

Arbeidsverhoudingen 2020

Arbeidsverhoudingen 2020

Maatwerk en samen sterk

Ton de Korte en Betty van der Roest (red.)

2012, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

NUR 807

ISBN folioboek 978 90 232 5011 1

ISBN ebook 978 90 232 5012 8

Auteurs

Karliën Haak, Ton de Korte, Fredy Peltzer, Betty van der Roest en Bart Siemens

Auteur casebeschrijving

Willemien van Helden

Columnisten

Ruurd Baane, Joep Bolweg, Marieke van Essen, Patricia Heerkens, Hans Hubregtse, Jaap Jongejan, Aukje Nauta, Debbie Ritsma, Hans van der Steen, Piet Vessies

Redactie

Ton de Korte en Betty van der Roest

Eindredactie

Aldo Dikker

Beeldmateriaal

Robert Smit



Grafische verzorging: Koninklijke Van Gorcum, Assen



Inhoud

Voorwoord 8

Inleiding 12

Geschiedenis cao 13

Twee paradoxen 15

Aan de slag 15

1 Vervagende organisatiegrenzen 16

Vergezicht 2020 17

1. Wat is er aan de hand? 19

2. Knelpunten 24

3. Mogelijke oplossingen 26

Column Joep Bolweg 31

2 Het Nieuwe Werken 34

Vergezicht 2020 35

1. Wat is er aan de hand? 37

2. Knelpunten 42

3. Mogelijke oplossingen 43

Column Piet Vessies 47

Column Debbie Ritsma 49

Column Ruurd Baane 51

3 Werknemer 2.0 een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt 54

Vergezicht 2020 55

1. Wat is er aan de hand? 57

2. Knelpunten 61

3. Mogelijke oplossingen 63

Column Marieke van Essen 71

Column Aukje Nauta 74

**4 Duurzame inzetbaarheid:
werken met plezier, stoppen met plezier 76**

Vergezicht 2020 77

1. Wat is er aan de hand? 79

2. Knelpunten 81

3. Mogelijke oplossingen 83

Column Patricia Heerkens 87

Column Jaap Jongejan 90

5 Zeggenschap 92

Vergezicht 2020 93

1. Wat is er aan de hand? 95

2. Knelpunten 97

3. Mogelijke oplossingen 99

Column Hans Hubregtse 106

Column Hans van der Steen 107

Nawoord 110

Bronnen 115

Over de auteurs 117

Voorwoord

Sociale innovatie staat ook voor vernieuwing van arbeidsverhoudingen, zowel op de werkvloer als in institutioneel verband. Binnen het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen speelt de cao een grote rol.

De houdbaarheid van de cao is al jaren een belangrijk thema voor sociale partners en deskundigen. De gedeelde analyse is dat cao's te weinig ruimte bieden voor individuele voorkeuren, veelal gebaseerd zijn op traditionele arbeidsverhoudingen en zich moeilijk laten vernieuwen. Cao's worden beschouwd als een vorm van 'gestold wantrouwen'.

Veel cao-onderhandelingen vinden nog plaats op grond van de aanname dat werkgevers zo min mogelijk willen betalen voor de factor arbeid en zo veel mogelijk flexibiliteit willen hebben, terwijl vakorganisaties zo veel mogelijk willen binnenhalen en vasthouden aan 'verworven rechten'. Van tijd tot tijd wordt de representativiteit van de vakbonden ter discussie gesteld, vanwege de daling en vergrijzing van het ledenaantal, en trachten werkgevers zich aan de algemeenverbindendverklaring te onttrekken.

De uitdagingen zijn bekend. Vanuit het gedachtegoed van sociale innovatie is het 'samen de koek vergroten' net zo belangrijk als 'de koek verdelen'. Thema's als duurzame inzetbaarheid, Het Nieuwe Werken, vervagende organisatiegrenzen, de behoefte aan meer zeggenschap en het toenemend aantal generaties op de werkvloer vragen om een gedeeld toekomstperspectief en creatieve oplossingen. Vanuit deze actuele ontwikkelingen blikken we vooruit naar de arbeidsverhoudingen in 2020 en verkennen we de mogelijkheden van de toekomst.

Tussen 2006 en 2012 heeft het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) zich ingezet voor de arbeidsorganisatie en de arbeidsverhoudingen in de toekomst. Het NCSI was een samenwerkingsverband van de werkgeversverenigingen AWWN en FME-CWM, de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Vakmensen en de kennisinstellingen Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA), Rotterdam School of Management (EUR) en TNO Kwaliteit van Leven.

Met de Cao Wasstraat heeft het NCSI diverse cao's en hun onderhandelaars gepeetst, van vuil ontdaan en van inspiratie voorzien. De 'Battle of Concepts' over cao-vernieuwing leverde prachtige inkijkjes op van jonge werknemers over de cao en het cao-proces. Bij NCSI-events als de 'CityHunt4Innovation', 'CoffeeDate4Innovation' en 'Destination Innovation' werden tientallen teams van medewerkers uit verschillende bedrijven gestimuleerd om na te denken over onderwerpen die

normaal gesproken alleen aan de cao-tafel aan de orde komen. Deze activiteiten hebben tot verschillende publicaties geleid, maar ook tot de uitdaging aan het NCSI-team om het gedachtegoed en de ervaringen van de afgelopen zes jaar nog eens handzaam te verpakken in en te verspreiden met dit boek.

Karliën Haak, Fredy Peltzer, Betty van der Roest, Fietje Vaas, Bart Siemens, Willemien van Helden en Ton de Korte, leden van het NCSI-team, leverden de bouwstenen voor dit boek. Deskundigen als Jaap Jongejan, Hans van der Steen, Joep Bolweg, Aukje Nauta, Piet Vessies, Debbie Ritsma, Hans Hubregtse, Marieke van Essen, Patricia Heerkens en Ruurd Baane leverden hun commentaar en reflecties. Betty van der Roest en Ton de Korte zorgden voor de redactie van het boek, Aldo Dikker tekende voor de eindredactie.

Ik dank allen hartelijk voor hun bijdrage en wens de lezers veel plezier.

Ton de Korte, directeur NCSI
Mei 2012

Inleiding

In 2011 hebben sociale partners in de marksector het manifest *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen* opgesteld in de overtuiging dat dit de basis is om toekomstige problemen rond duurzaamheid, vergrijzing en een krappere wordende arbeidsmarkt op te lossen. Door constructief slimmer samen te werken lonkt er een beter perspectief voor werknemers en werkgevers om deze uitdagingen aan te pakken. Maar toen de economische crisis in 2011 terugkeerde, werd duidelijk dat de weg naar nieuwe arbeidsverhoudingen vol hindernissen is, zowel op macro- als op bedrijfsniveau. Waar kostenagenda's domineren is het lastig om gemeenschappelijke belangen in de toekomst te verkennen en plannen op te stellen hoe deze te realiseren zijn.

De afspraken over hoe men samenwerkt en onder welke condities zijn vaak vastgelegd in een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). De cao is een schriftelijke overeenkomst waarin afspraken over arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd, bijvoorbeeld over loon, toeslagen, betaling van overwerk, werktijden, proeftijd, opzegtermijn of pensioen. De cao-afspraken zijn vaak gunstiger dan in de wet. Een cao wordt afgesloten door één of meer werkgevers, één of meer werkgeversorganisaties en één of meer werknemersorganisaties (meestal vakbonden). Het voordeel voor werkgevers is dat een cao de arbeidsvoorwaarden efficiënt en voor een grote groep medewerkers regelt. Het voordeel voor werknemers is dat zij duidelijke afspraken hebben over hun arbeidsvoorwaarden, die bovendien als eerlijk worden ervaren omdat in principe voor gelijk werk gelijke arbeidsvoorwaarden gelden.

Geschiedenis cao

De cao ontstond aan het eind van de 19^e eeuw om uitbuiting van arbeiders tegen te gaan. In de jaren 60 en 70 van de 20^e eeuw ontstonden de cao's zoals wij ze nu kennen. Veel cao's hadden een standaardkarakter. De meeste bedrijven waren toen bureaucratische organisaties met taakstructuren. Ook waren de markten van de bedrijven stabiel en was er een duidelijke economische structuur met afgebakende sectoren. Tussen werkgever en werknemer bestond een heldere gezagsverhouding. De afspraken waren dan ook gericht op de gemiddelde werknemer: de middelbaar opgeleide, fulltime werkende, alleenverdienende kostwinner met een vast contract. Men werkte op vaste werktijden, op een vaste plek, met een vast inkomen en men wisselde amper van werkgever. De strategie van de vakbonden

was toen vooral gericht op het beschermen en behouden van verworven rechten voor deze groep werknemers. Cao's werden als vanzelfsprekend ervaren.

In de jaren 80 en begin jaren 90 kwam de cao echter onder druk te staan door de dalende organisatiegraad van de vakbeweging, meer individuele contracten en afspraken met ondernemingsraden, de politiek die dreigde met het afschaffen van het algemeen verbindend verklaren van de cao, en werknemers die zich niet meer herkenden in het standaardkarakter van veel cao-afspraken. Tegelijkertijd zorgen technologische ontwikkelingen, flexibilisering, individualisering, globalisering, privatisering en deregulering voor ingrijpende veranderingen in organisaties, op de werkvloer, in de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden. Flexibiliteit werd het toverwoord van de jaren negentig. Niet alleen voor de inrichting van productieprocessen, maar ook voor organisatiestructuren.

De diversiteit op de werkvloer is toegenomen en individualisering leidt tot uiteenlopende werknemerswensen inzake arbeidsvoorwaarden. Werknemers zijn mondiger en weerbaarder geworden; het stijgend opleidingsniveau draagt daaraan bij. Werknemers willen meer te zeggen hebben over hun eigen arbeidsvoorwaarden en tegelijkertijd neemt de diversiteit tussen werknemers onderling toe. Mensen hebben ook vaker andersoortige arbeidscontracten. Zo vallen uitzendkrachten, oproepkrachten, gedetacheerden en zzp'ers dikwijls niet onder de werkingssfeer van de (traditionele) cao's.

Een zich terugtrekkende overheid leidt in toenemende mate tot deregulering en privatisering. Met name op het terrein van werkgelegenheid en sociale zekerheid vraagt dat om een grotere verantwoordelijkheid van sociale partners. De cao van nu is niet altijd op al deze veranderingen toegesneden en is dan ook onder druk komen te staan. Om het draagvlak voor en de functies van de cao te behouden, is cao-vernieuwing noodzakelijk. Daarbij is het belangrijk dat dit niet ten koste gaat van de voordelen van cao's voor werkgevers en werknemers. De uitdaging voor vakbonden en werkgevers bestaat er dus in collectieve arbeidsvoorwaarden af te spreken die rekening houden met de dynamische ontwikkelingen in bedrijven en bij werknemers. Flexibiliteit en zeggenschap in afspraken die ook nog toegerust moeten zijn op de specifieke situaties waarin bedrijven en medewerkers in verkeren.

Twee paradoxen

Er zijn dus twee paradoxen die moeten worden opgelost: collectief versus individueel en flexibiliteit versus zekerheid. Deze tegenstellingen zullen we in dit boek behandelen aan de hand van de trends op het gebied van vervagende organisatiegrenzen, Het Nieuwe Werken, Werknemer 2.0, duurzame inzetbaarheid en zeggenschap. Deze trends vragen om een gedeeld toekomstperspectief en creatieve oplossingen. De grens van een organisatie, het verschil tussen werk- en privétijd, het onderscheid werkplek en thuis, het lineaire verloop van een carrière en de hiërarchie tussen baas en werknemer, begint te vervagen. En omdat we anders en slimmer gaan samenwerken, horen daar ook andere en slimmere afspraken bij. Werkenden, maar ook vertegenwoordigers uit de lijnorganisatie zullen bij de totstandkoming van een cao meer betrokken moeten worden. Dat heeft ook veel met arbeidsverhoudingen te maken: hoe slechter de verhoudingen, hoe gedetailleerder de regels vaak zijn en hoe lager de regelmogelijkheden van werkgevers en werknemers zijn.

Bij het NCSI, als netwerkplaats van werkgeversorganisaties, vakbonden, trainees en wetenschappers, werden regelmatig discussies gevoerd over deze uitdagingen voor cao's en arbeidsverhoudingen. Er zijn artikelen gepubliceerd in vakbladen en er zijn bijeenkomsten georganiseerd om hierover de dialoog aan te gaan. Deze kennis en ervaringen worden nu gebundeld in dit boek over vernieuwing van arbeidsverhoudingen en de cao.

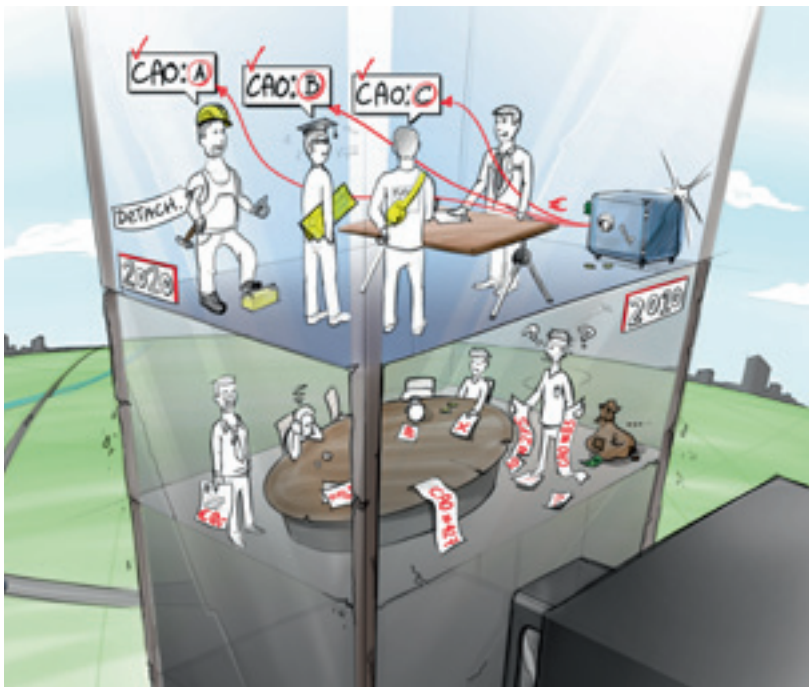
Aan de slag

Ieder hoofdstuk begint met een Vergezicht 2020, waarbij een toekomstbeeld wordt geschetst. Vervolgens kijken we naar de huidige praktijk, signaleren we knelpunten en zoeken we naar mogelijke oplossingen om die ideale situatie te realiseren. We hopen hiermee niet alleen een bijdrage aan de discussie over sociale innovatie te leveren, maar ook dat partijen geïnspireerd raken om met cao-vernieuwing en vernieuwing van arbeidsverhoudingen aan de slag te gaan.

1

Vervagende organisatiegrenzen

Ik kijk de tafel rond naar mijn team. Zes mensen in dienst van mijn organisatie. Vier mensen voor een dag per week die zonder vergoeding worden uitgeleend door hun eigen organisatie. Vier anderen voor een paar dagen per week tegen betaling bij ons gedetacheerd. Twee adviseurs die we regelmatig inhuren tegen dagtarief. Twee mensen die drie dagen per week via een payroll-contract bij ons werken.



Een hbo-docent die van zijn hogeschool na twintig jaar lesgeven een halfjaar de tijd heeft gekregen om een docentenstage te lopen. Twee ‘pensionado’s’ die zich aangetrokken voelen tot ons werk en voor een bescheiden vergoeding met ons meewerken. Zes trainees die door hun werkgever voor drie dagen per week aan ons zijn uitgeleend. En iedereen heeft, op zijn eigen manier, een bijdrage geleverd aan het resultaat dat we het afgelopen jaar hebben bereikt.

In het verleden bracht de diversiteit in het team veel problemen met zich mee. Wie gaat er mee op onze studiereis en hoe verdelen we de kosten? Een paar mensen hebben zich het afgelopen jaar bijzonder ingezet en onderscheiden, maar hoe regel ik een bonus voor iemand die bij ons gedetacheerd is? Volgens de regels moeten minstens twee mensen in ons kantoor een BHV (bedrijfshulpverlening)-opleiding doen, maar kan ik dat vragen aan iemand die niet bij ons in dienst is? De gemeenschappelijke lunch op vrijdagmiddag blijkt voor mijn medewerkers in loondienst als ‘beloning in natura’ beschouwd te worden en wordt fiscaal belast, voor de overige leden van mijn team niet. De opleidingen voor de eigen medewerkers krijg ik deels vergoed van een O&O-fonds, voor de anderen niet. Mijn eigen mensen declareren € 0,19 per kilometer voor dienstreizen met de auto, gedetacheerden € 0,35.

Als ‘baas’ voel ik me verantwoordelijk voor de gezondheid en het welzijn van mijn medewerkers, maar ons contract met de arbodienst, de ziektekostenverzekeraar en het pensioenfonds biedt alleen ondersteuning voor de mensen die bij ons op de loonlijst staan en niet voor de overige medewerkers.

Op de leden van mijn team waren maar liefst tien verschillende cao’s en arbeidsvoorwaardenregimes van toepassing: van de FME, de AWWN, FNV, CNV, TNO, universiteiten, hogescholen, Alares, payrollbedrijven, terwijl voor de zzp’ers die we inhuren eigenlijk niets was geregeld. Met de cao en het personeelshandboek dat we gebruikten, kwam ik er niet meer uit.

Gelukkig zijn er nu mogelijkheden om deze vraagstukken op te lossen. Op de eerste plaats kunnen we nu gebruikmaken van de ‘beroepen-cao’. Vakbonden hebben zich heringericht langs de lijn van beroep en functie in plaats van langs de lijn van bedrijf of sector. Dit blijkt ook een groot positief effect te hebben op werknemers om zich te organiseren. Er zijn nu cao’s voor helder te omschrijven functies en beroepen: secretariatsfuncties, ICT-

functies, communicatiefuncties, commerciële functies, verkoopfuncties, HRM-functies, technische beroepen, enzovoorts. De cao biedt naast helderheid over de loonschalen ook basale, beroepsgebonden voorzieningen die te maken hebben met zaken als beroepskwalificatie, opleidingen, vakmanschap, veilig en gezond werken en pensioenen. Het maakt voor de arbeidsvoorwaarden van deze functies niet meer uit of je in loondienst bent of niet.

Een tweede ontwikkeling is dat voor werkgevers fiscale en juridische verschillen tussen ‘eigen werknemers’ en ingehuurde of gedetacheerde werknemers zijn weggefallen. Ik kan nu alle mensen uit mijn team dezelfde reiskostenvergoeding geven, aanmelden bij de arbodienst, uitnodigen voor een studiereis, een laptop of smartphone ter beschikking stellen, mee laten doen met scholing en dergelijke zonder dat dat stuit op uiteenlopende fiscale behandeling.

Gebruikmakend van deze nieuwe mogelijkheden hebben we onze arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden opnieuw vorm en inhoud gegeven en is het onderscheid tussen ‘eigen werknemers’ en overige medewerkers grotendeels komen te vervallen.

1. Wat is er aan de hand?

De grenzen van de arbeidsorganisatie, zoals we die gewend waren, zijn aan het vervagen. We zijn van oudsher gewend te denken dat een organisatie een mooi, afgerond geheel is. En een werknemer is een onlosmakelijk onderdeel van de arbeidsorganisatie. Zo blijkt ook uit de definitie die Wikipedia geeft: “De **arbeidsorganisatie** is het geordende geheel van uitvoerende medewerkers en managers die met behulp van middelen de realisatie van een of meer organisatiedoelen nastreeft (...). Naast arbeidsdeling is er in een arbeidsorganisatie ook sprake van een gezagsverhouding tussen werkgever en werknemer met de werknemer in een ondergeschikte rol.”

De verankering van de arbeidsorganisatie ligt ook in het Burgerlijk Wetboek, waar een definitie gemaakt wordt van het begrip ‘werknemer’. Die ‘werknemer’ wordt vervolgens verfijnd in de cao of het handboek personeel van een organisatie: meestal wordt in artikel 1 of 2 scherp aangegeven wie wel en wie niet tot de cate-

gorie ‘werknemers’ gerekend wordt. Ook de begripsbepalingen van het pensioen-fondsreglement, van de Wet op de ondernemingsraden (WOR), van het contract met de arbodienst, van de mensen die in aanmerking komen voor ‘employee-benefits’, van de mensen die vallen onder de bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering, van de mensen die een werkgeversverklaring voor een hypotheek moeten hebben, enzovoorts, maken een duidelijk onderscheid tussen ‘werknemers’ en de ‘anderen’, die zijn uitgesloten van een groot aantal voorzieningen omdat ze formeel geen deel uitmaken van de arbeidsorganisatie. Dit leidt ook tot de bekende problematiek van ‘insiders’ en ‘outsiders’.

Vervolgens is een uitgebreid handelingsrepertoire beschikbaar voor hoe je als manager en als werknemers met elkaar kunt omgaan. Dit repertoire kan worden samengevat in de driedeling die Bolweg in zijn oratie heeft gegeven (Bolweg, 1997): instrumenten vanuit de gezagsrelatie (de hiërarchie); instrumenten vanuit de ruilrelatie (beloning, arbeidsvoorwaarden) en instrumenten vanuit de samenwerkingsrelatie (motivatie, inspiratie, medezeggenschap). Ook deze driedeling, waarop het gehele HRM-denken is gebaseerd, gaat uit van het klassieke werknemersbegrip.

Het is een feit dat de arbeidsorganisatie als afgerond geheel en bevolkt met uitsluitend werknemers in toenemende achterhaald is. De organisatie kent steeds meer rafelranden, openingen en semipermeabele scheidingswanden. Deze ontwikkeling wordt, vreemd genoeg, zowel door de bedrijven zelf als door werknemers in gang gezet.

Organiseren zonder grenzen

Al langer signaleren we ontwikkelingen die zijn samen te vatten als ‘terug naar de corebusiness’. Ondersteunende activiteiten (HRM, facilitair management, ICT, vastgoedbeheer, administratie) worden uit verschillende bedrijfsonderdelen gehaald en samengevoegd (shared services). Door deze schaalvergroting en door gebruik van moderne ICT kan efficiënter, goedkoper en kwalitatief beter worden gewerkt. Soms worden deze ondersteunende activiteiten niet alleen samengevoegd, maar ook uitbesteed aan een andere partij waardoor er nog meer schaalvoordeel, efficiency en kwaliteitsverbetering wordt bereikt. Bedrijven herverkavelen op deze wijze bestaande activiteiten en voegen die samen in nieuwe clusters. Zij zoeken naar de meest efficiënte oplossing en goedkoopste vestigingsplaats.

Werknemers zelf hebben hier nauwelijks invloed op en komen soms in vreemde situaties terecht. Ik geef drie voorbeelden:

- 1 Een groot Nederlands bedrijf besluit zijn ICT-activiteiten uit te besteden aan een grote serviceverlener op dat gebied. De medewerkers volgen het werk dat wordt uitbesteed en treden in dienst bij de ICT-dienstverlener. Onderdeel van het contract is dat het onderdeel kantoorautomatisering dicht bij de klant moet blijven. De medewerkers die zorgen voor de kantoorautomatisering en de bijbehorende helpdesk treden in dienst bij hun nieuwe werkgever, maar blijven hetzelfde werk doen op dezelfde locatie (bij de oud-werkgever) en in hetzelfde kantoor als voorheen. Zij ontmoeten dagelijks de oud-collega's en eten met hen in dezelfde kantine, maar blijken opeens uitgesloten te zijn van het bedrijfsuitje en mogen niet meer meedoen met het bedrijfsvoetbaltoernooi. Ook krijgen zij een ander toegangspasje en mogen ze geen gebruik meer maken van de parkeerplaatsen voor medewerkers. Binnen het bedrijf woeden verhitte discussies, tot op het hoogste niveau, of deze medewerkers in aanmerking komen voor het traditionele kerstpakket. Al eerder ondergingen bij hetzelfde bedrijf de schoonmakers, de medewerkers van de catering en van de receptie en beveiliging eenzelfde overgang naar een andere werkgever, terwijl de inhoud van het werk en de werkplek hetzelfde bleven. Deze mensen leveren dezelfde bijdrage aan de resultaten van de onderneming als voorheen, maar 'horen er toch niet meer bij'.
- 2 In december 2010 brak er, net voor Kerstmis, een staking uit bij de distributiecentra van Albert Heijn. Een van de strijdpunten voor de vakbonden was het grote aantal uitzendkrachten (ongeveer 50% van het aantal werknemers) dat werkt in de distributiecentra. Deze uitzendkrachten waren aanzienlijk goedkoper en flexibeler dan de werknemers in vaste dienst, onder meer omdat ze geen aanspraak konden maken op een aantal riantere seniorenregelingen die de cao van Albert Heijn kent.
- 3 Eveneens tegen het einde van 2010 was er een lange en geruchtmakende staking in de schoonmaaksector. De meeste grote bedrijven hebben het schoonmaken uitbesteed en de moordende concurrentie tussen schoonmaakbedrijven om de contracten leidt tot loon- én werkdruk. Veel schoonmakers waren echter ook geraakt door het feit dat zij geen onderdeel meer uitmaakten van het bedrijf dat zij schoonhielden; zij werden niet meer als collega beschouwd, ontvingen geen respect en konden geen gebruik maken van de voorzieningen die het bedrijf te bieden had.

Onder invloed van onder andere de NS en Schiphol is de 'code schoonmaak' tot stand gekomen, die tracht de grootste prijsdruk weg te halen. Bovendien is de NS in 2011 weer begonnen om ook de schoonmakers kerstpakketten

uit te reiken. Maar ondanks deze ‘code schoonmaak’ gaan de schoonmakers begin 2012 weer in staking. Zij horen er nog steeds niet bij.

Voor de bevrijding van de arbeid

Voor de bevrijding van de arbeid (Harmsen en Reinalda, 1975) is het standaardwerk over de geschiedenis van de Nederlandse vakbeweging en de geschiedenis van de strijd van de arbeidersklasse in het algemeen. Het is een boeiende beschrijving van de strijd voor onder meer menswaardige arbeidsomstandigheden, redelijke arbeidstijden, acceptabele arbeidsvoorwaarden, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en inspraak en zeggenschap. Een strijd die zich binnen en buiten bedrijven afspeelde en die zich richtte op enerzijds collectieve sociale voorzieningen en anderzijds op voorzieningen en rechten op het niveau van de onderneming, voor degenen die daar werkzaam waren. Ook hier werden van oudsher de grenzen van de organisatie scherp getrokken. En ook hier zien we de grenzen van de organisatie vervagen.

Zo is een sterke groei waarneembaar in het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Volgens recente onderzoeken zijn het er nu zo'n 800.000 en het aantal groeit snel. Voorheen een fenomeen dat vooral in de bouw voorkwam, nu waarneembaar in tal van beroepen. Volgens sommigen is het een ontwikkeling die gevoed wordt door een gunstige conjunctuur en een krappe arbeidsmarkt, en betreft het de ultieme emancipatie van de werknemer, volgens anderen komt de groei vooral door de wens aan goedkope arbeid bij werkgevers. Dat kan allebei waar zijn. Wanneer mensen uit eigen vrije wil besluiten om niet meer in loondienst te willen werken maar als kleine zelfstandige door het leven te willen gaan, eigen baas te zijn, opdrachten te doen waarvoor zij zelf kiezen en te willen werken waar en wanneer het hen uitkomt, is dit inderdaad een vorm van emancipatie. Wanneer medewerkers worden gedwongen, door werkgevers of door wets- en stelselwijzigingen, om zelf op te draaien voor de zogenaamde ‘leegloopriscio’s’, zoals gebeurt met bijvoorbeeld alfa-hulpverleners en vrachtwagenchauffeurs, is dit terecht te duiden, zoals sommige vakbonden verklaren, als een ultieme vorm van uitbuiting.

Alles wijst er echter op dat de groei vooral zit in de eerste categorie: hoger opgeleide medewerkers die ervoor kiezen zelfstandig te zijn en het keurslijf van een ‘baan in een organisatie’ te verlaten. Veel zzp'ers zeggen dat zij er genoeg van hadden zich aan te passen aan de wensen van het bedrijf. “Veel werknemers die voor zichzelf beginnen, vinden dat ze stilstaan in het bedrijf. Ze zijn uitgekeken op de werkverhoudingen en willen met hun vak bezig zijn, maar zijn te veel

tijd kwijt aan vergaderingen en politieke spelletjes” (*Financieel Dagblad*, 8 maart 2008). Deze uitspraak bevat een stevige waarschuwing voor bedrijven. Blijkbaar geven veel organisaties hun mensen nog niet de gewenste ruimte en hebben zij onvoldoende oog voor deze emancipatorische beweging. En het zijn meestal niet de minste werknemers die besluiten voor zichzelf te gaan beginnen.

Overigens is er een grotere groep mensen die ervoor kiest niet in reguliere loondienst bij een organisatie te werken, zoals de uitzendkrachten, gedetacheerden, interimmers en vele professionals. Opvallend is ook het groeiend aantal ‘deeltijd-zzp’ers’: werknemers die een vaste baan combineren met een eigen praktijk of onderneming. Deze ontwikkeling gaat verder dan de door werkgevers in de jaren 80 van de vorige eeuw ingezette trend tot flexibilisering. Het zijn nu ook werknemers zelf die voor deze ontwikkeling kiezen, wellicht niet zozeer voor de ‘bevrijding van de arbeid’ maar in ieder geval voor de ‘bevrijding van de organisatie’.

Deze trend wordt ook treffend onder woorden gebracht door Yvonne Burger in haar oratie: “Ik ontmoet in mijn praktijk vele individuen in organisaties die menselijke waarden, zoals ruimte, openheid, respect, waardering, vriendelijkheid en het vermogen tot zelfactualisatie, in onvoldoende mate ervaren en die – als ze voldoende moed hebben verzameld om hun (schijnbare) zekerheden los te laten – uitbreken uit organisaties om opvolging te geven aan hun behoefte om hun eigen baas te zijn, hun eigen collega’s te kiezen in hun eigen netwerk en om los van functie- en competentieprofielen, carrièrepaden en status hun eigen talent en creativiteit tot ontwikkeling te laten komen” (Burger, 2008).

Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat organisaties in toenemende mate gaan bestaan uit medewerkers die geen werknemer zijn. Ook hier vervagen de grenzen van de organisatie.

Van hiërarchie naar zelfsturing

Een derde ontwikkeling is de ingrijpende verandering in de aard en de inhoud van het werk. Het traditionele organisatieparadigma is gebaseerd op complexe organisaties met simpele taken. Werknemers werden aangestuurd door een veelal dominant primair proces (de lopende band), door een uitgebalanceerde logistieke keten of door de hiërarchie in de onderneming: de baas. Dit komt ook in het Burgerlijk Wetboek terug, in de definitie van Wikipedia (gezagsverhouding) en in de driedeling van Bolweg (de gezagsrelatie). Ook veel cao’s ademen nog dit traditionele organisatieparadigma.

Al langere tijd maken we de verschuiving mee naar een kenniseconomie. Complexe organisaties met simpele taken worden vervangen door simpele organisaties met complexe taken. Het opleidingsniveau van de medewerkers is gestegen. Sturing door het primaire proces en door de baas wordt vervangen door zelfsturing of door sturing door klanten. Steeds meer werknemers noemen zich een 'professionaal'; sturing vindt ook plaats door beroepscode en vakmanschap. Zelfs binnen hechte organisaties, met medewerkers in loondienst, veranderen de arbeidsverhoudingen als gevolg van de nieuwe aard en inhoud van het werk. De ruilrelatie en met name de samenwerkingsrelatie worden belangrijker dan de gezagsrelatie.

2. Knelpunten

Bovengenoemde ontwikkelingen leveren nieuwe vraagstukken voor de arbeidsverhoudingen op. Sommige kwesties lijken zeer triviaal, maar zijn het in de praktijk niet en leiden tot moeizame discussies.

Het eerste vraagstuk is wie erbij hoort en wie niet. Wie komt er dit jaar in aanmerking voor een kerstpakket? Wie mag er mee met het bedrijfsuitje, wie wordt er uitgenodigd voor het personeelsfeest? Alleen de eigen werknemers? Ook de tijdelijke, ingehuurd of gedetacheerde medewerkers? En de voormalige collega's, die nu in dienst zijn van het catering-, beveiligings- of schoonmaakbedrijf? De langdurig ingehuurd zzp'ers? Met andere woorden: waar trekken we de grens om onze organisatie?

Andere vragen hebben al wat meer inhoud. Wie neemt er deel aan het werkoverleg? Wie mag participeren in onze bedrijfsopleidingen? Wie gaat er mee op de studiereis? En als we dan medewerkers, zijnde niet-werknemers, daarvoor uitnodigen, moeten zij er dan voor betalen? Mogen zij hun uren schrijven?

Sommige onderwerpen moeten meer formeel geregeld worden. Wie is verantwoordelijk voor de gezondheid en het psychische welzijn van de medewerkers die bij ons werken, maar niet bij ons in dienst zijn? Wie wordt betrokken bij medezeggenschapsvraagstukken? Wie is nu eigenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk dat we leveren, hoe zit het met de aansprakelijkheid? Wie valt er onder onze verzekeringen? Hoe zit het met eigendomsrechten van producten of diensten die we samen met ingehuurd medewerkers of zzp'ers ontwikkelen? Of: hoe maken we optimaal gebruik van de kennis en de netwerken van onze niet-vaste medewerkers? Levert samenwerking nieuwe kansen op? Kunnen we ons businessmodel baseren op deze manier van werken?

Een tweede vraagstuk heeft betrekking op de discussie over insiders en outsiders. Sommige cao's bieden veel bescherming, maar zijn ook duur. Werkgevers kunnen de neiging krijgen zo veel mogelijk werknemers buiten de cao te houden (bijvoorbeeld door uitzendkrachten in te huren) of om zo veel mogelijk werk uit te besteden. Dit kan grote verschillen in arbeidsvoorwaarden binnen dezelfde organisatie opleveren. De bescherming en riantie arbeidsvoorwaarden die van toepassing zijn op de medewerkers die onder de cao vallen zijn prettig, maar kunnen ook leiden tot verlies aan mobiliteit en een slechte werking van de arbeidsmarkt (Korevaar, 2011).

Een derde vraagstuk betreft het HRM-instrumentarium en samenwerkings- en besturingsvraagstukken. De traditionele relatie tussen manager en medewerker – door Bolweg gekenmerkt als een combinatie van samenwerkingsrelatie, gezagsrelatie en ruilrelatie – voldoet niet meer. Tussen manager en zzp'er of ingehuurd interimmer/specialist bestaat geen gezagsrelatie of ruilrelatie in de traditionele zin. Er is sprake van een zakelijke, contractuele relatie waarin inspanningen of op te leveren resultaten zijn vastgelegd. Tegelijkertijd bestaat er bij deze medewerkers een even grote behoefte aan teamwork, samenwerking, gezelligheid en binding met collega's. Eerder onderzoek (De Korte, 1995) heeft al uitgewezen dat de sociale functie van werk en de werkomgeving voor medewerkers heel belangrijk is. De behoeften van 'echte werknemers' en andere mensen die bij het werk betrokken zijn lopen hierin niet veel uiteen.

Managers moeten zorgen voor een effectieve samenwerking tussen medewerkers die uiteenlopende relaties met het bedrijf hebben. De manager kan bij het beïnvloeden en invullen van deze arbeidsrelaties niet terugvallen op de hulp of de richtlijnen van de cao of het handboek personeel: deze zijn immers niet van toepassing. En ook bij organisaties met overwegend 'eigen medewerkers' worden traditionele, hiërarchische sturingsprincipes vervangen door zelfsturing, horizontale coördinatie en meer accent op de samenwerkingsrelatie. Een nieuwe taak erbij voor de toch al zo overladen middenmanager (Stoker en De Korte, 2000)? Overigens kan ook de – niet in dienst zijnde – medewerker niet terugvallen op de rechten en plichten die in deze hulpstructuren zijn vastgelegd. Als de werkgever/manager niet meer kan terugvallen op een aantal collectief geldende spelregels in de omgang met de medewerkers, nemen de transactiekosten in het managen van de verschillende arbeidsrelaties hand over hand toe (De Korte, 2000).

Tot slot heeft het fenomeen van de vervagende organisatiegrenzen ook een culturele dimensie. Een groeiend aantal onderzoekers en beleidsmakers wijst op het gevaar van te grote flexibilisering van en fluïditeit in organisaties. Waar zit het

cement in de organisatie? Wie zijn straks de cultuurdragers, wie zorgen voor de continuïteit, wie bewaken de waarden en missie van de organisatie?

3. Mogelijke oplossingen

In het vergezicht 2020 zijn reeds twee mogelijke oplossingen aangegeven voor de verschuiving van helder begrensde organisaties met eigen werknemers naar organisaties met vervagende grenzen en diversiteit in arbeidsrelaties.

Beroepsgebonden cao

De eerste oplossing is gelegen in een functie- of beroepsgebonden cao. Het tumult binnen met name de FNV in 2011 kan na de nodige barensweeën leiden tot een herinrichting van vakbonden én cao's langs de lijn van beroep en functie in plaats van sector of bedrijf. De beroepsgebonden cao bestaat al langer, bijvoorbeeld voor de politie, militairen, docenten, verpleging, en artsen in loondienst. Niet toevallig zijn dit beroepen waar de organisatiegraad hoog is. Ook beroepsverenigingen voor zelfstandigen en professionals zitten in de lift. De aandacht voor vakmanschap is groot. De beroepsgebonden cao biedt naast helderheid over de loonschalen ook basale, beroepsgebonden voorzieningen die te maken hebben met zaken als beroepskwalificatie, opleidingen, vakmanschap, veilig en gezond werken en pensioenen.

Cao 2020

De doorbraak was gelegen in de cao voor de schoonmakers, waar na een lange strijd werd beslist dat er vaste tarieven en loonlijnen kwamen voor mensen met een schoonmaakberoep. Het maakt voor een bedrijf niet meer uit (in kosten) of je schoonmakers in dienst hebt of ze inhuurt via een schoonmaakbedrijf: alle schoonmakers hebben dezelfde loonschalen en vallen onder dezelfde cao. Concurrentie tussen schoonmaakbedrijven gaat niet meer op loonkosten van de medewerkers, maar wordt gevoerd op basis van kwaliteit, efficiency, klantvriendelijkheid, gebruik van technologie, specialisatie.

Na de schoonmaak volgden al snel cao's voor andere, helder te omschrijven functies en beroepen: secretariaatsfuncties, ICT-functies, communicatiefuncties, commerciële functies, verkoopfuncties, HRM-functies, technische beroepen, en nog veel meer. Het was even zoeken om voor deze cao's de juiste counterparts aan werkgeverszijde te vinden, maar het is gelukt. In deze cao's kunnen de belangrijkste arbeidsvoorwaarden worden opgenomen voor specifieke (clusters van) beroepen en ook aandacht worden geschonken aan onderwerpen als kwalificaties, vakmanschap, en veiligheid.

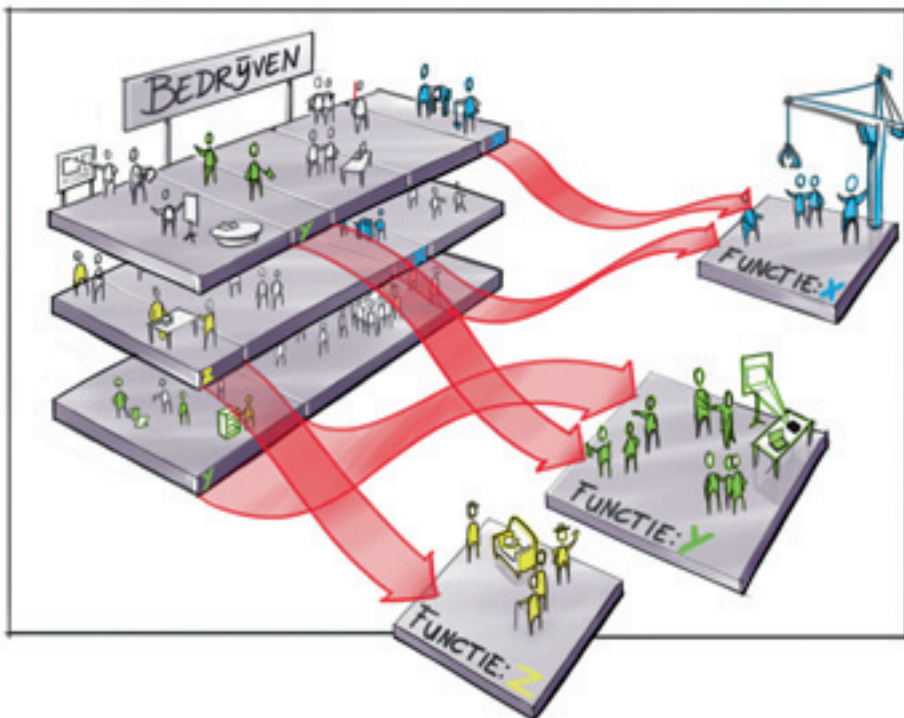
Op basis van een dergelijke cao krijg je de belangrijkste arbeidsvoorwaarden die bij je beroep horen en niet die van het bedrijf waar je werkt. Ook kan hiermee het verschil tussen 'eigen mensen' en ingehuurde/gedetacheerde medewerkers voor een belangrijk deel worden weggepoetst. Dit zal de mobiliteit op de arbeidsmarkt ten goede komen.

Drie vraagstukken bij de beroepsgebonden cao willen we hier nog duiden, zonder direct een passende oplossing te hebben.

Op de eerste plaats is er het vraagstuk van de werkingssfeer. Bij de klassieke cao wordt de werkingssfeer bepaald door het bedrijf waar iemand werkt (als je tenminste in dienst bent van dat bedrijf). Bij de beroepsgebonden cao wordt de werkingssfeer bepaald door het beroep dat wordt uitgeoefend. Hierbij kan de vraag ontstaan of de werkgever of opdrachtgever het beroep bepaalt, of dat de medewerker zelf kan kiezen. De praktijk zal het uitwijzen.

Een tweede vraag is wie de rol van werkgever speelt bij onderhandelingen over de cao. Daar waar beroepen en arbeidsorganisaties in hoge mate samenvallen (politie, zorg, onderwijs) is een werkgeversvertegenwoordiging gemakkelijk samen te stellen. Als beroepen (secretariële functies, commerciële functies) echter in veel verschillende bedrijven of sectoren voorkomen, zal het niet meevallen een vertegenwoordigende werkgeversdelegatie samen te stellen.

Tot slot is er de vraag van de 'mededinging'. Bij de beroepsgebonden cao kunnen loonafspraken ook tariefafspraken worden. De mededingingswetgeving moet hierop worden aangepast.



Overbruggen tegenstellingen insiders en outsiders

Een tweede oplossing is het gelijktrekken van een aantal regelingen en verplichtingen voor 'eigen' werknemers en medewerkers die op andere wijze aan de organisatie zijn verbonden. Dit zijn regelingen die te maken hebben met medezeggenschap, secundaire arbeidsvoorwaarden, aansprakelijkheid, veilig en gezond werken, scholing en ontwikkeling van medewerkers. Ook de fiscale behandeling van 'eigen werknemers' en 'andere werknemers' in de sfeer van vergoedingen en verstrekkingen kan worden gelijkgetrokken. Hierbij is niet de arbeidsrechtelijke status van belang, maar het 'pakket' dat een organisatie aan alle medewerkers wil aanbieden.

Door gebruik te maken van deze nieuwe mogelijkheden kan de tegenstelling tussen insiders en outsiders worden overbrugd. Het verschil tussen 'werknemer' en 'niet-werknemer' kan sterk worden verkleind.

Het NCSI

Binnen het NCSI hebben we de arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden opnieuw vorm en inhoud gegeven. Medewerkers van het NCSI kunnen kiezen uit drie soorten contracten:

Het partnercontract. Dit contract gaat uit van een duurzame samenwerkingsrelatie tussen werkgever en werknemer, waarbij de werknemer in dienst is van het NCSI en weinig tot geen nevenactiviteiten heeft. De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen) worden geregeld in de beroeps-cao (wij werken met de beroeps-cao's voor secretariële functies; voor communicatieprofessionals en voor project- en programmamanagers). Voor de overige arbeidsvoorwaarden (arbeidstijden en verlof, vitaliteit en gezondheid, ontwikkeling en opleiding, reis- en andere onkostenvergoedingen) hebben we NCSI-eigen regelingen.

Het reiscontract. Dit contract is bedoeld voor medewerkers die langere tijd optrekken met het NCSI en een helder omschreven taak of opdracht hebben. Deze medewerkers blijven echter ook verbonden aan (een) andere organisatie(s) of bewaren nadrukkelijk hun eigen economische zelfstandigheid. Het gaat hier bijvoorbeeld om medewerkers of trainees die vanuit een andere organisatie bij het NCSI zijn gedetacheerd en om zzp'ers die langere tijd meewerken. De beloning voor deze mensen is gebaseerd op dezelfde beroeps-cao, met een opslag voor zaken als werkgeverslasten, en wordt aan de uitlenende organisatie of de zzp'er uitgekeerd. Voor de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn, net als voor de 'echte' werknemers, de NCSI-regelingen van toepassing. Deze medewerkers participeren ook in de cyclus van functionerings- en ontwikkelingsgesprekken.

Het maatjescontract. Dit is bedoeld voor medewerkers die – tijdelijk – in een project of activiteit met het NCSI samenwerken. Ook hier wordt de beloning afgeleid van de beroeps-cao. Deze medewerkers kunnen gratis gebruikmaken van bepaalde voorzieningen van het NCSI (nodig voor de uitoefening van hun taak of opdracht) en kunnen tegen kostprijs meedoen aan een aantal andere activiteiten (met name opleidingen, studiereizen, het vitaliteitsprogramma en dergelijke).

Gevolgen

Met het vervagen van de grenzen van de organisatie zal het HR-beleid ingrijpend moeten veranderen. Als gevolg van zowel herverkaveling, uitbesteding en inbesteding van activiteiten op initiatief van de ondernemer/werkgever als van de emancipatie van de werknemer, zullen nieuwe ontwerp- en besturingsregels voor de organisatie nodig zijn. Hierbij zullen klassieke organisatieparadigma's – gebaseerd op tayloriaans denken – als hiërarchie, coördinatie en controle moeten worden vervangen door nieuwe paradigma's als vertrouwen, verbinden, samenwerken, en ontwikkeling en benutting van talenten. Dit vereist ook nieuwe procedures, handboeken en 'managementmores'. Vooral de dialoog tussen manager en medewerker (in de meeste brede zin van het woord) zal hierin centraal staan (Nauta, 2011). Ook zal de verticale sturing tussen manager en medewerker vervangen moeten worden door horizontale coördinatie tussen medewerkers onderling.

Mensen willen grenzen!

Organisaties richten zich op het *gezamenlijk* bereiken van doelen. Zij kennen structuren zoals arbeidsverdeling, hiërarchie en richten zich op continuïteit. Organisaties verschaffen vaste medewerkers een gevoel van zekerheid, voorspelbaarheid, collega's en identiteit (bijvoorbeeld "Ik ben een Spoorman!"). Mensen horen graag ergens bij en het werken in vaste herkenbare groepen of afdelingen wordt plezierig gevonden. Veel arbeidsmotivatie en sociale identiteit komt voort uit de herkenbare organisatie waarvoor en de groep waarmee men werkt.

In principe weegt het organisatiebelang meestal zwaarder dan het belang van de medewerker. Om het belang van medewerkers en de organisatie wat meer in evenwicht te brengen, bieden vakbonden tegenmacht. Als organisatiegrenzen vervagen, worden relaties minder eenduidig en op iets vaags is het lastig gericht en beleidsmatig te reageren.

Vandaar ook dat de moderne management- en organisatie-ideologieën en -modellen steeds vager worden. Men kan zich de vraag stellen in wiens belang dit is. De ideologie van de flexibele organisatie en minimale werkgeversverantwoordelijkheid spoort tot op zekere hoogte met de individualistische, ontplooiende, hoogopgeleide medewerker die goed voor zichzelf denkt te kunnen zorgen. Netwerk-, keten-, regie-, project- en zelfs virtuele organisaties dienen zich aan met toenemende vragen: Wie is de baas? Wie is verantwoordelijk? Wie hakt de knopen door? Wie hoort erbij en wie niet? Afhankelijkheden en verantwoordelijkheden raken verstrikt in moeilijk te ontwarren kluwens. Antwoorden worden gevonden in bijvoorbeeld ketenregie en netwerksturing, maar veel concrete aanknopingspunten voor medewerkers leveren die niet op. Gedegen HR-uitwerkingen en analyses van deze nieuwe organisatie modellen bestaan er nauwelijks. Transactiekosten, planningsrisico's en demotivaties kunnen mogelijk anderszins hoog oplopen. Goede vergelijkingen tussen de kosten en opbrengsten van interne en externe personele flexibiliteit zijn nauwelijks



Joep Bolweg

▼
Collegialiteit,
aandacht en
erkenning zijn
basale menselijke
drijfveren
▲

beschikbaar. Inwerken, socialiseren, afstemmen, overdragen, verloop en demotivatatie hebben zo hun kosten. Uitbesteden is nog de trend, maar niet uitgesloten mag worden dat inbesteden binnenkort weer op de agenda komt. De coördinatie- en administratieve kosten van doorgeschoten flexibiliteit en diversiteit en een schaarse arbeidsmarkt kunnen snel voor een kentering in modieus denken zorgen.

Payrollers, zzp'ers, interimers en andere flexibelen rukken op. Maar de relaties tussen medewerker en organisatie en tussen de collega's onderling zijn voor deze nieuwe 'werknemers' niet zo duidelijk. Er kunnen daardoor coördinatie- en motivatieproblemen ontstaan, mede doordat de werkgever-werknemerrelatie zich ontwikkelt in de richting van een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie waarbinnen hoofdzakelijk instrumenteel en op de korte termijn gedacht wordt. Deze ontwikkeling wordt vaak bestreden met een wirwar aan juridische contracten.

Weinig overtuigend zijn de repeterende geluiden uit de uitzendwereld die ons recent opnieuw trakteerde op het vooruitzicht dat "... vaste contracten en cao's in 2030 verdwenen zijn." De meeste werknemers zitten hier niet op te wachten. Ook organisaties zijn naast flexibiliteit gebaat bij voorspelbaarheid en betrokkenheid. In het faciliteren van rechtvaardige transacties en stimuleren van creatieve interactie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers ligt een nieuwe HRM-uitdaging verscholen.

Langzaam worden de contouren van een nieuwe driedeling in onze arbeidsmarkt zichtbaar:

De hoogopgeleide, goede verdiener (vaak tweeverdiener bovendien), die zich flexibel verhuurt en tijdelijke verbanden preferereert. Tijdelijkheid, transactie en professie domineren hier.

De werknemer die houdt van zijn baan, organisatie, collega's, inkomenszekerheid en vastigheid en die dit weerspiegeld ziet in de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een werkgever die continuïteit in zijn vaandel heeft.

De flexibele werknemer in de laag betalende onderkant van de piramide. Bij toenemende flexibiliteit neemt de werk- en inkomensonzekerheid van deze groep toe. Countervailing power en

nieuwe collectieve contractvormen op functie- en beroepsbasis zijn hier wenselijk. Lastig blijft hier wie de tegenpartij is met wie te onderhandelen valt. Of moeten deze groepen toch beschermd worden door overheidsingrijpen?

Wellicht kunnen we ook een revival verwachten van oude collectiviteiten als beroeps-, ambachts- en gildeachtige organisaties. Ook coöperatieve gedachten kunnen nieuwe organisatievormen en solidariteit inspireren. De sociale media zorgen voor nieuwe verbanden die misschien de traditionele sociale interacties binnen de vervagende organisaties enigszins kunnen compenseren.

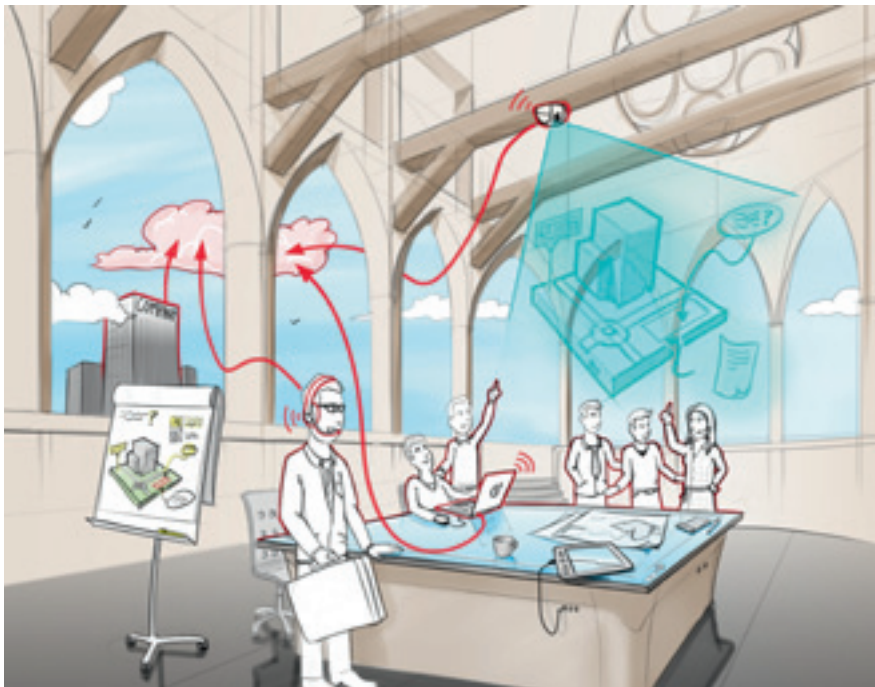
In ons huidige economische systeem geloof ik zeker niet voor iedereen in de professionele mythe van ‘iedereen zelfstandig ondernemer’. Behalve de al genoemde coördinatie- en transactieproblemen is en blijft de mens een sociaal wezen die graag in vaste verbanden verkeert, ondanks alle flexibiliserings- en individualiseringstendensen. Erbij horen, gemeenschapsgevoel, collegialiteit, aandacht en erkenning zijn basale menselijke drijfveren en in het vormgeven van nieuwe werkverbanden is het verstandig om dit te realiseren. Of zoals Mark Earls in *Herd* het zo mooi formuleert: wij zijn een “we-species suffering from an I-illusion.” Het lijkt erop dat we de sociale dimensie bij het nieuwe organiseren en de nieuwe arbeidsverhoudingen te veel uit het oog verloren zijn.

Joep Bolweg is adviseur bij Berenschot en Hoogleraar Mens, Arbeid en Organisatie aan de VU te Amsterdam.

2

Het Nieuwe Werken

Ik ben alweer 42 jaar en mijn kinderen zijn tieners (wat vliegt de tijd). Ik kan me al bijna niet meer herinneren hoe ik ooit – achttien jaar geleden – mijn eerste baan kreeg. Er is dan ook veel veranderd. Je zou mij een ambtenaar kunnen noemen, ik werk bij een grote gemeente in het oosten van het land, in de stad waar ik woon. Maar een ambtenaar van nu lijkt niet meer op die van 2002.



Ver reizen voor je werk is niet zo hip meer. De trend is om het werk zo dicht mogelijk bij huis te organiseren. Niet thuis, want de meeste mensen hebben toch behoefte aan fysieke scheiding tussen werk en privé. Maar omdat organisaties in het kader van duurzaamheid steeds meer hun best doen om in netwerken dicht bij het woonadres van de werknemers te werken, komen veel werknemers samen in oude kerken, monumentale panden of bedrijfsverzamelgebouwen bij stations. En dat zijn niet alleen de kenniswerkers. Rond die locaties is er weer behoefte ontstaan aan dienstverleners die nauw betrokken zijn bij het netwerk: schoonmakers, cateraars, pakketbezorgers, kinderopvang en bedrijfszorg. Gelukkig maar, want zo ontmoeten bevolkingsgroepen elkaar weer. Maar dat geldt niet voor iedereen. Zorgpunt blijft dat productiesectoren in verhouding minder aantrekkelijk worden; werknemers hebben relatief weinig invloed op hun werk en hoewel behoorlijk veel aandacht is uitgegaan naar brede inzetbaarheid, zit daar een muur waar we nog niet doorheen komen. Gelukkig zijn de nieuwe beroepsorganisaties – de opnieuw uitgevonden vakbonden – zeer actief om daar van onderop verandering in te brengen.

Ik verzorg deels de diensten aan burgers in mijn stad en ben deels verbonden aan overkoepelende landelijke overheidsprogramma's waarin gemeenten en ministeries samenwerken. In mijn teams stemmen we eens in de zoveel tijd af hoe wij onze doelen willen realiseren en wie wat oppakt. Voor het project 'persoonsgebonden budget 3.0' ben ik projectleider, in andere projecten ben ik teamlid. Als projectleider zorg ik ervoor dat iedereen de ondersteuning krijgt die hij nodig heeft om zijn werk goed te doen. Ik kies ervoor om – met de mensen die hier werken en wonen – vaak fysiek bij elkaar te werken, daar krijgt iedereen toch de meeste energie van. Met de teamgenoten uit andere gemeentes is veel contact via sociale media en eens per maand drinken we een borrel in het nieuwe Hoog Catherijne in Utrecht. Omdat we veel in onze eigen gemeente werken, zitten we dicht op de burgers en spreken we bijvoorbeeld vaak met de pgb'ers en zorgaanbieders over wat er beter kan. Zij kennen mij allemaal persoonlijk. Onze gemeente is trouwens 's avonds en in het weekend eindelijk goed bereikbaar voor diensten aan burgers; natuurlijk door de digitale balie, maar ook doordat alle ambtenaren in kunnen tekenen op de oude 'burgerzaken'-diensten, die nu ook buiten kantooruren geleverd worden.

Welke dagen ik precies werk? Dat hangt sterk af van wat er nodig is, en natuurlijk ook van de agenda's van mijn medegezinsleden. De kinderen hebben op school een volcontinuurooster met aansluitend sport, muziek of spelen in hetzelfde gebouw. Ze hebben in principe vijf vakantieweken, waarvan we een groot deel zelf inplannen. Het blijft een uitdaging om samen te zoeken naar momenten dat je echt even rust hebt en niet met werk of school bezig bent, dat moet je leren. In mijn beroepsvereniging hebben we daar via LinkedIn zinvolle gesprekken over en hun e-learning heeft me geholpen. Kortom, ik ben tevreden met hoe we dat allemaal organiseren, al verlang je best eens naar die oude zondagsrust of eindeloze zomervakanties zonder smartphone.

1. Wat is er aan de hand?

In 2005 publiceert Bill Gates zijn white paper over 'the new world of work'. Hij schrijft: "Nu de wereld door systemen en netwerken onderling verder verbonden raakt, zullen de muren die medewerkers in het verleden afscheidden van informatie, organisatiedoelstellingen en elkaar, in toenemende mate wegvallen." Naast deze kansen ziet hij risico's in de mate waarin werknemers overspoeld worden door informatie en in de nieuwe competenties die van hen verlangd worden. Hij benoemt daarbij ook de risico's voor productiviteit en gezondheid. Als oplossingen noemt hij benutten van talent, focus op samenwerking en goed gebruik van ICT. Microsoft Nederland vertaalt het thema van deze white paper in Het Nieuwe Werken (HNW) en voert het in de eigen organisatie in. Andere pioniers, zoals Interpolis en Veldhoen & Company, experimenteren dan al enige tijd met flexibel werken en flexibele inrichting van kantoren.

Inmiddels heeft HNW in Nederland een enorme vlucht genomen. Onderzoek van Kluwer in 2011 toont aan dat HNW in kantooromgeving 96% bekendheid geniet, en dat steeds meer mensen ermee aan de slag gaan.



Bron: *Nationaal onderzoek Over het Nieuwe Werken*, Kluwer 2011.

Doelgroep: werknemers in een kantooromgeving met meer dan 10 personen

De leden van vakbonden blijven niet achter. Onderzoek onder de achterban van het CNV in 2011 laat zien dat 40% te maken krijgt met HNW, en dat 75% daarvan positief is over deze ontwikkeling. In 2010 en 2011 worden er door een brede coalitie campagneweken georganiseerd om werknemers bewust te maken van de kansen van HNW. De slogan 'Het Nieuwe Werken doe je zelf' en de roze badjassen krijgen brede aandacht. In 2010 en 2011 vindt er ook verbreding plaats. Na de zakelijke dienstverlening volgen overheden, zorginstellingen en zelfs productiebedrijven. Het Kenniscentrum Werk & Vervoer – waarin CNV, FNV en MHP samenwerken om werknemers te ondersteunen bij afspraken over slim werken en slim reizen – biedt ondersteuning aan ondernemingsraden die zich beraden op HNW. Op dat aanbod gaan ook bedrijven als BAM, Ahold en Parnassia in. Niet echt bedrijven die drijven op kenniswerk.

Inmiddels klinken er ook vragen over de definitie van nieuw werken. Want in de hype lijkt HNW een containerbegrip te worden waarin ieder zijn eigen elementen stopt. Fietje Vaas vraagt zich in haar blog over HNW (april 2011) af of we niet wat meer moeten gaan afbakenen. Het gaat volgens haar om kenniswerkers die dankzij sociale media slimmer gaan werken. Je kunt je dus afvragen of zelffroosteren onder HNW geschaard moet worden. Ook klinkt de kritiek dat HNW is verworden tot een managementconcept: betrek een hip gebouw met flexibele werkplekken, investeer in ICT en gooi er een leiderschapscursus tegenaan, en klaar

is Kees. Terwijl het ook gaat om een cultuurverandering, zoals sociale partners en onderzoekers benadrukken. HNW verandert namelijk wezenlijk iets aan de manier van samenwerken. Dat gaat verder dan het invoeren van een nieuw management-concept. De rol van leidinggevendenden verandert, maar ook de rol van secretaresses. Wellicht zullen er zelfs beroepsgroepen verdwijnen. Ook de benodigde competenties veranderen sterk. Maar wat betekent dit voor de arbeidsmarkt en voor de afspraken die we met elkaar maken over werk, beloning en de verantwoordelijkheidsverdeling? Voor we dit verkennen, is het belangrijk Het Nieuwe Werken af te bakenen.

Definitie en afbakening

Voor HNW worden ondermeer de volgende definities gehanteerd:

- Het plaats- en tijdonafhankelijk uitvoeren van kantoorwerkzaamheden. Hierbij wordt gebruikgemaakt van mobiele technologie zoals laptop, smartphone, GPRS en Web 2.0 (Wikipedia).
- Een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt (Bijl, 2009).

Hier houden wij de eerste definitie aan, hoewel voorbeelden soms breder zijn. Deskundigen maken een onderscheid tussen drie aspecten van nieuw werken: ICT (bytes), inrichting (bricks) en cultuur/gedrag (behaviour). De snelle ontwikkelingen in de ICT zorgen ervoor dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk is. De nieuwe kantoorinrichting komt voort uit een nieuwe manier van kijken naar de werkplek. Er is geen vaste indeling naar mensen en afdelingen meer, maar werkplekken zijn gerelateerd aan bepaalde werkzaamheden zoals ontmoeting of concentratieklussen. Verder wordt er niet meer van uitgegaan dat al dat werk op het eigen kantoor moet plaatsvinden. Je werkplek kan ook thuis, in de eigen woonplaats, onderweg, bij klanten of leveranciers staan. Daarbij is resultaatgericht werken onlosmakelijk verbonden met HNW. Je kunt immers niet tijd- en plaatsonafhankelijk werken als je elke stap in het proces wilt controleren.

Hoewel onderwerpen als zelfroosteren en duobanen direct kunnen volgen uit invoering van nieuw werken, laten we die buiten beschouwing. Ze passen immers niet in de strikte definitie van tijd- en plaatsongebonden werken en worden behandeld in hoofdstuk 5.

Het Nieuwe Werken bij Rabobank: Rabo Unplugged

In 2005 is Rabobank Nederland gestart met de ontwikkeling van Rabo Unplugged, dat in december 2006 werd vastgelegd. Om vorm te geven aan het veranderingsproces, dat 'Transformatie' heet, zijn er zes principes gedefinieerd: tijd- en plaatsafhankelijk, activiteitengerelateerd, samenwerken, eigen verantwoordelijkheid, meer ondernemerschap en minder regels.

Enkele van deze principes werden in een zekere mate al toegepast. Zo konden medewerkers thuiswerken via het TeleWerkportaal en was er een digitaal performance-managementsysteem.

Rabobank Nederland heeft voor Unplugged geen tijdspad opgesteld met een concreet eindpunt. De overtuiging is dat dit traject niet 'af' kan zijn, het blijft zich doorontwikkelen. De wijze van implementeren past bij de visie van Unplugged. De kaders en zes principes worden duidelijk gecommuniceerd, vervolgens is het aan de afdelingen of teams zelf om te beslissen hoe en wanneer zij hiermee aan de slag gaan. Rabo Unplugged heeft vooral vorm gekregen door middel van een nieuw kantoor- en werkconcept. In het nieuwe gebouw zijn 2400 werkplekken voor 3300 medewerkers. Er zijn geen vaste werkplekken meer, ook niet voor managers of directeuren.

Het concept heeft succes. Het blijkt dat 87% van de medewerkers meedoet. Er is een afname in papiergebruik en ziekteverzuim en het gedrag van medewerkers is veranderd. Uit de verhalen van medewerkers die te maken hebben met Unplugged komt naar voren dat zij meer worden gestimuleerd na te denken over waar, wanneer, met wie en met welke middelen ze tot het beste resultaat voor de klant kunnen komen. Dit komt mede doordat leidinggevend minder gaan controleren en meer gaan coachen. Medewerkers worden niet meer op aanwezigheid beoordeeld, maar op resultaat. Daarnaast wordt er beter samengewerkt en is kennisdeling eenvoudiger en anders geworden. De ervaring is dat men elkaar makkelijker treft en er sneller en effectiever kennis wordt gedeeld door technologische vernieuwingen zoals SharePoint, Yammer en Communicator. Daarnaast noemt Rabobank sociale cohesie als belangrijk aandachtspunt. Tot op heden zijn er louter positieve geluiden uit de organisatie over HNW. Wel dreigt de balans tussen werk en privé soms in de knel te komen. Daar zal de komende jaren aandacht aan worden besteed.

Meer informatie over Rabo Unplugged is te vinden op www.rabobank.com/nieuwbouw

Oud of nieuw

De term ‘Het Nieuwe Werken’ roept hier en daar enige scepsis op: hoe nieuw is het eigenlijk? Ambulante werkers zoals jeugdhulpverleners, consultants en vertegenwoordigers merken op dat ze allang los van tijd en plaats werken. Er bestaat zelfs al jaren ICT die hen daarbij helpt, al was die tien jaar geleden van een ander niveau. Principiëler is de vraag of we niet dankzij de nieuwe ontwikkelingen verworvenheden opgeven die we ooit als grote winst zagen. Zoals de scheiding tussen werken en rusten, tussen de werkplek en thuis. Zijn we weer terug bij af, toen we werkten op ons eigen land (het werk is nooit af), betaald kregen per tomaat (sturen op resultaten) en we ons in de oogsttijd als extra werkkrachten konden laten inhuren (flexibele schil)?

Principieel verschil met het pre-industriële tijdperk is dat werk steeds meer kenniswerk is geworden. Verder hebben veel werkers in loondienst meer zeggenschap gekregen en zijn zij daardoor in staat om het werk af te bakenen. En een aanzienlijk deel van het inkomen is niet gerelateerd aan directe resultaten, maar aan functiezwaarte en competenties.

Kijken we sec naar de rol van ICT en sociale media in werk, dan kunnen we vaststellen dat de manier waarop wij werken grondig is veranderd of gaat veranderen. De communicators, smartphones, social networks en wiki's zorgen ervoor dat:

- tijd en locatie van werk minder relevant zijn. We kunnen communiceren en rapporteren op de tijd en locatie die ons het best uitkomt;
- wij over de grens van afdelingen, hiërarchieën en organisatie gaan samenwerken. We worden niet meer beperkt door de muren van onze afdeling of organisatie, maar vormen – digitale – netwerken met mensen die hetzelfde doel nastreven;
- het contact met de klant verandert. Doordat wij vooral met kennis werken en gemakkelijker met elkaar kunnen communiceren, wordt de scheidslijn tussen leverancier en klant veel kleiner. We gaan co-creëren;
- de medewerker gemakkelijker zijn eigen werk kan organiseren en daarmee de rol van leidinggevend verandert. Het is niet meer mogelijk én niet meer nodig om de werknemer op afstand aan te sturen en in het gareel te houden. Tegelijk wordt het extra belangrijk om samenhang in het grotere geheel te organiseren;
- er nieuwe competenties nodig zijn. Al was het alleen maar om die ICT en sociale media te kunnen bedienen. Daarnaast wordt er ook veel gevraagd van de sociale en zelforganiserende competenties van medewerkers.

2. Knelpunten

Het Nieuwe Werken is iets van de 21^e eeuw, terwijl het gebouwd is op de institutionele fundamenteën van de 20^e eeuw. Daarbij valt met name te denken aan cao's en wet- en regelgeving. Dat leidt tot een aantal knelpunten.

Werkvloer versus cao

HNW valt niet te sturen in cao-afspraken. Het komt vooral neer op de arbeidsrelatie van leidinggevende en medewerker en van medewerkers onderling. Cao-afspraken die daar onvoldoende ruimte aan geven, kunnen gaan botsen met de praktijk.

Gelijkwaardige arbeidsrelaties

Randvoorwaarden voor goede relaties zijn gelijkwaardigheid en regelmatige dialoog. Dat ontbreekt er in de huidige arbeidsrelatie nog vaak aan. Gevolgen kunnen zijn: onvoldoende regelmogelijkheden in de organisatie en afbakening van het werk, onvoldoende wederzijdse flexibiliteit. Het is de vraag waar werknemers aan de bel kunnen trekken als zij er niet uitkomen met de eigen leidinggevers.

Output, beloning en vergoeding

Beloning is voor een belangrijk deel gebaseerd op functiezwarte, werkervaring, werktijd en werkduur. Deze aspecten blijven weliswaar relevant bij invoering van HNW – de zwarte van de projecten en taken zijn immers afgestemd op wat je aankunt in tijd en competentie – maar raken meer ondergeschikt aan het begrip output. Invoering van HNW noopt om goede instrumenten te vinden om output te beschrijven en waarderen. En dat levert lastige vragen op. Wie bepaalt wat een resultaat waard is? Als ik dit jaar mijn resultaten gemakkelijk haal, verliezen ze dan volgend jaar aan gewicht wanneer de te verdelen koek dat jaar gelijk blijft?

Met de invoering van HNW kun je je verder afvragen of overwerk nog extra vergoed moet worden. Als ik zelf verantwoordelijk ben voor de planning van mijn werk, aan wie ligt het dan dat ik in de avonduren werk? HNW roept ten slotte vragen op over de invulling van de reis- en onkostenvergoedingen. Het vergoeden van gereden kilometers was vrij eenvoudig, maar beloonde aan de andere kant ook veel reizen. HNW mikt op efficiënt werken en in dat geval zou veel reizen niet lonend moeten zijn.

Werktijd en de Arbeidstijdenwet

Werktijd wordt secundair als we de focus verleggen naar de resultaten van het werk. In ons huidige systeem hangt tijd echter samen met contractvorm (de overeengekomen arbeidsduur), beloning en is er een wettelijke begrenzing in de Arbeidstijdenwet. Wanneer we hechten aan een goede verdeling van werk en privé en aan het afbakenen van hersteltijd, dan zullen we toch een poging moeten wagen om de output in een bepaalde tijdspanne te beperken. Maar hoe verhoudt zich dat met het gegeven dat het schrijven van uren door veel mensen al als achterhaald wordt gezien en parttimers meer uren gaan maken in bedrijven die HNW invoeren? En hoe gaan we nog controleren – als dat al wenselijk is wanneer het werk gebaseerd is op vertrouwen – of werknemers hun hersteltijd benutten?

Gezondheid en de Arbowet

De Arbowet gaat nog uit van een overzichtelijke organisatie waarin de leidinggevende zijn zorgplicht kan invullen door te zorgen voor goede werkplekken en een oogje te houden op de werknemers. In de nieuwe situatie is het veel lastiger die zorgplicht in te vullen. In de *Handreiking 'HNW hoe blijf je er gezond bij'* wordt gewezen op risico's in zowel werkplek en werkhouding als veranderende relaties met collega's en leidinggevendenden. Het gaat er bijvoorbeeld om hoe de werkgever zou moeten controleren dat de werkplekken van werknemers 'arbo-proof' zijn. Een ander thema is hoe de leidinggevende nog kan zien of de werknemer goed in zijn vel zit en niet te lang werkt, en belangrijker, wat hij daar nog over te zeggen heeft. Er is een discussie aan de gang of de zorgplicht in de huidige wetgeving sowieso nog houdbaar is. Zo schrijven werkgeversverenigingen VNO-NCW, AWWN en MKB Nederland in juni 2011 in een brief aan het ministerie van SZW dat de gangbare verantwoordelijkheidsverdeling in het arbeidsrecht niet meer werkbaar is nu de werknemers meer autonoom zijn geworden.

3. Mogelijke oplossingen

Cao-proces en nieuwe rol sociale partners

Bipartiete aanpak

Voor een evenwichtige invulling van HNW – met aandacht voor cultuur, gezond werken, de relatie medewerker-leidinggevende – is het belangrijk dat niet alleen

werkgevers, maar ook werknemers(vertegenwoordigers) meedenken over de implementatie ervan. HNW is niet gebaat bij cao-afspraken die dichttimmeren, maar wel bij een aanpak waarin vakbonden kaders stellen en individuen ondersteunen, en ondernemingsraden meedenken in de uitvoering. Dat is moeilijk in te passen bij de traditionele onderhandelingen. Dat kan worden opgelost met een zogenaamd 'sociaal contract', waarin sociale partners gezamenlijk waarden benoemen, die worden uitgewerkt binnen de onderneming (CNV Vakmensen, 2006).

Vakbond als coach

In HNW moet de vakbond niet alleen de rol van cao-onderhandelaar vervullen, maar ook die van adviseur en coach van medewerkers. Een goed voorbeeld hiervan is het project bij NS Poort (a-advies 2011/2012), waar arbeidsvoorwaarden in individuele gesprekken worden ingevuld en een vakbondscoach de medewerkers bij deze gesprekken ondersteunt. De vakbond kan ook een rol spelen in het coachen van horizontale aansturing. Een voorbeeld zijn de vitaliteitsgroepen bij het NCSI die elkaar monitoren op gezondheid en inzetbaarheid. Tenslotte zullen bonden in hun individuele ondersteuning van leden meer aandacht moeten besteden aan de impact van HNW. Obstakel is dat het imago van de vakbond nu nog veel professionals tegenhoudt om bonden serieus te nemen als coach, zo bleek ook in pilots waar vakbonden hiermee experimenteerden (Unilever 2008 'betrokken werknemers' door CNV Vakmensen, Movares 2010, NS Poort). Duidelijk is dat dit nieuwe competenties vraagt die nog onvoldoende bij kaderleden of vakbondsbestuurders aanwezig zijn, en bij sommigen ook niet ontwikkeld kunnen worden.

Afspraken op maat

Eenduidig beleid voor alle medewerkers in HNW is onmogelijk. Dichtgetimmerde cao-afspraken hebben daarom weinig zin, en werken eerder contraproductief. De cao moet ruimte geven en kaders scheppen voor maatwerk. Vervolgens kan dit binnen de organisatie worden uitgewerkt door op teamniveau de verschillende type medewerkers te definiëren en te identificeren wat zij nodig hebben om goed te functioneren in HNW.

Cao-inhoud

Gesprek met leidinggevende en in team als basis

In principe moet 75% van de arbeidsvoorwaardelijke afspraken tot stand kunnen komen in de dialoog tussen medewerker en leidinggevende en tussen medewerkers onderling. De cao moet dat faciliteren met goede kaders, keuzemogelijkheden, procesafspraken en tevens als vangnet fungeren. Wanneer de cao heldere keuzes voorlegt, geeft dat ook een goede reden om jaarlijks het gesprek aan te gaan en samen te kiezen welk arbeidsvoorwaardenpakket aansluit bij de behoeften van de medewerker. Een voorbeeld hiervan is de ‘levensfase-cao’ van CNV Vakmensen met een keuze tussen leerpakket, werk-privépakket of cashpakket.

Nieuwe definitie van output

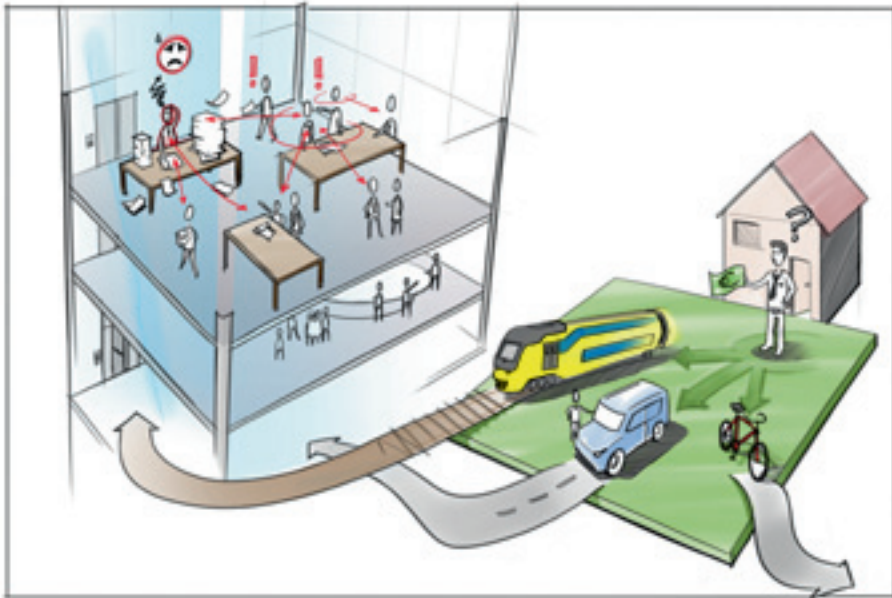
De behoefte om output opnieuw te definiëren bestaat al lang, ook los van nieuw werken. Het is voor veel organisaties duidelijk dat het reduceren van output tot ‘hoeveel processen heb je afgerond, hoeveel nieuwe klanten of leden zijn er binnengekomen, hoeveel klantcontacten heb je gehad’ de ziel uit het werk haalt. Tegelijk blijft het lastig om nieuwe vormen te zoeken om output te meten. De waardering van de klant of van collega’s beslaat vaak maar een deel van de kwaliteit, en het onderling beoordelen zorgt of voor te veel liefde – je valt je collega niet af – of voor vervelende rivaliteit. Er zijn ook voorbeelden van organisaties die met hun medewerkers het gesprek aangaan over wat kwaliteit in hun situatie inhoudt. In de gemeente Rotterdam is de term ‘resultaat op straat’ geïntroduceerd in functionerings- en plangesprekken: 150 bezwaarschriften verwerken is dan niet per se een goede score als het er ook 50 hadden kunnen zijn en de andere burgers waren gebeld om de kou uit de lucht te halen. De vraag is vervolgens of je nog met prestatie-indicatoren moet werken of dat je op basis van regelmatige onderlinge dialoog op afdelingsniveau de output kunt beoordelen.

Nieuwe invulling zorgplicht

Zolang de werknemer voor zijn beloning, takenpakket én materiaal afhankelijk is van een werkgever, blijft het logisch dat die werkgever ook een zorgplicht heeft. Maar het is niet zo vreemd om meer verantwoordelijkheid voor invulling bij werknemers te leggen. Zij kunnen op afdelingsniveau of met intervisiemaatjes hun gezondheid bespreken en werken aan preventie. Nieuwe controlemechanismen (bijvoorbeeld thuis de werkplek controleren) passen daar niet bij. Wel is het handig als de intervisiegroep gefaciliteerd wordt door een centrale preventiemedewerker.

Mobiliteitsbudgetten

Werknemers dienen ruimte te krijgen om slimme keuzes te maken in hun reisgedrag. Dat kan met een mobiliteitsbudget, waarbij de vaste reiskostenvergoeding wordt losgelaten en werknemers een vaste en een variabele vergoeding krijgen waarmee zij zelf hun vervoer kunnen betalen. Thuiswerken kan dan lonen en carpoolen of met openbaar vervoer reizen ook. Werkgever en werknemer kunnen samen bepalen welk gedrag zij extra willen stimuleren met financiële prikkels. Een groep beeldbepalende werkgevers (de B50), aangesloten bij het Platform Slim Werken Slim Reizen, heeft hiertoe in januari 2012 een voorstel aangeboden aan staatssecretaris Weekers van Financiën.



Mijmeringen in de tram (1)

Druk, druk, druk. Hijgend en puffend komt een meneer, ik schat hem begin 30, de tram in sprinten. Zijn kind, ze lijken op elkaar, nog net tussen de zich reeds sluitende deuren doortrekkend. Hij gaat op het bankje tegenover mij zitten. Ik kijk hem blijkbaar zo meewarig aan, dat hij zich geroepen voelt om uitleg te geven. Hij heeft de kleine nog net op tijd uit het kinderdagverblijf kunnen ophalen en dat moest wel omdat zijn vrouw met de andere naar een verjaardagsfeestje en muziekles moest. Maar eigenlijk kon het vanwege zijn werk niet en heeft hij het nu maar tussen twee besprekingen gedaan. Hij hoopt dat zijn vrouw op tijd thuis is om voor beide kinderen te zorgen zodat hij weer terug naar zijn werk kan. Het begint hem steeds meer tegen te vallen: allebei een drukke fulltime baan én twee kinderen die steeds meer een eigen agenda krijgen.

Ik kijk de man en zijn kind na als ze de tram verlaten. Zou dit nu bedoeld worden met de spitsuur van het leven? Hoe lang duurt het nog voor deze man uitvalt? Ik zie al voor me hoe straks zijn leidinggevende of de HR-functionaris de geijkte gesprekken gaat voeren over belasting en belastbaarheid, over de balans tussen werk en privé. En de uitkomst is voorspelbaar: een periode even wat minder werken. Het is ook duidelijk wie dat betaalt.

Werk en privé moeten in balans gebracht worden. Maar volgens mij moeten we het niet hebben over een balans maar over een keuze: geen work-life balance, maar work-life choice (in het Engels klinkt het altijd beter).

Ik heb er geen enkel probleem mee als er sprake is van een bewuste keuze voor een onbalans. Het is de keuze van deze rennende meneer om carrière te maken in een fulltime functie, kinderen te willen, én alles zelf te willen doen. Het lijkt mij dan ook logisch dat als dat te veel wordt, er minder fulltime gewerkt gaat worden of de ambities worden bijgesteld. In de ene periode staat het werk voorop en in een andere periode privé. Alles tegelijk lijkt wat veel van het goede.



Piet Vessies



Geen work-life
balance, maar
work-life choice



Is het niet paternalistisch: wij weten wel wat goed voor jou is, dus je moet werk en privé met elkaar in balans brengen? Anno 2012 gaat het om de individuele zelfstandige medewerker die verantwoordelijk is voor zijn eigen leven. Hij maakt zelf de keuzes en accepteert de bijbehorende consequenties.

Piet Vessies werkt sinds 1988 bij werkgeversvereniging AWWN in verschillende advies- en leidinggevende functies. Zijn aandachtsgebieden zijn: strategisch HR en duurzame arbeidsmarkt.

Mijmeringen in de tram (2)

Tegen mijn gewoonte in volg ik in de tram het gesprek tussen twee mannen. De ene man klaagt over de combinatie van zijn werk en het gezin. Het ergert mij een beetje. Zou zijn vrouw ook zo klagen? Ik stel ze voor, 's avonds laat aan de keukentafel. Meneer zucht eens diep over de lange vermoeiende dag. Probeert om de gezinsagenda en zijn vele werkafspraken voor de komende week op elkaar af te stemmen. Zijn vrouw kijkt hem over haar laptop aan. Al jaren roept ze dat hij eens naar een andere werkgever moet uitkijken. Een werkgever die snapt dat een gezinsleven ook tijdens kantoortijden bestaat en doorgaat.

Haar eigen werkgever is zo iemand die dat begrijpt. Zolang het werk uiteindelijk maar gedaan wordt, kan ze haar eigen werk doen op tijden wanneer en plekken waar het haar uitkomt. En dat ze soms voor een afspraak nog even thuis werkt omdat dat praktischer is. Zij heeft geen moeite met de drukke agenda van haar kinderen. Ze probeert simpelweg alles zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Meestal lukt dat door flexibel om te gaan met haar agenda. De muzieschool en het verjaardagspartijtje van vandaag volgde bijvoorbeeld op een volle ochtend met afspraken. Dit betekent wel dat ze vanavond nog een uurtje administratie moet doen. Maar dat is ze inmiddels gewend. Ze heeft ervaren dat ze op dat soort momenten thuis vaak sneller en rustiger werkt dan op kantoor, waar ze steeds zenuwachtig op de klok zit te kijken. Ze kijkt nog eens naar haar man. Die heeft die flexibiliteit nu niet. En kijk eens hoeveel energie en stress het hem kost.

Ik denk eens verder. Zouden ze nu bewust hebben gekozen voor een drukke baan én gezin? Vaak ontstaat die situatie nu eenmaal en moet je noodgedwongen balanceren. En dan is het wel zo prettig als je werk en gezin makkelijk op elkaar kunt afstemmen. Dat je ook maximaal je eigen keuzes kunt maken en niet binnen vaste keurslijven van werkgevers hoeft te schuiven. Werkgevers zouden juist meer werk moeten maken om de work-life balance te faciliteren. En niet dat medewerkers voor een work-life choice



Debbie Ritsma

▼
Een medewerker
die zelfstandig
werkt, is flexibeler
en productiever
▲

komen te staan. Een medewerker die zelfstandig werkt en eigen keuzes maakt, is flexibeler en productiever dan diegene voor wie alles wordt bedacht en geregeld.

Net als mevrouw dat is. Ik hoop van harte dat ze haar man stimuleert om zich te blijven afvragen of zijn werkgever nog wel past bij zijn situatie. En om eigen keuzes te blijven maken in zijn werk en privé.

Debbie Ritsma is bestuurder en onderhandelaar financiële dienstverlening bij de CNV Dienstenbond.

Vrijheid in verbondenheid

Inmiddels is bij iedere zichzelf op de borst kloppende (kennis) organisatie genoegzaam bekend wat Het Nieuwe Werken inhoudt, waar het vandaan komt, uit welke elementen het bestaat en wat het op kan leveren. Het in de praktijk brengen van HNW is vers twee. Gelukkig blijkt dat de meeste organisaties elementen van HNW al jarenlang bedoeld of onbedoeld toepassen. Het is vooral zoeken naar de 'witte vlekken'. Hierbij wordt dan vooral gekeken naar de kettinkjes en de kraaltjes (lees 'bricks' en 'bytes'). Uiteraard moet ook de gedragskant (behaviour) nog wat worden ingeregeld. De vraag die dan overblijft, is of je er een mooie marketingstrik omheen doet of dat het vooral een intern feestje wordt. Ik hoor u denken: maar lang niet iedere organisatie of iedere afdeling is er klaar voor. Natuurlijk zijn er altijd organisaties die onder een steen hebben geleefd en waar HNW een heuse revolutie is, maar die hebben weer profijt van de wet van de remmende voorsprong.

Was het maar zo simpel. Invoering van HNW gaat in werkelijkheid met de nodige strubbelingen gepaard. Lang niet alle medewerkers en managers vinden de nieuwe manier van werken een aantrekkelijk vooruitzicht. Gestuurd worden op output doet een beroep op zelfdiscipline, een eigenschap die niet iedereen in gelijke mate is gegeven. Of het tegenovergestelde gebeurt, wanneer medewerkers het juist lastig vinden om maat te houden in een context van vrijheid (of grenzeloosheid). Zij ervaren hierdoor extra prestatiedruk, met alle nadelige gevolgen van stress en burn-out van dien. Ook blijken veel mensen problemen te ondervinden met virtueel samenwerken en het gegeven dat men collega's niet op vaste tijden ziet. En lang niet iedereen gedijt goed bij invliegende en uitvliegende collega's. Maar ook: hoe weet je zeker dat collega's geen misbruik maken van de nieuw verworven vrijheid? En ben je überhaupt wel verzekerd van een werkplek wanneer je op kantoor arriveert? Immers, te weinig werkplekken voor te veel mensen leidt in de praktijk tot 'strandstoelgedrag'. Met andere



Ruurd Baane

▼
Bij HNW is het
gelijkheidsbeginsel
niet altijd meer
effectief



woorden, dat wordt dus weer vrolijk aansluiten in de ochtend-spits... En was dat nou net niet wat het HNW wilde uitbannen?

Ervaring leert inmiddels dat HNW de relatie tussen medewerker en leidinggevende flink op de kop zet. Binnen veel organisaties is sprake van een fluwelen revolutie op de werkvloer. Vooral leidinggevendenden krijgen te maken met nieuwe vraagstukken. En dilemma's! Ik noem er een paar.

- 1) Hoe behoud je de sociale cohesie binnen de afdeling? Meer virtueel met elkaar werken betekent immers minder fysiek contact. En niet iedere medewerker zoekt sociale contacten actief zelf op. Als leidinggevende moet je dus extra aandacht besteden aan persoonlijk contact en samenzijn.
- 2) Hoe bewaak je de juiste werk-privébalans? Niet iedere medewerker kan de vrijheid van flexibel werken aan. In de praktijk blijkt het risico dat medewerkers te veel gaan werken veel groter dan dat ze te weinig tijd in hun werk stoppen.
- 3) Wat is een juiste balans tussen loslaten en controleren? HNW leidt tot een meer volwassen en gelijkwaardige relatie tussen medewerker en leidinggevende. Loslaten van controle is voor veel leidinggevendenden moeilijk. Zij vallen snel terug op 'oud', controlerend gedrag. De neiging van veel managers is te veel focussen op de groep die de 'kantjes ervan afloopt'.
- 4) Wat is een juiste balans tussen gelijkheid en differentiatie? HNW zorgt voor uitvergroting van onderlinge verschillen tussen werkstijlen en preferenties van medewerkers. Dit leidt in de praktijk tot verschillen in aansturing van individuele medewerkers (functionele differentiatie). Het gelijkheidsbeginsel is niet altijd meer effectief. Als manager moet je meer dan voorheen kunnen beargumenteren welke afwegingen aan verschillen in aansturing, vrijheid of faciliteiten ten grondslag liggen.

Het bewust aandacht besteden aan bovenstaande vraagstukken en dilemma's blijkt cruciaal. Mijn indruk is dat dit vaak niet vanzelf gebeurt. Met alle risico's voor het welbevinden van medewerkers en leidinggevendenden als gevolg. Evenals gefrustreerde directies,

omdat de beoogde resultaten vaak ook achterblijven. Op cao-niveau blijven deze issues niet onopgemerkt. En terecht in mijn ogen. Hoewel HNW uitgaat van zelfsturing en ontregelen, kan een duwtje in de rug geen kwaad. HNW is vrijheid in verbondenheid.

Ruurd Baane is medeoprichter en partner van strategisch HR adviesbureau Bright & Company en hoofdauteur van het boek Het nieuwe werken ontrafeld (2010).

3

Werknemer 2.0

een nieuwe generatie
op de arbeidsmarkt

Vergleich 2020



Er is een toekomstvisie neergelegd en alle medewerkers en andere betrokkenen (zzp'ers, stagiaires, gedetacheerden) worden uitgenodigd om de dialoog aan te gaan. De projectgroep faciliteert dit proces. Er worden innovatieve werkvormen ingezet, zodat medewerkers uitgedaagd worden om met creatieve voorstellen te komen. Dat gebeurt vooral via het virtuele cao-platform. De projectgroep vervult de expertrol en brengt uiteindelijk de uitkomsten samen in een voorstel, dat ondersteund wordt door beeldmateriaal en grafische weergaves. Op de achtergrond is er ook een juridisch document, dat wordt gebruikt als het misgaat. Het resultaat wordt voorgelegd via het platform en alle medewerkers geven aan of ze het ermee eens zijn of niet. Nu blijkt dat de cao veel draagvlak heeft, omdat medewerkers betrokken zijn bij de totstandkoming. Bepaalde onderdelen van de cao kunnen op individueel niveau verder ingevuld worden. Over zaken als de invulling van het opleidingsbudget en de persoonlijke doestellingen maak je afspraken met je leidinggevende in de vorm van zogenaamde i-deals. Verder maak je met behulp van de nieuwste technische snufjes individueel keuzes ten aanzien van vrije tijd, het mobiliteitsbudget en de uitbetaling van het salaris. Ik heb zojuist een app gedownload op mijn smartphone om deze keuzes in te stellen. Dit kan ik op elk moment herzien!

Vijftien jaar geleden ging het heel anders. Ik was net afgestudeerd en kreeg een jaarcontract bij het bedrijf. Op intranet las ik dat de cao vernieuwd zou worden. Ik zag het wel zitten: innovatieve afspraken, minder pagina's met moeilijke juridische teksten, maatwerk en weg met verdragende bestaande afspraken. Collega's die lid waren van de vakbond vertelden mij dat de vakbondsbestuurder onderhandelde met mijn werkgever; iemand die vanuit een gelijkwaardige positie onderhandelt én daarvoor is opgeleid. Ik dacht: "Fijn, maar hoe kan ik mijn voorkeuren en ideeën aankaarten?" Van de vakbondsleden hoorde ik dat dit alleen was weggelegd voor leden en dat dit gebeurt tijdens de ledenvergadering. Ik hoorde van een collega dat enkele bepalende vakbondsleden tijdens dit overleg hadden geroepen dat ze meer geld wilden zien. Dat werd aangevuld met de kwalitatieve standpunten van de verschillende vakbonden. Het eindresultaat was een officiële voorstellenbrief namens de vakbonden. De maanden gingen voorbij en ik las op het mededelingenbord dat mijn werkgever en de vakbondsbestuurders al voor de derde keer tegenover elkaar zaten: een benen-op-tafelsessie, een eerste

en een tweede onderhandeling. Na een derde ronde scheen er een onderhandelingsresultaat te zijn, of nee, het werd een principeakkoord genoemd. De inhoud werd voorgelegd aan de vakbondsleden. Weer vroeg ik mij af of ik mijn mening mocht geven. Dat was niet het geval. Eind juni zag ik op de borden dat de vernieuwde cao was ingegaan met terugwerkende kracht per april. Vol verwachting bekeek ik het resultaat. Bladerend door de teksten vond ik geen vernieuwing. Een loonsverhoging van 1,85% en een aantal nieuwe regels. Zo kende paragraaf 2.5.6 nu nog een uitzondering. Teleurgesteld bekeek ik het resultaat van de 'vernieuwde' cao. Ik had al die tijd een verkeerd beeld van vernieuwing. En ik dacht: "Als dit het is, dan hoeft ik mij er niet eens voor te interesseren. Die paar tienden van procenten zie ik wel via mijn loonstrookje. Eigenlijk wel zo makkelijk, een vakbondsbestuurder die dit voor mij regelt, zonder dat ik lid ben. Ik beperk me verder tot het werk en een nieuw uitdagend project."

Terugkijkend ben ik dus erg positief over de ontwikkelingen. Alleen zijn er wel weer nieuwe dilemma's door de komst van weer een nieuwe generatie. De zogenaamde generatie Z beschikt over nog meer (technologische) kennis dan eerdere generaties en de komst van deze generatie op de arbeidsmarkt geeft weer nieuwe uitdagingen voor onze organisatie.

1. Wat is er aan de hand?

De eerste Werknemer 2.0 is inmiddels een aantal jaar aan het werk. Wat kenmerkt deze nieuwe generatie? Een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennis delen. Gewend aan verschillende culturele invloeden, snel schakelen, multitasken en een wereld vol mogelijkheden. Uitmuntend in het verzamelen van kennis en informatie. Anders in het verwerken ervan. Gemakkelijk te interesseren voor uitdagende projecten of functies. Maar ook zo weer weg als het werk even minder boeit (Akkerman e.a. 2008).

Er wordt echter ook beweerd dat deze generatie helemaal niet zo anders is. Volgens onderzoek van het Britse JBA (2011) onder 25.000 mensen in negentien landen blijft een aantal dingen hetzelfde, ondanks alle technologische en sociale revoluties. Waarden als plichtsgetrouwheid en carrière willen maken komen net

zo vaak voor bij mensen die in 1950 zijn geboren als bij de werknemer met 1990 als bouwjaar.

Specifiek voor deze generatie is wel dat ze opgegroeid is in een andere wereld: beschikbare informatiebronnen, overal toegang tot internet, communicatiemogelijkheden op elk tijdstip en vanaf elke locatie zijn vanzelfsprekend. Deze generatie weet niet beter en is in die zin dus echt 'digital native'. Hierdoor is informatie steeds meer collectief eigendom en vervagen grenzen tussen reëel en virtueel. Deze laatste twee zaken gelden in zekere zin ook voor andere generaties – de 'digital immigrant' – maar die zijn er niet mee opgegroeid en hebben het later in hun leven moeten adopteren.

De nieuwe werknemer in 1994

In *De nieuwe werknemer?! (1994)* vragen de auteurs zich al af of de nieuwe werknemer eigenlijk wel bestaat. Ze komen tot de conclusie dat hij op een aantal punten niet echt verschilt van zijn voorgangers. Net als de oude schreeuwt ook de nieuwe werknemer om managementaandacht en haalt hij veel voldoening uit het functioneren in een team. De auteurs roepen managers op meer aandacht te hebben voor de menselijke factor in tijden van snelle verandering op elk niveau. Wat anno 1994 – zo constateren ze zelf – ook al een open deur is.

Tegelijkertijd constateren De Korte en Bolweg dat de nieuwe werknemer gekenmerkt wordt door een toenemende heterogeniteit. Hij of zij is steeds vaker tweeverdiener, waardoor de combinatie werk/privé belangrijker wordt. Bovendien stijgt het opleidingsniveau en gaat dat samen met het feit dat de relatie tussen werknemer en werkgever meer getypeerd gaat worden door gelijkwaardigheid, respect en authenticiteit in plaats van autoriteit. Ook de verwachtingen over managers veranderen in een 'warme, zachte' richting. Feedback, respect, waardering zijn in 1994 essentiële managementvaardigheden aan het worden.

Bron: Korte, A.W. de en J.F. Bolweg (1994), *De nieuwe werknemer?!*, Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.

Opgroeien in wereld vol mogelijkheden

Werknemer 2.0 groeit op in een wereld vol mogelijkheden met een overvloed aan informatie. Het gezin vormt voor Werknemer 2.0 een thuishaven, niet uit verplichting maar uit keuze. De opvoeding is in veel gevallen meer overleggericht dan vroeger en de relatie van jongeren met hun ouders is in die zin veranderd. De jongere wil niet te veel gestuurd worden. Hij zit niet direct te wachten op gezag en autoriteit, maar wil zelf keuzes maken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat twee derde van de jonge werknemers zelf zijn pensioenfonds wil kiezen. Zij vinden een verplicht pensioenfonds vreemd in een tijd waarin je wel zelf een zorgverzekering of hypotheek kan kiezen. Dit blijkt uit een onderzoek van *Debat op 2* (2012) onder ruim 1000 werknemers van 21 tot 40 jaar.

Kennis is collectief eigendom

Door internet is kennis wereldwijd beschikbaar en wordt het steeds meer collectief eigendom. Werknemer 2.0 wisselt snel kennis uit met anderen en verwerft informatie door het inschakelen van zijn eigen virtuele netwerk, waarbij hij zich niet laat weerhouden door organisatie- en/of landsgrenzen. Over het delen van kennis doet Werknemer 2.0 niet moeilijk, want deze is relatief eenvoudig verkregen. Hierdoor wordt de wereld ook steeds transparanter.

Vervagende grens tussen reëel en virtueel

Door de opkomst van onder andere LinkedIn, Twitter en Facebook onderhoudt Werknemer 2.0 zijn persoonlijke en werkgerelateerde netwerk steeds vaker met zijn smartphone. Informatie wordt snel verspreid binnen het netwerk en Werknemer 2.0 vindt gemakkelijk gelijkgestemden die met gerelateerde onderwerpen bezig zijn. Persoonlijke contacten verlopen vaak net zo gemakkelijk via het internet als via fysieke connecties. Jonge professionals en studenten willen ongehinderd gebruikmaken van sociale media, hun mobiele apparaten en internet tijdens hun werk. Die wens is zelfs zo sterk dat dit hun keuze voor een werkgever beïnvloedt (Cisco, 2011). Hierbij komt dat de jongere generatie gewend is aan up-to-date software en het zogenaamde 'bring-your-own-device' (BYOD) is een steeds nadrukkelijker wens. Ieder individu heeft een voorkeur voor een bepaalde laptop of smartphone en wil dit ook graag voor zijn werk gebruiken.

Typeringen van generaties

Een generatie is een groep mensen die tot dezelfde leeftijdsgroep behoort en te maken heeft gehad met dezelfde uitdagingen in levensloop. Generaties worden gevormd onder invloed van zogenoemde trendbreuken, zoals een oorlog, economische crisis of de opkomst van ICT in de samenleving. In het leven van een gemiddelde persoon spelen verschillende generaties een rol: grootouders, ouders, leeftijdgenoten en kinderen. Om een beeld te schetsen van de generatieverschillen geven we een voorbeeld van een indeling.

- Babyboomers of protestgeneratie: geboren tussen 1940-1955. Trefwoorden: protest, na-oorlogse wederopbouw, vol idealen, geen merken, bevlogen, andere toekomst, zoektocht naar persoonlijkheid, tv, cassette-recorder, bromfiets.
- Generatie X en/of pragmatische generatie: geboren tussen 1955-1985. Trefwoorden: negatief, economische depressie, ideologisch vacuüm, opkomst merken, relativeren, geen toekomst, persoonlijkheid is een constructie, kleuren-tv, videorecorder, magnetron.
- Generatie Einstein of screenager-generatie (Werknemer 2.0): geboren tussen 1985-2000. Trefwoorden: positief, groei, opbouw en welvaart, traditionele idealen, overal merken, serieus, goede toekomst, persoonlijkheid is echt, mobiele telefoon, computer met internet, mp3-speler.

Bron: *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en socialer: communiceren met jongeren in de 21e eeuw*, Jeroen Boschma en Inez Groen, 2006. *Generaties en hun kansen*, Henk Becker, 1992.

Disclaimer

De kenmerken van Werknemer 2.0 blijken niet voor alle jongeren in dezelfde mate te gelden. De hierboven genoemde eigenschappen worden met name toegedicht aan hoger opgeleide jongeren, de zogenaamde kenniswerker. Onderzoek door onder andere Hiteq (Groeneveld e.a., 2008) wijst uit dat vmbo-leerlingen juist veel waarde hechten aan financiële en baan zekerheid en dat deze jongeren veel instructie en begeleiding nodig hebben. Het omgaan met veel informatie en het raadplegen van hun netwerk behoren in mindere mate tot hun vaardigheden.

2. Knelpunten

De Werknemer 2.0 heeft ook wensen ten aanzien van (de totstandkoming van de) cao en de manier van werken. Dat kan knellen met de huidige structuren.

Behoefte aan maatwerk

Het NCSI heeft in 2010 via battleofconcepts.nl een battle onder jongeren uitgezet met de vraag hoe de cao van de toekomst eruitziet. Het merendeel van de deelnemers ziet een cao als een nuttig instrument om op hoofdlijnen arbeidsvoorwaardelijke afspraken te maken en om kaders te stellen. Het betreft bijvoorbeeld afspraken rondom beloning, pensioen en ziekte. Dergelijke afspraken zorgen voor transparantie in een organisatie. Binnen deze kaders moet het mogelijk zijn om op individueel niveau afspraken en keuzes te maken. Elke medewerker heeft specifieke wensen en behoeftes en dit kan ook per levensfase verschillen (Van der Pol & Vessies, 2011).

De huidige cao's zijn echter vaak dikke boekwerken waarin veel zaken zijn dichtgeregeld. Luc Dorenbosch heeft in 2011 onderzoek gedaan naar de ruimte die werkgevers bieden voor maatwerkafspraken over beloning, werkuren en ontwikkeling, en de mate waarin die ruimte ook echt wordt gebruikt. Daarbij heeft hij ook gekeken naar organisatiekenmerken. Aan het onderzoek hebben ruim 3000 organisaties via een TNO-enquête meegedaan. Slechts 39% van de organisaties zegt dat er veel ruimte is voor maatwerk in beloning. Daarentegen zegt twee derde van de organisaties dat er veel ruimte is voor maatwerk in ontwikkeling. De ruimte die er is voor maatwerk wordt niet ten volle benut. Als de organisatie deel uitmaakt van een groter geheel, bijvoorbeeld een multinational, dan is er minder ruimte voor maatwerk. Organisaties die zich richten op innovatie bieden juist meer ruimte voor maatwerk (Dorenbosch e.a., nog te verschijnen).

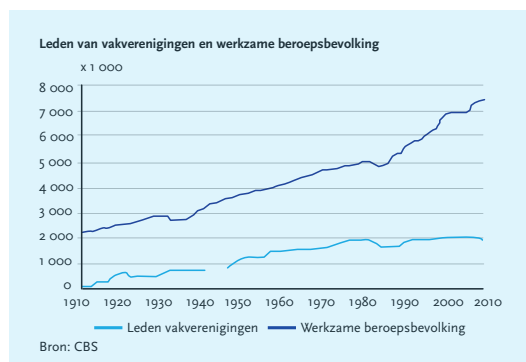
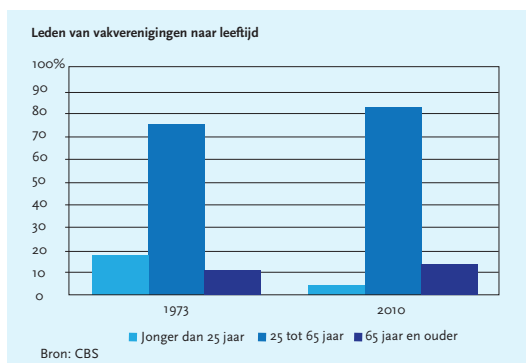
Veranderende arbeidsrelatie

Voor een succesvolle inzet van Werknemer 2.0 moeten organisaties zo zijn ingericht dat de behoefte aan flexibiliteit en uitdaging wordt bevredigd (Akkerman e.a., 2008). Sommige nieuwe organisatievormen lijken daar al bij aan te sluiten. Daar is de structuur minder bepalend (Aslander, 2011; Lantinga, 2011) en hebben leidinggevendenden geen vaste waarde meer. Mede door de eigen wensen en het werkaanbod is Werknemer 2.0 steeds meer gericht op projectmatig werken. Door

dit alles kan de arbeidsrelatie veranderen. Maar met wie en hoe maak je afspraken over de manier van werken, je ontwikkeling en aansluitende arbeidsvoorwaarden?

Vertegenwoordiging en betrokkenheid bij cao-proces

De vakverenigingen telden in 2010 1,87 miljoen leden. Dat waren er 17.000 minder dan in 2009. Ten opzichte van 1995 is het aantal met ongeveer 100.000 gedaald. Hier komt nog bij dat de vakbonden vergrijzen. Dat komt niet alleen door demografische ontwikkelingen, maar ook doordat jongeren geen lid worden (Visser, 2011). In 2010 was 24% van de beroepsbevolking lid van een vakbond, maar van die 24% is maar 4% jonger dan 25 (in absolute aantallen komt dat neer op 71.000), en dat percentage is dalende: sinds 1999 is het aantal jongeren dat lid is met 37% afgenomen. Kortom, jongeren houden zich niet meer zo bezig met de vakbonden (Nationale Denktank, 2011). Dit is overigens niet alleen in Nederland het geval, maar in heel Europa.



Bron: CBS, Leden van vakverenigingen naar geslacht en leeftijdsklasse

De vraag is waarom vakbonden zo weinig populair zijn bij de jongere generatie. Hebben jongeren het nu zo goed, dat ze niet inzien waarom ze voor een lidmaatschap zouden betalen? Leven onderwerpen als solidariteit en idealisme minder onder jongeren? Of wordt het nut van de cao pas gezien als er een arbeidsconflict optreedt? Of heeft de bond geen toegevoegde waarde voor hoger opgeleiden? Een veelgehoorde uitspraak is: “Ik kan mijn eigen zaken wel regelen, daar heb ik geen vakbond voor nodig.” Het zou ook te maken kunnen hebben met het imago van de bonden, waardoor jongeren het idee hebben dat een lidmaatschap niet goed is voor de carrière.

3. Mogelijke oplossingen

Maatwerk in arbeidsvoorwaarden

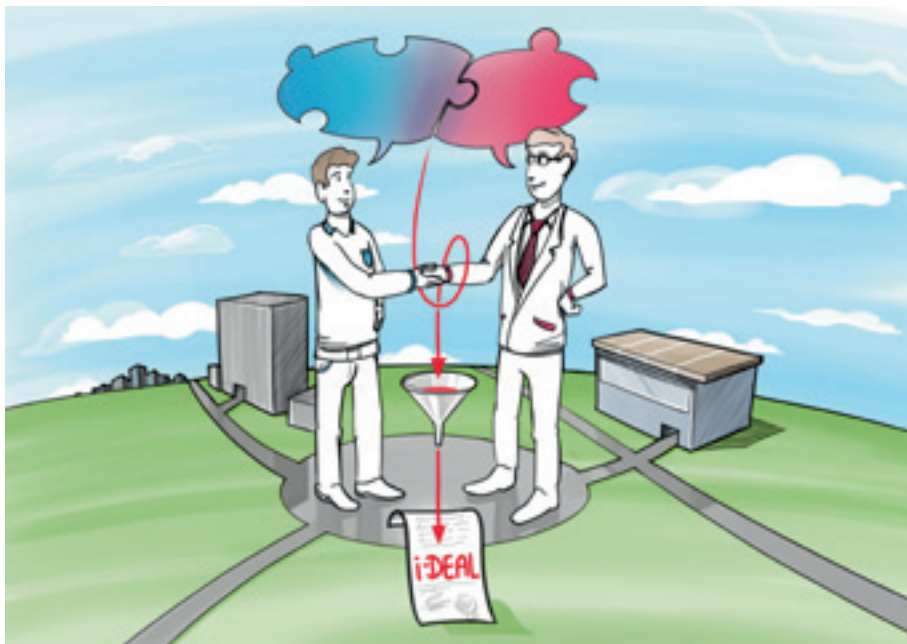
Als organisaties ruimte geven aan maatwerk kan dat veel opleveren. Zij presteren beter als zij ruimte voor maatwerkafspraken over ontwikkeling en werktijden volop gebruiken. Bovendien is er minder verloop (Dorenbosch e.a., 2011).

Welke afspraken je maakt over de invulling van je werk is afhankelijk van je leidinggevende, de projecten en de werkzaamheden die je op dat moment verricht. Gestandaardiseerde verplichtingen die voor iedereen gelden zijn hierbij contra-productief. Juist afspraken op maat moeten de projecten en werkzaamheden ondersteunen. Een uitwerking hiervan zijn i-deals (Nauta, 2011). Dat zijn vrijwillige, op de persoon toegesneden afspraken die niet standaard zijn. Daarbij staat de dialoog tussen leidinggevende en medewerker (in de meeste brede zin van het woord) centraal. Het is dan wel noodzakelijk dat managers durven te differentiëren. Niet meer het credo ‘gelijke monniken, gelijke kappen’, maar ‘niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling van ongelijken’ (Galjaard, 1994).

Uit onderzoek blijkt dat i-deals op dit moment met name worden afgesloten over flexibele werktijden en nog veel minder op het gebied van persoonlijke ontwikkeling (Dorenbosch e.a., 2011). Daar zijn dus nog veel mogelijkheden. Een voorbeeld hiervan is dat een medewerker ervoor kan kiezen om vijf jaar van het pensioen af te halen om dit om te zetten naar vijf sabbaticals gedurende de tijd dat hij of zij werkt. Tijdens deze sabbatical kan een reis gemaakt worden of kan de betreffende medewerker een intensieve opleiding volgen. Een ander voorbeeld is de zogenaamde Woliday. Door werk mee te nemen op vakantie kunnen werknemers de vakantieduur aanzienlijk verlengen. De Woliday bevordert de motivatie,

de arbeidsproductiviteit en de creativiteit van werknemers, zo verwachten de bedenkers ervan (Nationale Denktank, 2011).

Een en ander wil niet zeggen dat de cao moet worden afgeschaft. Die kan als vangnet dienen. Het gaat erom een optimum te vinden tussen gelijke behandeling en zekerheid enerzijds en individuele speelruimte en flexibiliteit anderzijds.



Nieuwe arbeidsrelatie

Werknemer 2.0 vindt het prettig om projectmatig te werken en aangestuurd te worden op basis van output. Hij geeft steeds meer de voorkeur aan organisaties met een platte hiërarchie en weinig politiek, en wil veel inspraak.

Medewerkers zijn samen met de leidinggevende verantwoordelijk voor de i-deal, waarbij de leidinggevende vooral als adviseur opereert. Maar wie is de leidinggevende? Nu bepaalt de organisatie dat. De leidinggevende krijgt een contract met functieomschrijving, met de daarbij behorende arbeidsvoorwaarden. Met de opkomst van nieuwe organisatievormen kan dit ook veranderen. Organisaties ne-

men steeds meer flexibelere vormen aan. Dat kan ook gelden voor de functie van leidinggevende.

Een vorm zou kunnen zijn dat de medewerker zijn leidinggevende zelf zoekt. Een voorbeeld hiervan is Gore-Tex (Lantinga, 2011: geciteerd uit *An innovation democracy* van Hamel, 2007). Medewerkers worden daar niet op een plek benoemd, maar medewerkers met leiderschapskwaliteiten trekken talenten aan. De medewerkers zonder die leiderschapskwaliteiten kunnen per project hun eigen leider kiezen. Werknemer 2.0 kan op deze manier een leidinggevende kiezen die op dat moment het beste bij hem past. Verwacht mag worden dat hij daar een kritische keuze in kan maken. Critici zullen zeggen dat het een wirwar wordt aan leidinggevend en afspraken. Maar ook Werknemer 2.0 heeft behoefte aan enige vastigheid, en goede leidinggevend bouwen een langdurige relatie op. Bij dit voorbeeld is er sprake van eenrichtingsverkeer en dit past wellicht niet helemaal bij de i-deal, waar op basis van de dialoog afspraken gemaakt worden.

Een andere mogelijkheid is dat de werknemer afspraken maakt met de projectleider voor wie hij op dat moment werkt. De persoon die het project heeft binnengehaald en die de afspraken met de klant heeft gemaakt is dan projectleider en tegelijkertijd leidinggevende. Werknemers hebben een (inhoudelijke) voorkeur voor bepaalde projecten en/of projectleiders en de projectleider trekt de mensen aan die het project kunnen realiseren. Hij maakt dan ook de individuele afspraken met deze mensen. Op deze manier is er sprake van tweerichtingsverkeer en idealiter is er sprake van een goede match, zowel inhoudelijk als relationeel.

Een derde mogelijkheid is een verschuiving van de verticale sturing tussen manager en medewerker naar meer horizontale coördinatie tussen medewerkers onderling. Afspraken kunnen dan binnen het team worden gemaakt. Zoals bij Finext, waar medewerkers zelf met een salarisvoorstel komen en dit voorleggen aan het team waarin ze werken.

Vertegenwoordiging en betrokkenheid cao-proces

Als Werknemer 2.0 vragen over zijn arbeidsvoorwaarden heeft, moet hij op zoek naar de speld in de hooiberg van de cao, het personeelshandboek of andere geschriften waar de regelingen zijn vastgelegd. Als de werknemer eenmaal de juiste regeling heeft gevonden, staat dat vaak in een paragraaf waar ook allerlei zaken in staan waar hij niets mee te maken heeft. Als een 25-jarige medewerker wil weten hoeveel vakantiedagen hij heeft, wordt deze medewerker ook lastiggevalen met de seniorendagen. Als deze jonge medewerker de cao doorbladert, is 75% van de

regels op dit moment niet op hem van toepassing. Bovendien vormen de meeste cao-teksten een woordenbrij van juridische termen en opeengestapelde afspraken in een vaak ouderwetse stijl. De mensen die alle dagen met de teksten werken, zijn het gewend. De teksten sluiten echter niet aan op de uiteindelijke doelgroep en dus ook niet bij Werknemer 2.0. Het taalgebruik kan moderner en simpeler, met eventueel links naar de juridische achtergronden.

Overall gaan we naar meer service voor de consument, een stap die ook gemaakt moet worden met het overzicht van arbeidsvoorwaarden en aangrenzende regelgeving binnen organisaties. De uitdaging is dat de medewerker zelf de benodigde informatie kan vinden, op elk moment van de dag. Het mooiste is als deze informatie ook nog op een aantrekkelijke wijze wordt gepresenteerd. Jongeren vinden het prettig als de arbeidsvoorwaarden visueel worden weergegeven, zo bleek uit de Battle of Concepts over cao-vernieuwing (De Korte & Van der Roest, 2010).

Kennisbank arbeidsvoorwaarden bij SNS REAAL

SNS Reaal heeft de kennisbank arbeidsvoorwaarden gelanceerd. Dit zijn pagina's op intranet, waar alle arbeidsvoorwaardelijke regelingen te vinden zijn, gerangschikt op thema en onderwerp: 'mijn werk' (algemeen), 'mijn tijd' (arbeidsduur, verlof), 'mijn geld' (salaris, toeslagen, winstuitkering) en 'mijn loopbaan' (opleiding, scholing, duurzame inzetbaarheid). Indien nodig staan bij een onderwerp links naar aanvraagformulieren en externe websites. Het idee achter de kennisbank is dat alle medewerkers van SNS REAAL 24 uur per dag toegang tot deze informatie hebben. En ook dat zij deze zelf kunnen vinden. "De informatie is afkomstig uit de cao en de personeelsgids, die soms beide een deel behandelen van hetzelfde onderwerp", vertelt bedrijfs-hoofd Arbeidszaken Chris Veenstra. "De boekjes waren door de jaren heen zo dik geworden, dat de meeste mensen er geen wijs uit werden. Nu staan alle relevante bepalingen per onderwerp overzichtelijk op een rij, ongeacht de bron." De kennisbank is de eerste stap op weg naar modernisering van de arbeidsvoorwaarden. Zijn de regelingen in de kennisbank nu nog letterlijk hetzelfde als in de cao en personeelsgids, straks is het de bedoeling dat ze eenvoudiger worden, zowel inhoudelijk als tekstueel. De laatste stap bestaat uit flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden. Veenstra: "Hierover moeten

we uiteraard nog uitgebreid rond de tafel met vakbonden en ondernemingsraad. Het mooiste is als alle medewerkers een eigen budget zouden krijgen, waarmee zij zelf over hun geld en tijd kunnen beschikken. Ook dat sluit prachtig aan bij de gedachte achter het nieuwe werken: mensen de keuze geven hun werk af te stemmen op hun persoonlijke situatie.” Projectbegeleider Erik Lemans van de AWWN ziet de kennisbank als de katalysator voor de volgende stappen in het moderniseringsproces, die uiteindelijk leiden tot betere arbeidsvoorwaarden.

Bron: *Werkgeven* (AWWN, 2011).

What's next

Het op een toegankelijke manier presenteren van arbeidsvoorwaarden is tot nu toe echter gericht op collectiviteit. De volgende stap is om de afspraken uit de cao te filteren die voor een individu belangrijk zijn. Door ook het personeelsdossier daaraan te koppelen, ontstaat er direct een combinatie van de arbeidsvoorwaarden en de persoonlijke situatie. Tijdens de Battle of Concepts werd bijvoorbeeld ‘jouw ideale schijf van 5’ gepresenteerd. Die hoeft niet direct de cao te vervangen, maar biedt een toegankelijk overzicht. Bovendien kun je die schijf zelf indelen, bijvoorbeeld met behulp van een applicatie op de smartphone.

Een soortgelijke oplossing is de cao à-la-carte. Diverse bedrijven werken hier al jaren mee. Ook de Nationale Denktank nam dit op in hun adviesrapport (Nationale Denktank, 2011). Door de uitruil van arbeidsvoorwaarden kan iemands arbeidsvoorwaardenpakket worden afgestemd op de persoonlijke behoeften.

Cao-proces vernieuwen

Vrijwel alle inzenders van de Battle of Concepts maken in hun voorstellen ruim gebruik van communicatietechnologie en sociale media. Op die wijze wordt optimale betrokkenheid van medewerkers bij het cao-proces georganiseerd en krijgen medewerkers de mogelijkheid om invloed uit te oefenen. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen vakbondsleden en niet-vakbondsleden. Alle medewerkers kunnen ideeën aandragen of voorstellen doen, kunnen meestemmen of meebeslissen over prioriteiten of keuzes. Doordat het proces transparant en toegankelijk

is, wordt de toegevoegde waarde van de verschillende partijen zichtbaar, en gaat het thema arbeidsvoorwaarden meer leven in de organisatie.

Dit sluit aan bij hoe Werknemer 2.0 tegen de vakbond aankijkt. Die ziet vakorganisaties niet als belangenbehartigers en zeker niet als verenigingen die specifiek opkomen voor de eigen leden. Hij beschouwt vakorganisaties als experts op het gebied van arbeidsvoorwaarden die als taak heeft om het – zeer democratische en openbare – proces van arbeidsvoorwaardenvorming te organiseren en te registreren. In één van de concepten van de battle wordt het aan de vakorganisaties overgelaten om in overleg met de werkgever de loonruimte vast te stellen, die dan verder door de werknemers zelf kan worden ingevuld. In een ander concept wordt het aan de vakorganisaties overgelaten om standaardarbeidsvoorwaarden vast te stellen, die van toepassing zijn op die werknemers die geen zin hebben om te kiezen binnen de individuele mogelijkheden. Kortom, de vakbond als relatief onafhankelijke en deskundige adviseur die werkgever en werknemers ondersteunt met regie, adviezen, software en tools in het cao-proces.

Gezamenlijke belangen bij de cao van ING Verzekeren

Bij de cao-onderhandeling van ING Verzekeren stonden de partijen in 2011 niet tegenover elkaar, maar trokken ze samen op. Op EU-niveau was in Brussel besloten dat het bank- en verzekeringsbedrijf van ING gesplitst moest worden. Deze splitsing had ook gevolgen voor de cao. Niet alleen de cao is vernieuwd, maar ook het proces. Dat kwam voor ING Verzekeren precies op het juiste moment, weet vakbondsbestuurder Ike Wiersinga van CNV Dienstbond. “ING Verzekeren wilde nieuw elan en was een nieuwe organisatie aan het inrichten.”

Leden van de ondernemingsraad, kaderleden, vakbondsbestuurders en HR-medewerkers hadden samen de taak om de cao voor 1 juli 2011 af te sluiten. Pensioen en garantiebepaling zijn hier buiten gehouden. Partijen zijn daar heel open over geweest. Wiersinga: “Hierbij is ook benadrukt dat er wel wat met de thema’s gaat gebeuren én dat medewerkers hier zeggenschap over houden.”

Aan de aftrap van het proces naar de nieuwe cao zijn vier thema’s benoemd:

- *echte sociale partners*: volwaardige arbeidsverhoudingen;

- *beloning*: de roep van de samenleving om een nieuwe kijk op variabele beloning;
- *maatwerk*: het invoeren van Het Nieuwe Werken en persoonlijke budgetten;
- *vakmanschap en ontwikkeling*: inzetbaarheid binnen en buiten het vak van medewerkers.

Per thema is een werkgroep geformeerd, die met vragen naar de achterban is gegaan. Er zijn enquêtes verspreid, waar 2500 van de 6000 medewerkers op hebben gereageerd. Daarnaast werden er medewerkerssessies georganiseerd, waar wensen en verwachtingen werden bediscussieerd. De kaderleden hebben uiteindelijk de cao-teksten zelf geschreven. Traditioneel hebben de vakbonden er nog wel de laatste klap op gegeven.

Met het uiteindelijke resultaat is iedereen meer dan tevreden. Dat kwam ook doordat mensen hun eigen achtergrond loslieten. “Alle medewerkers waren betrokken bij het proces, dus niet alleen de vakbondskaderleden. We deden het met elkaar. Zo werd de cao een gedeelde verantwoordelijkheid.” Wiersinga merkte dat de betrokkenen na het proces niet meer als groepen tegenover elkaar zaten. “We waren zo gewend om alles samen te doen dat we bij de onderhandelingen opeens door elkaar plaatsnamen. Er was vertrouwen ontstaan.”

Opvallend was dat er geen verschil bleek tussen de wensen van leden en niet-leden van de vakbond. Dit geeft volgens Wiersinga aan dat de vakbondsleden representatief zijn voor alle medewerkers. Bovendien zijn niet-leden anders naar de bond gaan kijken. “Door het proces zijn mensen in positieve zin verrast door de rol die vakbonden kunnen spelen. Ik zag de sarcastische houding van ‘snelle jongens’ ten opzichte van de vakbonden veranderen.”

Wiersinga verwacht dat de collectieve afspraken die gemaakt worden steeds verder afnemen en plaats zullen maken voor individuele afspraken. “De vakbonden richten zich steeds meer op deze individuele afspraken. Elke vakbond is bezig met loopbaancoaches. We proberen medewerkers in hun kracht te zetten. Hiervoor zijn de vakbonden ook oorspronkelijk opgericht.”

Haar droom is dat iedereen in de toekomst een eigen cao krijgt. “Voorkeuren aangeven, op de knop drukken en je eigen cao rolt eruit. Feitelijk zou een cao dan maar drie bladzijden hoeven te zijn. Het is de uitdaging om eenvoud te combineren met juridische correctheid.”

Jongeren functiegericht interesseren

Om vakbonden aantrekkelijker te maken voor jongeren, kunnen de bonden zich omvormen tot beroepsverenigingen, die een beroepsgebonden cao afsluiten (zie ook hoofdstuk 1). Zij kunnen zich dan naar specifieke doelgroepen profileren en dienstverlening aanbieden. Jongeren hebben behoefte aan kennisuitwisseling met gelijkgezinden. Dit kan zowel online (sociale media) als offline (ontmoetingen, bijeenkomsten, workshops). Naast de vakinhoudelijke bijeenkomst wordt dan ook het gesprek gevoerd over arbeidsvoorwaarden. De wensen ten aanzien van collectieve arbeidsvoorwaarden komen tot stand op basis van cocreatie. De vereniging maakt vervolgens op hoofdlijnen afspraken met werkgeversorganisaties. Vervolgens onderhandelen de leden zelf over hun persoonlijke arbeidsvoorwaardenpakket binnen hun eigen organisatie.

Participatie loont!

Het cao-proces is voor veel medewerkers een black box. Vakbondsleden mogen er in het begin een paar kwartjes ingooien, en met die paar kwartjes en de centrale arbeidsvoorwaardennota in de hand gaan vakbonden de traditionele onderhandelingen in. Een paar weken tot een paar maanden stilte volgen, eventueel wordt er nog een stakingsdreiging tegenaan gegooid, en uiteindelijk volgt het akkoord. De 2,3% loonsverhoging wordt voorgelegd aan het handjevol vakbondsleden en we kunnen weer een jaar vooruit.

Wellicht is dit wat gechargeerd weergegeven, maar in grote lijnen klopt het wel: een proces dat veel medewerkers aangaat, wordt door een paar mensen binnenkamers gevoerd. Achterban-raadpleging vindt wel plaats, maar met een groep medewerkers die steeds minder representatief is. En als we de trends bekijken, zal het ledenaantal ook niet meer veel groeien. Nieuwe generaties medewerkers voelen zich steeds minder aangesproken door vakbonden. Werkgevers zijn steeds minder geneigd om met een partij aan tafel te zitten die maar een kleine minderheid van hun medewerkersbestand vertegenwoordigt. Uitholling van de positie van de vakbond dreigt.

Om de cao toekomstbestendig te houden en ook nieuwe generaties medewerkers aan te spreken, moet het cao-proces op de schop. Dat proces zou zich niet moeten beperken tot de jaarlijkse of tweejaarlijkse onderhandelingen, maar moeten worden ingericht als een voortdurend proces van gemeenschappelijke verkenning en cocreatie. Medewerkers participeren gedurende het hele proces, en er vindt een constante dialoog met hen plaats. Hierdoor kunnen cao-partijen de belangen, principes en wensen van de medewerkers goed in kaart brengen. Dit stelt cao-partijen in staat om een gefundeerde gemeenschappelijke (toekomst)visie te ontwikkelen, waarin niet op basis van onderhandelingen, maar op basis van gemeenschappelijke uitgangspunten verbindingen worden gemaakt tussen werkgevers- en werknemersbelangen.



Marieke van Essen



Participatie en
dialoog met
medewerkers in het
cao-proces zorgen
voor meerwaarde



Vanuit deze gemeenschappelijke visie gaan partijen aan de slag met inhoudelijke thema's. Samen met medewerkers kunnen deze worden verkend en in kaart worden gebracht. Deze verkenning leidt uiteindelijk tot aanbevelingen, die cao-partijen meenemen naar het slotstuk: onderhandelingen over de laatste losse eindjes. Door medewerkers actief bij de cao te betrekken en de rollen van sociale partners niet te beperken tot enkel onderhandelen, kan expertise optimaal worden ingezet.

Participatie en dialoog met medewerkers in het cao-proces zorgen voor meerwaarde. Door alle medewerkers erbij te betrekken, vergroten cao-partijen het bereik en de transparantie van de cao, en krijgen ze meer inzicht in wensen en behoeften van medewerkers waardoor de cao beter passend kan worden gemaakt. Waarbij ik overigens vind dat minstens de helft van het cao-boekje kan worden vervangen door het organiseren van een goede dialoog tussen medewerker en leidinggevende, maar dit terzijde. De interactie met medewerkers in het proces kan nieuwe ideeën opleveren, innovatie wordt gestimuleerd. De cao zal meer gaan leven, betrokkenheid en draagvlak voor de cao en de sociale partners worden verhoogd. Uit onderzoek blijkt dat betrokkenheid en zeggenschap de medewerkerstevredenheid verhogen. Dit alles komt ook de profilering van het bedrijf of de bedrijfstak ten goede. Met het oog op de toekomstige arbeidsmarktkrapte een factor van belang.

Maar hoe organiseer je participatie en dialoog? Een belangrijke randvoorwaarde is dat zowel de cao als het cao-proces transparant wordt ingericht. De cao is voor medewerkers vaak nog ontoegankelijk, net als het cao-proces. Pas als medewerkers bekend zijn met de inhoud van de cao en inzicht hebben in het proces en hun mogelijkheden tot participatie, zal de participatie toenemen.

Door internet en sociale media zijn medewerkers, en zeker de Werknemer 2.0., gewend om snel en eenvoudig toegang te krijgen tot actuele en laagdrempelige informatie, waar en wanneer het hen uitkomt. Informatie hoeft niet meer te worden gehaald, het

komt op maat bij je binnen via diverse online kanalen en sociale netwerken. Hetzelfde geldt voor online communicatie: laagdrempelig en niet gebonden aan tijd of plaats. Cao-partijen zullen hierop moeten inspringen, door naast fysieke ontmoetingen en activiteiten dialoog en participatie te organiseren via internet en sociale media.

Op basis van deze overtuiging kwam mijn idee voor het cao-platform tot stand: een platform waarop alle medewerkers op een laagdrempelige en actieve manier kunnen participeren in het cao-proces en de arbeidsvoorwaardenvorming. Ondersteund door toegankelijke informatie over het cao-proces en (collectieve) arbeidsvoorwaarden. Met daarbij de oproep: cao-partijen, kom uit die black box en verzamel alle kwartjes, ze liggen voor het oprapen!

Marieke van Essen is adviseur bij a-advies. Verder won zij in 2011 met het idee van het cao-platform de door het NCSI uitgeschreven Battle of Concepts “Hoe ziet de cao van de toekomst eruit?”

Weddenschap

Laatst zat ik in zo'n typisch café voor Nieuwe Werkers in hartje Utrecht. Ik had een afspraak met Martijn Aslander. We hadden elkaar een paar weken eerder ontmoet bij een symposium, waar we van boek hadden geruild – ik gaf hem *Tango op de werkvloer*, hij mij een link naar zijn boek *Easycratie*. Het leek ons leuk om verder te praten en ideeën uit te wisselen. Nadat we koffie hadden besteld, was Martijns eerste vraag: “Kun je ervoor zorgen dat jouw boek gratis downloadbaar wordt? Want dan kan ik ‘m op m’n website zetten en heb je binnenkort 17.000 downloads in plaats van de schamele 1.000 die je nu verkoopt, waardoor je veel te weinig gelezen wordt. De wereld van vandaag draait niet meer om geld, maar om toegang tot kennis en om sociaal kapitaal. Uiteindelijk word je veel rijker – in brede zin – als je je kennis vrijuit deelt.”

“Hm, ik zal het er eens met m’n uitgever over hebben”, sputterde ik.

“Kijk”, zei Martijn, en hij pakte mijn blocnote, tekende er een harkje op, met daar omheen een stevige driehoek. “Zo ziet de klassieke organisatie van nu eruit. Ik voorspel je, dat gaat allemaal veranderen. Sterker nog, het gebeurt al volop. Zie je dat groepje aan dat tafeltje verderop zitten? Dat is het durf-te-vragenteam. Zij en ik hebben op Facebook een durf-te-vragencommunity opgericht waar op elke vraag die een willekeurige Facebookbezoeker stelt zomaar 2.000 gratis antwoorden binnenkomen. Allemaal mensen die elkaar spontaan helpen, zonder er wat voor terug te willen hebben. Waarom zou je nog alles in omheinde harkjes organiseren, terwijl de nieuwe zwermen van kenniswerkers, dankzij slimme technologie, elkaar al veel beter bedienen?”, legde hij uit terwijl hij in mijn blocnote een grote puntenwolk met kriskras verbindingslijnen tekende.

“Martijn,” antwoordde ik, “jij lijdt aan wat psychologen *false consensus* noemen. Je denkt dat iedereen is of wordt zoals jij. Maar je rekent buiten de zekerheidszoekers, de zwakkeren die niet zo veel kennis te bieden hebben, en de gewoontedieren. Daarbij komt



Aukje Nauta

▼

Over drie jaar ziet
de wereld van werk
en organisaties er
totaal anders uit

▲

dat veel mensen hechten aan macht en niet zomaar afstand doen van hun positie aan de top van de piramide. Je zegt wel dat we straks allemaal in zwermen werken, maar bewijs dat maar eens. Noem mij eens één concreet voorbeeld waaruit blijkt dat de instituties her en der al aan het instorten zijn.”

“Nou, er komt bijvoorbeeld binnenkort een bacterie op de markt die alle tandplaque opeet. Dat maakt in één klap alle tandenborstels, tandartsen en tandpasta overbodig”, wist Martijn.

“Dat soort ontwikkelingen staat allang bekend met de term creatieve destructie, niets nieuws onder de zon”, reageerde ik. “Bovendien is het met dat soort voorbeelden net als met voorbeelden over organisaties die alles anders doen. Continu komt iedereen met dezelfde casuïstiek aanzetten. Buurtzorg, Finext en sinds kort ook Meurs HRM zijn de hipperds van nu. Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat zij uit marketingtechnische overwegingen veel rondjuichen over hun organisatie, terwijl ze ondertussen met dezelfde bureaucratische rompslomp en politieke spelletjes kampen als al die andere organisaties. Ik denk dat, dwars tegen de *easy-cratische* stroom in, er ook altijd een stroom de andere kant op is, in de richting van structuur, orde en hiërarchie.”

En zo ontspon zich een welles-nietesdiscussie met veel revolutionaire ideeën van de kant van Martijn en veel ja-maars van mijn kant.

“Ik voorspel je,” zei Martijn, “binnenkort komt de klap. Over drie jaar ziet de wereld van werk en organisaties er totaal anders uit. Dan bestaan de grote afgebakende bedrijven niet meer, maar werken we in zwermen. Dan is het bestaansrecht van instituties als de SER, VNO-NCW en vakbonden totaal verdwenen, want mensen regelen alles zelf en hebben geen cao meer nodig.”

“Zullen we wedden?”, zei ik.

“Oké!” was zijn antwoord.

Eenmaal thuis mailde ik hem een agendavoorstel voor een etentje, in het vroege voorjaar van 2015. In de onderwerpregel schreef ik: “Martijn trakteert, mits er vandaag nog arbeidsorganisaties, cao’s, SER, VNO-NCW en vakbonden bestaan.” Benieuwd wie van ons te zijner tijd het etentje zal betalen...

Aukje Nauta is hoogleraar Employability in werkrelaties aan de Universiteit van Amsterdam. Sinds 1 april 2012 is Aukje plaatsvervangend kroonlid bij de SER. Daarnaast is zij mede-eigenaar van adviesbureau Factor Vijf.

4

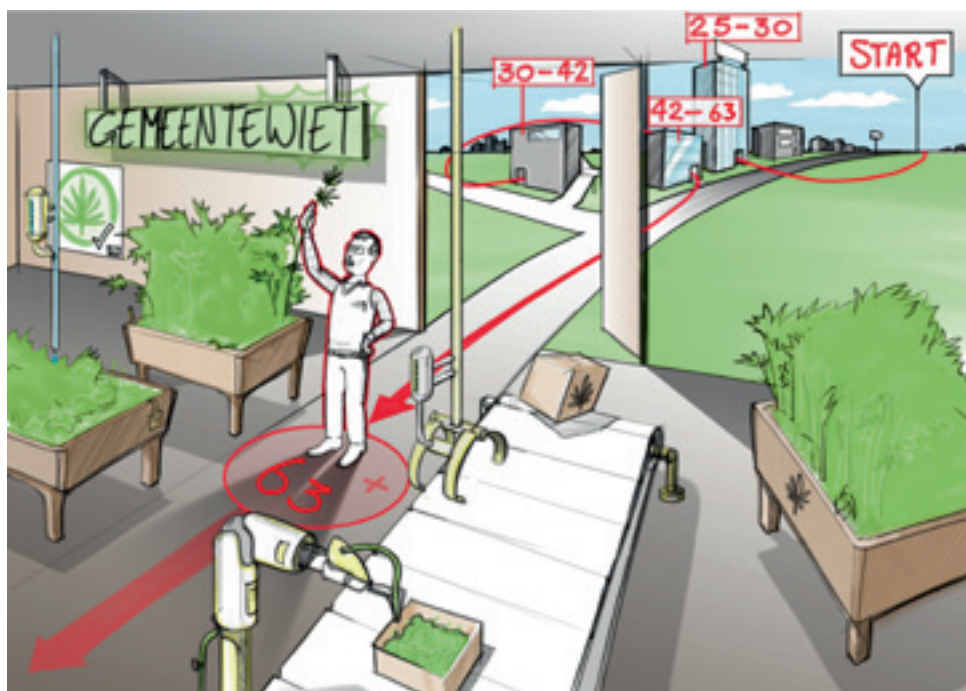
Duurzame

inzetbaarheid:

werken met plezier,

stoppen met plezier

Ik word dit jaar 64 en ben manager van de gemeentelijke wiet-plantage. De pensioenleeftijd is ondertussen verhoogd tot 67 jaar. De overheid was als gevolg van de eurocrisis niet meer in staat de snel groeiende AOW-kosten te dragen; de pensioenfondsen moesten kiezen tussen het drastisch afstempelen van de opgebouwde pensioenen of het versneld opheffen van de pensioenleeftijd. Ik mag dus nog drie jaar werken.



Dankzij de inspirerende ondersteuning van Bridges & Switches heb ik op m'n 55^{ste} nog een mooie loopbaanwending kunnen maken.

Een onderdeel van het sociaal akkoord tussen politiek en sociale partners over het versneld verhogen van de AOW/pensioenleeftijd was een werkgelegenheidsgarantie voor 50-plussers; de normale arbeidsmarkt functioneerde onvoldoende voor ouderen. Daarnaast is ook een aantal andere maatregelen genomen. De mythe van de 'krappe arbeidsmarkt als gevolg van demografische ontwikkelingen' bleek niet uit te komen. Noch de demografen, noch de arbeidsmarktdeskundigen hadden voldoende rekening gehouden met Europese migratiestromen en de trek naar Nederland vanuit andere Europese landen met nog hogere werkloosheidcijfers.

Het softdrugsbeleid in Nederland is verder geliberaliseerd. Gemeenten mogen productie, distributie en verkoop van softdrugs (gezamenlijk) opzetten, mits ze de werkgelegenheid die het met zich meebrengt reserveren voor 50-plussers.

Ook bij veel andere banen in Nederland (bij gemeenten, bij het rijk, in de zorg en specifieke beroepen in de marktsector) wordt nu positieve discriminatie toegepast voor 50-plussers. Met name de beroepen en functies waarin de kwaliteiten van oudere werknemers goed tot hun recht komen, worden hiervoor gereserveerd. Het eerste onderzoek daarnaar was in 2011 uitgevoerd door het NCSI en Expertisecentrum LEEFtijd. Uit dit onderzoek is een bestand opgebouwd van beroepen en functies waarin ouderen aantoonbaar beter functioneren dan jongeren.

De loonkosten van 50-plussers zijn een stuk goedkoper geworden door een combinatie van maatregelen. Collectieve loonsverhogingen worden niet meer toegekend op basis van het feitelijk verdiende salaris, maar op basis van een vast bedrag. Hierdoor worden de verschillen in loonkosten tussen ouderen en jongeren kleiner. Een aantal ontsiemaatregelen voor ouderen is afgebouwd.

Als 50-plussers (al dan niet vrijwillig) van baan veranderen en in de nieuwe baan aanzienlijk minder verdienen dan in de oude baan, kunnen ze een beroep doen op een aanvulling uit een fonds. Dit fonds wordt gevuld met (voormalige) uitkeringen in het kader van de sociale zekerheid en ontslagvergoedingen van werkgevers. Daarnaast kunnen 50-plussers gebruikmaken van een nieuwe remotierekening: men kan fiscaal vriendelijk geld sparen

(zoals bij de oude levensloopregeling) en dit later opnemen als aanvulling op een lager salaris.

Er is een nieuw systeem voor duobanen opgezet. Afhankelijk van of beroep of functie het toestaat, kunnen werkende 50-plussers kiezen voor een baan van 50% die of wordt ingevuld op basis van gemiddeld 20 uur per week of op basis van zes maanden op en zes maanden af. In alle gevallen is er sprake van een flexibele (deeltijd)pensioenleeftijd die de werknemers kunnen laten ingaan tussen 63 en 70 jaar.

Natuurlijk werken de meeste 50-plussers nog steeds, als vanouds, onder normale voorwaarden in normale banen. Maar ook hier is stevig geïnvesteerd in vitaliteit, in permanente educatie, in de kwaliteit van arbeidsverhoudingen, in functieroulatie, in het voorkomen van 'dead-end-jobs'.

Het vangnet dat is gespannen om de arbeidsparticipatie van ouderen te vergroten en met name de mobiliteit van ouderen te laten toenemen, werkt. Frappant is dat is gekozen voor een 'sluitende aanpak', zoals eerder is geprobeerd bij het voorkomen van jeugdwerkloosheid.

1. Wat is er aan de hand?

Duurzame inzetbaarheid en werken met plezier is natuurlijk van belang voor alle werknemers, van alle leeftijden. Hier plaatsen we de focus echter op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, omdat hun participatie een steeds groter vraagstuk wordt.

Het kabinet en de Tweede Kamer zijn in 2012 met een voorstel gekomen om de AOW-leeftijd na 2012 in stappen te verhogen tot 66 jaar en tot 67 jaar in 2020. Daarna wordt de AOW-leeftijd afhankelijk van de levensverwachting. Deze ontwikkeling staat niet op zich. Al geruime tijd is er sprake van vergrijzing, ook op de werkvloer: de gemiddelde leeftijd van de werkende Nederlander neemt gestaag toe van 36 jaar begin jaren '90 tot 41 jaar in 2011 (CBS). Enerzijds is dit het gevolg van demografische ontwikkelingen: ontgroening en vergrijzing. Anderzijds groeit de participatie van ouderen in het arbeidsproces. Zo is de participatie van mannen tussen de 50 en 65 gestegen van 56% in 1996 tot circa 66% in 2007. Bij vrouwen boven de 50 jaar is de participatie nog sneller gestegen, van 22% in 1996 tot 41% in 2007 (Otten & Siermann, 2009).

Deze ‘natuurlijke’ groei van het aandeel ouderen in het arbeidsproces wordt door de overheid verder gestimuleerd door de mogelijkheid om eerder te stoppen met werken te beperken: hetzij door het stopzetten van de fiscaalvriendelijke behandeling van de VUT en prepensioenregelingen, hetzij door het ‘dichtschruien’ van de traditionele uitstroombmogelijkheden voor ouderen via WW- of WAO/WIA-constructies. Zo is de gemiddelde leeftijd waarop mensen met pensioen gaan gestegen van 61 jaar in 2006 tot 63,1 jaar in 2011 (CBS). Ook de jongste regeling om eerder te kunnen stoppen met werken, sparen met je levenslooptrekening, lijkt rijp voor de sloop. Tegelijkertijd is er een premiereregeling ingevoerd om werknemers van 55 jaar of ouder in dienst te nemen of te houden.

De gevolgen van deze ontwikkelingen zijn divers. De gemiddelde leeftijd van werknemers stijgt aanzienlijk, evenals het percentage ouderen op de werkvloer. Begin jaren '90 waren er 42 vijftigers werkzaam op 100 werkende dertigers, in 2011 95 vijftigers op 100 werkende dertigers (CBS). Doordat er meer ouderen werken, stijgen ook de loonkosten. Immers, oudere werknemers zijn over het algemeen duurder dan jongere, omdat de loonontwikkeling vaak gekoppeld is aan leeftijd of dienstjaren. Daar komt nog eens bij dat in sommige beroepen/functies de productiviteit boven een bepaalde leeftijd afneemt, en dat in veel cao's en arbeidsvoorwaardenregelingen extra (ontzie)maatregelen zijn opgenomen voor oudere werknemers zoals 'oudelullendagen', seniorenregelingen (80% werken, 90% salaris, 100% pensioenopbouw) en ontheffing van overwerk of ploegenwerk (met behoud van toeslagen). Dit maakt de loonkosten van ouderen nog hoger.

De psychologie van het 'langer werken'

Nog geen tien jaar geleden was het niet ongewoon om ergens tussen de 55 en 60 jaar te stoppen met werken. Dit werd mogelijk gemaakt door VUT- en prepensioenregelingen en soms door WAO/WIA- of WW-constructies. Deze regelingen gingen in de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw zelfs gepaard met de nodige morele druk: vanwege de hoge jeugdwerkloosheid moesten ouderen op de werkvloer plaatsmaken voor jongeren. Met dit verwachtingspatroon is een hele generatie werknemers opgegroeid. Dat werd ook gesteund door het 'zwitserlevengevoel', dat model staat voor de opvatting dat je ergens tussen de 55 en 60 jaar moet kunnen stoppen met werken om vervolgens financieel onbezorgd te gaan genieten van een vitale oude dag. Dit verwachtingspatroon leeft nog steeds sterk bij veel oudere werknemers en verklaart veel van het verzet tegen langer werken.

Het zicht op een vroegtijdig einde aan de loopbaan leidt er voor sommige werknemers die hun baan eigenlijk niet meer leuk vinden of die niet (meer) op een goede plek zitten, toe dat ze de ‘rit gaan uitzitten’.

Op de achtergrond speelt het lineaire denken mee. Eerst zo’n twintig jaar naar school, dan ongeveer veertig jaar werken, om te eindigen met een welverdiende en financieel onbezorgde rust en oude dag. Dit lineaire denken is in onze huidige turbulente maatschappij echter achterhaald en moet vervangen worden door meer cyclisch denken: perioden van studie, werken, rust en ontspanning en zorgen wisselen elkaar af.

2. Knelpunten

Ontzietmaatregelen

Sinds de jaren '80 van de vorige eeuw wordt de inzet van ouderen in het arbeidsproces verlicht door ontzietmaatregelen. Ouderen kregen meer vrije dagen, hoefden geen overwerk meer te doen of in ploegendienst te werken, hoefden niet meer beoordeeld te worden of kregen loonsverhogingen dankzij ‘uitloopschalen’. Het gemeenschappelijke kenmerk van deze regelingen is dat oudere medewerkers iets niet meer hoeven, iets minder mogen doen, iets extra krijgen. Een tweede kenmerk van deze regelingen is dat ze aan een bepaalde leeftijdscategorie zijn gebonden en meestal gelden voor iedereen in die leeftijdscategorie binnen de organisatie of de onderneming. Het zijn dus arbeidsvoorwaarden die zonder aanzien des persoons worden toegekend, maar geen specifieke oplossingen bieden voor specifieke – individuele – knelpunten of vraagstukken, zoals dat overigens voor veel cao-regelingen geldt. Dergelijke voorzieningen kunnen nodig zijn om een individuele medewerker voor het arbeidsproces te behouden, maar als collectieve regeling schieten ze hun doel voorbij en werken ze bovendien stigmatiserend voor ouderen. Zonder ook maar één medewerker deze rechten of verworvenheden te willen onthouden, kunnen we wel stellen dat dit beleid eindig is.

Op de eerste plaats lijkt een aantal van deze regelingen in strijd met de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd. Je mag bepaalde groepen werknemers niet zomaar bevoordelen of benadelen op grond van hun leeftijd. Op de tweede plaats betreft het vaak kostbare regelingen die een flink – en toenemend – beslag op de beschikbare loonruimte leggen. Hoe groter de groep wordt (en dat gaat hard gezien de combinatie van demografische ontwikkeling en overheidsbeleid),

hoe meer geld deze regelingen gaan kosten. Uit onderzoek van de Nederlandse Gezinsraad en LEEFTijd (Ministerie SZW, 2006) blijkt dat organisaties gemiddeld 5,5% van de brutoloonsum besteden aan levensfasebeleid. Daarvan gaat maar liefst 59% naar vervroegde uittreding en seniorenverlof. Scholing volgt op de tweede plaats met 36%, arbeid en zorg volgt op ruime afstand met 5%. Tot slot constateren we dat deze regelingen niet leiden tot een betere verhouding tussen kosten en productiviteit. Kenmerk van veel van deze regelingen is namelijk dat er wel betaald wordt, maar er geen productie tegenoverstaat.

Hoewel er in Nederland veel is geïnvesteerd in de kwaliteit van de arbeid en er een goedwerkende arbowetgeving is, kennen de meeste functiewaarderingssystemen nog steeds toeslagen voor vies, zwaar, eentonig of risicovolle arbeid. Er wordt als het ware extra afgeschreven op deze vormen van arbeid. Hiermee wordt impliciet erkend dat dit werk niet tot op hoge leeftijd is vol te houden. Deze toeslagen maken het echter wel aantrekkelijk voor werknemers om (te) lang in deze functies te blijven werken.

Slot op arbeidsmarkt

Een ander knelpunt is dat de arbeidsmarkt voor 50-plussers nagenoeg op slot zit. Ze wisselen zelden meer van werkgever, en als ze werkloos worden hebben ze circa 26% kans om binnen een jaar weer aan het werk te komen, tegenover 51% voor de gemiddelde werknemer die werkloos wordt (Ministerie SZW, 2011). Dat slot op de arbeidsmarkt wordt er aan twee kanten opgezet: werkgevers hebben weinig animo om medewerkers van boven de 50 aan te nemen vanwege de hoge loonkosten, de veronderstelde afname van de productiviteit en de vermeende gezondheidsrisico's van oudere werknemers. Oudere werknemers hebben weinig animo om op latere leeftijd van baan te wisselen uit angst om niet te slagen in hun nieuwe baan en vanwege het vermeende verlies van 'opgebouwde rechten'.

Het verschil in loonkosten tussen ouderen en jongeren is in Nederland ook relatief groot: als je het gemiddelde loon van een 25- tot 29-jarige op 100 zet, is dat van een werknemer tussen de 55 en 60 ongeveer 160. Ter vergelijking: in Scandinavische landen ligt het voor een 55- tot 60-jarige tussen de 120 en 130 (Ministerie SZW, 2011). Niet voor niets is de mobiliteit van 50-plussers in Scandinavische landen vier maal zo hoog als in Nederland.

Het kabinet heeft geprobeerd het verschil in loonkosten te compenseren met een premiekorting voor werkgevers die oudere werknemers in dienst houden. Werknemers zelf kunnen aanspraak maken op een doorwerkbonus. De effecten

van beide maatregelen zijn niet bekend. Verder roept de regering sociale partners op om te komen tot vlakker loonschalen (minder grote verschillen tussen ouderen en jongeren).

Overheid en sociale partners roepen al een tijd in koor dat vanwege de ontgroening en vergrijzing er tekorten op de arbeidsmarkt dreigen te ontstaan. Met name in sectoren als de zorg, het onderwijs, de techniek zou de vraag naar medewerkers snel toenemen. Hierdoor kunnen de kansen van ouderen (en andere doelgroepen met een lage participatiegraad) op de arbeidsmarkt toenemen. Dat is echter maar de vraag. Om te beginnen loopt de werkloosheid, als gevolg van de recessie, nog steeds op. Op de tweede plaats wordt de arbeidsmarkt steeds internationaler. Werkgevers zijn eerder geneigd werknemers uit het buitenland te halen dan te investeren in moeilijk plaatsbare of duurdere Nederlandse werknemers.

3. Mogelijke oplossingen

Om te beginnen is het natuurlijk van belang om in alle arbeidsorganisaties een beleid te voeren voor alle werknemers, dat is gericht op duurzame inzetbaarheid. Dit beleid is gestoeld op drie invalshoeken: vitaliteit en gezondheid, ontwikkeling van competenties, en betekenisvol werk (autonomie, regelruimte, plezier) (AWVN 2012, www.awvn.nl). Maar om de participatie van ouderen te bevorderen is meer nodig.

Positieve discriminatie

Reserveer specifieke beroepen en functies voor oudere werknemers en voer een beleid van positieve discriminatie. Uit het onderzoek van het NCSI en LEEFTijd (2011) blijkt dat er een groot aantal beroepen en functies is waarvan klanten zeggen dat ze liever met ouderen dan met jongeren te maken hebben. Overheden en bedrijven kunnen ook bij de uitbesteding van activiteiten of het verlenen van opdrachten voorrang verlenen aan aanbieders die gebruikmaken van oudere werknemers (social return).

Verlaag loonkosten ouderen

De loonkosten van ouderen (ten opzichte van jongeren) kunnen worden verlaagd door collectieve loonsverhogingen niet meer in procenten maar in vaste bedragen toe te kennen. Generieke ontzietmaatregelen kunnen worden omgezet in speci-

fieke regelingen die gekoppeld zijn aan persoonlijke omstandigheden en functie-/beroepsspecifieke omstandigheden. Als de verschillen in loonkosten tussen ouderen en jongeren kleiner worden, wordt het aantrekkelijker om ouderen in dienst te nemen.

Cyclisch HR-beleid

Baseer het HR-beleid op de praktijk van transities en combinaties: geef ruimte om werken, studeren, ontspanning en zorg af te wisselen en te combineren. Werk aan vitaliteit en inzetbaarheid door middel van opleidingen, stages, functieroulatie, maatschappelijke nevenactiviteiten, enzovoorts.

Flexibilisering pensioen

Verruim de mogelijkheden voor deeltijdpensioen en flexibilisering van de pensioendatum. Verlaat de gedachte dat werknemers en/of gepensioneerden uitsluitend afhankelijk zijn van of inkomen uit werk of hun AOW/pensioen. Veel mensen in de categorie 50–70 jaar kunnen verschillende inkomensbronnen combineren, zoals inkomen uit arbeid, spaargeld (eigen huis), inkomen van de partner, neveninkomsten door nevenactiviteiten en deeltijdpensioen. Daardoor worden de mogelijkheden van oudere werknemers vergroot.

Introductie remotieregeling

Een remotieregeling is bedoeld om de keuze voor een lager inkomen op latere leeftijd te faciliteren. Voor oudere werknemers wordt het dan gemakkelijker om te kiezen voor minder werken, voor een lagere of andere functie, voor een deeltijdpensioen, voor een opleiding of een sabbatical. De remotieregeling kan worden gevoed uit verschillende (fiscaal gefaciliteerde) bronnen: zelf sparen, toeslagen voor inconvenianten, onregelmatig werk of ploegendiensten, vertrekpremies, bijdragen van werkgevers, en vervangende uitgaven voor sociale zekerheid. De remotieregeling maakt het ook mogelijk om in deeltijd te gaan werken, afhankelijk van het beroep of de functie minder uren per week of een aantal maanden minder per jaar.

Zwaar werk: toeslagen en inconvenïënten

Nederland kent een systeem van toeslagen voor vies, vuil, zwaar, eentonig, repeterend, stressvol werk, de zogenaamde inconvenïëntenregelingen. Deze regelingen zijn gekoppeld aan functiewaarderingssystemen: hoe belastender het werk, hoe groter de toeslagen. Eenzelfde soort toeslagen is er voor onregelmatig werk en ploegendiensten. In feite wordt hiermee erkend dat sommige functies een groter risico met zich meebrengen voor de psychische en fysieke gezondheid. Met deze toeslagen wordt dit werk extra beloond, maar daarmee is het risico natuurlijk niet verdwenen. Sterker nog, deze toeslagen kunnen ervoor zorgen dat medewerkers langer een dergelijke functie uitoefenen dan goed voor ze is. Een overstap naar een minder belastende functie betekent immers inkomensverlies.

Het is echter beter om medewerkers niet langer dergelijke arbeid uit te laten oefenen dan goed voor ze is, hoewel dat per individu kan verschillen. Een voorbeeld is de brandweer, waar medewerkers na twintig jaar verplicht een andere baan of functie moeten zoeken.

Je zou ook een deel van de toeslagen kunnen 'sparen', bijvoorbeeld in een remotieregeling. De inkomensafhankelijkheid van de toeslagen neemt af en er wordt een spaarpot gemaakt die het mensen mogelijk maakt om na verloop van tijd ander werk te aanvaarden dat minder belastend is, maar waar ook minder toeslagen tegenover staan. De remotieregeling kan worden gebruikt om het nieuwe inkomen – zonder toeslagen – aan te vullen.

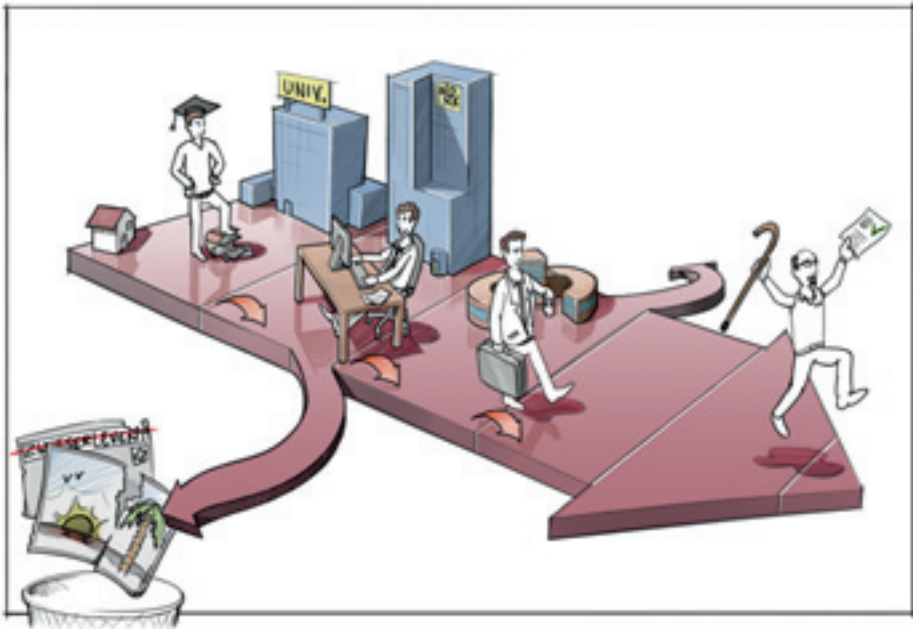
Houd rekening met psychologie van langer werken

Trek de 'klassieke geneugten' van het (vroeg)pensioen naar voren: geef mensen tijdens hun werkzame leven de ruimte om hun dromen te realiseren door middel van sabbaticals of deeltijdwerk. Medewerkers kunnen, afhankelijk de regeling, fiscaalvriendelijk sparen voor een verlof van drie tot zes maanden om een wereldreis te maken, naar Santiago te wandelen, naar Nepal te fietsen, met de camper op pad te gaan. De dromen die men had over activiteiten na het (vroeg)pensioen worden zo naar voren gehaald in plaats van uitgesteld.

Een belangrijke bijdrage aan het succes van deze aanpak is gelegen in het feit dat er aandacht wordt besteed aan deze psychologische aspecten van het 'langer

werken'. We hebben het hier immers over een generatie die is opgegroeid met de gedachte dat je rond je 55^{ste} jaar kon stoppen met werken en vitaal en financieel onafhankelijk echt van het leven kon gaan genieten. Voor deze generatie is deze horizon in pakweg een decennium verschoven van stoppen met werken tussen 55 en 60 jaar naar 67 jaar.

Het spreekt voor zich dat deze maatregelen op zo'n manier moeten worden vormgegeven dat er geen nieuwe bureaucratie, nieuwe kosten of nieuwe belemmeringen ontstaan. De doelstelling is vooral de keuzemogelijkheden voor (oudere) werknemers te vergroten en barrières voor werkgevers om oudere werknemers in dienst te nemen (of te houden) weg te nemen.



Mentale vitaliteit

Een blog op Plusonline uit 2011 van Rudi Westenterp, gerontoloog en hoofd interne geneeskunde aan het LUMC met de kop 'Draag bij aan de maatschappij, ook na uw pensioen!', bevestigde mijn beeld dat ik van ouderen en werk heb opgedaan in de afgelopen veertien jaar.

Wat Westenterp zei was zeker niet mals. Zijn conclusie is dat meer dan helft van de ouderen niet meer vitaal is en niet bezig is met de toekomst. Hij houdt een pleidooi over hoe je kunt blijven participeren en nog belangrijker, wat het mensen brengt als ze vitaal blijven. Vanuit mijn ervaring bij Oudstanding onderstreep ik zijn zienswijze.

Mentale vitaliteit is de succesfactor waar het bij Oudstanding om draait. Ik zie aan alle Oudstanders die langer doorwerken, dat zij absoluut vitaal zijn! Daarom zijn zij tot op hoge leeftijd succesvol bij onze opdrachtgevers. Er zijn zo veel 50-plussers die uitstekend doorwerken tot hun 65^{ste} en op hun 58^{ste} of 62^{ste} nog in een nieuwe functie instromen. Professor Rob Vinke (Nyenrode) zei ooit eens: "Een werkgever is alleen geïnteresseerd in mooie toverballen. Niet in grijze muizen!" Een mooie metafoor voor mensen die kunnen meebewegen met wat hun (werk)omgeving van ze vraagt en dus bezig zijn met hun eigen employability. Al deze 50-plussers zijn bezig met hun toekomst en halen veel plezier en voldoening uit hun werk. Zij weten heel goed wat zij moeten doen om inzetbaar te blijven, en – belangrijk – handelen daar ook naar.

De realiteit anno 2012 is echter niet zo rooskleurig. Wanneer we in actie moeten komen bij outplacement- of bij loopbaanbegeleidingstrajecten zien wij 50-plussers die niet zo vitaal meer zijn. Ze zijn vastgelopen in het ontziebeleid bij hun (oud-)werkgever. De prachtige cao's met zeer gunstige arbeidsvoorwaarden heeft ze gevangengehouden in een gouden kooi. Men heeft zich getroost onder een deken van secundaire arbeidsvoorwaarden. Bij het idee al dat deze afgeschud zouden worden, breekt het zweet hen uit. Er is geen, of een heel lage, verwachting over



Patricia Heerkens

▼
Een cao met
individuele
keuzemogelijk-
heden is de
oplossing
▲

hun toekomst. Mobiliteit is vreselijk eng en daardoor vertoont men passief gedrag. Bovendien zijn ze al jaren uit de wind gehouden, omdat ze niet meer goed meekwamen, ze nu eenmaal al lang op die afdeling zaten, ze geen nachtdiensten meer hoefden te draaien, ze extra vrije tijd konden krijgen, of omdat ze 80% werken, 90% uitbetaald krijgen en 100% pensioen opbouwen. Waarbij ze uiteraard in de hoogste schalen vertoeven en dat ook heel vanzelfsprekend vinden. Immers, ze hebben zo veel gegeven aan de organisatie. Het zelfbeeld van wat je aan salaris krijgt en verdient klopt dan niet.

Het bovenstaande klinkt zeer verzuurd, maar dat is de groep niet-vitale ouderen ook. Ze zitten gevangen in het slachtoffer-schap van wat hen is overkomen als ze door een recessie hun baan verliezen of wanneer het nieuwe management wel afscheid van hen durft te nemen. Een ramp! Welkom in de nieuwe werkelijkheid! Arbeidsmarktstatistieken van het UWV wijzen uit dat 10% van de werkloze 55-plussers een baan vindt na één jaar. Het ministerie van SZW roept dat iedereen (ook de 55-plusser) moet participeren op de arbeidsmarkt. Hoe realistisch is het als men geen goed zelfbeeld heeft? Ervaring vanuit mijn praktijk leert dat de mensen die een goed zelfbeeld hebben, zich bewogen hebben in hun carrière, zich continu hebben afgevraagd of ze nog toegevoegde waarde hebben voor een organisatie en zelfkritisch zijn na hun ontslag, na ongeveer zes tot acht maanden weer een nieuwe baan hebben! Dat vergt wel aandacht en begeleiding, maar daarmee bereik je een instroompercentage van 70%. Resultaat is een 50-plusser die nog zes tot vijftien jaar een vitale bijdrage levert aan de maatschappij. Een snelle rekenaar weet wat dit organisaties oplevert en bespaart.

Waarom zijn organisaties dan nog steeds niet bezig met de inzetbaarheid van hun (oudere) medewerkers? Ook HR-functionarissen en lijnmanagers van 50-plus raken hun baan kwijt. Doordat ze zelf als vitale vijftiger tegen leeftijdsbarrières oplopen bij het solliciteren, komt het besef dat ze jaren zelf de instroom van ervaren generaties hebben tegengehouden en dat leeftijd een zeer

onbelangrijk criterium is en niets zegt over inzetbaarheid.

Daarom een pleidooi voor iedereen die met dit onderwerp bezig is. Een cao met individuele keuzemogelijkheden, zoals de cafeteria-cao, is de oplossing omdat 'de 50-plusser' niet als groep bestaat. Het zijn individuen. Maar besteed bovenal aandacht aan de mentale vitaliteit (nu nog een klein onderdeel van gezondheidsmanagement), aan de wend- en weerbaarheid van medewerkers. De arbeidsmarkt wordt flexibeler. Druk inzetbaarheid in een score uit. Bij Oudstanding is de inzetbaarheidsscore opgebouwd uit elementen als vitaliteit, persoonlijkheid, competenties, scholing, indruk, werkervaring en referenties. De best scorende, afgezet tegen alle vergelijkbare kandidaten in een functiegroep, krijgt de baan. Dan draait de discussie nooit en te nimmer om leeftijd. Zorg dat de leiding van de organisatie beseft dat ze een voorbeeldfunctie heeft en veranker dit in hun kwalitatieve doelstellingen. Train daarom (lijn)management en HR-functionarissen in gesprekstechnieken om weerstanden op te heffen. Zelfs medewerkers die aanvankelijk enorme weerstand tegen veranderingen laten zien, kunnen weer gemotiveerd raken. Simpel, ze moeten last krijgen van hun eigen gedrag. Zie het maar als een verslaafde, wanneer kickt iemand van zijn verslaving af? Vanuit de intrinsieke motivatie.

Dan komt het wel goed met de employability van 50-plussers, zeker als de crisis voorbij is en de babyboomers massaal met pensioen gaan en iedereen nodig is op de werkvloer. De beeldvorming keert dan volledig ten gunste van 'de ervaren generaties' en zij zullen vanaf 2015 een zeer gewilde groep werknemers zijn.

Patricia Heerkens is directeur en oprichter van Oudstanding. Oudstanding is sinds 1998 arbeidsintermediair en loopbaanspecialist voor de ervaren generaties.

Duurzaam participeren is anders

Wat in ieder geval duidelijk is geworden door de financiële crisis en de economische crisis, is dat we allemaal ons steentje moeten bijdragen om de samenleving op een vergelijkbaar welvaartsniveau te kunnen houden.

Meedoen is iets wat van alle tijden is en wat bij alle leeftijden hoort. Je doet ertoe, je hoort erbij en je bent iemand als je meedoet. Met arbeid is dat niet veel anders. Wel zit er een ander aspect aan vast. Je doet er niet alleen toe als je participeert, maar je bent ook afhankelijk van het werk vanwege het inkomen. Het succes van die beide aspecten, meedoen en inkomen, wordt voornamelijk bepaald door de economische mogelijkheden. Volop werk is volop meedoen. Volop meedoen is volop inkomen. Die economische werkelijkheid lijkt vanzelf te werken, maar we kunnen, of beter gezegd moeten deze werkelijkheid zelf beïnvloeden. Hoe zorg je ervoor dat je meelift op de economische groei, zowel als land, onderneming en individu? Welke toegevoegde waarde lever je aan de (wereld)economie? Het antwoord kan zitten in duurzaam participeren.

Duurzaam participeren betekent dus mee blijven doen en mee kunnen blijven doen en zorgen dat anderen mee kunnen blijven doen. We zullen economische meerwaarde moeten leveren. En investeren (om te kunnen verdienen) in uiteraard technologie en proces, maar vooral in mensen. En *we* zijn niet ondefinieerbare instituties, maar gewoon *u* en *ik*.

De tijd dat we met één trucje veertig jaar ons werk konden uitvoeren is voorbij. We zullen iedere keer opnieuw ons moeten voorbereiden (leren!) op de volgende stap. Als we langer mogen (moeten) meedoen, moeten we ook zorgen dat we gezond van lichaam en geest zijn. Dus is investeren in gezondheid onontbeerlijk. Investeren is meer dan de arboregels volgen, het is tijd hebben voor elkaar. Geen werkdag zonder dialoog, geen werkdag zonder positieve aandacht voor de ander. Daar heb je niet zoveel plannen en geld voor nodig.

Naast investeren in opleiden en gezondheid (actief en vitaal



Jaap Jongejan

▼
De tijd dat we met
één trucje veertig
jaar ons werk
konden uitvoeren is
voorbij



klaar staan voor morgen) zullen er ook nog andere afspraken gemaakt moeten worden. Hoe vinden we de balans tussen productiviteit en arbeidskosten? Gaan we slimmer werken met minder mensen, of gaan we slimmer werken en meer mensen inschakelen? Hier komt het maatschappelijk belang om de hoek kijken. Als we in Nederland een land van 16 miljoen mensen willen zijn, zullen we ook met elkaar moeten zorgen dat die 16 miljoen mensen ertoe doen.

Hoe krijgen we iedereen mee naar morgen? Een bekende organisatieregel is dat bij een verandering 20% altijd enthousiast is, 20% altijd negatief, en dat 60% daar tussenin zit. Het is bekend dat de negatieve lingen de meeste aandacht krijgen, zodat de 60% zich ook maar negatief opstelt omdat die 'erbij wil horen'. Beleidsmakers, politici en werkgevers zullen hun pijlen daarom moeten richten op die 60%.

Uit onderzoek van CNV Vakmensen blijkt dat 70% van de mensen boven de 65 jaar doorwerkt, maar wel in ander werk. Mensen willen na twintig jaar in dezelfde functie elke mogelijkheid aanpakken om te stoppen. Ik durf te stellen dat ze niet stoppen met werken, maar stoppen met het werk waar basiselementen als uitdaging, verantwoordelijkheid, groei, en talentontplooiing volledig verdampt zijn. Dus naast opleiden, gezond meedoen en de economische meerwaarde tonen, is er nog een (onderschat) psychosociaal aspect: plezier in het werk.

Om mensen aan het werk te houden, moeten we ook enkele barrières slechten. De geldende arbeidsmarktsystemen zeggen: blijf zitten waar je zit en verroer je niet. Om duurzaam te participeren zullen die arbeidsmarktsystemen aangepast moeten worden, waardoor mensen de ruimte krijgen en gestimuleerd worden om hun talent te gebruiken, om een stap te kunnen maken die ze verder helpt. Om (te leren) zelf verantwoordelijk te zijn voor de volgende carrièrestap in plaats van af te wachten of de werkgever met een plan komt.

Het ministerie van SZW start een zoektocht om vooral te leren van ondernemingen en mensen die aangeven dat zinvol, economisch verantwoord en gezond werken prima met de mens van vandaag in balans kan komen. Leren door de dialoog aan te gaan, door ervaringen te delen. Leren dat je er alleen niet komt, niet als werkgever, niet als kabinet, maar ook niet als werkende. Investeren in opleiden, in gezondheid, in de economie voorkomt dat we morgen de dure rekening gepresenteerd krijgen.

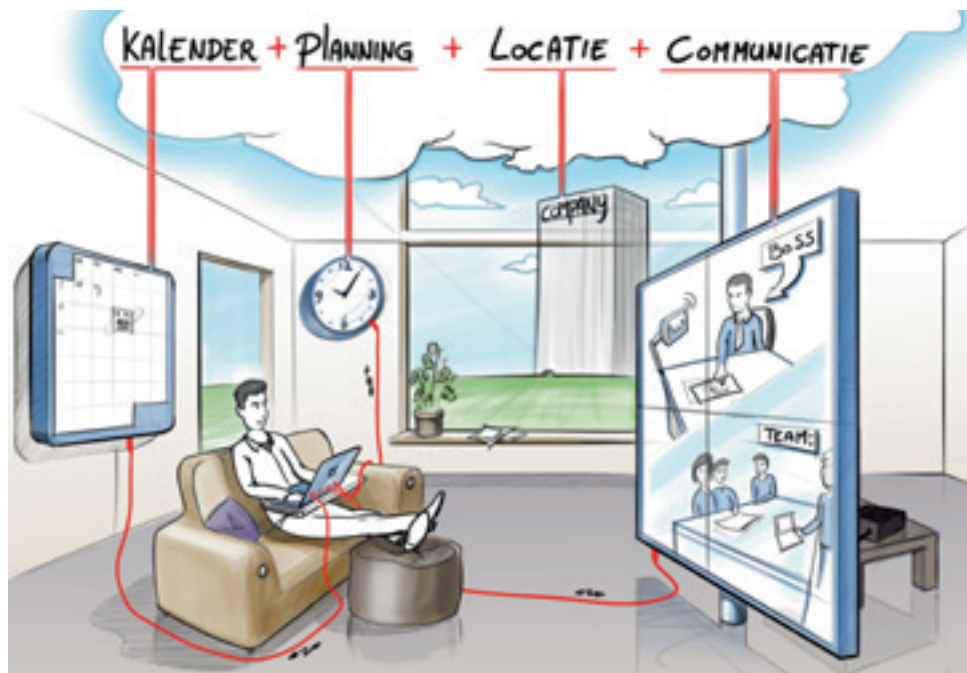
Duurzaam participeren is anders denken over medemensen en de arbeidsmarkt, anders samenwerken in de regio, anders risico's delen op economisch terrein, anders omgaan met verantwoordelijkheidsdenken. Maar wel 'anders' met menselijk perspectief, want anders werkt het niet.

Jaap Jongejan is werkzaam bij CNV Vakmensen.

5

Zeggenschap

Nederland is hersteld van de Europese crisis van 2012-2015. De toegenomen ICT-mogelijkheden, de krapper wordende arbeidsmarkt en de duurzaamheidstrend hebben ervoor gezorgd dat er anders gewerkt wordt dan tien jaar geleden. Zo is de vraag naar kantoorruimte sterk gedaald. Er wordt wel weer geïnvesteerd in de bouw van kantoorgebouwen, maar bedrijven betalen bij nieuwbouw nu een saneringstaks, zodat voor iedere vierkante meter nieuwe kantoorruimte er drie oude kunnen worden gesloopt.



Via tablets en smartphones kan men tegenwoordig werken op tijden en plaatsen die de werknemer zelf prettig vindt. Daarbij maken werkenden de afweging tussen werk en gezinstaken én de slimste manier om de resultaten te halen die met de opdrachtgevers zijn afgesproken. Het is immers in het belang van de werknemers om zo doelmatig mogelijk te werken. De resultaatafspraken worden gemaakt met leidinggevend en collega's in bedrijven, maar het is ook gebruikelijk om een gedeelte van je tijd voor eigen rekening en verantwoording opdrachten aan te nemen. De zeggenschap over de manier waarop je je werk doet, is enorm toegenomen.

Ook mensen die plaats- en tijdafhankelijk werken, kunnen vaak zelf invloed uitoefenen op de manier waarop en wanneer ze hun werk doen. Via concepten als zelfroosteren en zelfsturende teams hebben organisaties de verantwoordelijkheid voor productieprocessen zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Leidinggevend bedenken nu mét in plaats van vóór hun team oplossingen.

Sturing vindt plaats door resultaatafspraken en minder op uren. Het raamwerk waarin afspraken over beloning, ontwikkeling en werk worden gemaakt, is nog steeds de cao. De cao's hebben zich wel aangepast aan de nieuwe vormen van arbeidsorganisatie en arbeidsrelatie. Het aantal cao's in Nederland is de afgelopen jaren sterk teruggelopen. De vakbonden concentreren zich op raamwerkafspraken waarin op beroepsniveau, regionaal niveau en sectoraal niveau geregeld wordt wat een redelijk inkomen is voor een bepaald beroep en op welke wijze afspraken gemaakt moeten worden tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers over taken en resultaten enerzijds en arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en inkomenszekerheid anderzijds.

In dit raamwerk is er sprake van een getrapt systeem, waarbij de keuze om maatwerkafspraken te maken decentraal wordt gelaten. Als de arbeidsverhoudingen matig zijn, is de regelbehoefte hoog en gelden er standaardregelingen waaraan voldaan moet worden als het gaat om bijvoorbeeld werken rusttijden. Naarmate de arbeidsverhoudingen beter worden en men in staat is resultaatgericht te werken, wordt de regelvrijheid groter. In overleg kunnen dan afspraken worden gemaakt op bedrijfs- en individueel niveau. Alleen de relevante kaderafspraken worden met behulp van een app zichtbaar voor werkgever en werknemer, waardoor afspraken overzichtelijker zijn.

Vakbonden en werkgeversorganisaties maken in bedrijven met volwassen arbeidsverhoudingen ideeën van werkgevers en werknemers zichtbaar en verbinden ze. De vakbonden hebben zich, waar dit kan, ontwikkeld van belangenbehartiger tot verlangensbehartiger waarbij ze helpen bij de ontwikkeling en realisatie van de wensen van werkenden en bij de vertaling van deze agenda's naar nationaal beleid.

1. Wat is er aan de hand?

Sociale innovatie, slimmer werken en Het Nieuwe Werken zijn bewegingen die de afgelopen jaren gezorgd hebben voor een vernieuwing van arbeidsorganisaties, waardoor het potentieel van werknemers en technologie beter wordt benut. De belangen van bedrijven kunnen geclusterd worden in de verbetering van productiviteit, flexibiliteit, innovatiekracht en kostenbeheersing. De werknemersbelangen richten zich op een rechtvaardige beloning, een goede balans tussen werk en privé, zeggenschap over de inhoud van hun werk en ontwikkelingsmogelijkheden. Door slimmer (samen) te werken kunnen beide partijen voordelen boeken. Dat betekent dat ze beide meer zeggenschap ontwikkelen over hun eigen belangen, waar dit vroeger ging ten koste van de belangen van de ander. We kunnen drie trends waarnemen: (1) van collectieve naar individuele zeggenschap, (2) van verdediging van rechten naar innovatieve afspraken, en (3) van meer zeggenschap van werknemers over de arbeidsorganisatie in plaats van over de arbeidsvoorwaarden.

Sociaal manifest *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen*

In januari 2011 verscheen het manifest *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen* van AWVN, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Unie, dat oproept om te investeren in constructieve arbeidsverhoudingen. Omdat de arbeidsmarkt krappere wordt, zal duurzame inzetbaarheid in de komende jaren een belangrijk thema zijn voor werkgevers en werknemers. We zullen slimmer moeten werken en het potentieel van de werkenden goed moeten benutten om onze

welvaart in stand te houden. Er is een nieuw economisch evenwicht nodig om dit te realiseren, waar de belangen van zowel werkgevers als werknemers weer worden afgewogen en tot hun recht komen. Dit leidt tot een duurzame economie. Dat kan alleen als de arbeidsverhoudingen constructief zijn en er vertrouwen is om vernieuwing samen te ontwikkelen. Dit is het perspectief waaraan de sociale partners willen werken.

Van collectieve naar individuele zeggenschap

De eerste trend is de wens om meer individuele zeggenschap over arbeidsvoorwaarden te hebben. De toenemende diversiteit op de werkvloer gecombineerd met de maatschappelijke trend naar individualisering leidt tot uiteenlopende werknemerswensen over arbeidsvoorwaarden. Die wensen vertonen wel collectieve patronen in verschillende levensfasen. Door de werknemer meer zeggenschap over zijn arbeidsvoorwaarden te geven, kan hij werk en privé gedurende de loopbaan goed combineren. Werkgevers hebben er ook baat bij om dat mogelijk te maken, omdat zij er zo beter in slagen talent aan te trekken en te behouden. Het gaat dan vaak in eerste instantie over keuzes in de besteding van arbeidsvoorwaarden, zoals het kopen of verkopen van dagen, de inzet van werktijden, verzekeringen tegen arbeidsongeschiktheid, de leaseauto of het opnemen van een sabbatical. Hierbij zijn de kaderafspraken collectief in een cao afgesproken en kunnen werknemers keuzes maken hoe ze hun middelen willen inzetten, eventueel in overleg met hun leidinggevenden.

Van defensief naar innovatief

Bij meer zeggenschap en regelmogelijkheden in een organisatie zijn vaak ook nieuwe afspraken nodig. Als een nieuwe manier van werken in de praktijk voordeel blijkt te hebben voor alle partijen is het vaak nodig om de afspraken over arbeidsvoorwaarden tegen het licht te houden en waar nodig aan te passen. Daarbij is de insteek niet per se het behoud van verworven rechten, maar het laten werken van de nieuwe arbeidsorganisatie en de voordelen die daarbij ontstaan. Bij zelfroosteren zie je bijvoorbeeld dat traditionele regels over arbeids- en rusttijden leiden tot minder keuzemogelijkheden voor werkgevers en werknemers, waarmee het potentieel succes van zelfroosteren wordt beperkt. Hetzelfde kan gezegd

worden over triobanen, waar bestaande middelen in een cao op een slimmere manier ingezet worden om werken in deeltijd voor ouderen met goede arbeidsvoorwaarden mogelijk te maken. Het is dan ook in het belang van werkgevers en werknemers om de bestaande collectieve regels te evalueren en waar nodig aan te passen aan een slimmere manier van werken. Alle partijen zullen bereid moeten zijn om verworven rechten los te laten om op een hoger niveau meer zeggenschap te krijgen.

Van arbeidsvoorwaarden naar arbeidsorganisatie

Slimmer werken gaat uiteindelijk over innoveren van de manier waarop er gewerkt wordt. Daarvoor zal er samen met leidinggevendenden gezocht moeten worden naar nieuwe vormen om de arbeid te organiseren en naar nieuwe arbeidsverhoudingen, zodat alle partijen kunnen profiteren. Zo is er een belang om over afspraken rond interne flexibiliteit na te denken. Bedrijven én werknemers willen graag flexibiliteit en zeggenschap combineren. Dat betekent dat er naast meer individuele zeggenschap over arbeidsvoorwaarden ook meer individuele betrokkenheid bij de arbeidsorganisatie ontstaat. Dat zien we bijvoorbeeld terug bij individueel roosteren. Werkgevers kunnen flexibeler werken en hebben minder onder- en overbezetting, werknemers kunnen hun werk en privé beter indelen en hebben meer zeggenschap over hun werk. In veel bedrijven en sectoren wordt hiermee geëxperimenteerd en naarmate het aantal succesvolle implementaties toeneemt, volgen meer bedrijven (NCSI, TNO & FNV Formaat, 2010). Een ander concept is zelfsturing, waarbij de verantwoordelijkheid en regelmogelijkheden van het werk meer bij werknemers worden gelegd.

2. Knelpunten

De regelingen in cao's zijn vaak gebaseerd op arbeidsorganisaties die volgens vaste patronen en bezettingen werkten. Daarbij horen vaste begin- en eindtijden, collectieve roosters met vaste toeslagen en beloning op basis van aanwezige uren. De mogelijkheden tot vernieuwing van de arbeidsorganisatie worden beperkt door deze regels, in ruil voor zekerheid. Deze zekerheid is echter vaak schijn, want als een cao weinig regelruimte biedt voor werkgever en werknemer zal op informele wijze worden geprobeerd om flexibiliteit te bereiken. Zeggenschap over de bedrijfstijd en hoe het werk wordt uitgevoerd, ligt vaak bij de werkgever. Werkne-

mers bepalen vervolgens via ruilen van diensten wie er wanneer beschikbaar is. Daarnaast hebben werknemers zeggenschap door het inzetten van vrije dagen, het opnemen van 'ziektedagen', verworven rechten en andere uitzonderingsposities. Ook bij de beloning zien we dat in tijden van krapte toeslagen worden betaald, de indeling in loonschalen onderhandelbaar is en ook andere secundaire voorwaarden verschillen tussen vergelijkbare medewerkers.

Het vasthouden aan rechten leidt tot beperking van regelmogelijkheden om problemen op te lossen die zich voordoen in het werk, bijvoorbeeld bij pieken en dalen in het werkaanbod. De vrees dat één van de partijen moet inleveren, leidt tot weerstand bij veranderprocessen in organisaties. Om de voordelen van nieuwe organisatievormen te kunnen benutten, zullen enkele belangrijke knelpunten moeten worden overwonnen (NCSI, 2009).

- **Gebrek aan vertrouwen.** Door een eenzijdige inzet van belangen bij onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden (loon versus kosten) ontstaat er een uitruil op de korte termijn tussen geld en tijd.
- **Gebrek aan communicatie.** Er wordt te weinig energie gestoken in het uitleggen van veranderingen en in het luisteren naar de argumenten. Top-down veranderen kan weerstand opwekken, de ideeën worden dan niet gedragen door de werknemers.
- **Gebrek aan tijd en geld.** Veranderingen moeten vaak te snel worden doorgevoerd waardoor er te weinig tijd is om te experimenteren en te leren van fouten. Ook wordt voor de begeleiding van een veranderproces te weinig tijd en geld ingeruimd. De vakbondsonderhandelaar heeft vaak een vol pakket en kan maar beperkte tijd in een bedrijf stoppen. Maar ook leidinggevenden en P&O moeten hun aandacht verdelen tussen de dagelijkse gang van zaken en een verandertraject, waarbij de prioriteiten vaak liggen bij de dagelijkse gang van zaken.
- **Gebrek aan koppeling met de praktijk van werkgevers en werknemers.** Pas als men met nieuwe vormen van het organiseren van de arbeid geëxperimenteerd heeft, is duidelijk welke regels daarbij passen. Door te snel de randvoorwaarden dicht te regelen, nemen de mogelijkheden en daarmee ook de kansen op succes af.

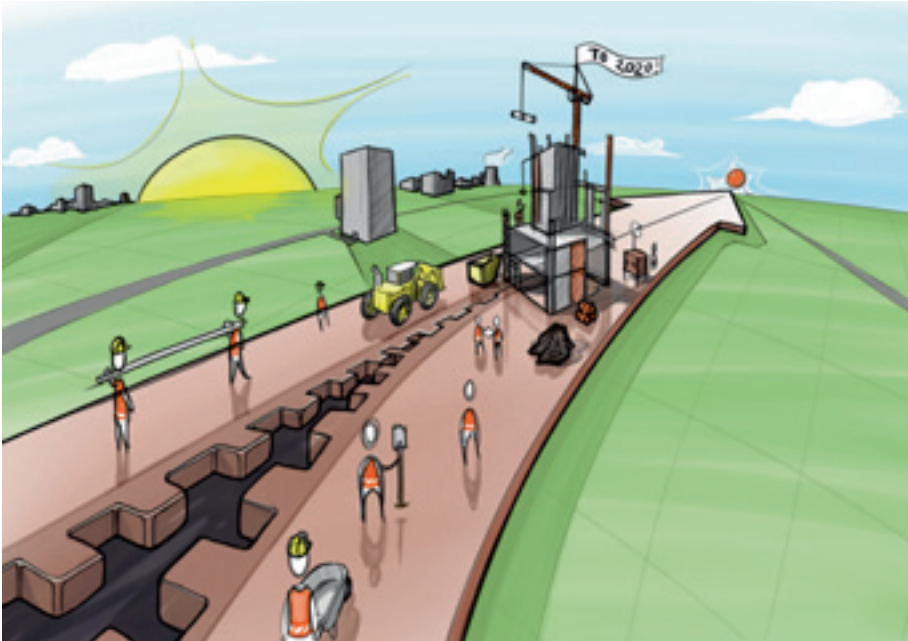
3. Mogelijke oplossingen

Slimmer werken start bij het zoeken naar duurzame kansen in plaats van snelle oplossingen. Snelle oplossingen leggen de nadruk op het controleren van handelingen van mensen en laten de creativiteit en de motivatie van medewerkers onbenut. Vernieuwende organisaties laten die controle los en geven de ruimte aan hun medewerkers. Werkgevers die de kansen van sociale innovatie zien, beseffen dat de medewerker de spil is bij veranderprocessen. Dat betekent ook dat die medewerkers zelf verantwoordelijkheid moeten nemen. Zeggenschap is dan veel minder gebonden aan regels, en meer aan de wijze waarop de inhoud van het werk wordt vormgegeven. Cao-partijen spelen een faciliterende rol bij dit proces, waarbij het helder krijgen en volgen van het gemeenschappelijk belang bij alle stakeholders centraal staat.

De invulling van het veranderproces is dan cruciaal, zoals het maken van afspraken over de inzet van tijd en geld, de communicatie tussen stakeholders en de inhoud en schaal van experimenten.

Gezamenlijk belang

Als basis voor het veranderproces is het nodig om het gezamenlijke belang van werkgever en werknemers op de middellange termijn helder te krijgen. Dat kan bijvoorbeeld door de traditionele cao-partijen te helpen om vooruit te kijken en een gezamenlijke toekomstagenda te ontwikkelen. Deze gemeenschappelijke stip aan de horizon kan dan worden vertaald naar mogelijke cao-oplossingen die partijen mee kunnen nemen in hun onderhandelingen. Uiteindelijk kunnen ook experimenten worden afgesproken om de inhoudelijke punten in de praktijk te brengen en te kijken welke afspraken hierbij passen. De zoektocht naar gezamenlijke belangen zorgt voor een verbetering van de arbeidsverhoudingen, waardoor veranderingen soepeler verlopen.



Carglass door de Cao Wasstraat

Hoe kan het cao-proces anders ingericht worden? Hoe kunnen sociale partners vanuit een ruilrelatie naar een samenwerkingsrelatie toewerken? Hoe kom je tot ruimte voor innovatie, andere of nieuwe afspraken die passen bij moderne arbeidsverhoudingen? En hoe breek je de geïstitutionaliseerde dans van het cao-onderhandelingsproces open?

Het bedrijf Carglass heeft deelgenomen aan het door NCSI ontwikkelde traject 'Cao Wasstraat', waarvan het uitgangspunt is dat de dialoog tussen werknemers en werkgevers niet start vanuit het paradigma van tegengestelde belangen, maar vanuit een gedeeld toekomstperspectief. Uniek is dat niet de cao als tekst, maar de onderhandelaars zelf een wasbeurt krijgen en er verfrist uitkomen.

Voorafgaand aan de onderhandelingen zijn bij Carglass de werkgevers- en werknemersdelegaties onder begeleiding van twee adviseurs in drie sessies gezamenlijk gegidst door de onderwerpen 'stip aan de horizon', 'gluren bij de burens' en 'rugzak voor onderweg'. In de eerste sessie hebben deelnemers bepaald welke vraagstukken zij belangrijk vinden voor de toekomst en hoe ieder daar tegenaan kijkt. Bij Carglass bleken de onderwerpen flexibele inzet van personeel en differentiatie tussen de verschillende vestigingen en hoofdkantoor belangrijke gezamenlijke thema's. Door middel van het gluren bij de burens in de tweede sessie zijn er ter inspiratie voorbeelden vanuit andere sectoren met soortgelijke thema's bekeken.

In de derde sessie zijn we met de rugzak aan de slag gegaan door te puzzelen met bouwstenen. Hierbij zijn verschillende ideeën voor afspraken op afzonderlijke vellen papier gedrukt en zijn groepen van werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers met elkaar in gesprek gegaan welke bouwstenen zij als opties beschouwen voor afspraken binnen Carglass en welke niet. Daarbij is vooral de waaromvraag aan bod gekomen. Zo zijn achterliggende beweegredenen naar boven gekomen. Het doel was niet om te onderhandelen, maar om elkaar te begrijpen en te ontdekken waar belangen gelijk waren. Tot slot is er aandacht besteed aan de communicatie met de achterban.

Als rode draad is er gewerkt aan het onderling vertrouwen door elkaar te leren kennen in een andere context dan in de onderhandelingen en door af en toe in de huid van de ander te kruipen. Dat heeft geholpen, want aan het eind is er een versterkt onderling vertrouwen ervaren door de deelnemers en is bepaald welke richting het met de cao op moet. Er is zelfs voorzichtig geopperd om het eens te proberen zonder voorstellenbrieven.

Het gezamenlijk belang kan ook worden gezocht door een representatieve afspiegeling van de werknemers en leidinggevenden in een organisatie te betrekken. Dit heeft als voordeel dat de betrokkenheid van de lijnorganisatie en de werknemers veel groter is, waardoor het veranderproces soepeler kan verlopen. Uiteindelijk is de boodschap dat als zowel werkgevers als werknemers meer zeggenschap krijgen over de arbeidsorganisatie, de zeggenschap over de arbeidsvoorwaarden makkelijker volgt.

Gemeenschappelijk perspectief ontwikkelen

Bij een grote chemische fabriek moeten werknemers tot hun 65^{ste} doorwerken, omdat de mogelijkheden tot vervroegde uitstroom zijn gestopt. Het werk vindt nog steeds volcontinu plaats in traditionele ploegenroosters. In de cao staan ontziemaatregelen voor oudere werknemers, met als gevolg dat bij ongewijzigd beleid een deel van de fte's zal verdampen. Dit levert extra kosten op, maar ook verlies aan kennis en ervaring. Het bedrijf wil daar wat aan doen. De oudere medewerkers zijn teleurgesteld dat ze langer moeten doorwerken en zien de ontziemaatregelen voor een deel als compensatie daarvan. Toch zit het ze niet lekker dat ze in zware ploegendiensten moeten werken en ze vrezen ook dat het bedrijf moet reorganiseren als de kosten toenemen.

Om een oplossing te vinden is besloten om onder begeleiding van het NCSI een visiedag te organiseren, waarbij een brede afvaardiging van de werknemers en leidinggevenden samen met de vakbond, HR, en OR gewerkt hebben aan een gezamenlijke visie voor het bedrijf op de middellange termijn. Daarbij kon iedereen ideeën inbrengen en ontdekte men drie gemeenschappelijke thema's: het motiveren van mensen, het behoud van kennis en competenties, en gezondheid en flexibiliteit.

Deze drie thema's zijn tijdens een werkconferentie verder uitgewerkt. Concreet is besloten om de komende twee jaar te experimenteren met zelf-roosteren, een flexibele interne arbeidsmarkt met meer kansen en ontwikkeling voor uitvoerende werknemers, en training voor leidinggevenden en medewerkers in dialoog. Door werknemers in alle levensfasen gemotiveerd te houden wordt de inzetbaarheid groter en de productiviteit hoger. Daar hoort veel meer zeggenschap over de loopbaan en arbeidsorganisatie bij. Over de uitruil met de bestaande ontziemaatregelen zal nog moeten worden onderhandeld, evenals over de voorwaarden waaronder de experimenten zullen plaatsvinden. Maar doordat men een gemeenschappelijk perspectief heeft ontwikkeld, is er nu bij alle partijen de bereidheid om de arbeidsorganisatie te vernieuwen.

Zorgvuldig implementatieproces

Ontwikkelaanpak

Het daadwerkelijk invoeren van een verandering is een complexe taak. Dat geldt voor zowel de inhoud als het proces. Het verdient daarom aanbeveling eerst met kleine groepen te experimenteren (pilots) en de daar opgedane ervaring te gebruiken alvorens het voor grote groepen in te voeren. Uit de praktijk blijkt dat dit beter werkt dan een rationele benadering, waarin de complexiteit van veranderingen van tevoren vergaand wordt geanalyseerd, van een oplossing wordt voorzien, en vervolgens wordt geïmplementeerd.

Een 'ontwikkelaanpak' biedt een grotere kans op succes. Hierbij wordt de complexiteit expliciet gemaakt en 'gemanaged' bij de invoering van de nieuwe manier van werken, zoals zelffroosteren. Er wordt minder op de inhoud gestuurd, omdat die redelijk voorspelbaar is. Het accent komt te liggen op de voortgang. Dat vereist van alle betrokkenen een onderzoekende houding, die weinig ruimte laat voor nauwkeurige kaders en onderhandeling daarover. Van de verschillende overlegpartners wordt dus ook gevraagd om 'los te laten' en minder te willen beheersen. Zeker bij een ontwikkelaanpak zijn er onderweg veel kruispunten waar de verdere richting bepaald moet worden. Dat vergt meestal veel overleg en de bereidheid van de betrokkenen om alle kaarten open en bloot op tafel te leggen. Alleen dan kan in goede harmonie de juiste keuze worden gemaakt. Bij ontwikkelen hoort ook de mogelijkheid om later op bepaalde keuzes terug te kunnen komen. Juist dan is het belangrijk dat ook alle kaarten eerder op tafel zijn gelegd. Het is een gezamenlijk leerproces, waarbij de partners samen moeten ondervinden wat uiteindelijk in een gegeven situatie het beste werkt. Spelregels zijn nodig, maar die moeten zo zijn geformuleerd dat ze een optimaal resultaat van de pilot faciliteren en niet belemmeren. In termen van arbeidsvoorwaarden blijkt dat vaak een moeilijke zaak en daarmee een goede reden om sociale partners nauwgezet bij de invoering te betrekken. Discussies mogen heftig zijn en partijen hoeven het niet altijd eens te worden, zolang de hoofdlijn maar is dat er altijd wederzijds respect moet zijn en dat 'politiek' nauwelijks een rol speelt.

Communicatie

De communicatie naar de bedrijfsonderdelen die niet aan een experiment deelnemen, is ook belangrijk. Goede kanalen hiervoor zijn intranet en het personeelsblad. Het is daarbij belangrijk dat met name het geluid vanaf de werkvloer doorklinkt. Een succesvol afgerond experiment kan bijvoorbeeld goed via de betrokken werknemers zelf worden verteld aan de collega's die er in de toekomst mee te maken gaan krijgen. Verder is het van groot belang dat aan het eind van het ontwikkeltraject sociale partners gezamenlijk de resultaten presenteren. Daarmee wordt bereikt dat een uitrol over de hele organisatie vanuit wederzijds vertrouwen tot stand komt.

Regels

Bij de ontwikkelaanpak is het onvermijdelijk dat bestaande arbeidsvoorwaardelijke regels ter discussie komen te staan en nieuwe regels moeten worden ontwikkeld. Regels hebben een positieve en een negatieve kant. Aan de ene kant beperken regels de oplossingsruimte voor het maken van individuele roosters. De werkgever heeft daardoor minder speelruimte om het werk toe te wijzen, terwijl tegelijkertijd het aantal te honoreren individuele wensen van werknemers wordt belemmerd. Aan de andere kant moeten altijd keuzes worden gemaakt. Zowel de werkgever als de werknemers kunnen niet op elk punt hun zin krijgen. Er moeten dus verdelen-de regels zijn, waardoor een optimale balans tussen werkgevers- en werknemersbelangen ontstaat. Bij collectieve regelingen hebben regels, naast bescherming van veiligheid en gezondheid bij het werk, mede als doel het werkaanbod volgens de in het bedrijf of binnen de groep geldende normen en waarden (dienstjaren, gewoonterecht en dergelijke) op groepsniveau patroonmatig te verdelen. De groep als geheel staat centraal en de grootste gemene deler is bepalend. Bij sociale innovatie staan echter de voorkeuren van de werknemers centraal. Hierbij worden voorkeuren in principe gelijk behandeld. Regulerende spelregels op groepsniveau zijn daarom niet op voorhand nodig om tot een objectieve en eerlijke verdeling van werk te komen en kunnen zelfs ongewenste beperkingen opleggen op individueel niveau. Wanneer alle voorkeuren van alle werknemers gehonoreerd kunnen worden, is elke regel overbodig omdat iedere werknemer krijgt wat hij wenst. Alleen wanneer dit niet lukt, zijn er regels nodig die het systeem hanteert bij het verdelen van werk. Bij invoering van sociale innovatie staan nut en noodzaak van bestaande regels vaak ter discussie: wat levert de regel op voor de hele groep en wat kost de regel voor het individu? Tegelijkertijd is er vaak een vraag naar nieuwe regels: hoe lossen we conflicterende belangen tussen werknemers onderling en

tussen werknemers en werkgever op, en hoe voorkomen we dat werknemers bij hun individuele keuzes te veel risico's voor hun veiligheid en gezondheid nemen? Bij een ontwikkelaanpak is er vooral tijd en ruimte om over deze vraagstukken met elkaar goede oplossingen te bedenken.

Cao-afspraken helpen sociale innovatie

Sociaal innovatieve processen vinden in bedrijven plaats waarbij cao-partijen deze processen willen ondersteunen. Dat betekent dat er in de toekomst minder tijd in de onderhandelingen gestopt wordt en meer in mensen en vernieuwing van arbeidsorganisaties. Dit zal niet bij alle bedrijven het geval zijn, maar vakbonden en werkgeversorganisaties zullen het zwaartepunt van hun werk moeten richten op die bedrijven en beroepen waar ze het verschil kunnen maken. Hierdoor zullen veel cao's verdwijnen. Hun plaats zal worden ingenomen door kaderaafspraken op beroeps-, sector- en regioniveau. Deze afspraken kunnen sociaal innovatief worden uitgewerkt als er duurzame arbeidsverhoudingen zijn.

Waar lachen ze samen?

Samen lachen haalt barrières weg, geeft lucht. Het schept een band, en verschillen van belangen voelen opeens veel lichter.

Voor Het Nieuwe Werken is ruimte nodig: tussen leidinggeven- de en medewerker, tussen ondernemingsraad en directeur. Noem het vertrouwen, noem het respect voor elkaars verantwoordelijk- heden. Het Nieuwe Werken hoort bij mensen die zelfstandig willen opereren, en niet voor elke beslissing toestemming nodig heb- ben. Dat soort mensen gaat weg bij een bedrijf als die ruimte niet geboden wordt. Het Nieuwe Werken is ook een uithangbord om zelfstandige, initiatiefrijke mensen naar je toe te halen.

In de publiciteit lijkt Het Nieuwe Werken helaas beperkt te blijven tot de dienstensector en wat kantoorfuncties bij produc- tiebedrijven. Zeker in productiebedrijven is dringend behoefte aan die zelfstandige, initiatiefrijke mensen om met hen slimmere pro- ductiemethodes te vinden. Daar moeten wij het in de Nederlandse maakindustrie toch van hebben. Helaas staat dat nogal eens haaks op een strakke top-downaanpak en op kostenbesparingen. Die drukt juist de lucht uit de verhoudingen op de werkvloer. Zie daar een heus dilemma.

Ook in de industrie kun je Het Nieuwe Werken toepassen door meer zeggenschap over werktijden te bieden. Dan moet wel de ruimte in de onderlinge verhoudingen gebracht worden, en gekeken worden wie daarmee kan omgaan. Welke afdeling is niet getekend door wantrouwen na diverse snoeioperaties? Wordt er nog gelachen tussen leiding en medewerkers, dat is misschien een aardige indicatie waar een beginpunt zit. De ondernemingsraad en de directeur gaan naar de cursus 'Samen lachen voor beginners'. Weer eens wat anders dan zo'n serieuze cursusleider. Lijkt mij een mooie eerste stap. Ik bedoel dit natuurlijk heel serieus...

Hans Hubregtse is sinds tien jaar Adviseur Medezeggenschap bij FNV Bondgenoten, waar hij zorgt voor de verbinding tussen FNV Bondgenoten en de ondernemingsraden.



Hans Hubregtse

▼
Welke afdeling
is niet getekend
door wantrouwen
na diverse
snoeioperaties?
▲

De zegen van zeggenschap

Innovatieve arbeidsverhoudingen zijn nog nooit zo belangrijk geweest als nu. Dat komt omdat de arbeidsmarkt structureel is veranderd en zal veranderen en omdat 'nieuwe' mensen op die 'nieuwe' arbeidsmarkt andere wensen en behoeften hebben. En bedrijven moeten steeds flexibeler en alerter reageren op turbulentie in markten en economie. Maximale duurzame participatie in hoogproductief werk is de massieve opgave voor mensen en bedrijven. Dat vraagt om vitale mensen die gezond, competent en met plezier werken en zo organisaties wendbaar en vitaal maken.

De belangrijkste schakel in nieuwe arbeidsverhoudingen wordt gevormd door de continue dialoog tussen de individuele leidinggevende en de individuele medewerker – zij werken aan maatwerk in de 'vitaliteitsdriehoek' waarbinnen het draait om competenties en gezondheid maar vooral om betekenisvol werk waarin autonomie, regelruimte, betrokkenheid en 'fun' centraal staan. Die dialoog vormt de ruggengraat voor een innovatief werkklimaat. En als die rug recht is, ontstaat er ruimte om in het overleg met de vakbonden en de ondernemingsraad een nieuwe weg in te slaan, die van cocreatie.

Die ruimte kunnen werkgever en vakbonden mooi gebruiken om cao-processen drastisch te vernieuwen. In die nieuwe processen worden werknemers veel intensiever en interactiever betrokken bij arbeidsvoorwaardenvorming die ondersteunend moet zijn aan de nieuwe uitdagingen waarvoor mensen en bedrijven zich gesteld zien: samen werken aan nieuwe arrangementen die mensen en organisaties vitaal maken en die participatie en productiviteit bevorderen. En geen 'gehakketak' meer over incidenten in de 'lijn', want die lijn houdt zijn eigen rug recht.

Ook de ondernemingsraad wordt in dat zonnige, nieuwe klimaat een *brother in arms*. De tijd dat de werkgever aan de éne kant en de OR aan de ándere kant van het touw trekt, waardoor de organisatie geen centimeter van haar plek komt, zal voorbij zijn. Vanaf nu trekken zij gezamenlijk aan één kant van het touw om de concurrentie te verslaan.



Hans van der Steen

▼
De dialoog
vormt de
ruggengraat voor
een innovatief
werkklimaat
▲

En het wordt nóg mooier: bedrijven gaan op zoek naar andere en weer nieuwe vormen om de dialoog te organiseren en mensen te betrekken. Werknemerspanels, focusgroepen, rondetafelgesprekken, al dan niet ondersteund door lichte structuren zoals *large scale interventions*, zijn in opkomst en die trend zet door. Vakbonden en ondernemingsraden kunnen in die ontwikkeling een initiërende en/of monitorende rol spelen. Zo wordt zeggenschap een zegen in plaats van een blok aan het been.

Hans van der Steen is directeur arbeidsvoorwaardenbeleid bij werkgeversvereniging AWWN.

Nawoord

In de voorgaande vijf hoofdstukken zijn vijf verschillende trends en ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op de arbeidsverhoudingen in Nederland. Bij elk van de vijf ontwikkelingen zijn knelpunten gesignaleerd en oplossingen aangedragen.

Nieuwe evenwichten

Duidelijk is dat de wereld van het werk aan het veranderen is. Er is naar onze mening sprake van onomkeerbare trends die te maken hebben met de invloed van technologie, emancipatie en opleidingsniveau van medewerkers, demografische ontwikkelingen, de manier waarop we het werk organiseren en de behoefte aan en betrokkenheid bij zinvol werk. Daarnaast blijven menselijke behoeften bestaan: een veilige werkomgeving, leuke collega's, het kunnen combineren van werk met andere taken, ontplooiingsmogelijkheden, afhankelijk van de leeftijdsfase avontuur of zekerheid en 'er bij willen horen'.

Werken blijft voor veel mensen 'samen werken'. Maar wel met veel ruimte voor individuele wensen en preferenties.

Bij de afronding van dit boek logeer ik een paar dagen bij P. en H., in Vila Nova de Milfontes, Portugal. P., 55 jaar, heeft hier zes jaar geleden een boerderij gekocht en verhuurt kamers. In Nederland werkt hij bij de Monumentenwacht Noord-Holland. Met zijn baas heeft hij de afspraak dat hij in de winter kan werken, van oktober tot april. De output die hij moet leveren en het aantal declarabele uren dat hij moet maken zijn helder omschreven. In de zomer is hij hier en zorgt hij voor zijn gasten. Via internet blijft hij bereikbaar in geval zijn klanten bij de Monumentenwacht nog vragen mochten hebben.

Vriendin H. werkt in Nederland in de zorg. Ze draait in de winter extra diensten en kan daardoor een groot deel van de zomer bij P. in Portugal zijn.

P. kan kleurrijk vertellen over de 'slechte' bazen die hij in Nederland heeft gehad, over het verzet en de muiterij van de medewerkers en over het geluk dat hij heeft met zijn huidige leidinggevende en de steun die hij krijgt bij zijn avontuur in Portugal. Hij heeft een prachtige i-deal en gaat voor zijn baas en zijn bedrijf door het vuur.

In de inleiding is gesproken over het zoeken naar nieuwe evenwichten tussen flexibiliteit en zekerheid en naar nieuwe afwegingen tussen collectief en individueel. In de verschillende hoofdstukken worden doorkijkjes gegeven naar de arbeidsverhoudingen van de toekomst. We zetten ze hierna nog eens op een rijtje.

Flexibiliteit en zekerheid

Traditionele arbeidsverhoudingen zijn gebaseerd op voor allen geldende normen en standaarden. Arbeidstijden, arbeidsduur, het dagvenster, verlofdagen, regelingen bij het ouder worden, salarissen, de werkplek, scholingsmogelijkheden, pensioenen, enzovoorts, zijn voor alle medewerkers op dezelfde wijze geregeld. Wil een werknemer hiervan afwijken, dan kan dat vaak niet of slechts na toestemming van de werkgever. Wil een werkgever iets anders, dan moet daar vaak extra voor betaald worden.

Dit model zal in een hoog tempo worden vervangen door een stelsel van persoonlijke, individuele afspraken waarin de belangen van de werkgever en de individuele preferenties van de werknemer worden gematcht. De i-deal is hier een mooi voorbeeld van. Individuele afspraken over werktijden en prestaties, persoonlijke budgetten voor loopbaan en scholing, keuzesystemen bij arbeidsvoorwaarden zullen de nieuwe norm worden.

Baanzekerheid zal worden vervangen door werkzekerheid. Die werkzekerheid is gebaseerd op inzetbaarheid, vakkennis en vitaliteit, die permanente aandacht zullen krijgen. Ook meer zeggenschap van werknemers over werktijden en de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken vergroten de inzetbaarheid en daarmee de werkzekerheid.

Collectief en individueel

Over diversiteit en individuele wensen en preferenties is al het nodige gezegd. De i-deals zijn een mooi antwoord daarop. Toch zien we ook nieuwe collectiviteiten ontstaan of bestaande collectiviteiten aan belang winnen. Op de eerste plaats vakverenigingen op basis van functie of beroep, met aandacht voor vakmanschap, professionaliteit, opleiding, beroepscodes en -kwalificaties. Voor veel mensen is de binding met het beroep groter dan met het bedrijf of de sector waar men in werkt. Hier ligt een nieuwe uitdaging voor de vakbonden.

Op de tweede plaats meer tijdelijke collectiviteiten in en rond organisaties. Mensen die samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken maar die niet per se werknemer hoeven te zijn. Teams en organisaties kunnen bestaan uit werknemers, zzp'ers, flexkrachten, interimmers en mensen buiten de organisatie met wie intensief wordt samengewerkt. Zo'n collectiviteit kan tijdelijk zijn maar wel hecht, de kwaliteit van de samenwerking is belangrijk. Gemeenschapszin en 'erbij horen' zijn niet alleen menselijke behoeften maar ook noodzakelijke voorwaarden voor teamprestaties. Hier ligt een nieuwe uitdaging voor management en HRM.

Betrokkenheid, verantwoordelijkheid en zeggenschap

Een bijzonder onderdeel van de arbeidsverhoudingen in Nederland is de wijze waarop de arbeidsvoorwaardenvorming plaatsvindt en met name de wijze waarop cao's tot stand komen. Voor veel werknemers, behalve de kaderleden van de vakorganisaties, is dat een ver-van-mijn-bedshow, zij zijn daar niet bij betrokken. Sterker nog: als je geen lid bent van een vakbond ben je nagenoeg uitgesloten van dat proces. Het lijkt een beetje vreemd dat werknemers in toenemende mate eigen afspraken maken met de leidinggevende over werktijden, de te leveren prestatie, over hun eigen scholing en loopbaan en mogelijk andere aspecten van een i-deal, maar niet betrokken worden bij de mogelijk collectieve afspraken over deze onderwerpen. We breken dan ook een lans voor het betrekken van alle werknemers bij het cao-proces of andere collectieve afspraken. Moderne technologie en sociale media maken het mogelijk, de betrokkenheid van werknemers zal toenemen en de afspraken over arbeidsvoorwaarden zullen beter aansluiten bij de wensen van de medewerkers. Werkgevers en vakbonden zullen manieren moeten vinden om het overleg over collectieve afspraken te democratiseren.

Combinaties en transities

Een (werkend) leven zal meer en meer gaan bestaan uit combinaties en transities van werken, opleiden, zorgen, rusten en ontspannen. Veel arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen gaan echter nog uit van de lineaire opleiden-werken-pensioengedachte. Juist de afwisseling en de combinaties houden mensen vitaal, gemotiveerd en betrokken. Dit vormt een onderdeel van het antwoord op de vergrijzing in Nederland.

Vernieuwing

De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in april 2012 de Sociaal-Economische Raad om advies gevraagd over de toekomst van de cao. Zowel werkgevers- als de vakorganisaties hebben geërgerd gereageerd. Waar bemoeit de minister zich mee, er is niets mis met de cao, representativiteit van vakbonden is geen probleem, sociale partners lossen zelf mogelijke vraagstukken wel op. Ook wij zien liever innovatie van onderop dan ingrijpen van bovenaf. Maar de wereld van het werk verandert snel en innovatie, ook van arbeidsverhoudingen, verloopt via de weg van de creatieve destructie. Er zullen wat heilige huisjes gesloopt moeten worden om ruimte te maken voor vernieuwing. Maar vernieuwing in arbeidsverhoudingen is nodig en er gloren creatieve ideeën voor toekomstbestendige oplossingen. We hebben er met veel plezier een bescheiden bijdrage aan geleverd.

Bronnen

- Akkerman, S., B. van der Roest & S. Marshall (2008). *2punto. Is uw organisatie klaar voor de nieuwe generatie werknemers?* NCSI Rotterdam.
- Aslander, M. & E. Witteveen (2011) *Easycratie*.
- AWVN (2011). Kennisbank arbeidsvoorwaarden bij SNS REAAL. *Werkgeven 2011 (4)*.
- AWVN, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Unie (2011). *Sociaal manifest Naar nieuwe arbeidsverhoudingen*.
- B50 (2012). *Rapportage Slim Reisbudget; kansen en mogelijkheden*.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het Nieuwe Werken ontrafeld; over Bricks, Bytes & Behaviour*. Studie en publicatie uitgevoerd in opdracht van Stichting Management Studies te 's-Gravenhage.
- Becker (1992) *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhof.
- Bijl, Dik (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- Bolweg, J.F. (1997). *De onmogelijkheid van consistent sociaal beleid*. Oratie VU, Kluwer.
- Boschma, J. & I. Groen (2006). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en socialer: communiceren met jongeren in de 21e eeuw*. Utrecht: Lev.
- Bridges and Switches (2012) via www.bridgesandswitches.nl.
- Burger, Y. (2008). *Menselijkheid in organisaties*. Oratie – VU Amsterdam
- CBS (2012) *Statline*.
- Cisco (2011) *Connected World Technology report*.
- CNV BedrijvenBond – voorloper CNV Vakmensen – (2006). *Arbeidsvoorwaardennota 2006; de levensfase-cao*.
- Debat op 2* (27 januari 2012) Onderzoek naar verplichting pensioenfonds. KRO/NCRV.
- Dorenbosch, L., M. van Zwieten & K. Kraan (nog te verschijnen). *Lonen arbeidsvoorwaarden op maat?*
- Financieel Dagblad* (2012) d.d. 15 maart 2012/CBS
- Galjaard, H. (1994). *Alle mensen zijn ongelijk*. Amsterdam: Balans.
- Groeneveld, M.J. & K. van Steensel (2008) *Kenmerkend vmbo: een vergelijkend onderzoek naar de kenmerken van vmbo-leerlingen en de generatie Einstein*. Hilversum: Hiteq.
- Harmsen, G. & B. Reinalda (1975). *Voor de bevrijding van de arbeid*. Nijmegen: SUN.
- Hugo Sinzheimer Instituut (2011) *Het Nieuwe Werken en de arbeidsrechtelijke regelgeving*.
- JBA consultancy (2011) *The Gen Y myth*.

- Kenniscentrum Werk & Vervoer (2010). *Het nieuwe werken: hoe blijf je er gezond bij*. Utrecht.
- Kenniscentrum Werk & Vervoer (2011) *De nieuwe werker aan het woord; werknemers, OR-en en vakbonden over Het Nieuwe Werken*. Utrecht.
- Kluwer (2011) *Nationaal onderzoek over Het Nieuwe Werken*.
- Korevaar, K. (2011). *Op eigen kracht, arbeidsrelaties na de verzorgingsstaat*. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen.
- Korte, T. de & J. Bolweg (1994). *De Nieuwe Werknemer?! Assen: Stichting Management Studies/ Van Gorcum*.
- Korte, T. de (red.) (2000). *De cao van de toekomst*. Den Haag: Elsevier.
- Korte, T. de & B. van der Roest (2010). *Cao-vernieuwing: jongeren aan het woord*. NCSI.
- Lantinga, M. (2011) *Iedereen CEO*. Amsterdam: Business Contact.
- Ministerie van SZW (2006) *Beleidsdoorlichting Arbeid en zorg*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2010). *Perspectief op langer doorwerken*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2011). *Eindrapport arbeidsmarkt ouderen*. Onderzoek is uitgevoerd door SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Nationale Denktank (2011). *Maak werk van de toekomst*. Eindrapport de Nationale Denktank.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer, een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- NCSI (2009). *Individueel roosteren, kansen voor werkgevers en werknemers*.
- NCSI, TNO & FNV Formaat (2010). *Individueel roosteren in Nederland*.
- NCSI & Kenniscentrum LEEftijd (2011) *Leeftijd maakt verschil. Onderzoek naar de opvattingen van cliënten over senior dienstverleners*.
- Otten, F. & C. Siermann (2009). CBS-berichten: verschuivingen in het arbeidspotentieel van ouderen. In: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* 25 (1): 38-43.
- Pol, H. van der & P. Vessies (2011). *Pamperen 2.0*. AWVN.
- Stichting van de Arbeid (2011) *Beleidsagenda 2020, investeren in participatie en inzetbaarheid*.
- Stoker, J. & T. de Korte (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.
- Visser, J. (2011). Interview over de afnemende organisatiecrisis. *SER magazine*, februari 2011.

Over de auteurs



Drs. Ton de Korte (1956) is adviseur bij a-advies. Hij was van 2006 tot 2012 directeur van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Daarvoor was hij werkzaam bij adviesbureau Berenschot, als adviseur op het brede terrein van organisatieveranderingen, arbeidsverhoudingen en HRM. Zijn bijzondere interesse gaat uit naar vraagstukken die liggen op het kruispunt van ‘wat gebeurt er in de maatschappij’ en ‘wat gebeurt er op de werkvloer’. Hij is auteur van verschillende publicaties over arbeidsverhoudingen, waaronder het boek *De Cao van de Toekomst* (2000).



Betty van der Roest MSC (1984) is sinds 1 mei 2012 werkzaam als programmamanager bij Ambulancezorg Nederland. Daarvoor was zij werkzaam als projectleider bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Zij heeft Bedrijfswetenschappen gestudeerd aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Thema's als sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid en arbeidsverhoudingen hebben haar bijzondere interesse.



Drs. Fredy Peltzer (1968) was programmamanager bij het NCSI en is adviseur arbeidsvoorwaarden bij FNV Bondgenoten. Bij FNV Bondgenoten is hij vanaf 2003 betrokken bij initiatieven om sociale innovatie te stimuleren. Hij heeft bedrijfskunde gestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Bij FNV Bondgenoten adviseert hij bij sectoranalyses, industriebeleid, fusies en reorganisaties en sociaaleconomische onderwerpen. Hij heeft meegewerkt aan het Europese project ‘Make Offshore Outsourcing Sustainable’ (2004-2006) dat hulpmidde-

len biedt bij uitbestedingsvraagstukken. Ook is hij lid van de industriepolitieke commissie van de Europese Metaal Bond (2000-heden) en was hij nauw betrokken bij het productiviteitsplatform van sociale partners ter bevordering van sociale innovatie (2003-2005) en StvdA- en SER-adviezen over sociale innovatie.



Drs. Karlien Haak (1977) is werkzaam als senior adviseur bij a-advies, een adviesbureau op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Zij is sinds 2009 projectleider van het Kenniscentrum Werk & Vervoer (samenwerkingsverband CNV, FNV en MHP) en was drie jaar CNV-vertegenwoordiger bij het NCSI. Voor dat zij bij a-advies werkte, is zij zeven jaar werkzaam geweest als beleidsmedewerker bij CNV BedrijvenBond (de voorloper van CNV Vakmensen).



Bart Siemens MSc (1984) is HR-adviseur bij werkgeversvereniging AWWN. In 2011/2012 nam hij namens AWWN deel aan het traineeprogramma van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) voor jonge professionals. Hij heeft Human Resource Studies gestudeerd aan de Universiteit van Tilburg. Projecten op het gebied van medewerkersontwikkeling en organisatievernieuwing trekken zijn aandacht.

Eerder verschenen



Organiseren van innovatie

Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit

Fietje Vaas en Barbara Scheld

2011, 978 90 232 4919 1

Bedrijven en instellingen worden voorgehouden dat innoveren belangrijk is om te concurreren, om sneller, beter en goedkoper nieuwe producten en diensten te leveren en markten te veroveren. Maar waar haal je de ideeën, de creativiteit, de kennis en vaardigheden om te innoveren vandaan? Waar zit de innovatiekracht van organisaties? *Organiseren van innovatie* bevat verhalen uit dertien bedrijven en instellingen die hun organisatie zó hebben georganiseerd, dat de innovatieve kracht van hun medewerkers effectief wordt benut en gestimuleerd.



Medezeggenschap en organisatievernieuwing

Vier scenario's in de praktijk

Marc van der Meer en Evert Smit (red.)

2010, 978 90 232 4707 4

Veel ondernemingen en instellingen maken een vrijwel onafgebroken proces van verandering en reorganisaties door. Deze continue drift staat op gespannen voet met het adviesrecht in de medezeggenschap, dat gebaseerd is op de veronderstelling dat er sprake is van periodieke discrete beslismomenten. Deze spanning vraagt het uiterste van de kwaliteit en creativiteit van bestuurders en werknemersvertegenwoordigers om aan deze uitdagingen het hoofd te bieden. *Medezeggenschap en organisatievernieuwing* bevat negen uitgewerkte case studies, zowel van vooraanstaande bedrijven als van middelgrote ondernemingen, waaronder innemende vernieuwingsprojecten en de valkuilen daarbij.

