



WERELD VAN HET WERK

*'Een zoektocht naar de
Arbeidsverhoudingen
van de toekomst'*

inhoud

Voorwoord	4
Inleiding	8
I Enquête	12
Arbeidsverhoudingen in 2025?	13
Quotes van leden	20
Regie over eigen loopbaan	24
Markt, democratie en Poldermodel	26

II Jaarcongres 2018

Samenwerken	33
Discussie	35
The company is responsible	37
Trijntje op het jaarcongres	38

III Jongeren

Jongeren bestaan niet	40
Jongeren aan de slag met cao-proces	44

31

40

inhoud

IV Trends

Sociale partners	48
Duurzame inzetbaarheid	54
De rollen omgedraaid	56
Werkgevers voeren actie	58
2018: Storm in de polder!	60
P&O Themadagen	62
Vernieuwing medezeggenschap	68

V Directeuren Diner

Doekle Terpstra (Techniek Nederland)	73
Aart Slagt (KLM)	76

VI Interviews

Jeroen Burger (Ahold Delhaize)	78
Jurriën Koops (ABU)	80
Hans de Ruiter (Heineken Nederland)	82
#Doeslief	84
Slotwoord	90
Over WENB en WWb	92
Colofon	95
Onze leden	96

78

Welke Koers kies jij?



Wij vroegen de leden hoe zij naar de veranderende wereld van arbeidsverhoudingen in Nederland kijken. Ons jaarthema 'Arbeidsverhoudingen van de toekomst' is actueel. Iedereen ziet dat de verhoudingen in beweging zijn. Op landelijk niveau komen de sociale partners maar niet tot richtinggevende sociale akkoorden, de politiek worstelt met de dilemma's van zzp en flex, en wetgevingscompromissen lijken niemand echt tevreden te stellen. En dat terwijl het economisch gezien toch zeer voorspoedig gaat.

Is het veel geroemde poldermodel aan het einde van zijn levenscyclus en staan we op een kantelpunt?

We merken dat ook binnen onze vereniging, bij onze bedrijven. Zij staan ook midden in de maatschappij, én in de steeds krappere wordende arbeidsmarkt.

Dat stelt bedrijven en sectoren voor dilemma's en keuzes: waar gaat het heen met onze arbeidsverhoudingen? En belangrijker nog: waar willen wij dat het heen gaat? Hoe sluiten de arbeidsverhoudingen het beste aan bij de toekomst van onze bedrijven?

Daarom stelden wij onze leden de vraag welke koers zij in deze veranderende wereld van werk willen kiezen?

In deze publicatie vindt u de weerslag van onze gezamenlijke zoektocht. In enquêtes en interviews met onze leden zochten we naar antwoorden. Want de WENB is een vereniging van en voor de leden. Tijdens ons jaarcongres, de P&O Themadagen en het Directeuren Diner brachten we ook de wereld om ons heen naar binnen: om elkaar vanuit onze rol als kennisknooppunt te inspireren. Dat heeft veel opgeleverd. Daarom dank ik alle leden en externen voor hun inzet en bijdragen aan ons jaarthema. Deze jaarthema-uitgave geeft een rijk geschakeerd en inspirerend beeld van onze zoektocht. Ik wens u veel leesplezier! ●

Reinier Rutjens
directeur WENB



De polder is klaar

(Het Financieele Dagblad, 2-10-2018)

Arbeidsverhoudingen: wat verstaan we hieronder?



Gabriëlle Verberne, senior beleidsadviseur WENB

Met arbeidsverhoudingen bedoelen we de onderlinge relaties tussen werkgevers, werknemers en de overheid. De relatie tussen de individuele werkgever en de individuele werknemer noemen we de individuele arbeidsverhouding.

De collectieve arbeidsverhoudingen zijn de relaties tussen vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en de overheid, gericht op het reguleren van de arbeid binnen de ondernemingen en de maatschappij.

Arbeidsverhoudingen op nationaal niveau

Het wettelijke kader voor de arbeidsverhoudingen is te vinden in een aantal wetten, zoals de Wet op de arbeidsovereenkomst (1907), de Wet op de cao (1927), de Wet op de AVV (1937) en de Wet op de Ondernemingsraad (WOR, 1950).

Op centraal niveau worden de arbeidsverhoudingen bepaald door de Sociaal Economische Raad en de Stichting van de Arbeid. In de afgelopen jaren hebben de centrale overleggen echter aan kracht ingeboet. Het blijkt steeds moeilijker om op centraal niveau afspraken te maken die richtinggevend zijn voor het decentraal overleg. Een voorbeeld hiervan is het zeer moeizame overleg - dat jaren duurde - over de toekomst van het Nederlandse pensioenstelsel.

De Polder

Tegen het einde van de 19e eeuw gaat de overheid zich steeds meer bemoeien met de arbeidsverhoudingen. Er ontstaat dan voorzichtig de eerste sociale wetgeving die de autonomie van ondernemers inperkt. In die tijd ontstaan ook de eerste vakbonden.

Tijdens de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog heeft de overheid door een geleide loonpolitiek de loonvorming door sociale partners beperkt. Voor werkgevers betekende dit dat de lonen minder stegen dan de arbeidsproductiviteit, waardoor er geïnvesteerd kon worden in productiemiddelen. De vakbonden hadden er belang bij, omdat het de werkgelegenheid bevorderde en tot inkomensnivellering leidde. En de overheid kon haar economisch-politieke doelstellingen behalen.

In de jaren zestig kregen werkgeversverenigingen en vakbonden gaandeweg steeds meer ruimte op het gebied van loonvorming. Dit had wel tot gevolg dat de loonkosten in deze periode in Nederland harder stegen dan in de landen om ons heen. Met de Wet op de Loonvorming (1970) hield de overheid de mogelijkheid om in uitzonderlijke omstandigheden in te grijpen in de lonen, door cao-

afspraken niet algemeen verbindend te verklaren of een loonmaatregel te treffen. Hiervan werd in de jaren zeventig regelmatig gebruik gemaakt.

Met het akkoord van Wassenaar (1982) werd een geheel nieuwe fase ingeluid. De rol van de overheid werd een stuk kleiner en werkgevers en vakorganisaties namen het roer over. Sindsdien worden er regelmatig op centraal niveau akkoorden gesloten over het arbeidsvoorwaardenbeleid of het sociaal-economische beleid op hoofdlijnen.

De sociale partners onderhandelen voortaan over thema's die hiervoor tot het terrein van de overheid behoorden. Deze afspraken vormden weer het vertrekpunt van het decentrale cao-overleg. Met centrale akkoorden werd tegelijkertijd decentraal ruimte gecreëerd.

De bloeitijd van het Nederlandse overlegmodel eindigde in het laatste decennium van de vorige eeuw. Sinds het begin van deze eeuw blijkt het steeds moeilijker om op centraal niveau afspraken te maken over de loonontwikkeling. De polder staat onder druk.

Cao's in Nederland

In 2017 zijn er 476 ondernemings-cao's en 182 bedrijfstak-cao's; in totaal 658 reguliere cao's (bron: cao-afspraken 2017, ministerie van SZW). Onder een ondernemings-cao vallen 0,5 miljoen werknemers; ruim 4,3 miljoen werknemers vallen rechtstreeks onder een bedrijfstak-cao. Door de algemeen verbindendverklaring van bedrijfstak-cao's komen er nog eens 0,8 miljoen werknemers bij, zodat er in totaal 5,6 miljoen werknemers onder een cao vallen, waarvan ruim 5,1 miljoen werknemers onder een bedrijfstak-cao vallen. Eind maart 2017 heeft de vakbeweging 1,7 miljoen leden; hiervan zijn 317.000 mensen 65 jaar of ouder. (bron: Statistiek Vakbewegingen)

Uit deze cijfers blijkt dat niet de organisatiegraad van de vakbonden bepalend is voor de dekkinggraad van de cao, maar de organisatiegraad van de werkgevers. Van 9 miljoen werkenden in Nederland vallen 3,5 miljoen mensen niet onder een cao, maar hebben een arbeidsvoorwaardenregeling of zijn zzp-er (schatting 1 miljoen).

Op zoek naar de balans

Om te voorkomen dat een bedrijfstak-cao een keurslijf wordt, zetten werkgevers steeds in op cao's die de mogelijkheid bieden tot maatwerk op bedrijfs- of individueel niveau. Hierbij zoekend naar een nieuwe balans tussen individuele keuzes en collectieve arrangementen. Het aantal bedrijfstak-cao's (van 196 in 2012 naar 182 in 2017) en ondernemings-cao's (van 504 in 2012 naar 476 in 2017) neemt af. De vakbonden kampen met een teruglopend aantal leden en met vergrijzing van hun ledenbestanden.

Arbeidsverhoudingen op sectorniveau

Op sectorniveau wordt de cao afgesloten tussen een werkgeversvereniging en een of meer vakbonden. Op grond van de Wet op de cao is de definitie van een cao: de overeenkomst die is aangegaan door een of meer werkgevers, of een of meer verenigingen van werkgevers, en een of meer verenigingen van werknemers (vakbond). Aan de vakbond wordt in dit verband slechts de eis gesteld dat in de statuten is opgenomen dat de vereniging de bevoegdheid heeft een cao aan te gaan. Om toegelaten te worden tot het cao-overleg kan als eis worden gesteld dat de vakbond voldoende representatief is of dat er andere omstandigheden zijn die toelating rechtvaardigen, zoals specifieke belangenbehartiging.

In de afgelopen jaren zien we in Nederland vaker - naast de traditionele vakbonden - alternatieven ontstaan van werknemersvertegenwoordigingen met een geheel eigen organisatie en werkwijze. Het 'Alternatief Voor Vakbond' (AVV) en 'PO-in actie' zijn hiervan voorbeelden.

Hoe verder?

Een groeiend aantal bedrijven kiest ervoor om een arbeidsvoorwaardenregeling met de OR overeen te komen, in plaats van een cao met de traditionele vakbonden. Dit lijkt een aantal aantrekkelijke voordelen te hebben, maar kent ook een aantal nadelen. Voor een OR die midden in de organisatie staat is het soms lastiger om een standpunt in te nemen over zaken die henzelf en/of hun collega's direct aangaan. Verliest de vakbond haar positie aan de OR omdat de vakbond te ver van de werkvloer af staat? Wordt Nederland een kenniseconomie met een hoogopgeleide beroepsbevolking, waarbij de afstand tussen de vakbond en deze werkenden (te) groot wordt? Dit zijn de vragen waarop wij in de komende jaren een antwoord moeten vinden.

Aan werkgevers en werknemers de taak om nieuwe wegen te vinden om de arbeidsverhoudingen in een eigentijdse vorm te gieten. De kunst is om de verworvenheden van de oude modellen te bewaren en een oplossing te vinden voor de nieuwe uitdagingen die de veranderende wereld stelt. ●

Arbeidsverhoudingen in 2025?

Leden van WENB en WWb spreken zich uit

Pim Beljaars, senior beleidsmedewerker WENB



Inleiding

De WENB en de WWb hebben in februari 2018 bij hun leden een enquête uitgezet om hun beelden en meningen over de bestaande en toekomstige arbeidsverhoudingen in kaart te brengen. De respons op de enquête was zeer goed. Van bij de WENB en de WWb aangesloten bedrijven (75) zijn de HR-manager/directeur en/of de arbeidsvoorwaardenspecialist bevestigd. In totaal hebben 64 personen de enquête ingevuld. In dit artikel worden beknopt de resultaten gepresenteerd en enkele voorzichtige conclusies getrokken.

“Bonden moeten een beter beeld hebben van wat er bij alle generaties in de bedrijven leeft.”

Samenvatting

In het algemeen zijn de leden tevreden over het cao-proces, de sector-cao en de werkgeversorganisatie; zeker als zij dit afzetten tegen andere sectoren. Zij zien verbetermogelijkheden in de wijze waarop hun medewerkers zijn vertegenwoordigd in het cao-proces, voor de rol van de vakbonden, aandacht voor duurzame inzetbaarheid en de keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden. Inhoudelijk is er een roep om minder leeftijdsregelingen en verlofsoorten.

Uitkomsten enquête onder leden WENB en WWb

Draagvlak voor thema arbeidsverhoudingen

- respons enquête: 85%
- respons vanuit al onze sectoren
- waardevolle toelichtingen op visies

Tevredenheid over de huidige arbeidsverhoudingen

- score arbeidsverhoudingen in NL: 6,5
- score arbeidsverhoudingen via WENB/WWb: 7
- overlegmechanisme functioneert goed

Vertegenwoordiging

- grotere rol OR (80%)
- vraagtekens bij representativiteit vakbonden
- inspraak voor niet-georganiseerde werknemers

Sectorale aanpak cao favoriet (manier van totstandkoming)

- sector-cao favoriete vorm
- inzichtelijk proces voor totstandkoming
- alternatieven: bedrijfs-cao, bedrijfsregeling

Cao

- keuzevrijheid voor werknemers
- relevante thema's op de agenda (90%)
- meerderheid tevreden over resultaat (60%)
- cao als basis

Uitkomsten enquête: the next steps

- tevreden over cao-proces en resultaat
- versterking samenwerking sociale partners
- bredere en betere vertegenwoordiging
- van beloning naar duurzame inzetbaarheid
- flexibiliteit en keuzevrijheid voor werknemers
- sector-cao als basis, invulling per bedrijf (OR)

De arbeidsvoorwaarden in de eigen sector krijgen een voldoende. Ook goed nieuws is dat werkgevers zich herkennen in de cao-agenda en dat de visie op goed werkgeverschap tot uitdrukking komt in de cao. Het merendeel van de leden wil de huidige formule met een sector-cao en onderhandelingen via de werkgeversvereniging handhaven.

*“meer partnership,
vakbonden leven in de jaren zeventig”*

De vakbonden hebben volgens de leden onvoldoende idee wat er in de bedrijven speelt. Een positief beeld hebben de leden bij de medezeggenschap en de rol van de ondernemingsraad in het bedrijf. Overigens zien de leden nauwelijks sectoren of bedrijven waar de arbeidsverhoudingen beter geregeld zijn dan in de sectoren van de WENB en de WWb. Daarbij heeft men wel heldere beelden van de manier waarop de arbeidsverhoudingen verbeterd kunnen worden:

- een betere vertegenwoordiging van alle (ook niet bij een vakbond aangesloten) medewerkers;
- betere samenwerking tussen vakbond en werkgevers;
- meer flexibiliteit en keuzevrijheid voor medewerkers in de cao;
- meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid.

De uitkomsten van de enquête heeft de WENB gebruikt om het jaarcongres, het Directeuren Diner en diverse ledenbijeenkomsten te organiseren. Uiteraard met het doel om de eigen aanpak van cao-processen aan te scherpen.

Oordeel over huidige arbeidsverhoudingen

Leden oordelen positiever over de arbeidsverhoudingen in de eigen sector dan die van Nederland. De eigen arbeidsverhoudingen scoren een krappe 7, terwijl die van Nederland met een 6,5 beoordeeld worden. Op de vraag hoe je de arbeidsvoorwaarden het liefst regelt, antwoordt maar liefst 67%: in een sector-cao, 20%: in een bedrijfs-cao en 14%: in een bedrijfsregeling met de OR. Slechts 5% doet dit het liefst in een individuele overeenkomst.

“Ik ben van mening dat de verhoudingen op dit moment goed aansluiten bij de sector en een mooie middenweg vormen tussen de belangen van werkgevers en werknemers.”

Leden doen binnen de arbeidsverhoudingen het liefst zaken met de werkgeversvereniging (81%) en met de OR (71%). Ongeveer een kwart wil ook wel zaken doen met vakbonden en individuele medewerkers. Andere partijen spelen op dit vlak nauwelijks een rol van betekenis. 72% van de leden heeft een goed gevoel bij de arbeidsverhoudingen in de sector.

*“geen seniorenregelingen maar
inzet op vitaliteit”*

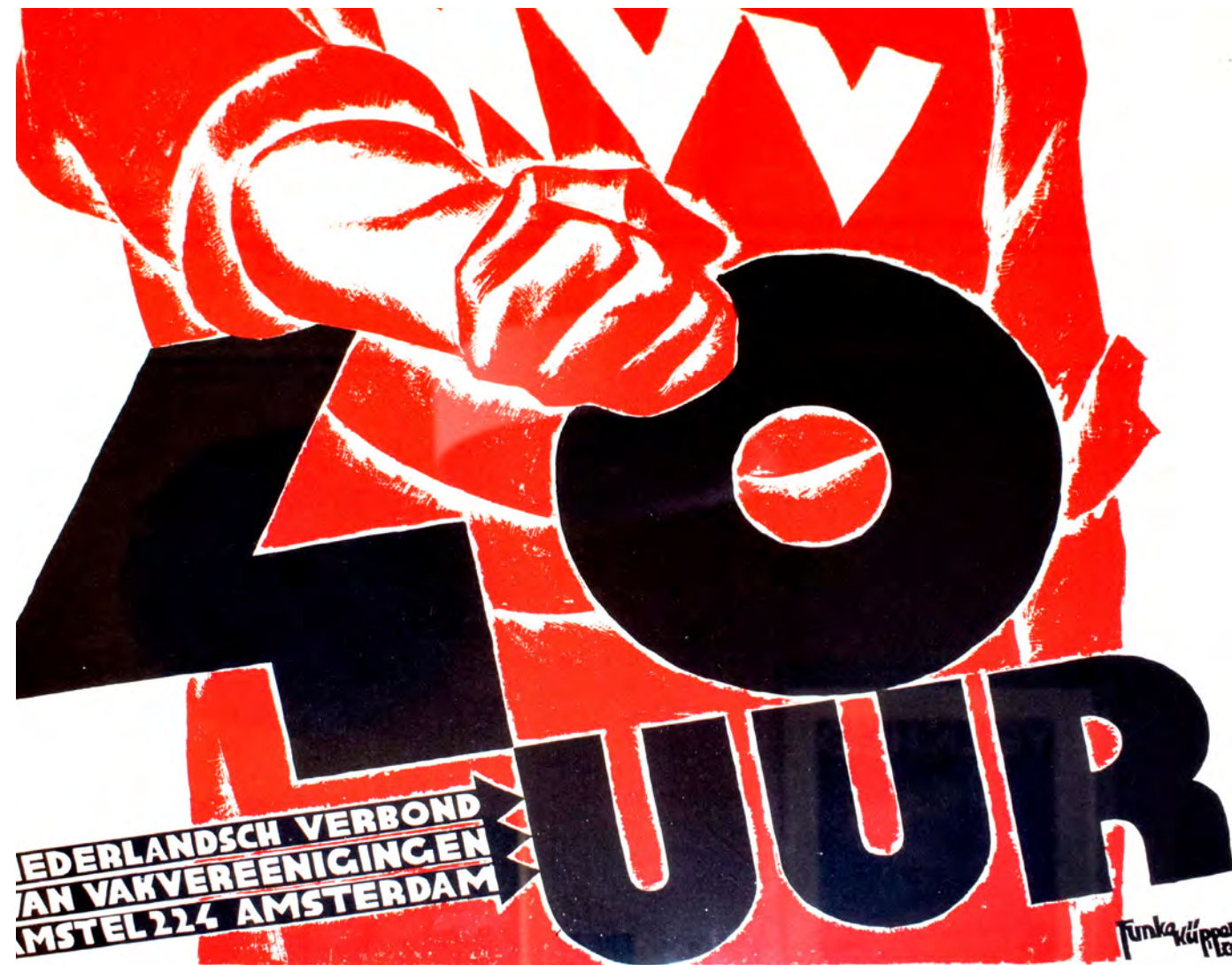
Tevredenheid over de cao

Maar liefst 87% vindt dat de relevante thema's op de cao-agenda staan en dat de werkgeversvisie op goed werkgeverschap goed terug te zien is in de cao (68%).

Een ruime meerderheid is zowel tevreden met het resultaat van het cao-overleg, als met het proces. Toch is 40% niet tevreden met de resultaten van het cao-overleg. Een kleine minderheid (10%) vindt het cao-proces niet inzichtelijk.

Een meerderheid (60%) vindt de verhoudingen tussen werkgevers en werknemers in balans.





De stelling dat de cao door goede arbeidsverhoudingen in de sector geminimaliseerd kan worden verdeelt de leden in twee kampen. De ene helft (52%) vindt van wel en de andere helft van niet (48%).

“Grotere betrokkenheid vanuit de OR. De organisatie mag niet stilstaan, daarom inzetten op voortdurend lerende medewerkers.”

Invloed op het cao- en arbeidsvoorwaardenproces

Ruim tweederde van de respondenten vindt dat het eigen bedrijf voldoende invloed heeft bij de cao-onderhandelingen. Maar liefst driekwart van de leden is van mening dat vakbonden onvoldoende weten wat er in de bedrijven speelt. Van de leden vindt 63% dat de medezeggenschap invloed moet hebben op de cao-onderhandelingen. Leden vinden dat het bedrijf goed wordt vertegenwoordigd door de OR (81%).

Hoe zien de ideale arbeidsverhoudingen eruit?

Bij de antwoorden op deze open vraag valt vooral de oproep van veel leden - om tot de volgende vier ontwikkelingen te komen - op:

1. Er moet volgens de leden een brede(re) vertegenwoordiging zijn van de werknemers. Dit kan niet alleen meer door de vakbonden gebeuren. Het betrekken van jongeren en het inzetten van medewerkers via OR, enquêtes en klankbordgroepen is een must.
2. Er moet sprake zijn van een goede verhouding en begrip tussen werkgevers en vakbonden die samen waken over het voortbestaan van de sector, werkgelegenheid en de ontwikkeling van medewerkers.
3. Er moet meer flexibiliteit en keuzevrijheid voor werknemers komen. Hierbij wordt aangegeven dat langlopende garanties uit het verleden zouden moeten worden afgeschaft. Ook zouden de rechten en plichten meer in balans moeten zijn. De cao is nu teveel gericht op rechten.
4. Tenslotte is er ook een aantal respondenten dat pleit voor een kader-cao met ruimte voor de individuele leden om daarop, bijvoorbeeld samen met de OR, verder voort te bouwen.

"Koesteren wat goed is, en dat is veel.
 Maar willen de verhoudingen
 goed blijven, dan moet er oog zijn
 voor wat er onder alle medewerkers speelt
 én aandacht voor toekomstige
 medewerkers zijn."



Wat moet er veranderen?

In de beantwoording van deze vraag wordt vooral duidelijk dat veel leden zoeken naar de opvattingen en vertegenwoordiging van medewerkers die niet aangesloten zijn bij een vakbond. Deze wens wordt gevoed door de beperkte vertegenwoordiging van medewerkers door de bonden. Een aantal leden vindt dat de bonden ook niet-leden zouden moeten vertegenwoordigen. Daarnaast vinden de leden dat ook de wensen van jongeren beter gehoord moeten worden. Diverse leden zien een verschuiving van de invloed van bonden naar die van de ondernemingsraad.

Vereenvoudiging van de cao

Bij het verzoek om een eenvoudige cao komen vooral aan de orde: minder doelgroep-/leeftijdsgebonden regelingen en minder verlofsoorten.

Betere samenwerking tussen werkgevers en vakbonden

Cao-onderhandelaars moeten niet denken in vijandbeelden, maar juist de samenwerking opzoeken. Men moet vooral zoeken naar een gemeenschappelijke visie.

Van beloning naar duurzame inzetbaarheid

De afspraken in de cao zouden zich minder moeten toespitsen op geld, maar meer op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. ●

Quotes van leden

Enquête Arbeidsverhoudingen 2018

We vroegen leden van de WENB en de WWb naar hun beeld van de huidige en de toekomstige arbeidsverhoudingen. Aan de hand van korte filmpjes met quotes van leden bespraken we de stand van zaken:



Sector NWb

"Mijn beeld van de huidige arbeidsverhoudingen is dat we niet alle partijen aan tafel hebben. Dat we door de lage deelnamegraad bij de vakbonden een groot deel van de medewerkers missen, en dat vind ik jammer." – Marlies Knijnenberg (Stedin)

"Het bestaande model geeft in elk geval duidelijkheid, rechtszekerheid; dat is wel iets dat we ook in de toekomst moeten vasthouden." – Helmut Feringa (Rendo)



Sector PLb

"Nou, de bestaande arbeidsverhoudingen zijn wel aan vernieuwing toe." – Mickey Spier (ENGIE)

"Ik denk dat we op dit moment nog zoekende zijn naar een nieuw model. Mijn beeld is dat we tot voor kort een wat traditioneler overlegmodel hadden en nu vaker op zoek zijn naar een manier om meer vanuit het gezamenlijke belang te overleggen." – Walter Minderhoud (Essent/Innogy)



"Verhoudingen zijn in bedrijven meer fluïde: het beweegt meer. En daar horen dan ook andere manieren bij. Hoe je mensen en opinies bij elkaar brengt en hoe je dat organiseert." – Susanne Coolen (Eneco)

Sector WWb



"Het bestaande model heeft natuurlijk heel veel waarde, omdat er overleg is tussen werknemers en werkgevers. Om te kijken op welke manier we het beste de afspraken maken rondom arbeid. Dat is een hele waardevolle en ik denk dat we middels een open dialoog de afspraken op die manier moeten willen maken."
 – Riksta Zwart (Waterbedrijf Groningen)

"Uitgaand van de situatie dat de vakbonden niet meer dominant zijn: ik wil graag zien dat al onze medewerkers vertegenwoordigd zijn. Enerzijds in het cao-overleg, anderzijds in een medezeggenschap."
 – Jelle Hannema (Vitens)



"Wat mij betreft blijven we de cao houden voor het algemene deel, maar misschien moeten er wat meer activiteiten komen te liggen bij de ondernemingsraad."
 – Wim Drossaert (Dunea)

Sector GEO



"Ik zou er niet aan moeten denken om voor ons bedrijf met meer dan duizend medewerkers individuele arbeidsvoorwaarden te moeten onderhandelen. Dus het bestaande model geeft ons wel rust."
 – Douwe Andela (HVC Groep)



"Met elkaar in gesprek zijn is ontzettend belangrijk; dat is iets wat we moeten koesteren en wat we zeker niet moeten loslaten."
 – Frank Snellens (Attero)

"De huidige arbeidsvoorwaarden zijn naar mijn smaak nogal gericht op zekerheden, op het vasthouden van oude zaken, een soort garantiebepalingen. Ik zou heel graag zien dat de cao-bepalingen gericht zijn op beweging. En als we die beweeglijkheid hebben, dan zijn we een hele stap verder."
 – Wouter Koenderman (ACV Groep)



Regie over eigen loopbaan

Mensen moeten tegenwoordig langer doorwerken.

Tegelijkertijd veranderen werk, functies en taken.

Hoe kan het arbeidsvoorwaardenpakket zó vorm krijgen dat werkenden samen met hun werkgever over duurzame inzetbaarheid spreken en daarbij hun verantwoordelijkheid nemen?

In meer algemene zin wordt gewezen op verandering van de 'employment deal' tussen werkgever en werknemer. Het relationele contract verandert.

Meer vrouwen aan het werk, **meer in deeltijd**

en **andere bindingsvormen** tussen werkgever/opdrachtgever en werkenden.

Waar bijvoorbeeld in het traditionele contract werkgarantie en baanzekerheid centraal staan, bieden werkgevers in het moderne contract ontwikkelingsmogelijkheden om werkzekerheid te garanderen.

De nieuwe 'employment deal'

van:	naar:
Zorgen 'voor'	Zorgen 'dat'
Keuzes door werkgever	Keuzes door werkenden
Kostwinnersmodel	Tweeverdienersmodel
Collectieve verantwoordelijkheid	Individuele verantwoordelijkheid
Baanzekerheid	Werkzekerheid
Levenslang dienstverband (één werkgever)	Kortdurende dienstverbanden (meerdere werkgevers)
Leven lang werken	Leven lang leren
Top-down aansturing	Bottom-up benadering
Directe aansturing	Zelfstandig werken
Op zichzelf staande arbeidsvoorwaarden	Naar samenhangende arbeidsvoorwaarden
Bepakt arbeidsvoorwaardenarrangement (tijd en geld)	Verbreed arbeidsvoorwaardenarrangement (tijd, geld, duurzame inzetbaarheid)
Salaris stijgt met leeftijd	Salaris ademt mee met arbeidsmarktwaarde of toegevoegde waarde
Output op peil houden	Arbeidsmarktwaarde/toegevoegde waarde op peil houden

In de nieuwe 'employment deal' staat het verzorgende element van werkgever meer op de achtergrond. De werkgever verzorgt zijn werkenden niet, maar stelt werkenden in staat om voor zichzelf te zorgen. De nieuwe 'employment deal' past in een individualiserende samenleving en valt samen met de 'regie over eigen loopbaan-beweging'.

Bron: AWWN

Markt democratie & Poldermodel

Paul de Beer, bekend publicist en Henri Polak Hoogleraar voor arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam, is verbonden aan het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS) en daarnaast directeur van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, 'De Burcht'.

Markt en democratie

Het marktmechanisme en de representatieve democratie hebben veel met elkaar gemeen. In de ideale situatie - alleen in theorie dus - zijn beide een optimaal mechanisme om individuele voorkeuren te vertalen in maatschappelijke keuzes. Beide zijn gebaseerd op vrije concurrentie, om maximale keuzemogelijkheden voor de burgers te creëren en efficiëntie en innovatie te stimuleren. Beide bieden ieder gelijke kansen, zowel aan de kant van de consumenten/kiezers als aan de kant van de producenten/politici.

Het belangrijkste verschil tussen markt en democratie is dat de markt zich richt op de bevrediging van individuele behoeften, terwijl de democratie bedoeld is om collectieve belangen te realiseren. Waar het resultaat van het marktmechanisme een grote verscheidenheid aan goederen en diensten is, resulteert de democratie uiteindelijk in één beleid dat voor alle burgers geldt, ongeacht hun individuele voorkeuren.



Zwakte van de markt en democratie

Deze eenzijdige gerichtheid op respectievelijk het individuele en het collectieve belang vormt ook het zwakke element van beide mechanismen. De markt negeert collectieve belangen en leidt daardoor tot ongewenste maatschappelijke effecten, zoals vervuiling, klimaatverandering en grote sociale ongelijkheid. De representatieve democratie laat na om te differentiëren tussen individuen ("one size fits all") of creëert zoveel uitzonderingen op algemene regels, dat deze in de praktijk steeds complexer en moeilijker uitvoerbaar worden (denk aan belastingen en toeslagen).

De combinatie van markt en democratie biedt daarom - opnieuw in theorie - de beste mogelijkheid om zowel collectieve als individuele belangen te dienen. De consequentie is echter dat in het domein waar de markt heerst, democratie ontbreekt, en dat in het domein van de democratie weinig ruimte is om marktwerking te creëren.

Poldermodel verzorgt mate van democratie

Over introductie van democratie in het marktdomein horen we de laatste decennia weinig meer. Na de democratiseringsgolf van de jaren zestig en zeventig

- toen er vergaande ideeën leefden over economische democratisering en arbeiderszelfbestuur - is de aandacht hiervoor weggeëbd. Sinds de val van de muur in 1989 lijkt de dominante opvatting "dat we de vruchten van de vrije markt alleen duurzaam kunnen plukken als we het marktmechanisme zo weinig mogelijk in de weg leggen".

Voor dit gebrek aan democratie op de markt hebben we een andere oplossing bedacht: het "poldermodel". Via een omvattend stelsel van consultatie, overleg en onderhandelingen op ondernemings-, sector- en nationaal niveau wordt alsnog de verbinding gelegd tussen individuele en collectieve belangen.

Dit systeem is weliswaar niet strikt democratisch, maar zolang de vakbonden golden als vertegenwoordigers van de belangen van alle werknemers en de werkgeversorganisaties als belangenbehartigers van alle ondernemingen, functioneerde dit systeem prima als alternatief voor een 'echte' democratie.



Polder onder druk

Dit systeem staat echter onder druk. Enerzijds door de moeizame verhouding tussen vakbonden en werkgeversorganisaties in de laatste jaren. Anderzijds doordat de rol van de gevestigde polderpartijen als vertegenwoordigers van de werkenden respectievelijk de werkgevers ter discussie staat. Aan vakbondskant wordt de afnemende representativiteit in verband gebracht met de dalende organisatiegraad en het vergrijzende ledenbestand. Maar ook aan werkgeverskant lijkt de representativiteit af te nemen.

Marktwerking ten koste van democratie?

In de oude, verzuilde samenleving was de verbinding tussen het maatschappelijk middenveld en de verschillende maatschappelijke groepen min of meer vanzelfsprekend. In de gefragmenteerde hedendaagse samenleving is dat niet langer het geval. Daarmee is de rol van het poldermodel - als alternatief voor economische democratisering - niet langer verzekerd. De geleidelijke erosie van het poldermodel dreigt daarmee ook de dominantie van de markt over de democratie te vergroten. Dat is geen hoopgevend vooruitzicht. ●

Jaarcongres 2018

Op 7 juni 2018 organiseerden de WENB en de WWb het jaarlijkse congres voor hun leden en strategische partners.

Het jaarcongres over de 'Arbeidsverhoudingen van de toekomst' werd - heel toepasselijk - gehouden in het gebouw van het Nederlandse Vakbondsmuseum 'De Burcht' in Amsterdam.

Op de plaats waar de pioniers van de vakbeweging destijds de handen ineen sloegen en zich hard maakten voor de belangen van werknemers, kwamen de werkgevers samen om de scenario's voor de toekomst te verkennen. ●



SAMENWERKEN

Ingrid Thijssen is voorzitter van de WENB en CEO van Alliander.



In haar inleiding over het centrale thema: 'Arbeidsverhoudingen van de toekomst' benoemde zij twee ontwikkelingen die de komende jaren samen komen en voor extra complexiteit zorgen. Op de eerste plaats is dat de toename van het aantal generaties binnen organisaties en op de tweede plaats de grote snelheid waarmee het werk verandert.

"Deze ontwikkelingen maken het nu belangrijker dan ooit om een visie te hebben - en te houden - op de toekomst en te weten welke arbeidsverhoudingen er nodig zijn, passend bij elke generatie". Ingrid ziet de toegevoegde waarde van de WENB vooral in het volgen van de ontwikkelingen en het delen van kennis over de toekomst van werk.

"Een gedeelde visie en kennis maken het makkelijker om tot goede collectieve afspraken te komen. Afspraken die ervoor zorgen dat iedereen op z'n best mee kan, die uitlegbaar zijn en die duidelijkheid en eerlijkheid bieden aan iedereen. Dat is ons gezamenlijke belang". Ingrid deed dan ook een oproep aan alle sociale partners om in gesprek te blijven, kennis te delen en vooral samen te werken. ●

DISCUSSIE



Paul de Beer, bekend publicist en Henri Polak Hoogleraar voor arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam, is verbonden aan het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS) en daarnaast directeur van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, 'De Burcht'.

Volgens Paul de Beer dreigt het huidige poldermodel op termijn te bezwijken. Dit heeft te maken met externe factoren, zoals het verdwijnen van de standaardbaan, de standaardwerknemer en de standaardorganisatie als gevolg van globalisering, technologische ontwikkeling, vergrijzing, migratie, individualisering en neoliberalisme. Wie de voordelen van het poldermodel groter vindt dan de nadelen, moet volgens Paul op zoek naar een revitalisatie-strategie.

Zijn conclusie was dat er vele alternatieven voor het bestaande cao- en representativiteitssysteem bestaan, maar dat er weinig discussie over is. Het wordt daarom tijd om het hele systeem van vertegenwoordiging en arbeidsvoorwaardenvorming tegen het licht te houden en tot een weloverwogen keuze te komen. Paul biedt voor dit noodzakelijke debat een aantal prikkelende stellingen, zoals de verkiezing van vakbondsonderhandelaars, een verplichte werkgeverscao-bijdrage en gratis vakbondslidmaatschap. ●

THE COMPANY IS RESPONSIBLE

Albert Martens is Senior Advisor Global Labor Relations bij IKEA. Hij richt zich op de mondiale strategie van IKEA voor arbeidsverhoudingen - zowel met vakbonden als met ondernemingsraden - en arbeidsvoorwaarden.



Albert gaf een inspirerend inzicht in de eigen manier waarop IKEA vorm geeft aan de arbeidsverhoudingen. Zo stelt IKEA het belang van haar medewerkers voorop; "the company is responsible for the employees!".

Albert ziet een aantal uitdagingen op het gebied van de arbeidsverhoudingen: "de focus moet meer gericht zijn op lange termijn inzetbaarheid in plaats van korte termijn beloningen". De ontwikkelingen gaan echter zo snel, dat oplossingen voor de toekomst gevonden moeten worden binnen een verouderd juridisch kader. Werkgevers zullen vaker worden afgerekend op de mate waarin zij hun medewerkers inzetbaar houden. Vakbonden zullen medewerkers moeten vertegenwoordigen die uiteenlopende contracten en arbeidsrelaties hebben.

Nieuwe technieken maken het mogelijk om op andere manieren met medewerkers in contact te komen en hen te vertegenwoordigen. Voor werkgevers en vakbonden geldt dat succesvolle omgang met verandering een basiscompetentie wordt voor wie zich bezighoudt met arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen. "Goede arbeidsverhoudingen zijn te belangrijk om alleen aan HR over te laten; ze horen thuis op de agenda van de CEO. Medewerkers zijn het belangrijkste dat ondernemingen bezitten om hun doelstellingen te bereiken!" ●

Trijntje*

op het jaarcongres

De crèche is dicht, zei vader Muis.
Vandaag mag jij hier leren
hoe ze zich bij de WENB
op werk oriënteren.

Nou, zei, Trijn, we gaan het zien.
Ik heb nog geen idee,
maar onderaan de trap stond al
een welkomstcomité.

Dat ziet er al gezellig uit,
die hesjes en die petjes,
dacht Trijn. Dat saaie grijs daarboven
is me veel te netjes.

*Trijntje is een pseudoniem
Haar echte naam is bekend bij de redactie :)

Maar er was koffie, water met
gedoe en Trijn nam thee
en voor de zekerheid ook nog
een voorraad koekjes mee.

't Ging over proactief en relevant
en over focus.
Nou, nou, zei Trijn, dat klinkt voor mij
nog steeds als hocus pocus.

'Arbeidsmarkten monitoren,
duiden van tendensen,
Deltaplannen optuigen...'
dit ging toch over mensen?

'Diversiteit van arbeidsvormen
en van arbeidswensen,'
Je zou ook kunnen zeggen:
ieder mens heeft eigen grenzen.

Toen kwam een vrouw die tijd nam
om te zeggen waarvoor zij stond
en Trijntje luisterde met
zeven spritsen in haar mond.



Floortje Schoevaart
sneldichteres

'De wereld van het werk is,'
zei de vrouw, 'in een transitie
dus er is haast bij, maar 't is nu zo
da'k die haast nog niet zie.

En als ik zeg 'verandering',
dan is dat niet gelogen,
In de toekomst zijn fossiele banen
voor archeologen. ●

Jongeren bestaan niet

En nog zes dingen die je over hen moet weten



Eric Munk is inhoudsontwikkelaar en tekstschrijver bij DST – het experience bureau. DST werkt voor jongerencommunicatie samen met jongeren en hun docenten. Ook voor de energiesector.

Jongeren

Iedereen in onze branche heeft het over hen, of zit om hen te springen. Logisch: de jongeren van nu zijn de werknemers van de toekomst, en die hebben we hard nodig.

Ze zijn de consumenten van de toekomst; onze klanten - of de klanten van onze klanten. Het zijn de wereldburgers die de toekomst van onze energie gaan vormgeven.

Maar wat zijn nou die "jongeren-van-nu"?

En wat vinden zij van hun werk, en van de arbeidsverhoudingen?

Zeven dingen die je wilt weten over jongeren van de Generatie Z.

Betrek jongeren. Vraag 't hen. Luister naar hen. Dan behoud je hen.

Jongeren bestaan niet

1

Net zoals 'volwassenen' geen homogene groep zijn, is er ook niet zoiets als 'jongeren'. Dat klinkt als een open deur, maar wordt in alle gesprekken over 'de jongeren' nog wel eens vergeten. Een 2-vmbo'er van 14 jaar op een maatschappelijke stage van een week, is een heel andere jongere dan een hbo'er werktuigbouw die zijn afstudeerstage komt doen. Daarom belichten we hier de 'Generatie Z'. Het is een wat arbitraire groepering van jongeren, geboren rond of na de eeuwwisseling; grofweg tussen 1995 en 2005. Kortom: de groep die net de arbeidsmarkt op komt.

Jongeren doen het digitaal

Alles, maar dan ook echt álles, is digitaal. Deze jongeren zijn opgegroeid in een digitale wereld. Ze gebruiken de digitale media alleen op hún voorwaarden. Vijftig pagina's platte tekst met beleid en cao-bepalingen in Word? Vergeet het maar. Maar een handige app, waarin je snel iets kunt vinden? Graag! En anders tweeten, Facetimen of appen ze je wel met vragen. Dat is sneller en minder gedoe voor digitale specialisten zoals zij.

2

Jongeren hebben toegang tot alles

3

Alles is online te vinden; peer reviews, filmpjes, relaties, pizza, noem maar op. Mooi en lelijk. Niets is geheim. Alles is vindbaar (met YouTube trouwens, niet met Google). O ja, en jongeren houden van écht, ondanks al die "stress to impress" op sociale media. Dus die PR-praatjes van je bedrijf, of over een nobele vakbondstrijd die gewonnen moet worden: die vertel je maar ergens anders. Wees helder, eerlijk en zeg waar het op staat. Anders voor jou tien anderen als werkgever. Of als vakbond.

Neem afscheid van traditionele structuren en overleggen.

4

Jongeren zijn vrij van structuur

Hun werk is onderdeel van hun leven. Ze leven maatschappelijk betrokken in alles wat ze doen. Daarover hoef je dus niet eerst werkafspraken te maken in een cao, of drie commissies voor op te richten. Democratische vakbondstructuren boeien hen niet. Vergaderzaaltjes met PowerPoint-presentaties? Zó 1995. Net zoals nieuwsbrieven en pamfletten trouwens. Ze appen je liever. Dan weet je ook gelijk waar je hén kunt bereiken met je antwoord.

Zeg waar het op staat. Hou het echt. Ook als dat lelijk is.

Jongeren houden van delen

De auto is geen statussymbool meer. Voor een fiets app je "Swap". Muziek en series haal je uit "the cloud". Bezit is voor veel jongeren niet vanzelfsprekend meer. Ook niet nodig. En al dat delen werkt alleen in overleg: dus netwerken en effectief overleggen zit 'Generatie Z' in het bloed. Waarom zou je een overleg dan in vaste structuren gieten, en alles tot in detail vastleggen en doornemen? Weg dus met die dikke cao's vol met abstracte begrippen, zoals loonruimte, inkomensverbeteringspercentage, inflatiecompensatie, et cetera. Kom met heldere en relevante afspraken waar iederéén wat aan heeft!

5

6

Jongeren willen betrokken worden

Werken met of voor jongeren? Betrek ze erbij, want jongeren zijn betrokken. En ze willen betrokken worden; het liefst met persoonlijke aandacht, één-op-één. Mogelijkheden voor jongeren worden alleen écht benut, als ze door en voor jongeren gemaakt worden. Opleggen is kansloos, hoe goed het ook bedoeld is. En als je ze tóch betreft, communiceer dan ook helder. En ook - misschien wel juist - over maatschappelijk relevante onderwerpen. Hoe wordt hun bedrijf klimaatneutraal? En wat gebeurt er concreet op het gebied van sociaal ondernemen? Dát doet ertoe.

Houd het kort, bondig en digitaal toegankelijk.

Jongeren weten vaak wat ze willen, en waarom

Ja, óók als het over hun werk gaat, weten jongeren vaak wat ze willen. Jongeren willen: 1) nieuwe dingen leren, 2) een goed salaris, 3) een informele organisatiecultuur. Professionele ontwikkeling gaat dus vóór geld. Dat maakt ook dat jongere generaties veel makkelijker overstappen als werk hen niet aanstaat. En arbeidsverhoudingen moeten dus ook informeel zijn. Bijvoorbeeld met real time informatie, waar ze snel en makkelijk op kunnen reageren, op een manier die bij hén past. ●

7

Jongeren aan de slag met het cao-proces

Project CrossOver is een intersectoraal programma. Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van werknemers, nu en in de toekomst, worden verhoogd? Met CrossOver bieden de werkgeversverenigingen WENB en WWb hun leden innovatieve samenwerkingen aan, door medewerkers uit verschillende organisaties op een slimme manier te laten samenwerken.

Professionals van verschillende organisaties en sectoren bedenken gezamenlijk oplossingen voor uitdagingen op de werkvloer. Daarbij betrekken ze collega's uit verschillende lagen van hun organisaties. Zo wordt de duurzame inzetbaarheid van hen, de mensen om hen heen en de kennisdeling tussen bedrijven verhoogd.



Deelnemers aan CrossOver bogen zich over de vraag: "wat draagt bij aan betere arbeidsverhoudingen voor 2020?" Tien ideeën werden gepresenteerd op het WENB-jaarcongres.

Tijdens dit congres werden twee thema's besproken:

1. Bevorderen leeftijdsvertegenwoordiging jongeren bij cao-proces

Hoe zorgen we ervoor dat er meer representatieve leeftijdsvertegenwoordiging komt? De werkgever kan jongeren stimuleren om mee te doen aan het arbeidsverhoudingenproces.

Wat levert het op?

Meer gevoel van vertegenwoordiging

Sommige jongeren hebben nu het gevoel dat ze niet betrokken worden bij het arbeidsverhoudingenproces. Het blijkt dat jongeren over het algemeen weinig bekend zijn met arbeidsverhoudingen en de mogelijkheden om hieraan deel te nemen.

Meer feitelijke vertegenwoordiging

Betere leeftijdsvertegenwoordiging leidt vanzelf tot meer feitelijke vertegenwoordiging van leeftijd, wat

betere belangenbehartiging van de standpunten van jongeren teweeg kan brengen.

Meer aandacht voor belang arbeidsverhoudingen

Door aan de slag te gaan met het thema leeftijdsvertegenwoordiging vergroot je de bewustwording hiervoor. Zelfs als de leeftijdsvertegenwoordiging als zodanig niet verandert, dan kan dit wel leiden tot een inclusiever arbeidsverhoudingendebat.

Meer betrokkenheid

Betrek jongeren bij het cao-onderhandelingsproces, om een breder draagvlak voor de cao te creëren onder de medewerkers.

Meer bruikbare input

Extra inbreng door de medewerkers, over wat zij willen zien in een cao. Dit blijkt niet altijd duidelijk bij de cao-partijen. Deze inbreng kan andere vraagstukken naar voren brengen dan de gebruikelijke thema's, zoals coaching en ontwikkeling, maatschappelijke vraagstukken zoals de vluchtelingen- of de milieukwestie en actuele trends, zoals robotisering en digitalisering.

Andere draai aan het CAO-onderhandelingsproces

Door meer betrokkenheid van een grotere groep medewerkers en meer thema's leidt tot een bredere cao-agenda en een dynamischer cao-proces. Dit voorkomt dat het cao-proces wordt gevoerd door een beperkt aantal medewerkers die behoren tot een zelfde groep, met een beperkt aantal onderwerpen. Dat kan tot stagnatie in het cao-proces leiden.

Hoe bereik je het?**De milde variant: belonen en promoten**

Moedig jongeren aan om mee te doen in het proces van arbeidsverhoudingen. Door nadenken over arbeidsverhoudingen onderdeel te maken van een traineeship en hier tijd voor te reserveren. Promoot, bijvoorbeeld, dat er drie plekken voor jongeren zijn die drie uur per week kosten en specificeer die kosten. Adviseer de leden vervolgens om jongeren actief te benaderen.

De harde variant: het jurysysteem

Kies per organisatie of sector een willekeurig aantal jongeren die bij het onderhandelingsproces betrokken worden. De geselecteerde jongeren worden voor 20 uur vrijgesteld van werk om aan te schuiven bij deze onderhandelingen.

**Een platform voor meer input voor medewerkers**

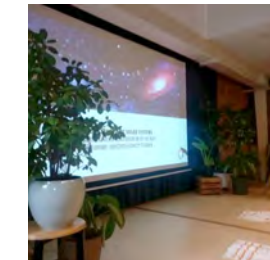
In de huidige situatie leeft het beeld dat er te weinig input van een brede groep medewerkers in het cao- onderhandelingsproces is. Tijdens de brainstormsessies van CrossOver werd dit beeld bevestigd. De deelnemende jongeren van WENB- en WWb-leden bleken het thema arbeidsverhoudingen niet hoog op de agenda te hebben staan.

Een minimale variant

Om meer input te krijgen van de medewerkers is er een online survey, dat onafhankelijk is opgesteld en aantrekkelijk vormgegeven is. Dit kan door alle medewerkers voorafgaand aan het cao-proces worden ingevuld.

Een uitgebreide variant

Deze bouwt voort op het online survey van de minimale variant, maar is uitgebreid met een offline denktank: een



geselecteerde groep van medewerkers uit de diverse geledingen van een bedrijf helpt mee om het survey te ontwerpen, delen en analyseren.

2. Overleg per thema

Soms kun je op een cao-onderwerp of thema meer vooruitgang boeken door afgezonderd met experts hierover te overleggen en naar uitkomsten te zoeken.

Wat levert het op?

Het overleg per thema levert **vernieuwende inzichten per thema** en brengt verschillende experts en medewerkers bij elkaar. Het overleg per thema kan op verschillende manieren worden uitgevoerd. Daarbij is het van belang dat het overleg laagdrempelig is voor de deelnemende experts.

Hoe kun je dit bereiken?**Organiseren van een Hackaton:**

Dit is een creatieve dag of middag, waarin experts en medewerkers bij elkaar komen om te overleggen en voor een thema nieuwe ideeën te genereren. Een hackathon is een intensieve sessie, waarin meerdere teams (van experts én creatievelingen) met elkaar strijden om het beste idee. Voor het thema arbeidsverhoudingen zouden de teams kunnen bestaan uit experts die door zowel werkgevers als werknemers zijn afgevaardigd.

Een online overleg

Voor deze overlegstructuur kan een online platform worden ingezet. Er bestaan online brainstorm applicaties waarmee kleine en grote groepen samen kunnen brainstormen, tijd- en plaatsafhankelijk. Alles kan "undercover" en met een strak en interactief script. ●

Sociale Partners

Rolf Blankemeijer, senior beleidsadviseur WENB



Tijdens het themajaar hebben de leden van de WENB en de WWb tijdens interviews, presentaties, de enquête en de verschillende discussies aangegeven hoe zij tegen de arbeidsverhoudingen aankijken en wat zij van een werkgeversvereniging en de vakbonden verwachten. Hierbij kwam met enige regelmaat het begrip 'sociale partners' naar voren.

Vaak werd deze term met een gevoel van nostalgie uitgesproken:

"Sociale partners, dat is toch iets van vroeger? Dat hoorde toch bij de tijd dat werkgevers en vakbonden met elkaar praatten in de SER, in de Stichting van de Arbeid, tijdens het Voor- en Najaarsoverleg met de overheid en in veel meer van dergelijke formele en informele situaties?"

'Sociale partners' komt uit de tijd dat de werkgevers en de vakbonden vaak nog één gemeenschappelijk doel zagen.

Je weet wel: "Toen met het 'Akkoord van Wassenaar'. Polderen noemden we dat."

Voor nieuwe problemen werden nieuwe oplossingen gevonden en dat betekende wel eens dat één van de partijen water bij de wijn moest doen. Werkgevers moesten wel eens dieper in de buidel tasten dan zij aanvankelijk wensten en vakbonden moesten wel eens een verandering accepteren die zij geen verbetering vonden.

Het was niet ongebruikelijk om voorafgaand aan een onderhandelingstraject met elkaar regelmatig contact te hebben en informatie uit te wisselen over de inhoud en de context van arbeidsvoorwaardelijke onderwerpen. Wat zijn de alternatieven, waar liggen de voorkeuren van de cao-partijen, wat zijn de kosten en om hoeveel medewerkers gaat het? Cao-partijen gingen gewapend met voorkennis de onderhandelingen in en het zwaartepunt van de besprekingen lag dan vooral op het niveau van regelingen en veel minder op de inhoud.

poldergemaal
vroeger



Natuurlijk was het vroeger niet allemaal rozengeur en maneschijn; bij de cao-onderhandelingen kon het vaak stormen. Achterbannen namen ook niet met minder genoegen. Akkoorden moesten daarom voor de poorten van de hel weggesleept worden en werden bij voorkeur midden in de nacht afgesloten. Het beginsel van 'hard op de inhoud en zacht op de relatie' bleef desondanks in dergelijke onderhandelingen wel overeind.

Na afloop van het cao-proces konden werkgevers en vakbonden prima door één deur en een gezellig drankje nuttigen na het sluiten van een cao was heel normaal. De partijen konden, ondanks soms lastige processen, resultaten boeken die misschien niet altijd even leuk waren voor één der partijen, maar die wel een oplossing brachten voor een probleem.

De wereld van de arbeidsverhoudingen is inmiddels flink veranderd. Het begrip sociale partners - in de zin van partijen die zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen om zaken met elkaar te regelen - lijkt inmiddels fors aan inhoud te hebben ingeboet. Landelijke overleggen vinden amper plaats, de SER en de Stichting van de Arbeid spelen steeds minder een rol.

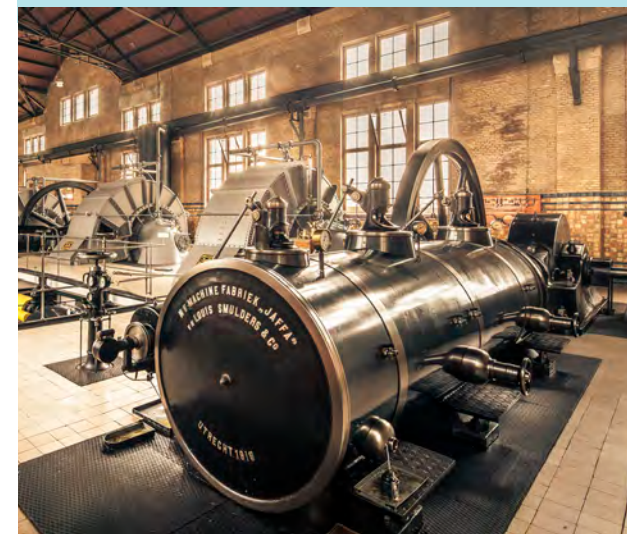


“Polderen noemden we dat toen

Veldlathyrus (polderplant)

De Cao-partijen stellen onafhankelijk van elkaar standpunten op die ‘bevochten’ moeten gaan worden. Cao-processen verruimen, aanvallen op personen in de media worden niet meer geschuwd. Een recent dieptepunt was misschien wel de door de metaalwerkgevers als ‘intimiderende overval’ gevoelde bezetting van de vakbonden van het kantoor van de FME. Dit zijn twijfelachtige ontwikkelingen. Cao-conflicten moeten uiteindelijk op de cao-tafel worden beslecht en partijen moeten niet vervallen tot onwaardig gedrag.

poldergemaal toen



Het allerergste is misschien nog wel dat ondanks al het kabaal, mannetjes- en vrouwtjesmakerij en verwijtende woorden in de media, de werkgevers en de vakbonden er niet in slagen om passende antwoorden te vinden op de uitdagingen van deze nieuwe tijd. Voor nieuwe problemen worden nog te vaak oude oplossingen van stal gehaald. Dat gaat niet werken.

Het probleem met de pensioenregelingen is daardoor niet op te lossen; we weten niet op welke manier we gezond en langer kunnen doorwerken en de ontstane nieuwe vormen van flexibel werk worden niet passend gereguleerd. Problemen blijven etteren en de werkgevers en de vakbonden geven elkaar daarvan de schuld. Cao-onderwerpen verschrallen en verliezen daardoor relevantie voor werkgevers en grote groepen van werknemers.

Het draagvlak voor traditionele cao's neemt daardoor af en goede en duurzame alternatieven zijn nog niet ontwikkeld. Vakbonden verliezen snel leden; alle activistische uitlatingen ten spijt. De situatie van veel werkgeversorganisaties is ook dan weinig benijdenswaardig.

Uit een door de WENB uitgevoerd onderzoek blijkt dat onze leden nog steeds hechten aan een cao die wordt gedragen door alle medewerkers en die met een externe vakbond wordt afgesloten. Dat is goed nieuws. Het is maar de vraag of een AVR of een pop-up vakbond een duurzame oplossing kan vormen. Het is aan de werkgevers en de vakbonden om nieuwe inhoud te geven aan het begrip 'sociale partners'.

“ *Dat betekende wel eens dat één van de partijen water bij de wijn moest doen*

De leden van de WENB en de WWb geven aan dat werkgevers en vakbonden minder moeten focussen op het uitvergroten van tegenstellingen, maar zich meer moeten richten op gezamenlijke belangen. Niet alleen de bekende landelijke thema's, maar ook de specifieke behoeften en kenmerken van een sector moeten op tafel komen. Dat voorkomt dat een cao verwordt tot een eenheidsworst.

Dat betekent ook dat het gesprek moet gaan over een breed pakket van arbeidsvoorwaarden die alle medewerkers betreffen. De leden van de WENB en de WWb hebben aangegeven dat zaken zoals de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, het bieden van werkzekerheid, combinaties van arbeid en zorg, slimmer werken, naast het loon weer een integraal onderdeel van het cao-overleg moeten worden.

Aan de cao-partijen dus de taak om alle medewerkers bij het cao-proces te betrekken, zodat het cao-resultaat ook werkelijk relevant is voor alle betrokkenen.

Mensen zijn ook betrokken bij andere maatschappelijke relevante thema's, zoals duurzaamheid, klimaat, diversiteit en alternatieven om werk en zorg te combineren. Waarom zouden dergelijke thema's geen onderdeel worden van het overleg tussen werkgevers en vakbonden?

Kansen genoeg dus voor de toekomst! Uit de verschillende bijeenkomsten in 2018 komt een duidelijke wens naar voren: werkgevers en vakbonden moeten weer inhoud geven aan het begrip sociale partners en gezamenlijk verantwoordelijkheid tonen voor het vinden van nieuwe oplossingen voor de uitdagingen van vandaag en morgen. ●

poldergemaal
nu



Duurzame Inzetbaarheid van de toekomst



Floor van den Heuvel, programmamanager duurzame inzetbaarheid WENB

Eigen regie voor werknemers betekent een actieve rol voor de werkgever

Iedereen weet het: met de verhoging van de AOW-leeftijd moeten werkenden langer doorwerken. En dus ook langer inzetbaar blijven. Mede door technologische ontwikkelingen veranderen banen en beroepen snel.

Om aansluiting te houden bij het werk en de arbeidsmarkt is het daarom belangrijk dat medewerkers actief bezig blijven met hun kennis, vaardigheden, competenties, gezondheid en vitaliteit. Zij bepalen zelf om hierin al dan niet een actieve rol te nemen.

Maar mensen zijn sociale wezens, dus de invloed van anderen - zowel in werk als privé - zal van invloed zijn op de motivatie om hiervan werk te maken. Dit betekent dat ook werkgevers hierin een belangrijke rol spelen. Zeker als het gaat om het aanbieden van mogelijkheden om die eigen regie over inzetbaarheid - nu en straks - te pakken.

Maar dat aanbod alleen is hierbij niet voldoende. Het gaat er ook om dat je er als werkgever voor zorgt dat dit aanbod daadwerkelijk alle medewerkers - en daarbinnen specifieke doelgroepen - in het bedrijf bereikt. En dat de medewerkers zich ervan bewust zijn wat dit aanbod voor hen inhoudt.

Ook gaat het erom dat je als werkgever medewerkers zodanig faciliteert en stimuleert dat zij daadwerkelijk aan hun inzetbaarheid kunnen, mogen en willen werken. Ook al ligt deze (op termijn) buiten het eigen bedrijf.

Alleen met elkaar kunnen we ervoor zorgen dat medewerkers gezond, productief, competent en met plezier aan het werk blijven. ●

Kijk voor het ondersteunende programma op onze website: www.wenb.nl/di



Basterdklaver (polderplant)

De rollen omgedraaid:



WWB
Werkgeversvereniging
Waterbedrijven

**“Beste vakbonden, kom weer
aan tafel voor een goede cao!”**

Werkgevers voeren actie

Op 6 juli 2018 was er voor het vakbondshuis van FNV in Utrecht een ongewoon tafereel te zien. Alle directeurs van de bedrijven uit de drinkwatersector hadden zich voor het gebouw verzameld om met een spandoek actie te voeren. Voor zover bekend was dit de eerste demonstratie van werkgevers bij de vakbonden op de stoep. Aan de hoogst verbaasde vakbondsmedewerkers werden pamfletten en waterflesjes uitgedeeld. Met hun ludieke actie riepen zij de vakbonden op om weer aan tafel te komen en het cao-overleg te hervatten.

De vakbond kon de actie van de werkgevers wel waarderen en noemde deze 'stoer'.

De actie ontstond doordat de onderhandelingen voor een nieuwe cao eindeloos voortduurden. Nadat de werkgevers in januari een eindbod hadden gedaan dat door de vakbonden was afgewezen, leek het initiatief voor het verdere verloop van het cao-proces volledig bij de vakbonden te liggen. Zij hielden informatiebijeenkomsten, raadpleegden de leden en voerden acties met spandoeken voor de bedrijven. Een nieuwe cao kwam daardoor niet dichterbij. Volgens de werkgevers is daarvoor gewoon cao-overleg nodig. De werkgevers waren het wachten op de vakbonden beu en besloten zelf tot actie over te gaan en hen op ludieke wijze weer aan tafel uit te nodigen. De medewerkers reageerden positief op de actie. Zij zagen dat de werkgevers belang stelden in het afsluiten van een goede cao en dat dit niet alleen maar een zaak van de vakbonden was. ●

Noot: bij het ter perse gaan van deze publicatie is er nog geen nieuwe cao voor de waterbedrijven afgesloten.



A group of people, likely a union or activist group, are shown from behind, wearing red t-shirts. The t-shirts feature the FNV logo (a blue square with white letters 'FNV') and the text 'in actie' in white. The background is slightly blurred, showing more people in similar attire. A white, torn-edge paper overlay is positioned in the center of the image, containing the text '2018: Storm in de Polder!'.

2018: Storm in de Polder!



P & O Themadagen

Hoe beïnvloeden de snel veranderende arbeidsmarkt, de vele verschillende vormen van flexibele arbeid en de diversiteit van arbeidsvormen en -wensen de arbeidsverhoudingen van nu en in de toekomst?

Op 4 en 5 oktober 2018 kwamen de HR-adviseurs en -directeuren van de WENB en de WWb samen bij Landgoed Zonheuvel, schitterend gelegen in Nationaal Park Utrechtse Heuvelrug, om naar de antwoorden op deze vragen te zoeken, ervaringen te delen en informeel te netwerken. Het tweedaagse programma behandelde de thema's 'Medezeggenschap - Vernieuwing & Verbinding' en 'Samen Veranderen'.

'Medezeggenschap - Vernieuwing & Verbinding'



Coby Franken (SBI Formaat) behandelde de vernieuwing van medezeggenschap vanuit het perspectief van de werkgevers. Elk bedrijf is anders en de dynamiek binnen de bedrijven verschilt ook. De rol van de OR en de manier waarop de organisatie daarmee omgaat varieert van 'strategische gesprekspartners' (in dialoog) tot 'eigenwijze medezeggenschap' (versterking van de achterban) en 'de OR is er om te helpen, geen hobbel waar je overheen moet'.

“ Kan die ander ook gelijk hebben?”



Eric Sijbesma (NLP Academie) nam ons mee in de wereld van neuro-linguïstisch programmeren:

"Wat gebeurt er in de hersenen?" Een praktisch betoog over de werking van communicatie; wat doen je zintuigen en wat voor reacties, gevoel van verbinding of interactie kun je ervaren?

Door belangstelling te tonen creëer je verbinding en dat komt bij arbeidsverhoudingen goed van pas. Eric vertelde over 'flexibiliteit van denken en geest': openstaan voor andere ideeën, luisteren voor informatie én nieuwe inzichten; *kan die ander óók gelijk hebben?*

'Samen Veranderen'



Jaap Peters (DeLimes) gaf een toelichting op het 'Rijnlands Model'. Hierin vallen doel en middel samen, gaat het proces sneller, wordt het resultaat duurzamer en het werk een stuk leuker.

In het kader van de 'Arbeidsverhoudingen van de toekomst' vroeg Jaap zich af: "Wie staat in verhouding tot wie?"

Omdat vakmanschap en verantwoordelijkheid voor professionals centraal staan in het Rijnlands Model, is het niet meer vanzelfsprekend dat het management en het bestuur de bedoeling van een organisatie bepalen.

Het spreekwoordelijke 'stuur' van de organisatie kan beter aan de onderkant van 'de hark' zitten.

Leidinggeven volgens het Rijnlands Model betekent dan: "het vergroten van de autonomie van de ander, om zelfstandig te kunnen opereren".



Arthur Hol, advocaat en organisatiepsycholoog, gaf zijn visie op 'nieuw organiseren':

Een kerntaak voor HR is volgens hem "de ontsluiting van betrokkenheid en bevolegenheid bij alle medewerkers". Zij geven dan inzicht in hun wensen, ideeën en dragen dan ook oplossingen aan. "Medezeggenschap is ook van HR, dus ontwikkel een visie op de medezeggenschap van medewerkers", zo vervolgde Arthur zijn verhaal. Dit vraagt om een vroegtijdige betrokkenheid van het personeel, de OR en de RvC; betrek hen bij de bepaling van koers en waarden van de organisatie.

Arthur sloot af met de uitspraak: *"Kwetsbare leiders, krachtige werkgemeenschappen"*.

Adri de Bruijne (OR) en Anke Vernes (HR) van Stedin waren uitgenodigd om hun ervaringen met vernieuwende medezeggenschap te delen: "Blijf vooral met elkaar in gesprek, in plaats van documenten heen en weer te schuiven!". Adri en Anke schetsten tenslotte een dilemma: *"Kun je wel zaken doen met allerlei netwerkclubjes? Of hebben zij geen of onvoldoende mandaat?" Dat zou een aanvullende eis moeten zijn in het adviestraject."*

'Deep Democracy'

Afsluitend voerden wij met elkaar een gesprek 'op voeten' over Deep Democracy en medezeggenschap. In de workshop werden praktische methodieken geoefend om meningen in een groep boven water te krijgen en om gezamenlijk tot een gedragen besluit te komen. Een belangrijke vraag om te stellen als er weerstand is: "Wat heb jij nodig om te kunnen leven met dit besluit?" Vooraf tijd en ruimte geven om de diverse meningen binnen een groep naar boven te halen voorkomt onderstromingen of tegenwerking achteraf. *"Geen Poolse landdagen zonder overeenstemming meer. En geen nieuwe argumenten achteraf als het proces al in gang is gezet."* ●

Vernieuwing medezeggenschap

de tien geboden

- 1 Krabben als het jeukt** – Ga vernieuwen als er aanleiding is, niet vernieuwen om te vernieuwen en ga datgene vernieuwen dat 'jeukt' (geen nieuwe structuur als het misgaat in de communicatie). Verander pas als je weet wat er veranderd zou moeten worden en waarom het is zoals het is.
- 2 Vertrouwen is een voorwaarde** – Je kunt alleen nieuwe vormen van medezeggenschap invoeren als er binnen de organisatie een open cultuur is van dialoog en vertrouwen (trustcultuur).
- 3 Doe het samen** – Betrek alle stakeholders bij het traject om te komen tot vernieuwing: managers, directieleden, Raad van Toezicht, vakbonden, et cetera.
- 4 Het goud van de werkvloer! De werknemers** – Daar draait het om, dus verander samen met de werknemers, vorm een denktank, stuurgroep, organiseer symposia voor medewerkers, focusgroepen, polls. De medewerkers moeten 'ja' zeggen tegen de nieuwe medezeggenschap. Zorg dat alle stemmen worden gehoord in de nieuwe medezeggenschap.

Zet geen hek om de onderneming – Kijk ook naar andere typen betrokkenen: flexwerkers, cliënten, vrijwilligers, medewerkers van organisaties waarmee veel wordt samengewerkt.

Gluren bij de burens – Er gebeurt veel bij andere organisaties. Ga netwerken, zoek naar inspirerende voorbeelden en ook naar blunders en missers.

Pas op voor procedures – Maak het niet te formeel, creëer geen starre patronen en rituelen. Geef ruimte voor ontwikkeling, timmer niet alles dicht, sta ook open voor anderen.

Zorg voor kaders – Waar praten medewerkers over mee en hoe, welke informatie wordt gedeeld en hoe wordt alles gefaciliteerd? Sluit een convenant! De WOR hoeft hierbij juist niet overboord. De wet geeft voldoende ruimte voor vernieuwing en alle vormen van participatie.

Borg de bedoeling van de medezeggenschap – Hierbij gaat het om:

- Kwaliteit van beleid = invloed van medewerkers op beleid en besluiten
- Verbindend = onderlinge samenhang en verbinding binnen een organisatie
- Countervailing power = tegenspraak en het onafhankelijke kritische geluid

Geloof erin en ga ervoor – Visie voorop, visie van de top en van de huidige medezeggenschap is cruciaal en maakt het verschil tussen een slappe poging en werkelijke beweging. En begin vandaag: leg je eerstvolgende adviesaanvraag voor aan een team of nodig een manager uit voor een overleg. ●



Directeuren Diner 2018

In debat over de arbeidsverhoudingen van de toekomst

Op 13 november 2018 kwamen 35 HR-, finance- en algemeen directeuren bijeen voor het jaarlijkse Directeuren Diner van de WENB. De locatie voor dit evenement was de prachtige Utrechtse Villa Jongerius, waarvan de bouwer en eerste eigenaar in het midden van de vorige eeuw een belangrijke en vooruitstrevende ondernemer was.

Tussen de gangen van het walking diner door presenteerde Reinier Rutjens de resultaten van de inventarisatie van visies op de 'arbeidsverhoudingen van de toekomst'. Dit leverde waardevolle gespreksstof voor de aanwezigen op. Het was duidelijk dat zij verandering van de bestaande arbeidsverhoudingen absoluut noodzakelijk vonden. Cao's moeten veel meer gaan aansluiten bij de specifieke kenmerken van de bedrijven en er moet een veel breder draagvlak onder het personeel ontstaan voor de gemaakte afspraken.

Hoe deze nieuwe verhoudingen vormgegeven moesten worden leverde een levendig debat op. Doekle Terpstra (Voorzitter Techniek Nederland) en Aart Slagt (HR-directeur KLM) gaven aan de hand van hun ervaringen hun prikkelende visies over de arbeidsverhoudingen van de toekomst. ●



DIRECTEUREN DINER

Doekle Terpstra, bestuurder en bekend geworden door zijn voorzitterschap van het CNV is sinds 2017 voorzitter van Techniek Nederland (voorheen UNETO-VNI), de ondernemersorganisatie voor de installatiebranche en de technische detailhandel.



"We hebben te maken met een ingewikkelde paradox, waarop maatschappelijk gezien nog geen antwoord is gegeven."

"De arbeidsmarkt groeit in nominale zin nog steeds, tegelijkertijd neemt het nominale aantal leden van de vakbeweging nog steeds af. De representativiteit staat steeds meer ter discussie. Decentraal neemt de macht van vakbonden steeds verder af terwijl zij centraal niveau nog steeds op dezelfde wijze spreken namens werkend en voorheen-werkend Nederland."

"Het afnemende ledental en het feit dat de resterende ledengroep van de vakbonden - voor wat betreft leeftijd en belangen - eenzijdiger wordt, staan innovatie in de weg.

"Een steeds kleinere groep met gestolde belangen gijzelt door middel van de nog aanwezige centrale macht de belangen van de overige Nederlanders. Dit is ongewenst. Juist een hogere organisatiegraad zal de innovatiekracht van vakbonden versterken, maar de vakbonden (b)lijken jongeren en nieuwe groepen nu niet aan te spreken. Werkgevers lijken bang voor de vakbonden en zij blijven nog steeds trouw het 'vakbondstientje' betalen waarmee de verouderde en onvoldoende functionerende arbeidsverhoudingen in stand worden gehouden."



"We zullen op een innovatieve manier moeten kijken naar het cao-proces. Mensen, werknemers zijn mondiger geworden, maar dat komt volstrekt niet tot uitdrukking in de wijze waarop cao's tot stand komen. Dat is vooral eenrichtingsverkeer via professionele onderhandelaars met weinig voeling voor het bedrijf. Co-makship zou een goede nieuwe aanpak kunnen zijn. Waarbij ook de positie van de OR expliciet in beeld gebracht zou kunnen worden.

De Wet op de Ondernemingsraden zou geactualiseerd moeten worden. WOR als vangnet in plaats van maat der dingen. Geef ruimte om medezeggenschap op basis van maatvoering te organiseren, in plaats van een uniform en generiek model toe te passen.

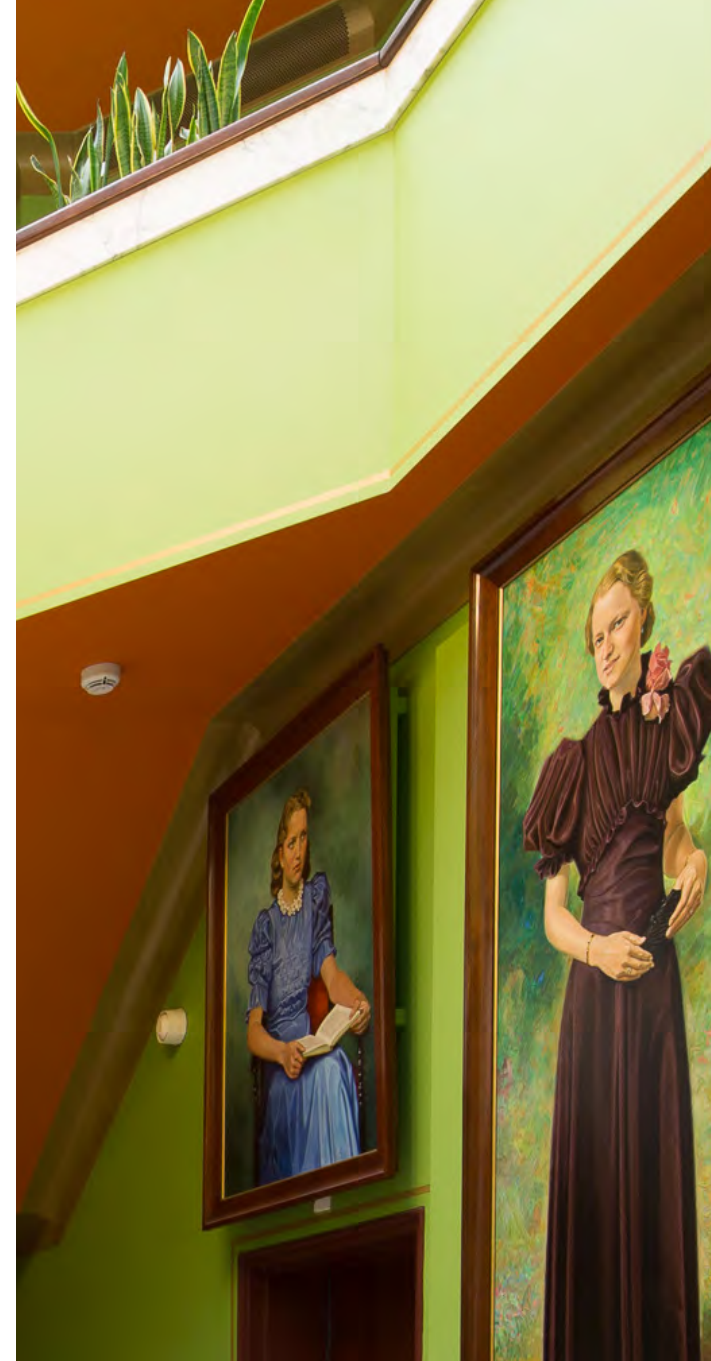
Het zou een idee zijn om het vakbondswerk meer categoriaal te organiseren, zodat meer maatwerk mogelijk is dat recht doet aan de eigenheid van de verschillende sectoren. Daarbij zouden nieuwe bonden de mogelijkheid moeten hebben om in een federatief verband te acteren, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij FNV of CNV." ●

Aart Slagt, Executive Vice President HR & Industrial Relations bij KLM



"KLM is een mooi en bijzonder bedrijf. Volgend jaar bestaan we 100 jaar en zijn daarmee de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld. In deze historie hebben wij ook bijzondere arbeidsverhoudingen opgebouwd. Wij zitten aan tafel met zeven vakbonden en sluiten voor ons bedrijf drie cao's af. Als je deze cao's op elkaar legt dan tellen ze bij elkaar meer dan 800 pagina's. Naast de bekende landelijke vakbonden praten wij ook met categorale bonden van piloten, cabine- en grondpersoneel. De organisatiegraad van de vakbonden is gemiddeld 68% (onder piloten zelfs 97%). Alleen daarom al zijn de vakbonden voor ons een zeer relevante gesprekspartner.

De vakbonden en in het bijzonder de categorale bonden staan heel dicht bij het bedrijf en weten precies wat er speelt. Zo zijn we er in de periode dat het door de wereldwijde economische crisis en de zware concurrentie slecht ging met KLM er wel in geslaagd een substantiële productiviteitsverbetering af te spreken met de bonden, tegen een gelijkblijvend kostenniveau. Natuurlijk helpt een 'burning platform' bij het aanpassen van arbeidsvoorwaarden en het verbeteren van de productiviteit. Wat met name hielp is dat we niet alleen de vakbonden, maar het voltallige personeel meenamen door in sessies aan alle mensen de situatie van het bedrijf en de noodzakelijke aanpassingen uit te leggen. De noodzakelijke 12% productiviteitsverbetering koppelden we aan de belofte om meer te investeren in het bedrijf en in de medewerkers. Deze aanpak zorgde voor draagvlak bij het personeel.



DIRECTEUREN DINER

Nu gaat het bedrijfsmatig weer wat beter met KLM, maar we staan nog steeds voor grote opgaven als het gaat om het moderniseren van de arbeidsverhoudingen en het bevorderen van de vitaliteit en de mobiliteit van onze mensen. De gewenste richting is duidelijk. Ook nu vliegen we dit proces op een co-creatieve manier aan: met brede personeelsenquêtes en panels van medewerkers waarin we samen naar oplossingen zoeken.

We geloven er stellig in dat we met deze nieuwe arbeidsverhoudingen en de dialoog met onze medewerkers tot moderne en toekomstbestendige arbeidsvoorwaarden zullen komen." ●

Interviews

Tijdens het themajaar sprak WENB directeur Reinier Rutjens over 'Arbeidsverhoudingen van de toekomst' met Jeroen Burger (Vice President Labor Relations, Ahold Delhaize), Jurriën Koops (Directeur ABU) en Hans de Ruiter (HR Director, Heineken). Zij gaven hun visie op de huidige arbeidsverhoudingen en die van de toekomst door middel van filmpjes die op de WENB-website en tijdens het Directeuren Diner werden getoond.



Jeroen Burger, Vice President Labor Relations Ahold Delhaize

'Hoe zien de huidige arbeidsverhoudingen eruit?'

Jeroen: "We zijn op zoek naar een nieuwe manier van hoe je met elkaar omgaat.

Het oude model - de vakbonden met heel veel leden - dat kalft af. Tegelijkertijd, zeker als je kijkt naar een bedrijf dat midden in de maatschappij is geworteld, zoals Ahold Delhaize, vind ik het ook belangrijk om stabiele gesprekspartners te hebben.

Dat kunnen vakbonden zijn, maar het kan ook de OR zijn, of anderszins, en daar zijn we naar op zoek. De vraag is: hoe gaat die nieuwe wereld eruit zien?"

Reinier: "Hoe zie jij dat voor Ahold Delhaize?" *Jeroen:* "Mensen weten zelf heel goed wat belangrijk voor hen is en wat zij willen. Dat is ook de reden waarom we voor een van de werkmaatschappijen een arbeidsvoorwaardenregeling hebben afgesloten met de OR, terwijl we aan andere tafels de dialoog hebben met de vakbonden. We kijken echt naar wat op dit moment het meest geëigende pad is om te kiezen. We zijn er niet op uit om de vakbonden te marginaliseren, als dat al zou kunnen, want we hebben altijd goed zaken met hen kunnen doen. En tegelijkertijd zie je dat we op zoek moeten naar nieuwe vormen. Ik denk dat dat ook wordt ingegeven door het feit dat het bedrijfsleven en de maatschappij zo snel veranderen. De wereld om ons heen verandert, dus er zijn vragen over representativiteit, over hoe ver afspraken moeten reiken, waarover moeten ze gaan, en heel belangrijk: wat vinden de mensen zelf?"

'Hoe zien de arbeidsverhoudingen er in de toekomst uit?'

Jeroen: "Wat ons betreft moeten we meer over de grenzen van het bedrijf heen kijken en moet er veel meer gepraat worden over werkzekerheid in plaats van baanzekerheid. Wat daarvoor nodig is, is dat je ook afspraken kunt maken die zich niet beperken tot het bedrijf alleen, maar verder gaan dan dat. Bijvoorbeeld de leerrekening die wij hebben afgesproken in twee cao's - iedereen krijgt een eigen pot waaruit men kan putten om zichzelf te ontwikkelen."



Er zitten wel wat barsten in de dijken

De gedachte daarachter is dat men dan in zichzelf kan investeren om te zorgen dat - mocht het hier een keer ophouden of je wilt een keer iets anders - je die stap veel gemakkelijker kunt maken. Waar nu vaak het eind van het verhaal is: 'we gaan met vakbonden zitten en sluiten een Sociaal Plan af en dat is het dan' zou je dat geld natuurlijk veel beter kunnen inzetten om te zorgen dat mensen inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt. Een mooi voorbeeld van de snel veranderende wereld zie je in de VS. Daar heeft Amazon

de supermarktketen Wholefoods overgenomen. En Amazon heeft ook zelf een winkel geopend. Je loopt er naar binnen, pakt je producten en je loopt er weer uit. Ondertussen heb je afgerekend. Wat overigens heel wat vragen met zich meebrengt, want die winkel is volgepropt met scanners, camera's en sensoren, dus alles wordt geregistreerd. Met name die technologische ontwikkeling gaat zo waanzinnig snel."

Reinier: "Hoe past de cao en het Nederlandse model van arbeidsverhoudingen hierin?"

Jeroen: "De cao zoals we deze nu kennen is een instrument dat in veel gevallen niet meer goed bruikbaar is in de huidige wereld; de veranderingen gaan razendsnel. Als je kijkt naar de digitalisering, de robotisering en de mechanisering, dan denk ik dat het veel sneller gaat dan menigeen verwacht. De technologische ontwikkeling is spectaculair en heeft een grote impact op het werk; op het type arbeid, en op het aantal mensen dat mogelijk nodig is op de arbeidsmarkt."

Jeroen: "Ik denk dat een van de sterke punten van het Nederlandse model de overlegstructuur is die we hebben. En deze overlegcultuur is nog belangrijker: je probeert toch om samen 'in de polder' een oplossing te vinden. Maar er zitten wel wat barsten in de dijken, als ik die metafoor mag gebruiken. We zullen er een aantal moeten gaan verleggen en veranderen." ●



Jurriën Koops, Directeur ABU

'Hoe zien de huidige arbeidsverhoudingen eruit?'

Jurriën: "Wij zijn een werkgeversorganisatie, wij onderhandelen de cao voor uitzendkrachten uit, en tegelijkertijd zien we allerlei dienstverdelingsconcepten ontstaan die buiten het bereik van onze cao in onze markt van invloed zijn. Dus wij zullen mee moeten veranderen als werkgeversorganisatie, ook in de manier waarop we die markt willen ordenen met elkaar."

Reinier: "Wat zie je in je eigen sector gebeuren? *Jurriën:* "De bestaande arbeidsverhoudingen in onze sector lopen langzaam een beetje tegen het einde van hun houdbaarheid aan. Ik merk dat er steeds meer vervreemding ontstaat tussen werkgevers en vakbonden, dat de gemeenschappelijkheid in de agenda steeds moeilijker te vinden is en dat de legitimiteit onder druk staat."

"Ik denk dat hetgeen wij in de sector zien eigenlijk ook wel op andere cao-tafels te zien is. De verhoudingen zijn steeds moeilijker bij elkaar te brengen, omdat de gemeenschappelijke visie en belangen moeilijker te duiden zijn, en de vakbeweging voor een deel met zichzelf overhoop ligt; tussen de vakbonden onderling is er discussie."

Reinier: "Wat vind je daarvan?" *Jurriën:* "Ik denk dat de huidige vraagstukken op de arbeidsmarkt juist vragen om een gezamenlijke visie en een gedragen aanpak om noodzakelijke veranderingen te bewerkstelligen. Door de jaren, decennia en eeuwen heen hebben we altijd een systeem gekend dat gebaseerd is op overleg, consensus en op samen de schouders ergens onder zetten, en dat is van enorme waarde. In welke vorm je dat ook giet."

'Hoe zien de arbeidsverhoudingen er in de toekomst uit?'

Jurriën: "In mijn optiek wordt de toekomst van werk er eentje met steeds meer diversiteit in werkvormen

“ Ik zie een enorme hybridisering van werk

en met een hele grote mate van dynamiek in werkvormen, waarbij periodes van loondienst en ZZP afgewisseld kunnen worden, en waarbij dingen gelijktijdig gebeuren, al dan niet via platforms. Wij zitten als sector in de voorhoede van wat er in die wereld van werk verandert en ik zie een enorme hybridisering van werk, waarbij er allerlei verschillende vormen van werk naast elkaar bestaan."

Reinier: "Wat betekent dat voor sectoren en bedrijven?" *Jurriën:* "Dat daar een grote uitdaging ligt om dat ook echt te kunnen organiseren. Dat zal ook binnen bedrijven gebeuren, omdat de relatie tussen de werkgever en de werknemer een steeds lossere wordt en men vaker zal wisselen van werkgever, al is het alleen maar omdat men langer moet of wil werken."

"Wij lopen nu tegen de grenzen van het bestaande systeem aan. Het regeerakkoord ademt dat uit, deze impasse. Terwijl men eigenlijk op zoek moet gaan naar hoe die transformatie gemaakt moet worden, van baanzekerheid naar werkzekerheid, en van een sociaal stelsel dat gebaseerd is op het werknemer-

schap naar een sociaal stelsel dat gebaseerd is op alle categorieën werkenden. Dat zie je ook terug in de cao's, want deze zijn nog op die oude sectorgrenzen gebaseerd, terwijl het werk veel fluïder wordt. Sterker nog, de bedrijfsprocessen worden fluïder, en ook die bedrijven zelf, want er komen nieuwe toetreders in de markt."

Reinier: "Heeft de cao dan wel een toekomst?" *Jurriën:* "Jazeker, ik denk dat elke werkgever het een prettig idee vindt dat hij, voor een grote groep mensen die voor hem werken, zaken toch gemeenschappelijk kan regelen. Vanwege de 'economy of scale', maar ook voor draagvlak en allerlei andere voordelen voor de werkgever. Dus die cao heeft wel een toekomst, maar zal mee moeten veranderen en vaker moeten aansluiten bij thema's zoals duurzame inzetbaarheid. En meer maatwerk moeten bieden aan de individuele werkenden." ●



Hans de Ruiter, HR Director Heineken Nederland

'Hoe zien de huidige arbeidsverhoudingen eruit?'

Hans: "Ik associeer de polder met een aantal hele belangrijke dossiers die ook heel sterk politieke kanten hebben. Bij grote transformaties - neem onze AOW-leeftijd die verschuift - moet je alle stakeholders meenemen voor draagvlak. Dan zie je dat de polder in mijn optiek gewoon springlevend is."

Reinier: "En hoe zit dat op het niveau van je bedrijf?" *Hans:* "Je ziet dat mensen die dichterbij de onderneming functioneren veel beter 'het waarom' begrijpen; de reden waarom we iets voorstellen en waarom die verandering noodzakelijk is. En dat is het grote goed van georganiseerde medezeggenschap, want die mensen begrijpen de concurrentieverhoudingen, de dilemma's van die onderneming veel beter. Zij zijn - hoe prijzenswaardig ook - minder bezig vanuit een ideologie, maar gewoon bezig met de ontwikkeling van het eigen bedrijf. Zij zeggen: 'ja, weet je, ik begrijp dat als we dit niet doen, dat niet goed is voor de organisatie'."

Reinier: "Wat betekent dat voor de cao-onderhandelingen?" *Hans:* "Maximaal transparante communicatie: Wij kunnen ons niet voorstellen dat we aan een cao-tafel gaan en dat niet iedereen volledig begrijpt wat onze inzet is, waarom

dat onze inzet is en waarom dat verstandig is voor de gezonde toekomst van Heineken Nederland. Dat is bij ons een 'must-have', want anders ga je niet goed voorbereid aan die cao-tafel zitten."

Hans: "Er is een trend van steeds meer differentiatie en zaken zó regelen dat ze passen bij de sector of het bedrijf."

“ Dan zie je dat de polder gewoon springlevend is

Die trend wordt alleen maar sterker als je kijkt naar internationalisering, de noodzaak van aanpassing en flexibilisering. En dan bedoel ik niet 'mensen als flexibeltes laten werken'. Werkgevers én werknemers hebben behoefte aan maatwerk. Zij willen iets dat past bij hun behoeften. Is dat fout? Nee. Betekent dit dat collectieve afspraken niet meer nodig zijn? Nee. Er zal nog heel veel collectief moeten worden geregeld, maar ik denk dat we door die trend van steeds meer maatwerk nu vaak kramp hebben en verschillende belangen zien. Maar volgens mij wordt die kramp niet groter, omdat we er steeds meer aan zullen gaan wennen dat dat onvermijdelijk is."

Reinier: "En de toekomst van de cao?" *Hans:* "Als je mij vraagt: 'Denk je dat er over vijf of tien jaar een wereld is zonder een cao-proces zoals we dat nu kennen?', dan zeg ik 'nee!'. Daar geloof ik niet in en volgens mij moeten we dat ook niet eens willen. Voor landelijke issues ligt het primaat wel bij de politiek, maar daar zal de politiek de sociale partners heel hard

bij nodig hebben, omdat dat om grote transformaties gaat. Dan denk ik aan het pensioenstelsel - wat gaat er uiteindelijk met die AOW gebeuren en met langer leven en werken - hoe gaan wij om met onze veranderende arbeidsmarkt en knelpunten die we nu al zien: vast, flex, ZZP. Daarvoor moeten politieke oplossingen komen, maar ik weet zeker dat daar dan juist weer een heel zwaar appèl zal worden gedaan op diezelfde sociale partners, omdat als het gaat over draagvlak in de samenleving, dat toch een ontzettend belangrijk aspect zal blijven." ●

De toekomst van arbeids verhoudingen



Irma Visser, senior beleidsadviseur WENB

Herintroductie van de GUN-factor

#DOESLIEF

"Er blijven altijd bepaalde vormen van organisatie bestaan. De wereld verandert; we willen het anders organiseren, maar het moet wel binnen een bestaand systeem van de Wet op de cao. Deze wet is nog onveranderd. En op zich is het goed dat je een bepaalde basis hebt waaraan je kunt toetsen.

Zolang er voor werkgevers en werknemers voordelen zijn om dingen samen te doen, zal - in welke vorm dan ook - het collectief blijven bestaan. Denk aan het tegengaan van concurrentie op arbeidsvoorwaarden, arbeidsrust en imago op de arbeidsmarkt. Zolang dat voordeel blijft, zullen er ook andere manieren van organiseren worden gezocht om draagvlak te creëren en te borgen."

Het draagvlak staat onder grote druk in het bestaande systeem. Gaat het niet gewoon té goed?

Omgaan met verandering

"In het algemeen kun je stellen dat we op een bepaalde manier naar veranderingen kijken. Hoeveel profijt heb je ervan? En hoeveel last heb je er nou van? Voel je het of ga je het voelen? "What's in it for me?" Niets menselijker dan eerst even in te zoomen op je eigen situatie. Sommigen kunnen overal de voordelen en kansen in zien, maar voor anderen is het glas altijd half leeg.

Een schone taak voor de sociale partners en cao-partijen om uit te leggen waarom bepaalde afspraken worden gemaakt zoals ze worden gemaakt. En dat gaat makkelijker als je als werkgevers- of werknemersorganisatie door je achterban op pad bent gestuurd met een agenda die gebaseerd is op belangen. Niet op basis van wensenlijstjes om artikel X op pagina Y te wijzigen."



"Wat is je gezamenlijke belang als werkgevers? En wat is het gezamenlijke belang van werknemers? Daarover ga je in gesprek. Als je hierover in een open gesprek - met respect voor elkaars uitgangspunten en belangen - kunt discussiëren, dan kun je tot hele mooie afspraken komen. En dan kom je tot oplossingen die je niet had kunnen bedenken als je het bij een wensenlijstje had gelaten.

Zulke cao-trajecten komen voor!

Dat vraagt om een gedegen voorbereiding. We willen graag een volwassen arbeidsrelatie met onze medewerkers. Horen wij als cao-partijen dan niet het goede voorbeeld te geven?"

Hoe dan?

"Draagvlak om te kunnen veranderen kan zowel door de werkgevers als door de werknemers worden georganiseerd. Daarvoor hoeven we ons niet te laten weerhouden enig systeem, structuur of door wettelijke kaders. De reden waarom we het anders willen moet duidelijk zijn en gedeeld worden.

Om wie het ook gaat, jong of oud, vitaal, employable of vastgeroest; iedereen die het betreft zou zich moeten kunnen laten horen. Hoe? Platforms, panels, apps, enquêtes en achterbanraadpleging, er zijn mogelijkheden genoeg. Kijk naar je doelgroep en pas je daarop aan. Of de doelgroep manifesteert zichzelf; kijk naar de onderwijssector, de gele hesjes en de klimaatmars.

In deze tijd, waarin alles (online) te vinden is en gedeeld wordt, zullen de cao-partijen ook transparant moeten zijn in hun communicatie. Wat is de stand van zaken en hoe gaan we verder?

En dan de uitkomst: "what's in it for me?"

We zien het bij de uitwerking van pensioen en bij de energietransitie: wie gaat de rekening betalen?

We willen niet voor een dubbeltje, maar voor een stuiver op de eerste rij. Vandaag besteld, morgen in huis en bevat het niet, dan twitteren we even over beroerde klantenservice. Moeten we daar niet wat van vinden? Als we willen veranderen, wat hebben we er dan voor over? En wat vragen we aan bijdrage?"

"Veranderen doet soms gewoon pijn en gaat niet altijd in het tempo dat we zouden willen. Te snel of juist te langzaam. Kunnen we van die medewerker van 59 jaar nu echt vragen dat hij zich moet omscholen om tot zijn 67^e inzetbaar te blijven? Of beginnen we met de jonkies die binnenkomen met 'een leven lang leren'? Opleiding en ontwikkeling kosten ook geld; dan moet de loonstijging wat minder.

Duidelijk is dat werkgevers en werknemers verschillend kijken naar de oplossingen voor de veranderingen die er zijn en gaan komen. De kunst van goede arbeidsverhoudingen is dat een ieder vanuit zijn eigen taak en belang de verbinding blijft zoeken om samen verder te komen en bij te dragen aan een groter goed.

In het systeem van de cao telt formeel alleen de stem van de achterban. Wat kunnen we daaraan doen? Spreken we een stemverhouding tussen georganiseerd en niet-georganiseerd? Of gaan we andere partijen betrekken? Maken we iedereen lid van de vakbond?



Of is het voldoende dat werkgevers weten wat hun medewerkers willen? Voor de arbeidsverhoudingen van de toekomst draait het in de kern om hoe we samen afspreken wat we gaan doen, hoe, en ons daar dan ook aan houden. Gewoon zoals volwassen mensen in een volwassen relatie zouden doen. En net zoals gewone mensen in volwassen arbeidsrelaties zijn er ups en downs, scheidingen, maar ook 'tot de dood ons scheidt'. De toekomst van arbeidsverhoudingen creëer je zelf!" •

Het is een kwestie van
geven en nemen én
gunnen

#DOESLIEF



zoektocht naar de nieuwe polder

Slotwoord

Begin 2018 kozen wij voor onze vereniging het jaarthema 'Arbeidsverhoudingen van de toekomst; welke koers kies jij?' Samen met onze leden hebben we diverse activiteiten rond dit thema georganiseerd. Allereerst hebben wij de verschillende denkbeelden opgehaald, door middel van een enquête, interviews en filmpjes. Vervolgens haalden we de buitenwereld naar binnen met sprekers uit andere sectoren tijdens het jaarcongres, de P&O Themadagen en het Directeuren Diner; om ons te laten inspireren over de toekomstige inrichting van de arbeidsverhoudingen.

Wat opviel is dat ons thema niet alleen in de wereld om ons heen, maar ook in onze sectoren en bedrijven actueel is. Ook vroegen wij ons af wat de toekomst van de polder en ons bejubelde Rijnlandse Model zal zijn. Uit onze gezamenlijke zoektocht, waarvan deze publicatie een weergave is, concludeer ik dat vernieuwing zowel noodzakelijk als kansrijk is. Echter, niet als een revolutie, maar in de vorm van evolutie. Zoals de poldergemalen - zo noodzakelijk voor ons land - evolueerden we van traditionele molens naar stoomgemalen en later naar op groene stroom draaiende pompen. Zo moeten de instrumenten en instituten van onze arbeidsvoorwaardelijke polder zich ook blijven vernieuwen. De polder is dus nooit - zoals een krantenkop stelde - 'klaar'.

Natuurlijk gaan deze vernieuwingen niet vanzelf. Als spelers in de polder - bedrijven, sectoren, verenigingen, werknemers, ondernemingsraden én vakbonden - staan wij allen in dit speelveld en zijn aan zet. Laten we dit samen oppakken en elkaar de ruimte geven voor experimenten en vernieuwing, zodat de toekomstige arbeidsverhoudingen van waarde blijven in een steeds sterker veranderende wereld. Met deze publicatie hopen wij een aanzet te hebben gegeven voor de zoektocht naar 'de nieuwe polder'. ●

Reinier Rutjens

directeur WENB

Over WENB en WWb

De WENB is de werkgeversvereniging voor bedrijven in de sectoren energie (zowel netbeheerders als energieproductie- en leveringsbedrijven), grondstoffen energie en omgeving en kabel & telecom in Nederland. Ook levert zij diensten aan een aantal adviesbedrijven.

Bij de WENB zijn circa 60 bedrijven aangesloten uit vijf sectoren:

- **Energie Netbeheer (NWb)**, een sector met circa 15.000 werknemers
- **Energieproductie en -levering (PLb)**, een sector met circa 10.000 werknemers
- **Grondstoffen Energie en Omgeving (GEO)** (voorheen: Afval & Milieu), een sector met circa 6.500 werknemers
- **Kabel en Telecom (KTb)**, een sector met circa 4.500 werknemers
- **Adviesorganisaties**, een sector met circa 600 werknemers

Het servicebureau van de WENB ondersteunt ook de **Werkgeversvereniging Waterbedrijven (WWb)**. De **WWb** bestaat uit 20 bedrijven met circa 5.500 werknemers.

Samen met onze leden ontwikkelen wij innovatieve arbeidsvoorwaarden, waarmee de bedrijven in onze sectoren zich op de arbeidsmarkt kunnen onderscheiden als topwerkgevers.





Colofon

Titel: Wereld van het Werk

Vormgever: Paulien Tabak, www.paulientabak.com

Fotografie en illustraties op pagina's 6-7, 26-27, 29, 44, 55, 64, 68-69, 84, 86, 88-90, 94: Paulien Tabak

Fotografie evenementen: Eduard van der Worp en Koen Laureij

Fotografie 'gemaal nu': Digidaan, 'gemaal toen': Daniël Hartog

Architect 'gemaal nu': Group A

Fotografie 'gemaal vroeger': Stichting Werelderfgoed Kinderdijk

Fotografie Adobe Stock: pagina's 52, 10, 24-25

Coördinatie: Britte Wijtmans

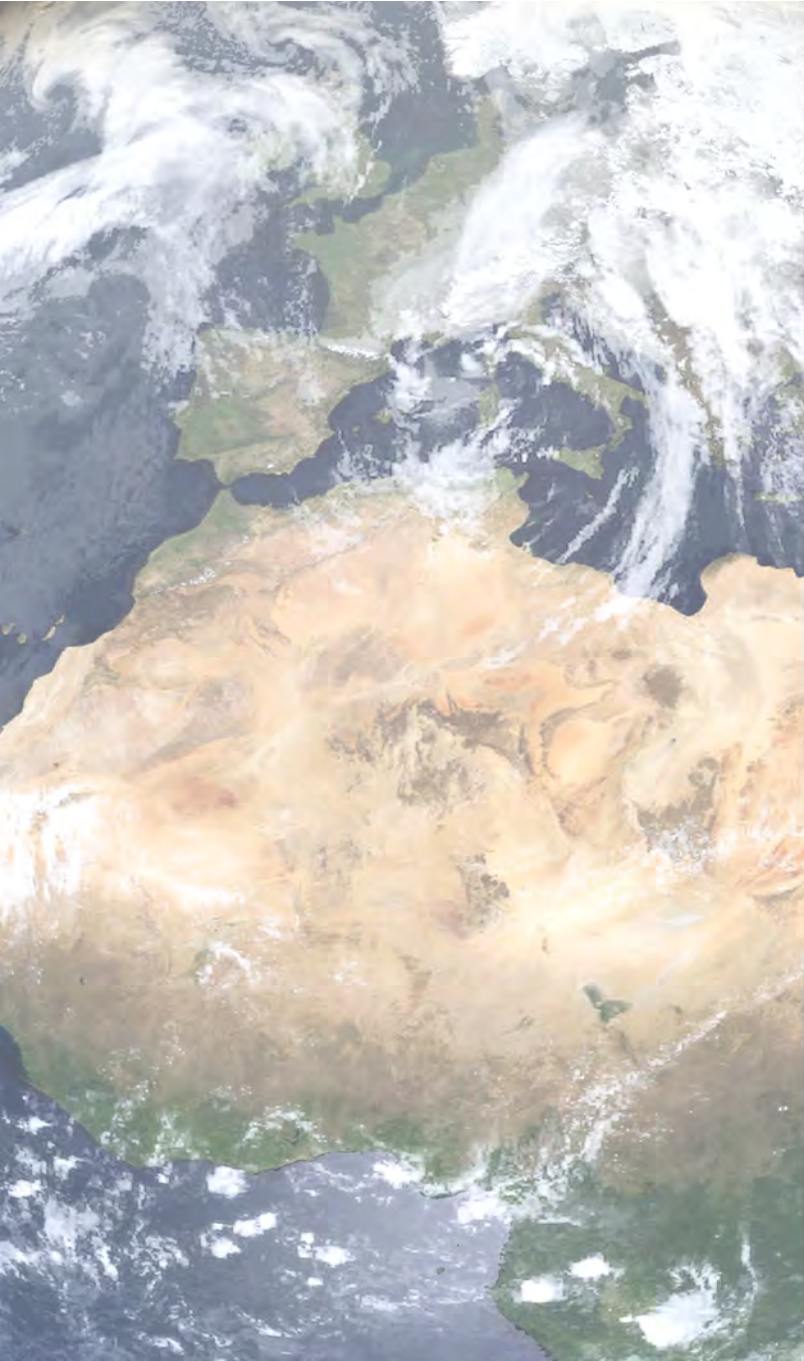


Met dank aan:

De Burcht van Berlage, Landgoed Zonheuvel, Villa Jongerius, alle sprekers op onze evenementen en vooral onze leden.

Copyright © 2019 WENB





“De Polder is klaar”

“Er zitten wel wat barsten in de dijken”

*“Arbeidsverhoudingen lopen tegen
hun houdbaarheidsdatum aan”*

Een zoektocht naar
'de nieuwe polder'
in de wereld
van het werk

