

## EOR Platformbijeenkomst

# ***EOR Platform: 6 april 2018, Utrecht*** ***De EOR & bedrijfsdigitalisering***

Een samenwerking tussen



&



## Programma

13:00 – 14:00 uur	Netwerklunch
14:00 – 14:15 uur	Opening en voorstelronde
14:15 – 14:45 uur	Inleiding door <b>Sjef Stoop</b> van de EOR Service van SBI Formaat: <i>Verslag van de bijeenkomst van het Europees Vakbondsinstituut over digitalisatie</i>
14:45 – 15:15 uur	Inventariseren ervaringen van de platformdeelnemers: <i>Bedrijfsdigitalisering en -robotisering en de gevolgen daarvan voor de factor "arbeid"</i>
15:15 – 15:45 uur	Pauze
15:45 – 16:30 uur	Discussie en uitwisseling tussen platformdeelnemers in een <i>Open Space Café</i>
16:30 – 17:00 uur	Terugkoppeling en afsluiting
17:00 – 18:30 uur	Buffet

# Trojaanse paarden

Verslag EWPCC Conferentie Brussel 11-12  
December 2017

Sjef Stoop, April 2018

**sbi formaat**  
morgen start vandaag

# 11-12 December, Congres met EOR leden, vakbondsbestuurders, onderzoekers en experts.

- EWPCC: EUROPEAN WORKERS' PARTICIPATION COMPETENCE CENTRE
- Beyond Restructuring:
  - addressing intensified cross-border standardisation and centralisation in multinational corporations
- 6 THEMA'S:
  - Lean Production,
  - Uitbesteding,
  - Big Data en Industrie 4.0,
  - Standaardisatie op basis van Compliance (RL Niet-Financiële Informatie, ISO 26000, Global Compact)
  - **IT standaardisatie en,**
  - **Internationale HRM standaardisatie** (Workday, Succesfactors, e-HRM)

# Twee (verwante) thema's sprongen er uit

- IT standaardisatie,
- Internationale HRM standaardisatie
  
- Dit was in veel EORs recent een thema.

# IT-based standardisation

---

***Our key thesis in regard of this trend:***

While in the past IT generally followed MNC strategy and structure, the advent of best-in-class, cloud-based IT systems has enabled the reversal of this general rule. In the ***future strategy and structure will more often follow IT systems.***

*Goed voorbeeld: HRM IT systemen ->*

---

## Trend V: New developments in HRM process standardisation (Internationalisiering en digitalisiering)



Source: <https://www.linkedin.com/pulse/utilization-human-resource-better-productivity-anisha-samadder>

# Developments in HRM:

HRM becomes increasingly:

- Strategic
- **International**
- **Digital**
- **Outsourced**
- Anthropocentric?





# ***We see increasing cross-border orientation of HRM processes***

## **Effects on management, work and employment**

- Rolling out of tools country by country
- Application skill/talent management systems such as „SuccessFactors“ leads to standardisation of recruiting, employee selection, training and development
- Increased performance pressures
- Increased possibilities of control of employee privacy
- Disempowering of local HR management function (*en daarmee van lokale OR/bond?*)
- Many liabilities of centralized decision making

***Way of implementation (participation) and way of handling HR system is the key to deal with the involved risks***

# Management attitude towards HRM

---

- Can keep ‚far-flung‘ multinationals together
- Deal with ‚blended‘ workforce (work-life, ageing, diversiteit, geen vaste werkplek)

## IT-driven HRM standardisation

- „Workday“ a software package with connectable modules on:
  - Working time & holiday ✓
  - Pay & expenses ✓
  - Career development (recruitment, placement, profile for job platform) ✓
  - Work and task allocation ✓
  - Logistics, sales, production performance ✓
- GPS tracking for mobile workers ✓
- Standardised catalogue of work tasks for clients ✓
- **Veelal zaken waar op lokaal niveau instemmingsrecht bestaat, maar invoering vaak geleidelijk en indirect**

## Global travel policy and workers' participation / negotiation

- 1st class only if needed ✓
- Reimbursement rules and procedures ✓
- Daily allowance vs reimbursement based on actual costs ✓
- Which proof accepted, exchange rates, bank commission fees ✓
- Must use company travel agent ✓
- Must use company credit card ✓

**All or most of these issues clearly subject to local information, consultation, and negotiation.**

**In practice, local exceptions to global policy were agreed—after the fact.**

- Call centerisation of HR Support for managers:
  - All HR questions that management might have on recruitment, promotions, conflicts ✓
- Invoicing, purchasing, contracts ✓
- Payroll ✓
- Reimbursements ✓
- Training ✓
- Covering 3 continents for 24 hr service ✓

**Workers' participation not impossible, but more complicated, because it's more about procedures than decisions.**

# Effect van toenemende internationale vergelijkbaarheid

---

- Increased use of internal and external coercive benchmarking leads to increased cross-border competition and conflicts
- Increased possibilities to discipline workers and weaken their bargaining position
- Sophisticated benchmarking systems and MNC-wide human capital management systems increase the exposure of local middle managers and workers to company-wide labour markets and fierce competition for posts and jobs
- More temporary employment, like crowd work, which increasingly threatens regular jobs that are situated within the 'classic' organisational boundaries of MNCs
- Tightened and sometimes totalitarian forms of managerial control, based on IT and big data hollow out classical formal employee rights, like the right of privacy

# IT en HRM Standaardisatie: Trojaans paarden, maar vaak niet als bewuste strategie


- Deze programma's hebben zoveel mogelijkheden dat je onbedoeld vaak veel meer in huis krijgt dan vooraf was voorzien.
- Deze programma's ontwikkeld vanuit bepaalde aannames hoe bedrijfsprocessen lopen, hoe mensen werken en hoe een bedrijf zijn mensen aanstuurt. En omdat vrijwel al deze programma's uit de VS komen zijn ze dus ook gebaseerd op wat in de VS 'normaal' is. Dus op zeer geïndividualiseerde en top-down 'low-trust', en een erg prestatiegerichte mentaliteit.
- Het is lastig om vooraf goed te voorzien wat de mogelijke gevolgen van de introductie van deze programma's kunnen zijn. Deze worden meestal pas duidelijk als de invoering in bepaalde landen op problemen gaat stuiten. Bijvoorbeeld omdat Outlook ineens niet alleen een communicatieprogramma blijkt te zijn maar ook een controle en registratiesysteem. Of omdat het, als eenmaal zo'n programma is ingevoerd, wel een heel logisch stap is om output, beoordeling en beloning meer te *individualiseren* en *internationaal vergelijkbaar* te maken.
- De EOR is bij uitstek het platform om greep op deze ontwikkeling te houden door ervaringen in de verschillende landen met elkaar te vergelijken.

## How to make more of the EWC?

- Does standardisation create a new impetus to coordinate the local responses to these processes more closely at the transnational level??
- Identify decision-makers
- Persist, insist
- Need active members who will push the issues at the national level
- Just because it's „global“ doesn't mean it's not for EWC
- Work in triangle of employee reps, management and IT dep't
- Identify added value to management of EWC involvement
  - Make management as interested in consultation as in information
  - Early warning for management about implementation risks



# Rol EOR

- Internationale HRM standaardisatie: De meeste van deze issues zijn duidelijk onderworpen aan lokale OR of vakbondsinvloed.
- In de praktijk werden lokale uitzonderingen (reparaties) op het wereldwijde beleid overeengekomen.
-  EOR: coördineren en van elkaar leren
- EOR Informatie en Raadpleging is gericht op beslissingsmoment, maar hier gaat het om de stapsgewijze invoering van procedures -> werkgroepmodel?