

Zetten de HRM-megatrends door in het cao-overleg?

Maurice Rojer

Digitalisering, vervagende grenzen, een pluriformere samenstelling van de bevolking, een groeiend gevoel van onzekerheid, het krijgen en nemen van meer verantwoordelijkheid, langer vitaal blijven en van verzorging naar participatie. Deze trends beschrijft Hans van der Heijden als 'de zeven megatrends die ons werk en werken op hun kop zetten' de komende vijf tot zeven jaar.'

Als we het over trends hebben, wekken we daarbij vaak de indruk dat die ons overkomen. De meeste trends worden echter veroorzaakt door ons eigen gedrag. Zo ook als het gaat om trends die ons werk en werken beïnvloeden. Daar komt nog bij dat als het gaat om gedrag in een arbeidsrelatie of -verhouding, dat gedrag van werknemers en werkgevers gedreven wordt door belangen die op materieel vlak in de basis niet op één lijn zitten. Die tegengestelde belangen zijn precies ook een belangrijke reden om de arbeidsverhouding contractueel in te bedden, met behulp van individuele arbeidsovereenkomsten, maar voornamelijk ook collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) voor hele bedrijven of bedrijfstakken.

Als ons werk en werken onderhevig zijn aan bovengenoemde megatrends, dan is interessant om te bezien hoe vanuit de verschillende belangen en preferenties van werknemers en werkgevers deze trends doorwerken in cao's.

Om daarachter te komen zijn de resultaten van de cao-onderhandelingen in het jaar 2007 tegen het licht gehouden. Het gaat om zo'n 330 akkoorden van cao's die in 2007 moesten worden vernieuwd. Deze vernieuwde cao's gelden voor ongeveer 2,5 miljoen werknemers.²

Voor deze analyse zijn met name die aspecten van de door Van der Heijden beschreven HRM-megatrends geïnventariseerd in cao-afspraken, die een relatie (kunnen) hebben met arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Op voorhand mag duidelijk zijn dat niet elke trend een-op-een terug te vinden is als een duidelijk herkenbaar arbeidsvoorwaardelijk thema of onderwerp in een cao-akkoord (zie ook het kader).

Dr. M.F.P. Rojer is werkzaam als senior adviseur arbeidsvoorwaarden bij werkgeversvereniging AWWN.

De zeven HRM-megatrends samengevat

- Digitaler: informatietechnologie heeft een toenemende invloed op productieprocessen en dienstverlening en dus ook op (de organisatie van) het werk.
- Grenzelozer: niet alleen de grenzen in de wereld vervagen, ook die in de levenssfeer: tussen werk en privé, en van bedrijfs- en arbeidstijden.
- Pluriformer: de samenstelling van de bevolking en dus ook de beroepsbevolking of het personeelsbestand wordt pluriformer. Daarbij gaat het niet alleen om diversiteit in de origine van de (beroeps)bevolking, maar ook om opleidingsniveau, en vooral om het karakter van de huishoudens van werknemers, die steeds vaker 1½- of 2-verdieners zijn.
- Onzekerder: er zijn meer en nieuwe onzekerheden: veranderende product- en/of arbeidsmarkten, van baan- naar werkzekerheid, hervorming van de sociale zekerheid.
- Verantwoordelijker: naar een bredere opvatting van de verantwoordelijkheden van organisaties; een ontwikkeling naar maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen.
- Vitaler: de (beroeps)bevolking wordt ouder en blijft langer vitaal. Gezondheid van werknemers wordt belangrijker.
- Ondernemender: de overheid laat bedrijven en werknemers meer hun eigen verantwoordelijkheid en meer zelf initiatief nemen: van verzorging naar participatie.

Digitaler

Een trend als digitalisering vertaalt zich niet makkelijk in een arbeidsvoorwaardelijk thema of onderwerp waarover aan de cao-tafel wordt onderhandeld. Het is eerder zo dat digitalisering de organisatie van het werk direct beïnvloedt. Het is daarbij wel voor te stellen dat de cao wordt gebruikt om bepaalde randvoorwaarden vast te leggen.

Thuiswerken of tele- of e-werken zijn goede voorbeelden van werkvormen die gemakkelijker zijn geworden door digitalisering. Bij werken op afstand ontstaan direct HRM-vraagstukken over de beheersbaarheid (controle, aansturing, eigen verantwoordelijkheid) en over het materieel faciliteren van deze werkvormen. Omdat het niet moeilijk voor te stellen is dat daarbij tegengestelde preferenties en belangen van werknemers en werkgevers kunnen bestaan, is ook niet moeilijk voor te stellen dat de cao een instrument kan zijn om daarover goede randvoorwaardelijke afspraken over te maken.

*De meeste trends
worden veroorzaakt
door ons eigen gedrag*

In de cao-akkoorden van 2007 zijn echter op een enkel akkoord na geen (nieuwe) afspraken gemaakt over thuis- of telewerken. Een quickscan onder de 25 grootste bedrijfstak- en ondernemings-cao's in Nederland (geldend voor 1,6 miljoen werknemers) laat zien dat in ongeveer een derde daarvan een bepaling is opgenomen over thuis- of telewerk. Deze afspraken behelzen veelal niet meer dan dat er in principe de mogelijkheid bestaat om te thuis- of telewerken. In een enkele cao staat preciezer omschreven onder welke (vaak fiscaal bepaalde) randvoorwaarden thuis- of telewerken mogelijk is. Opvallend is wel dat zowel werkgevers als werknemers dit jaar, ter voorbereiding op het komende cao-seizoen, in hun arbeidsvoorwaardenbeleid nadrukkelijk de aandacht vragen voor het verder stimuleren van thuis- of telewerken. Dit gebeurt met name in het kader van de prioritering van mobiliteitsmanagement met het oog op het bevorderen van de bereikbaarheid van regio's en bedrijfslocaties.

Grenzelozer

Bij deze trend denken we voor wat betreft het arbeidsvoorwaarden-overleg aan flexibilisering, de afnemende scheiding tussen werk en privé, verandering (verruiming) van arbeidstijden en afspraken over de arbeidsmarkt.

Het hierboven in het kader van digitalisering besproken voorbeeld van thuis- of telewerken is tegelijk een treffend voorbeeld van het ontgrenzen van de werk- en de privé sfeer. Deze vorm van 'ontgrenzing' slaat echter nog niet in grote mate neer in cao-afspraken.

Afspraken over het grenzelozer worden van werktijden komen vaker voor in de cao-akkoorden van 2007, namelijk in iets minder dan een kwart van de cao-akkoorden (23%). In ongeveer de helft van die afspraken betreft het een afspraak over een uit te voeren studie of pilot. Daaruit spreekt op zijn minst de intentie om op de langere termijn meer flexibilisering te realiseren.

De concrete afspraken gaan vaak over het verruimen van dagvensters, waarbij de aanvangstijd van de normale werkdag met een half uur of een uur vervroegd kan worden en/of de eindwerktijd een half of heel uur later wordt. Ook staan in enkele akkoorden afspraken waardoor de zaterdag per direct of op termijn als normale werkdag geldt, dan wel vaker beschikbaar is als werkdag (al dan niet tegen betaling van een toeslag). De invoering van een kwartaal- of jaarurenmodel in plaats van een vaste arbeidsduurnorm per week en het invoeren van een klokurenmatrix lijken ook vaker voorkomende afspraken.

Een voorbeeld is de cao voor de apotheekbranche. Aanleiding om meer flexibiliteit van werktijden aan te brengen in de cao is de toenemende

openstelling van apotheken na 18.00 uur. De dagdienst, waarover de werkgever geen toeslag betaalt (als deze uren aansluiten op de dagdienst en geen deel uitmaken van de avonddienst) wordt daarom per 1 april 2008 verruimd van 18.00 naar 20.00 uur. In aanvulling hierop vindt ook verlaging van de toeslagen voor de avond- en de nachtdienst plaats, van respectievelijk 50% naar 25% en 75% naar 50% op het uurloon.

Verdere flexibilisering vindt plaats met behulp van een kwartaalurensysteem dat ingaat op 1 januari 2008. In dit systeem zijn werknemers in te roosteren voor weken met minder en weken met meer uren dan contractueel overeengekomen, met compensatie in het opvolgende rooster. Werkgever en werknemer(s) overleggen vooraf over het kwartaalrooster, waarbij zij rekening houden met de wensen van de werkgever voor wat betreft de bedrijfsvoering en de personeelsbezetting en de wensen van de werknemer voor wat betreft z'n privésituatie.

Een enkele afspraak heeft betrekking op de arbeidsmarkt. Afspraken over werk en privé die aansluiten bij de trend 'grenzelozer' komen weinig voor.

Ten slotte hebben afgelopen jaar ook nadrukkelijker dan in de voorgaande jaren cao-afspraken hun intrede gedaan die letterlijker gericht zijn op het grenzelozer worden van in dit geval de arbeidsmarkt. Het gaat dan om cao-afspraken waarbij werkgevers en werknemers overeenkomen dat werkgevers alleen uitzendkrachten inlenen van uitzendbureaus die beschikken over een zogeheten NEN-certificaat. Deze kwaliteitsborgende afspraak komt in ongeveer 6% van alle akkoorden voor.

De achtergrond van deze afspraken is de openstelling van de grenzen voor dienstverlenende bedrijven uit de andere Europese lidstaten. Dit ging gepaard met een toegenomen onzekerheid over de kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden van de uitzendkrachten uit die andere Europese landen en daarmee ook het effect daarvan op de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden van uitzendkrachten en werknemers die op Nederlandse normen (cao's) zijn gebaseerd.

Pluriformer

De beroepsbevolking is steeds minder homogeen. Waren het tot enkele decennia geleden met name (blanke) mannen die het beeld in organisaties bepaalden, tegenwoordig behoren steeds meer (herintredende) vrouwen en Nederlanders van buitenlandse afkomst tot de (potentiële) beroepsbevolking. Ook wordt er, ondersteund door veranderde wetgeving, anders gedacht over de inzetbaarheid van gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers.

Het (potentiële) personeelsbestand is dus veel diverser dan vroeger en dat vraagt om een ander personeelsbeleid. Maar zien we dat ook al terug in cao-afspraken?

Arbeidsvoorwaardenvorming specifiek gericht op een pluriformer samengestelde arbeidsmarkt of personeelsbestand, komt in concrete vorm (nog) niet veel voor. Het meest concreet zijn afspraken over aantallen werkervarings- of stageplaatsen voor specifieke groepen op de arbeidsmarkt, zoals (allochtone) jongeren of arbeidsgehandicapten. Dergelijke afspraken, in meer of minder concrete vorm, komen in 19% van de cao-akkoorden van 2007 voor.

Aandacht voor pluriformiteit komt het opvallendst voor in cao-afspraken die gericht zijn op het ontwikkelen van levensfasebeleid. De gedachte daarachter is dat de pluriformere groep werknemers in elke fase van hun leven andere wensen hebben ten aanzien van hun werk. In 45% van de akkoorden zijn afspraken gemaakt met de intentie om op korte of langere termijn levensfasebeleid vorm te geven. Tweederde van de afspraken over levensfasebeleid is meer gericht op de langere termijn en betreft studieafspraken. Levensfasebeleid heeft nu eenmaal een veelomvattende inhoud en strekt zich per definitie uit over een langere periode, namelijk de periode van het hele werkzame leven van elke individuele werknemer, maar ook over de langere termijn waarop de personeelsplanning moet plaatsvinden. Een grondige studie naar knelpunten, mogelijkheden en een aanpak voor levensfasebeleid is dan aan te bevelen.

Door flexibilisering van werktijden is productieve bedrijfstijd minder aan grenzen gebonden

De rest van de afspraken in het teken van levensfasebeleid is veelal gericht op leeftijdsbewust personeelsbeleid, met als doel het langer inzetbaar houden van oudere werknemers, omdat dat nodig is vanwege de vergrijzende en daardoor verkrappende arbeidsmarkt.

Bij enkele cao-afspraken wordt levensfasebeleid breder getrokken dan alleen bestemd voor oudere werknemers. De cao Huisartsenzorg is een voorbeeld waarin meer gelegenheid wordt gecreëerd om bij verschillende levensfasen passende arbeidsvoorwaarden aan te wenden, met behulp van een zogeheten 'levensfasemandje'. Werknemers ontvangen 24 verlofuren, die zij naar keuze aan kunnen wenden voor herstel, scholing, zorg of levensloop. In ruil vindt vermindering van senioren- en jongerenverlofuren met 15 uur plaats, leveren werknemers een studiedag in en is 5 mei eens per vijf jaar een feestdag. Daarmee zijn leeftijdsafhankelijke arbeidsvoorwaarden meer levensfaseafhankelijk gemaakt.

Onzekerder

Dé baan voor het leven bestaat niet (of nauwelijks) meer. Voor werknemers is er meer onzekerheid over bijvoorbeeld het houden of krijgen van een baan en behoud van inkomen bij arbeidsongeschiktheid. En ook arbeidsongeschiktheid zelf is onzekerder geworden: de vraag of iemand

arbeidsongeschikt is of niet, wordt eigenlijk niet eens meer gesteld. Het gaat nu om de mate waarin iemand arbeidsgeschikt is. De hoogte van een eventuele uitkering en de door het UWV verwachte inspanningen om aan het werk te blijven dan wel te komen, hangen daarvan af.

Het cao-seizoen 2006 stond nog volop in het teken van het reduceren van onzekerheid als gevolg van de nieuwe arbeidsongeschiktheidwetgeving. In de helft van de 2006-akkoorden werden afspraken gemaakt die ervoor moesten zorgen dat zieke werknemers in de eerste twee ziektejaren een aanvulling krijgen op de verplichte loondoorbetaling. In meer dan 40% van de 2006-akkoorden is een loonaanvulling afgesproken bij arbeidsongeschiktheid (na het tweede ziektejaar). In een kwart van de akkoorden staan afspraken over het verzekeren van een te groot inkomensverlies bij arbeidsongeschiktheid (WGA-hiaat).

Ook in de aanloop naar het cao-seizoen 2007 was duidelijk dat de vakbonden inzetten op het verminderen van (arbeidsvoorwaardelijke) onzekerheid voor onder andere (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten, maar ook meer in het algemeen. Dat uitte zich bijvoorbeeld in voorstellen voor het pensioengevend maken van diverse loonbestanddelen (die dat nu niet zijn), voorstellen voor meer inkomenszekerheid of -verzekering bij ziekte en arbeidsongeschiktheid, of ontslagverboden voor arbeidsongeschikte werknemers (IVA).

Uiteindelijk is het beeld van wat er werkelijk aan onzekerheidsreducerende afspraken is gemaakt, zeer gevarieerd. In totaal zijn in 60% van de cao-akkoorden afspraken gemaakt, die in meer of mindere mate gericht zijn op onzekerheidsreductie voor arbeidsongeschikte werknemers:

- In iets meer dan een derde van alle akkoorden (36%) staat een afspraak over (loonaanvulling bij) arbeidsongeschiktheid en/of de WIA. Een klein gedeelte van de afspraken gaat nog over aanvullende loondoorbetaling in de eerste twee ziektejaren. In de meeste cao's was dit al eerder geregeld.
- Afspraken over verzekeren van het WGA-hiaat staan in 17% van de akkoorden. In ongeveer de helft van de gevallen verstrekt de werkgever een bijdrage aan de premie.
- Aan veel cao-tafels maakten partijen afspraken over werknemers met een arbeidsongeschiktheidspercentage van minder dan 35%. Het gaat dan voornamelijk over de intentie om deze werknemers in dienst te houden. Ook is in een aantal akkoorden afgesproken om het loon gedurende een aantal jaren tot een bepaald niveau aan te vullen en/of de pensioenopbouw ongewijzigd voort te zetten.

Vitaler

In bedrijven wordt aandacht voor de gezondheid van werknemers steeds belangrijker. Mede door gewijzigde wet- en regelgeving met betrekking

tot vervroegd uittreden komt de gemiddelde leeftijd in bedrijven steeds hoger te liggen. En mede door de Wet gelijke behandeling bij leeftijd staan de zogenaamde ontzietmaatregelen voor oudere werknemers meer ter discussie.

De aandacht voor het vergroten van de vitaliteit van werknemers lijkt wat overschaduwd te worden door de trend van onzekerheidsreductie ten behoeve van zieke of (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte werknemers. In 2006 was er al meer aandacht voor reparatiemaatregelen als gevolg van de WIA en het nieuwe ziektekostenverzekeringsstelsel, dan voor afspraken die kunnen bijdragen aan geïntegreerd gezondheidsbeleid in samenhang met levensfasebeleid.

Wel staan er in de schaduw van loonaanvullingen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid en verzekeringen van WGA-hiaten enkele opvallende voorbeelden van afspraken die kunnen bijdragen aan het vitaal houden van werknemers: gratis grieprik, jaarlijkse 'health check', vitaliteitsonderzoek, actief preventiebeleid om risico's van psychische en fysieke belasting en werkdruk terug te dringen, invoering van een algemene taakverlichtingbepaling, individueel duurzaam loopbaanbeleid met verplichte periodieke arbeidsgeneeskundige monitoring.

Maar dergelijke cao-afspraken zijn ook in 2007 nog vooral uitzonderingen. Meer in algemene zin is er iets meer aandacht voor (verbetering van) arbeidsomstandigheden. In 13% van de akkoorden werd daarover iets afgesproken. De helft van deze afspraken gaat over arboconvenanten of -catalogi. Onderzoek naar de werkdruk of werkbeleving naar aanleiding van het cao-overleg zal in een klein aantal bedrijven plaatsvinden.

Ondernemender

Een meer ondernemende ontwikkeling, van verzorging naar participatie, houdt ook in dat het belangrijker wordt dat werknemers meer betrokken raken bij de onderneming, oftewel meer ondernemend gaan meedenken. Dat kan in de eerste plaats worden bevorderd door een duidelijker relatie tussen individuele prestaties of collectieve resultaten en de beloning van werknemers. Een ander aspect van ondernemender gedrag binnen organisaties is dat werknemers ook meer zelf verantwoordelijkheid dragen voor hun loopbaan en hun inzetbaarheid in het bedrijf of hun werkzame leven.

Beide aspecten, resultaatafhankelijke beloning en employability, zijn in de cao-onderhandelingen niet meer weg te denken.

*Onzekerheidsreductie
t.b.v. zieke werknemers
overschaduw het
vergroten van de vitaliteit*

Resultaatgerichte beloning

Werkgevers initiëren steeds meer afspraken over resultaatafhankelijke beloning. Vakbonden blijken het ook steeds vaker een acceptabel onderdeel van de cao-onderhandelingen te vinden. De onderhandelingen over dit onderwerp gaan dan ook meer over randvoorwaarden en de hoogte van de minimale en/of maximale resultaatafhankelijke beloning.

Nieuwe afspraken over voorwaardelijke, resultaatafhankelijke uitkeringen voor alle werknemers in het bedrijf staan in bijna een kwart van alle akkoorden (24%). Dit kunnen afspraken zijn over aanpassingen van bestaande regelingen van resultaatafhankelijke uitkeringen (nieuwe doelen en/of nieuwe uitkeringsbedragen), of voor het eerst in de cao vastgelegde regelingen. In veel cao's staan dus al langer dergelijke bepalingen. Als we de bestaande en nieuwe afspraken samen nemen, dan bevat inmiddels bijna 40% van de in 2007 vernieuwde cao's een afspraak over (collectieve) resultaatafhankelijke uitkeringen.

Naast de resultaatafhankelijke uitkeringen op bedrijfs- of groepsniveau bevat dit jaar 12% van de akkoorden afspraken over een andere vorm van flexibele beloning, namelijk beoordelingsafhankelijke beloning op individueel niveau.

Samen staat in een derde van de 2007-akkoorden een afspraak over collectieve en/of individuele resultaatafhankelijke beloningen. Hetzelfde beeld was ook al in 2006 te zien.

Employability

Ook als het om het bevorderen van de employability van werknemers gaat, blijken de cao-onderhandelingen door werkgevers en werknemers goed benut te worden. In 32% van de akkoorden staat een afspraak over employability. Dat is een toename ten opzichte van vorig jaar, toen we aan het eind van het cao-seizoen in ongeveer 22% van de akkoorden een dergelijke afspraak tegenkwamen.

Partijen hebben veelsoortige afspraken over bredere en langere inzetbaarheid van werknemers gemaakt. Iets meer dan de helft van de afspraken over employability gaat over concrete voorzieningen, zoals recht op een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), recht op een loopbaangesprek of het verhogen van het opleidingsbudget. Sommige afspraken zijn gemaakt op collectief, andere meer op individueel niveau. Ook zijn er veel afspraken gemaakt over intenties, beleidsontwikkeling, studies en pilots, waarin partijen mogelijkheden van employability in bedrijfs(tak)specifieke omstandigheden gaan onderzoeken.

Een voorbeeld van een afspraak over een integrale aanpak ter bevordering van employability vinden we in het akkoord over de nieuwe cao van ING. ING is bereid een behoorlijke investering te doen, onder de voorwaarde dat werknemers in eigen tijd een eigen invulling geven aan het employabilitybudget dat zij (op hun eigen verzoek) ter beschikking

hebben. Daarbij is de doelstelling het versterken van de inzetbaarheid van de werknemer op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt. Ook is er ondersteuning van employabilityconsulenten voor zowel werknemers als leidinggevend. Ten slotte onderzoekt de bank ook de mogelijkheden van elders verworven competenties (EVC) en bekijkt of dit in het FIT-programma (Flexibel Inzetbaar Toekomstgericht) van ING past.

Verantwoordelijker

De trend 'verantwoordelijker' is niet direct een trend die in specifieke arbeidsvoorwaarden is terug te vinden, wel in de manier waarop arbeidsvoorwaarden zijn vorm gegeven. De eerder genoemde resultaat- en/of beoordelingsafhankelijke beloning is een voorbeeld van arbeidsvoorwaarden waarbij werknemers zelf voor een deel verantwoordelijk zijn voor de arbeidsvoorwaarden die ze uiteindelijk letterlijk verdienen. Als het

gaat om de flexibilisering van arbeidsduur en werktijden, dan is de verdeling van de verantwoordelijkheden ook een belangrijk aspect. Naarmate er meer flexibiliteit is in werktijden komt er meer op schouders van leidinggevend te liggen om op de juiste momenten voldoende capaciteit in te plannen, en komt er aan de andere kant ook meer gelegenheid en verantwoordelijkheid bij de werknemer te liggen om werk- en privé-tijd beter op elkaar af te stemmen.

Anderzijds kan ook geconstateerd worden dat de afgelopen jaren van werknemerszijde in de cao-onderhandelin-

gen nogal wordt ingezet op onzekerheidsreductie, wat er weer niet direct op duidt dat er meer eigen verantwoordelijkheid wordt genomen.

Bij een ander actueel onderwerp van cao-onderhandelingen is ook de omgekeerde ontwikkeling waar te nemen. Zo had de overheid met het nieuwe ziektekostenverzekeringssysteem de bedoeling consumenten bewust te laten nadenken over hun eigen verantwoordelijkheid en initiatief als het om hun ziektekostenverzekeringspakket gaat. Vaak zijn het echter werkgevers die het initiatief nemen om collectieve verzekeringsarrangementen te faciliteren en zelfs in de premiebetaling bij te dragen. In bijna een kwart van de cao-akkoorden in 2007 (24%) staat een afspraak over ziektekostenverzekering. Het grootste gedeelte hiervan betreft een verhoging of invoering van een bijdrage van de werkgever aan de verzekeringspremie.

Conclusies

Twee opvallende in cao-afspraken neergedaalde HRM-megatrends zijn 'ondernemender' en 'grenzelozer'. Flexibilisering van werktijden maakt dat productieve bedrijfstijd minder aan grenzen is gebonden. Resultaatafhankelijke beloning en het bevorderen van employability zorgt voor ondernemender werknemers.

*Resultaatafhankelijke
beloning en employability
zorgen voor ondernemen-
der werknemers*

De eisen die groeiende pluriformiteit aan arbeidsvoorwaarden stelt, beginnen langzaam ook door te sijpelen in het cao-overleg. Levensfasebeleid staat duidelijk op de onderhandelingsagenda's en er wordt al veel op gestudeerd.

Meer onzekerheid en meer verantwoordelijkheid zijn trends die in de arbeidsvoorwaardenvorming tegen elkaar in lijken te werken. Groeiende onzekerheid roept de reactie op om deze met behulp van de cao te reduceren, door bepaalde garanties vast te leggen met betrekking tot het werk of het inkomen (bijvoorbeeld bij arbeidsongeschiktheid). Dit remt in zekere zin een doorzettende trend naar meer verantwoordelijkheid (van werknemers in hun werk), alhoewel in de 'ondernemender' arbeidsvoorwaardelijke afspraken ook al elementen zitten van meer verantwoordelijkheid van werknemers voor hun (resultaatafhankelijke) loonsverhoging, of voor hun inzetbaarheid (employability) binnen het bedrijf of op de externe arbeidsmarkt.

Afspraken ter stimulering van vitalere werknemers komen nog niet erg uit de verf. Het bevorderen van vitaliteit lijkt ook wat ondergeschoven te raken vanwege de sterke neiging om onzekerheden zo veel mogelijk te reduceren. En dat terwijl juist grotere vitaliteit meer zekerheid kan bieden op langere inzetbaarheid en dus werk- en inkomenszekerheid.

Het blijft kennelijk lastig om het belang van investeringen in toekomstige zekerheden, zoals continuïteit van het bedrijf, of werk en inkomen voor werknemers, te verenigen, en waar dat kan helpen met cao-afspraken te faciliteren. Mogelijk dat het cao-seizoen 2008 nieuwe en meer kansen biedt.

Literatuur

- Heijden, H. van der, & S. Bochhah (2006), *De WERKelijkheid van morgen. Zeven megatrends die HRM op z'n kop zetten*, Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Ministerie van SZW (2007), *Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2007*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Noten

- 1 Zie ook Van der Heijden & Bochhah (2006).
- 2 In Nederland gelden in totaal tussen de 750 en 800 cao's, van toepassing op bijna 6 miljoen werknemers. Zie ook Ministerie van SZW 2007.