

De onderneming van de toekomst



SNPI en de toekomst van de onderneming

SNPI is een kennisinstituut dat advies geeft op het gebied van financiële werknemersparticipatie. De purpose van SNPI is het helpen van bedrijven met het invoeren en onderhouden van medewerkersparticipatie in de vorm van aandelen of certificaten van aandelen. Zo willen wij financiële medewerkersparticipatie de norm te maken in Nederland. Dit doen wij omdat zowel in de praktijk als in onderzoek zien dat dit tot een win-win situatie leidt voor onderneming en medewerkers.

Onderneming van de toekomst

Dit rapport is gebaseerd op onderzoek door SNPI. Door een Ronde Tafel te organiseren over de onderneming van de toekomst – met en vanuit het perspectief van millennials – wil SNPI het idee van financiële medewerkersparticipatie en de waarden die hierbij horen als ontwerp-optie meegeven.

Wat willen werknemers?

Naar financiële werknemersparticipatie en de effecten daarvan op medewerkers en bedrijven is voldoende onderzoek gedaan, vandaar dat wij uitspraken kunnen doen over de effecten van financiële werknemersparticipatie.

Echter, naar de motieven van de medewerkers om financieel te participeren en wat werknemers graag willen in hun werk is weinig onderzoek gedaan. Ook is er erg weinig onderzoek gedaan naar hoe werkgevers hun medewerkers zouden kunnen motiveren. Aannames over wat werknemers willen, en dan vaak opgehangen aan generaties, zijn vaak leidend voor keuzes binnen bedrijven. “Jonge mensen willen toch helemaal niet mee doen met een aandelenplan, die willen iedere twee jaar een andere baan” is het soort generalisatie dat wij vaak horen.

Vooraf over ‘millennials’ zijn veel generalisaties te lezen. Millennials zouden flexibiliteit en losse contracten willen en daarom niet geschikt zijn voor financiële werknemersparticipatie. Op een event van ProShare in London, de Britse evenknie van SNPI, ervoerden we letterlijk dat millennials zich vaker buitengesloten voelden bij participatieplannen en bij bedrijven, juist vanwege hun flexibele contracten. Daarnaast spelen er nog meer thema’s op de arbeidsmarkt: traditionele vormen van (mede)zeggenschap breken af, ondernemingsraden en vakbonden verliezen aan populariteit. Hoe mondig zijn medewerkers van nu? En hoe willen ze dat laten horen in de onderneming? En hoe gaan we om met robots en automatisering? Zijn medewerkers van nu daar daadwerkelijk bang voor? Wij onderzochten het.

Aannames

In de aanloop van het onderzoek brainstormden wij over wat uitdagingen en vooroordelen zijn in de moderne arbeidsmarkt. Er is al een paar jaar veel discussie over flexibele contracten, de populariteit van (mede)zeggenschap neemt af en Bill Gates waarschuwde voor robots. Bovendien was afgelopen jaren de term millennial echt booming, vooral in combinatie met stereotyperende vooroordelen. Zoals: millennials gaan liever backpacken dan werken, zijn verwend, geven te veel geld uit... en andere generalisaties in de richting van een slecht werkethos en financiële onzelfstandigheid. Er was ook geen gebrek aan bevooroordeelde uitspraken over millennials in de media:¹

**"Verwende millennials,
crowdfunden alles, zelfs hun
wereldreis"**

**"Benader millennials op het werk net zo als
de kinderen thuis"**

**"Kijk hem nou zitten. De
aansteller. De gore millennial"**

**"Er valt vaak niet te werken met
Millennials"**

De volgende aannames kwamen naar voren rond vier onderwerpen die de arbeidsmarkt in de toekomst gaan veranderen:

1. Millennials willen liever flexibel zijn en jobhoppen, meer dan andere generaties.
2. Millennials zijn apathisch qua medezeggenschap, ze laten niets van zich horen.
3. Millennials willen liever backpacken dan hard werken en deel uit maken van een mooi bedrijf.
4. Werknemers zullen worden vervangen door robotisering en automatisering

Onderzoek

In onderzoek hebben we deze vier aannames getoetst en onderzocht hoe waarheidsgetrouw deze aannames daadwerkelijk zijn en hoe medewerkers over deze kwesties denken.

¹ Krantenkoppen van boven naar beneden: Revu 29 januari 2018, AD 3 maart 2018, Parool 18 mei 2017, NRC 9 maart 2017.

Daarmee bestrijkt het onderzoek dus vier thema's: flexibiliteit, zeggenschap, ervaren versus bezitten en robotisering/automatisering. De eerste drie thema's zijn direct gelinkt aan participatie. Als medewerkers in de toekomst willen jobhoppen, dan betekent dat misschien wel het einde van duurzame participatieplannen waarbij medewerkers jarenlang bij hetzelfde bedrijf blijven werken. Ook (mede)zeggenschap is vanzelfsprekend een belangrijk onderwerp bij het ontwerpen van duurzame participatieplannen. Het thema ervaren versus bezitten en sparen is relevant. Waar geeft de medewerker van de toekomst zijn geld aan uit en wil hij wel investeren of sparen om aandelen te kunnen kopen? Het onderwerp robotisering en automatisering lijkt hier los van te staan, maar dat is natuurlijk niet zo. "Waar staat human capital in de moderne onderneming?" is de onderliggende vraag. Hoe kun je in de toekomst een win-winsituatie creëren voor bedrijf en medewerkers?

Anne Veenman

Medewerker Marketing en Communicatie - Samensteller Onderzoeksrapport

Als echte millennial (geboren 1992) ben ik erg geïnteresseerd in vooroordelen over millennials en ook wel eens verbaasd over wat er in de media verschijnt. Wat mij intrigeert is de verschuiving van inspraak. De afwezigheid van millennials in traditionele overlegstructuren, zoals de vakbond en de Ondernemingsraad, wordt vaak onterecht afgeschreven als "apathisch" en "egoïstisch". Maar wat is dan de nieuwe vorm van inspraak waar millennials zich wel in thuis voelen? In mijn ogen ligt die individueler, tussen de werkgever en de werknemer. Ondernemingen van de toekomst zijn "families" met een bepaalde cultuur van samenwerken en hechte groepen van collega's. In deze structuren zou financiële medewerkersparticipatie de ultieme sleutel tot betrokken en gelukkige medewerkers zijn, ook de millennials.



Resultaten

De opvallendste resultaten uit ons onderzoek samengevat.



Millennials: geboren na 1986

Millennials willen **zekerheid**: vaste contracten & liever werknemer zijn dan ondernemer



De Pragmatische generatie: 1971 - 1985

De Pragmatische generatie is soms meer “millennial”:
Is **sociaal** en **direct** op het werk.



De Verloren Generatie: 1956 - 1970

De verloren generatie is net als de jongere generaties:
Sociaal, idealistisch, maar gelooft in **indirecte participatie**.



De Babyboomers: geboren voor 1955

De babyboomers hechten minder waarde aan:
Idealen en sociale werkrelaties, meer aan **inkomen** en **traditionele relaties** (zoals de OR).

Wat is een generatie?

Een generatie valt te definiëren als: 'een clustering van cohorten, die gekenmerkt wordt door een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau (levenslopen, waardenoriëntaties en gedragspatronen) en op systeemniveau (omvang en samenstelling, generationele stijl en generationele organisaties)' (Becker 1989). Maar waar begrenst je een clustering van cohorten? De historische ligging die wij voor dit onderzoek afbakenden is die van Bontekoning (1997):

1. Protestgeneratie/babyboomers (geb. 1941-1955)
2. De verloren generatie (geb. 1956-1970)
3. Pragmatische generatie (geb. 1971-1985)
4. Grenzeloze generatie/millennials/screenagers (geb. na 1986)

De eerste drie zijn vastgelegd door eerdergenoemde grondlegger van de Nederlandse generatietheorie, Henk Becker, en Bontekoning voegde hier de 'screenager' aan toe. In ander onderzoek wordt ook gesproken over de generatie X (geb. 1965-1979) en generatie Y (geb. 1980-1992) (Ahlers en Boenders, 2011).

De term millennial wordt toegeschreven aan wetenschappers Strauss en Howe (1987). Vanwege de relevantie voor het onderzoek, wij doen tenslotte onderzoek naar de Nederlandse populatie, hebben wij ervoor gekozen om de afbakeningen van Bontekoning en Becker te gebruiken. Echter, met een wijziging: in plaats van de naam screenagers gebruiken wij de naam millennial voor deze cluster van cohorten, geboren na 1986, aangezien deze gangbaarder is.

Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek hebben wij een enquête opgesteld die wij via SurveyMonkey hebben verspreid. De vragen die wij hebben opgesteld zijn verdeeld in vier categorieën die corresponderen met de vier thema's die we willen onderzoeken:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- (mede) Zeggenschap en inspraak
- Ervaringen of bezittingen
- Robotisering & automatisering

In totaal werd onze enquête ingevuld door 172 deelnemers. Dat is voor een enquête relatief weinig, maar dit onderzoek is specifiek uitgezet onder mensen die bij een bedrijf met een

participatieplan werken. Omdat het aantal bedrijven met participatieplannen ook slechts op 3% van de Nederlandse bedrijven ligt, is deze score helemaal niet slecht. Bovendien hebben wij, ook in dit rapport, onze uitslagen getoetst aan onderzoeksresultaten van soortgelijke onderzoeken en kwamen wij tot de conclusie dat onze resultaten daar mee in lijn liggen. Zo kunnen wij dus belangrijke vooroordelen over generaties ontkrachten. Willen millennials echt iedere paar jaar een nieuwe baan? Een flexibele kracht, of misschien wel ZZP-er, zijn binnen een bedrijf? En willen alle generaties die ouder zijn dan de millennials dan stabiliteit? En wie zijn er geschikt voor medewerker-aandeelhouderschap? En wat zegt dit over de toekomst voor de onderneming en medewerkersparticipatie?

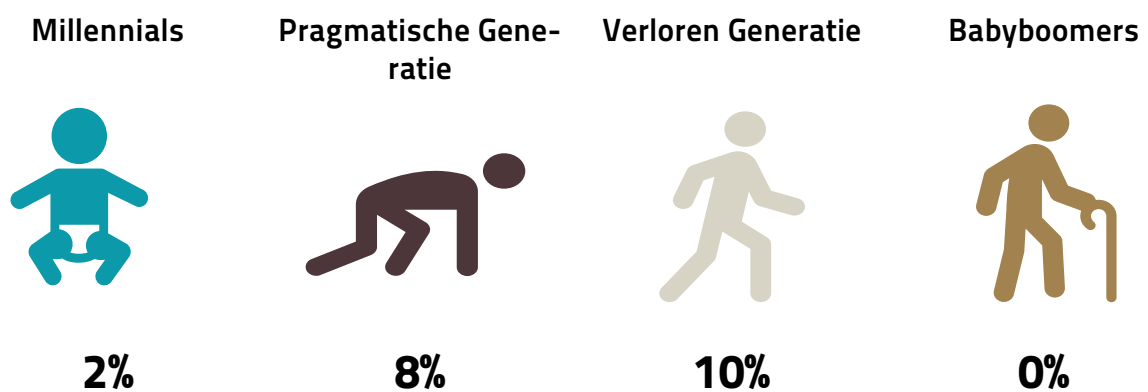
Flexibiliteit en zelfstandigheid

Vooroordeel: "Millennials willen liever flexibel zijn en jobhoppen, meer dan andere generaties"

Onderzoeksresultaten

- **Vaste contracten?** Het idee dat millennials geen waarde zouden hechten aan vaste contracten blijkt niet uit ons onderzoek, sterker nog millennials hechten meer waarde aan het hebben van een vast contract dan de respondenten uit de verloren generatie of de pragmatische generatie.

"Het hebben van een vast contract is niet belangrijk"

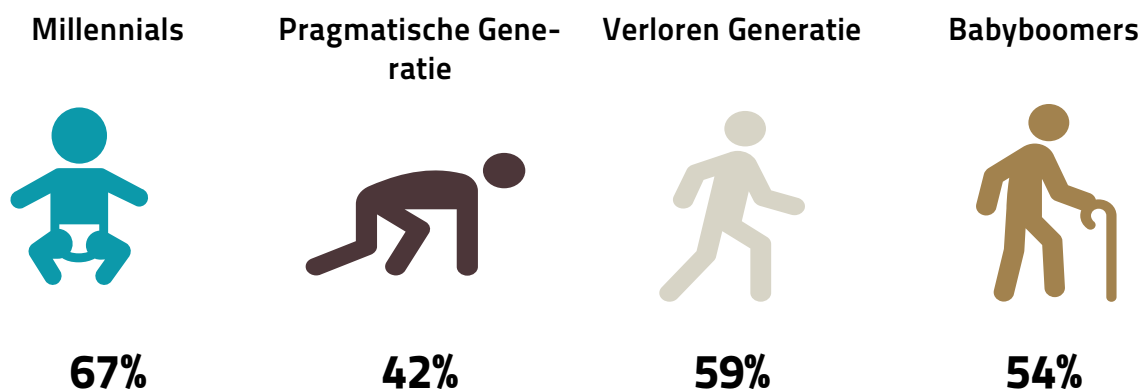


- **Ondernemer of werknemer?** Millennials zijn liever werknemer dan ondernemer: bijna 90% heeft liever een vaste baan, dan dat hij/zij als zelfstandige aan de slag gaat. Bij andere leeftijden ligt dit percentage veel lager, op 66%.

"Liever een vaste baan dan eigen baas zijn"

- **Flexibiliteit of zekerheid?** Wanneer je mensen vraagt of ze flexibiliteit belangrijk vinden, zullen weinig mensen negatief antwoorden. Maar hoe waarderen mensen flexibiliteit ten opzichte van zekerheid? Tweederde van de millennials geeft aan om flexibiliteit in hun werk op te willen offeren voor meer zekerheid in een vaste baan met stabiliteit. Opvallend genoeg wil de pragmatische generatie juist wel deze flexibiliteit, ook als daar minder zekerheid bij komt kijken: daarvan is slechts 42% het eens met de uitspraak. De resultaten op de vraag zijn hieronder weergegeven. Opvallend is dat de waardering van flexibiliteit, in de vooroordelen toegeschreven aan millennials, juist dus bij deze groep het laagst is en bij de Pragmatische Generatie het hoogst.

"Ik wil flexibiliteit opofferen voor zekerheid"



- **Blijven leren?** Flexibiliteit hoeft niet veranderen van baan te betekenen, maar ook de mogelijkheid om te leren en te veranderen binnen het werk. Niet alleen de millennials, maar van alle generaties met uitzondering van de babyboomers geeft 98-100% aan te willen leren en moeite te doen om te groeien binnen het werk.

Wil de medewerker van de toekomst jobhoppen en flexibiliteit?

Een vooroordeel van millennials is dat zij veel flexibiliteit willen. Ten eerste is het belangrijk om je af te vragen wat flexibiliteit is. In de media en in de vooroordelen van ondernemers die wij tegenkomen wordt flexibiliteit vaak opgevat als de wens om vaak van baan te wisselen. Eerdergenoemde onderzoeker Aart Bontekoning omschreef deze behoefte aan flexibiliteit juist als de behoefte aan wisselend leiderschap en aan andere organisatievormen (Bontekoning & Grondstra, 2012). Die organisatievormen zijn dan bij voorkeur plat van structuur, gefocust op autonomie en wars van hiërarchie (Manuel & Moerman, 2016). Flexibiliteit betekent dus niet altijd jobhoppen en losse contracten. Flexibiliteit binnen het

werk kan ook betrekkingen hebben op blijven leren en groeien binnen het werk, daar scoren alle generaties hoog op, behalve de babyboomers.

Liever zekerheid dan gigs

Ook ligt er in de vooroordelen over flexibiliteit een connectie met de platformeconomie. Millennials zouden opgroeien met de platformen, zoals Airbnb, Uber, Upwork, en de werkgelegenheidsverbanden in de toekomst compleet gaan veranderen. Uit ons onderzoek bleek dat millennials liever bij een bedrijf werken dan ondernemer zijn en ook uit wereldwijd

onderzoek van uitzendbureau Manpower blijkt dat millennials niet veel trek hebben om in de platformeconomie als zelfstandige aan de slag te gaan. Slechts 8% van de millennials geeft aan om bereid te zijn om te werken in de platformeconomie als zelfstandige via opdrachten (gigs) aan de slag te gaan bijvoorbeeld bij Deliveroo, Uber of Upwork. Het Manpower rapport geeft bovendien aan dat zekerheid voor millennials een belangrijke gegeven is. 87% van de millennials vind zekerheid, na inkomen, een van de belangrijkste prioriteiten voor het accepteren van een baan.

Opvallend is dat de aannames met betrekking tot flexibiliteit niet kloppen voor de millennial maar wel voor de generatie daar meteen boven: de pragmatische generatie.



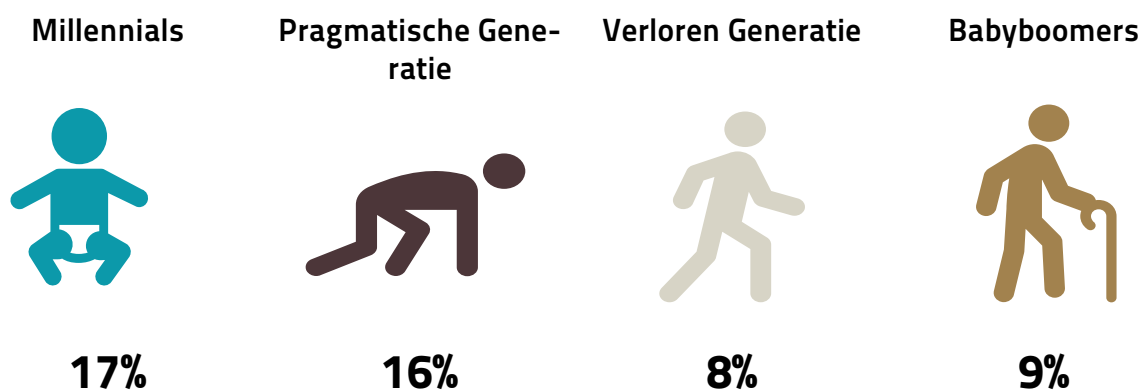
Inspraak & Zeggenschap

Vooroordeel: *"Millennials zijn apatisch qua medezeggenschap, ze laten niets van zich horen"*

Onderzoeksresultaten

- **Is inspraak nog wel belangrijk?** Millennials vinden het zeker wel belangrijk om hun mening te laten horen, maar ze willen dit niet via traditionelere kanalen zoals de OR doen. Ongeveer de helft van de ondervraagde millennials geeft aan inspraak en zeggenschap heel belangrijk te vinden in het werk. Daarmee scoren ze ongeveer gelijk aan de andere generaties.
- **De ondernemingsraad.** Op de vraag of ze zeggenschap via de OR belangrijk vinden zijn de verschillen duidelijk. Het grootste gedeelte van de millennials geeft aan neutraal te staan tegenover de OR en een aanzienlijk gedeelte geeft aan de OR niet belangrijk te vinden. Hier tekent zich een verschil af van twee generaties: de millennials en de pragmatische generatie zijn samen niet geïnteresseerd in deelname aan de OR, tegenover de babyboomers en de verloren generatie die hier milder in staan.

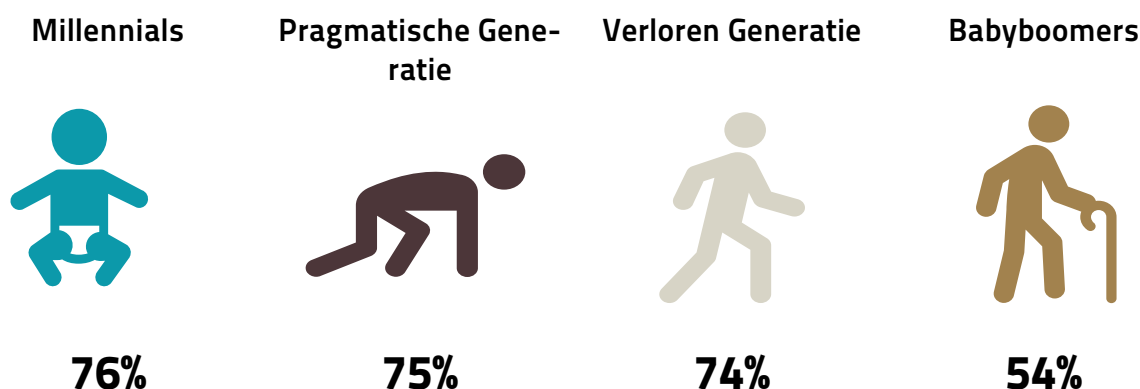
"De OR is niet belangrijk"



- **Directe participatie.** Directe participatie op het werk wordt belangrijker gevonden dan indirecte participatie. Opvallend genoeg zijn alle generaties het hier grotendeels met elkaar eens en zijn er geen grote verschillen. Zo'n 92-100% van de ondervraagden vindt directe participatie belangrijk en slechts enkelen zijn neutraal.

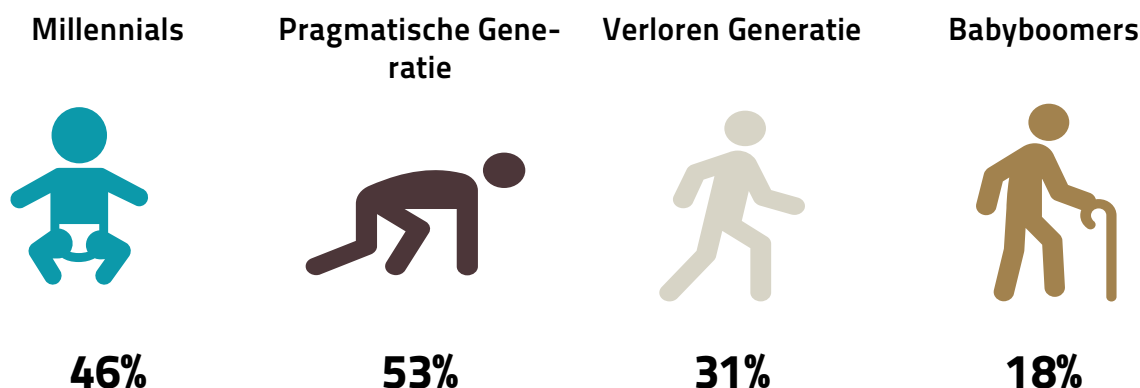
- **Apathisch maar wel idealistisch?** Terwijl de jongere generaties op de arbeidsmarkt interesse beginnen te verliezen in indirecte participatie, betekent dit niet dat ze apathisch zijn of geen idealen hebben. Millennials en de pragmatische generatie hechten juist meer waarde aan idealen. Op de vraag: 'De doelen van het bedrijf waar ik werk moeten overeenkomen met mijn persoonlijke idealen' zien de percentages van de ondervraagden die "Eens" antwoorden er als volgt uit:

"De doelen van het bedrijf waar ik werk moeten overeenkomen met mijn persoonlijke idealen"



- **Sociaal.** Een vooroordeel over millennials is dat ze individualistisch zouden zijn. Door niet deel te nemen in traditionele vertegenwoordigingen als de Ondernemingsraad en de vakbeweging houden ze dat imago wellicht in stand. Maar hoe denken verschillende generaties over hun collega's? Zowel de millennials als de pragmatische generatie vinden het belangrijk om een hechte band te hebben met collega's, oudere generaties wat minder. De antwoorden "eens" op de volgende vraag zagen er als volgt uit.

"Mijn collega's zijn mijn vrienden"



Wil de medewerker van de toekomst nog wel inspraak op zijn functie?

Uit ons onderzoek blijkt dat traditionelere, indirecte vormen van medezeggenschap en inspraak minder populair zijn bij jongere werknemers. Ook in de gegevens van grotere onderzoeken is dat terug te zien. Het CBS concludeerde dat lidmaatschap van vakbonden vooral onder mensen die jonger zijn dan 45 jaar daalt (CBS, 2016), de millennials en de pragmatische generatie dus. Dit ligt in lijn met wat wij concludeerden over het enthousiasme voor de indirecte participatie.

Ook de populariteit van de Ondernemingsraad neemt af, niet alleen volgens ons onderzoek, maar hierin is ook een algemene trend te zien. Deze trend speelt echter al langer en is niet toe te schrijven aan de millennial, zoals dat soms wel gebeurt. (Looise en Drucker, 2000). Ook in recent onderzoek naar de naleving van de Wet op de Ondernemingsraden blijkt dat steeds vaker de wet niet wordt nageleefd en de OR als minder invloedrijk wordt gewaardeerd (Wajon, Vlug en Ennekin, 2017) .

Betekent dit dat vooral jongere mensen individualistischer worden? Het CBS beschrijft dit mooi door te zeggen dat individualistisch niet direct 'ieder voor zich' betekent. Hoewel lidmaatschap van vakbonden afneemt, blijft de maatschappelijke participatie op andere vlakken stabiel. Lidmaatschap van andere ideologische instanties blijft wel gelijk en sociale contacten en vrijwilligerswerk blijven gelijk (CBS, 2017) .

In Generatie Z (2011) beschrijven Jos Ahlers en René Boender hoe bedrijven in de toekomst 'brandschoon' moeten zijn. Hiermee bedoelen ze transparant zijn, duurzaam en niet meegaan in 'foute' projecten, aldus Ahlers en Boender. Dit wordt ook ondersteund door de gegevens uit ons onderzoek, maar wij merken ook dat bijna alle generaties, behalve de babyboomers, idealen belangrijk vinden in het werk. Bovendien signaleren Ahlers en Boender ook de trend dat werk voor jongere generaties leuk moet zijn en in een omgeving van vrienden moet plaatsvinden. Dat blijkt ook heel duidelijk uit ons onderzoek: jongere werknemers geven aan het belangrijk te vinden om vrienden te zijn met collega's.

De medewerker van de toekomst wil graag werken bij een sociale organisatie. Een sociale organisatie betekent twee dingen: een ideologisch transparante organisatie, die sociaal en goed is voor de medemens. Ten tweede willen mensen graag werken in een sociale organisatie waar het mogelijk is om vriendschappen te sluiten met collega's.

Ervaringen & Bezittingen

Vooroordeel: *"Millennials willen liever backpacken dan hard werken en participeren in een mooi bedrijf"*

Onderzoekresultaten

- **Huizenbezit.** Geen verrassing zijn de grote verschillen bij de eerste vraag in de survey die gaat over bezit en dan specifiek huizenbezit. Slechts 32% van de millennials bezit een huis tegenover bijna 90% van de andere respondenten. De wens om een huis te kopen in de toekomst is onder millennials groot, van de millennials zonder huis wil 93% alsnog in de toekomst een huis kopen.
- **Materialistisch, maar ervaringen toch belangrijker.** Millennials zijn zelfs iets materialistischer dan de andere respondenten. Met de stelling: "bezittingen zijn niet belangrijk in mijn leven" is 74% van de millennials het oneens tegenover 61% van de andere generaties. Opvallend genoeg geven millennials ook aan ervaringen belangrijker te vinden dan bezittingen (74%), maar de pragmatische generatie (78%) vindt dit nog iets belangrijker dan de andere generaties (71%).
- **Werk het belangrijkste in het leven?** Grote verschillen liggen in de waardering van werk. Van de millennials zegt slechts 9,3% dat werken het belangrijkste is in zijn of haar leven tegenover 20,5% van de andere leeftijdsgroepen. Dit verschil wordt vooral veroorzaakt doordat van de babyboomers 60% aangeeft dat werk het belangrijkste is in zijn of haar leven. Ook in de waardering van het salaris zijn deze verschillen in waardering terug te zien. Vrije tijd vinden millennials iets minder belangrijk dan salaris ten opzichte van de andere leeftijdsgroepen in het onderzoek: 60% heeft liever meer vrije tijd dan meer salaris, tegenover 63% van de andere leeftijdsgroepen.

"Werken is het belangrijkste in mijn leven"

Millennials



9%

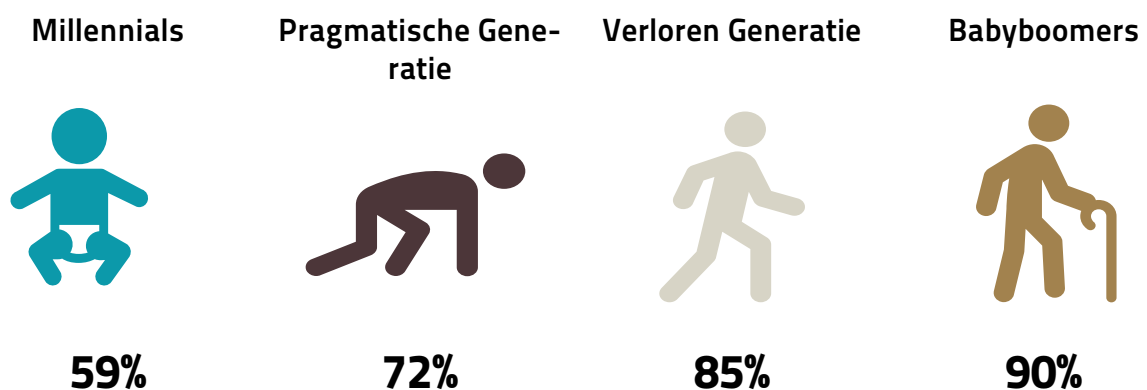
Babyboomers



60%

- **Inkomen.** Is de hoogte van inkomen belangrijk? De verschillen zijn minimaal, maar millennials hechten iets meer waarde aan de hoogte van het inkomen uit werk dan andere leeftijdsgroepen. Opvallend is dat de babyboomers hier een uitzondering vormen, daar vindt 100% van de ondervraagden zijn inkomen heel erg belangrijk in zijn werk.
- **Bonussen.** Millennials zijn het meest indifferent van alle leeftijdscategorieën over bonussen: slechts 39% vindt beloond worden via bonussen of winstdeling belangrijk tegenover gemiddeld 59% over de andere generaties en dit is vrij gelijkmatig verdeeld over de andere generaties.
- **Beloning met participatie.** Wanneer het gaat om winstdeling zien we dat millennials iets minder enthousiast zijn voor participatieplannen, maar dit gaat maar om zeer kleine marges van enkele procenten. Opvallender is dat millennials een zeer sterke voorkeur hebben voor het financieren van participatieplannen met eigen vermogen.
- **Bereidheid om te beleggen.** Hoe kijken millennials aan tegen beleggen in het bedrijf waar ze werken? Millennials laten hier in niet veel vertrouwen zien in het bedrijf. Wellicht komt dit door een gebrek aan kennis of een gebrek aan vermogen. Nog steeds is de bereidheid onder millennials, maar ook zeker onder de andere ondervraagden erg hoog.

"Ik beleg liever in het bedrijf waar ik werk dan op de beurs"



Spaart of "spend" de medewerker van de toekomst?

Ten eerste: hoe zit het nou met bezitten versus ervaren? Enerzijds geeft de millennial in ons onderzoek aan materialischer te zijn dan de andere generaties, aan de andere kant waarderen ze ervaringen weer meer dan bezittingen. Klopt dat met de trends uit andere onderzoeken? Het was moeilijk om objectief Nederlands onderzoek te vinden over materialisme onder millennials, maar het Britse onderzoeksbureau Ipsos Mori heeft hier ook in 2017 uitgebreid onderzoek naar gedaan. Ook dit onderzoeksinstituut worstelde ermee dat millennials zichzelf en hun generatiegenoten beschrijven als materialistisch maar tegelijkertijd ook als hippies die ervaringen belangrijker vinden dan bezittingen. Bovendien bleken millennials de hoogte van het inkomen belangrijker te vinden dan oudere generaties (Ipsos Mori, 2017).



Is de medewerker van de toekomst nog te motiveren met participatie en bonussen?

Ten tweede: als millennials de hoogte van het inkomen belangrijk vinden dan is dit wellicht een goede basis om mee te doen aan participatieplannen. Hiermee kan je namelijk het inkomen verhogen. In Nederland is erg weinig onderzoek gedaan naar de motivatie van werknemers om geld te investeren in participatieplannen, en al helemaal niet op basis van generaties. Dit was daarom ook de aanleiding voor dit onderzoek. Waar we wel mee kunnen vergelijken is recent onderzoek door ProShare, de Britse evenknie van SNPI, naar hoe verschillende generaties Britse werknemers denken over participatieplannen. ProShare signaleert in de Britse markt een toenemende groep millennials die niet participeert in de werknemersparticipatieplannen van de onderneming. De millennials blijken de symbolische waarde van participatie in een bedrijf niet zo bijzonder vinden, het mede-eigenaarschap spreekt hen niet speciaal aan. Wat hen wel aanspreekt is de winst die over deze participatie verdiend kan worden, deels door de gunstige fiscale regelingen (de Britten hebben een regeling vergelijkbaar met het in Nederland afgeschaft spaarloon). Of deze trend ook te

verwachten is onder Nederlandse millennials is moeilijk te zeggen. De regelingen in Groot-Brittannië zijn heel anders dan de Nederlandse.

Het is begrijpelijk dat de winst een belangrijke incentive is, ook de millennials uit ons onderzoek hechten tenslotte net iets meer waarde aan het inkomen dan de andere generatie. Alhoewel toch een ruime meerderheid van de millennials liever investeert in het eigen bedrijf dan in de beurs, is dit toch het laagste percentage van alle generaties uit het onderzoek. Echter, een percentage van bijna 60% is nog steeds erg hoog en is zeker genoeg om vooroordelen dat millennials niet zouden willen participeren, te ontkrachten. Wellicht komt dit door een gebrek aan kennis, want tegelijkertijd geven millennials wel aan dat zij juist meer behoefte hebben aan binding met de onderneming. De gezochte binding is ideologisch, maar ook vriendschappelijk, contact met collega's wordt erg gewaardeerd. Een gebrek aan kennis lijkt mij aannemelijk aangezien de millennials voor een groot gedeelte niet meedoen aan een participatieplan en dus waarschijnlijk ook niet op de hoogte zijn van precieze details hieromheen. Wie millennials wil informeren zal rekening moeten houden met hun hoge eisen aan transparantie.

Robotisering en automatisering

Vooroordeel: *“Werknemers zullen in de toekomst vervangen worden door robotisering en automatisering”*

Onderzoeksresultaten

- **Niet bang.** Robotisering en automatisering zijn niet de grootste angst van medewerkers en er is ook geen groot verschil tussen generaties op dit punt. Slechts ongeveer 7% van alle medewerkers vindt robotisering en automatisering de meest zorgelijke ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Waar mensen wel bang voor zijn, zijn andere zaken. Met name een te hoge werkdruk en te weinig tijd voor het privéleven.

“Robotisering of automatisering is een bedreiging in mijn werk”

Alle generaties



- **Bereidheid om te leren.** Bovendien komt het belang van leren heel nadrukkelijk terug in ons onderzoek. Over alle generaties zegt ongeveer 95-97% het belangrijk te vinden te blijven leren en ontwikkelen binnen het werk en geeft aan ook bereid te zijn daarvoor moeite te doen.

Moet de medewerker van de toekomst vrezen voor de robot?

Onderzoek van Berenschot (2018) toonde al aan dat voornamelijk medewerkers in de industrie niet bang zijn voor robotisering maar voornamelijk kansen zien. Hierbij zien zij geen verschillen tussen generaties, zowel oudere als jongere werknemers zijn niet bang voor het verliezen van hun baan door deze ontwikkeling. Dit is precies wat ook naar voren komt uit onze resultaten.

Wij zijn benieuwd wat er gaat veranderen in de toekomst. Medewerkers zeggen allemaal bereid te zijn om te leren, en leren omgaan met nieuwe technieken (automatisering, wellicht robots) zou kunnen helpen bij het omschakelen naar een nieuwe kijk op werk.

Ontwerp van de onderneming van de toekomst

Wat motiveert ons en waardoor voelen we ons betrokken bij ons werk? Hoe past werk in ons leven – en andersom.

Hoe gaan medewerkers en bedrijven participatie invullen. Wat wordt de beste combinatie van optimale transparantie met de persoonlijke ervaring deel uit te maken van een community/bedrijf?

Hoe gaan we dan kijken naar investeren van menselijk en financieel kapitaal versus de verdeling van de winst? Hoe zal menselijke arbeidskracht, talent en kennis gewaardeerd worden in de toekomst en wat wordt de win-win onderneming van de toekomst?

Dit zijn onderwerpen waar we graag met u over in discussie gaan.



Conclusie: generatieverschillen de-bunked?

De belangrijkste ontwikkelingen zijn als wij het heel kort en bondig formuleren:

- Medewerkers van de toekomst hebben behoefte aan vaste contracten
- Medewerkers van de toekomst zijn niet meer geïnteresseerd in traditionele vormen van participatie zoals de OR en de vakbond, maar vinden inspraak wel belangrijk.
- Het vooroordeel dat millennials liever ervaren dan kopen of sparen blijkt niet uit ons onderzoek. Driekwart zegt bezittingen belangrijk te vinden en 93% streeft naar de aankoop van een huis. Wel zijn de millennials de enigen die werk vrij onbelangrijk vinden in het leven.
- Medewerkers van de toekomst zijn niet bang voor robotisering of automatisering maar zien dit als een uitdaging en geven aan te willen blijven leren gedurende hun carrière.

Wat ons daarnaast op viel was dat de vooroordelen over generaties, en met name millennials, niet erg stand hielden. Sommige aannames over millennials bleken meer van toepassing te zijn op de pragmatische generatie ("ze zijn niet geïnteresseerd in medezeggenschap". Of golden vooroordelen die over babyboomers golden ook voor millennials ("Liever stabiliteit dan flexibiliteit in het werk"). Bovendien is een belangrijk vooroordeel ontkracht: dat millennials niet geïnteresseerd zouden zijn in participatie omdat ze hun geld liever uitgeven aan andere zaken, zoals een huis of leuke ervaringen. Toch zijn millennials de medewerkers van de toekomst en is het belangrijk om te focussen op hoe zij de onderneming van de toekomst vorm zullen geven.

Millennials als medewerker-aandeelhouder zijn dus over het algemeen:

- Niet heel anders dan oudere werknemers
- Net als hun wat oudere collega's op zoek naar directere vormen van inspraak
- Zijn best bereid om hun eigen geld in te leggen voor aandelen in het bedrijf waar zij werken.



Hoe ziet participatie van de toekomst er uit?

Door Pascale Nieuwland-Jansen, Directeur SNPI

Participatie is van alle tijden, het is dynamisch en past zich aan aan de tijd. Dit onderzoek voorziet ons van goede inzichten in hoe participatie zich aan zal passen aan de toekomst.

Het nu

Nu zien we dat ondernemingen in Nederland steeds plattere organisaties worden. Vooral kennisintensieve organisaties werken met veel zelfsturing, weinig lagen en vooral weinig managers. Een trend die doorzet, ook bij bedrijven uit de traditionelere sectoren. Nederland is qua cultuur een land waar we sowieso veel gelijkheid nastreven.

In deze platte organisaties zijn bedrijven steeds op zoek naar manieren om het werkproces te optimaliseren, productiviteit te maximaliseren en medewerkers te motiveren. Doelen zijn economische groei en medewerkers optimaal kunnen inzetten. In deze organisaties komen er vaak meerdere zaken samen: geld verdienen in een plezierige omgeving, waar iedereen een bepaalde rol vervuld.

Niet alleen ons onderzoek toont aan dat medewerkers steeds meer behoefte hebben aan flexibiliteit binnen de organisatie. Deze flexibiliteit kan zich uiten in een gelijkere plattere organisatie met originele vormen van motivatie, zoals werknemersparticipatie.

Participatie in de toekomst

Deze trend van platte organisaties zien we ook in de toekomst toenemen. De coöperaties zijn weer terug van weggeweest en allerlei vormen van samenwerking tussen medewerkers, maar ook tussen zelfstandigen en bedrijven neemt verder toe. Bovendien worden in de toekomst sociale aspecten van een werkgever belangrijk. Niet alleen in de sociale omgeving van het werk, maar ook in de maatschappelijke agenda van het bedrijf neemt dit toe in belang. Mensen willen graag onderdeel uitmaken van een groep. Of dit nu in loondienst is of als zelfstandige. Daarnaast willen de medewerkers van de toekomst niet alleen maar werken voor hun geld er moet meer zijn dan dat. Jonge mensen werken derhalve graag bij bedrijven die ergens voor staan, een duidelijke missie hebben en iets goeds doen voor de omgeving. Zingeving in deze tijd heeft niets meer met geloof te maken, maar met maatschappelijke doelen. Sociaal ondernemen neemt toe.

Wat dat betreft verschilt de huidige generatie wezenlijk met de babyboomers. Deze groep werkt primair voor het geld. Verder zien we dat jonge medewerkers juist graag deel uitmaken van het grotere geheel. Participatie is dan ook een begrip die deze groep zeer aanspreekt. Bedrijfsbrede participatie past derhalve bij uitstek bij de bedrijven van nu en de toekomst. Deze bedrijven ondernemen samen. De bedrijven van de toekomst hebben een duidelijk profiel wie zij zijn, welke producten zij maken en waar zij voor staan. Daarnaast hebben medewerkers (vooral de pragmatische generatie en de millennials) behoefte aan directe inspraak op hun functie. Participatieplannen zijn een geschikte manier inspraak vorm te geven op een directe, moderne manier.

Geen geld en wat dan?

Een veel gehoord vooroordeel is dat jonge mensen geen geld zouden hebben om mee te doen in participatieplannen. Nu zijn jonge mensen over het algemeen niet zo vermogend als oudere collega's en dat is ook logisch. Maar bij participatie geldt dat meedoen is belangrijker dan winnen.

Ten eerste kan participatie op vele manieren ingevuld worden. Participatie is er op de werkvloer, bij het inrichten van de eigen werkzaamheden, meepraten bij de strategie en ontwikkeling van het bedrijf en daarna komt pas het daadwerkelijk financieel participeren. Financieel participeren kan via winstdeling, aandelen en certificaten van aandelen. Onderzoek toont aan dat mede-eigenaarschap via aandelen veel positieve effecten worden gesorteerd (intrinsiek (eigenaargevoel), extrinsiek (geldelijke beloning) en leveling of interest (belangen worden gelijke)). Aandelen kunnen inderdaad gekocht worden met eigen geld, maar wist je ook dat je aandelen als beloning kan inzetten bedrijfsbreed en dat je secundaire arbeidsvoorwaarden kan inzetten om ze te kopen? Wat dacht je van een inleg van vakantiedagen, overuren, inleg van tantièmes en beloningen?

Bij medewerkersparticipatie gaat het zelden om heel veel aandelen kopen in één keer. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om elk jaar bij te kopen. De koers bij niet-beursgenoteerde bedrijven is immers minder onderhevig aan fluctuaties dan op een beurs. En je moet maar zo denken beter 30 medewerkers-aandeelhouders met elk een paar procent, dan één DGA met alle aandelen.

Mijn visie op de toekomst van participatie

Dit onderzoek laat zien dat de onderneming van de toekomst op drie fronten zou kunnen veranderen: inspraak, organisatie en beloning. De onderneming van de toekomst is plat gestructureerd en kent participatie, minstens in de vorm van inspraak, maar ook financiële participatie zal voorkomen.

Het grote voordeel van financiële participatie is dat het mogelijk is om direct formeel inspraak te organiseren op strategisch niveau. Dat strookt met de resultaten uit het onderzoek waaruit blijkt dat de medewerker van de toekomst behoefte heeft aan directe inspraak op strategisch niveau, in plaats van indirecte inspraak. Participatie is een dynamisch mechanisme dat altijd rekening moet houden met wetgeving en maatschappelijke thema's, maar van alle tijd is.

Geraadpleegde literatuur

Becker, H.A. 'Trendbreuken, Cohorten en Generaties', in: H.A. Becker en P.L.J. Hermkens (red.), Oude naast Nieuwe Generaties, (Utrecht 1989), p. 21-62.

Berenschot, TIAS en FME, "Onderzoek Smart Working: Medewerkers aan het woord" (2018), te downloaden via: <https://www.berenschot.nl/actueel/2018/januari/industrie-robots-fme/>

Bontekoning, A.C. 'Generaties in Organisaties, Universiteit Utrecht, (Utrecht 1997) Proefschrift

Duffy, B., Shrimpton, H., en Clemence, M. 'Ipsos Mori thinks: Millennial myths and realities' (2017) te downloaden via: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-05/ipsos-mori-millennial-myths-realities-full-report.pdf>

Looise, J.K. en Drucker, M., 'De ondernemingsraad in tijden van overgang' Tijdschrift voor HRM (nr. 4. 2000).

Manuel, K. en Moerman M. 'Help millennials uit de mangel van de organisatie' Tijdschrift voor Coaching (nr. 3, 2016), te downloaden via: <http://mmct.nl/wp-content/uploads/2016/11/Millennials-en-organisatieontwikkeling.pdf>.

Wajon, I., Vlug, P., en Ennekin, E., 'Naleving van de wet op de ondernemingsraden. Stand van zaken 2017.' Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/10/17/onderzoeksrapport-naleving-wor>.

Geraadpleegde nieuwsberichten

Centraal Bureau voor de Statistiek "Aantal vakbondsleden daalt minder snel", 27 oktober 2016, geraadpleegd via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/43/aantal-vakbondsleden-daalt-maar-minder-snel>.

Centraal Bureau voor de Statistiek 'Worden we individualistischer?', 23 december 2017, geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/52/worden-we-individualistischer->

Krantenkoppen in de inleiding: Revu 29 januari 2018, AD 3 maart 2018, Parool 18 mei 2017, NRC 9 maart 2017.



SNPI

Businesscenter Prins | Unit 1.15
Prins Willem Alexanderlaan 707
7311 ST Apeldoorn

085-1300 583
www.snpi.nl
mail@snpi.nl