

**Bibliografische gegevens****Titel:** Ontwerpers in Arbeidsverhoudingen**Ondertitel:** Schets. Beeld en ambitie**Redactie:** Arjen Verhoeff en Geert de Bruin**Omvang:** 239 blz**Uitgever:** AWWN**ISBN:** 978 90 819624 0 7**Titel:** Arbeidsverhoudingen 2020**Ondertitel:** Maatwerk en samen sterk**Redactie:** Ton de Korte en Betty van der Roest**Omvang:** 119 blz**Uitgever:** Van Gorcum**ISBN:** 978 90 232501 1 1 (boek),

978 90 232501 2 8 (ebook)

## Arbeidsverhoudingen van de toekomst: hoe zien ze er uit en hoe geven we ze vorm?

Jan Kees Looise

**Beide vragen in de titel hangen nauw met elkaar samen en beide zijn lastig te beantwoorden. Het besef dat er iets moet veranderen in onze arbeidsverhoudingen is er volop.**

Regelmatig worden bijeenkomsten georganiseerd en publicaties verspreid over de vraag hoe het moet met onze toekomstige arbeidsverhoudingen. Bekende thema's daarbij zijn: de representativiteit van bestaande instituties als de cao, de SER en de vakbeweging; de ontwikkeling van het overleg (of juist de afwezigheid daarvan) tussen overheid, werkgevers en werknemers en de vraag of partijen nog wel in staat zijn de echte problemen van deze tijd aan te pakken. Van tijd tot tijd worden daarbij ook voorstellen gedaan om tot fundamentele veranderingen in onze arbeidsverhoudingen te komen. De vraag is echter of het denken

in termen van fundamentele veranderingen op zo'n complex terrein als de arbeidsverhoudingen wel realistisch is. Ligt het op dit gebied niet meer voor de hand uit te gaan van incrementele in plaats van radicale (sociale) innovatie? Echter, juist die incrementele innovatie vraagt om een gestage input van verbeteringsideeën. Tegen die achtergrond zijn de beide te bespreken publicaties met voorstellen en aanpakken voor onze toekomstige arbeidsverhoudingen dan ook zeer welkom.

De eerste publicatie betreft de bundel 'Ontwerpers in Arbeidsverhoudingen. Schets, beeld en ambitie', uitgegeven door de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN) naar aanleiding van een in 2011 over het thema georganiseerd symposium. Aanleiding voor dat symposium was het manifest

'Naar Nieuwe Arbeidsverhoudingen' dat in dat jaar was afgesloten tussen AWWN en de vakbonden De Unie, CNV Vakmensen en FNV Bondgenoten. De bundel vertrekt vanuit de ook van andere vakgebieden bekende 'The end of...' vraag. Is er inderdaad sprake van een einde van de arbeidsverhoudingen zoals we die tot nu toe kenden en zo ja wat is dan het alternatief? De redacteurs van het boek en tevens auteurs van het introductie- en slot-hoofdstuk (Verhoeff en De Bruin) realiseren zich dat het 'endism-denken' zich goed leent voor eindeloze beschouwingen door 'deskundigen' en dat dit ook al vele malen eerder op de Nederlandse arbeidsverhoudingen is toegepast. Een historische analyse toont aan dat er wat dat betreft in het verleden ook de nodige crises zijn geweest. Dat neemt niet weg dat in deze tijd de tekenen van verval wel erg zichtbaar zijn. Denk alleen maar aan de crisis in de vakbeweging, met name de FNV, het stagneren van het (cao)overleg tussen werkgevers en werknemers in veel sectoren en aan het diverse malen passeren van de SER door de regering bij een aantal belangrijke beleidsvoornemens. Vandaar dan ook de vraag aan een groot aantal auteurs: denk na over de vraag 'als ik aan nieuwe arbeidsverhoudingen denk, dan...'.

Dit heeft geresulteerd in een 25-tal langere en kortere bijdragen, sommige in de vorm van een column, andere wat uitgebreider. Voordeel van deze werkwijze is dat er een heel gevarieerd palet aan onderwerpen en ideeën ontstaat, nadeel is echter dat er weinig structuur en samenhang in zit en dat het begrip 'ontwerpers' uit de titel van de bundel niet volledig wordt waargemaakt. Om tot een ontwerp te komen moet je duidelijk weten waar je naar toe wilt en dat lukt moeilijk met vijftwintig nogal verschillende bijdragen. Nu is meer sprake van 'probleemverkenning' en 'brainstorming' als fases voorafgaand aan het serieuze ontwerp. Niettemin bevat de bundel een aantal zeer leeswaardige bijdragen. En-

kele vertrekken vanuit een wat fundamentele discussie over de rol van de arbeid in onze samenleving (Klamer) en de definitie van werknemer- en werkgeverschap (De Leij). Andere zijn wat meer analytisch gericht, bijvoorbeeld op de Nederlandse overleg- en onderhandelingsstijl (Doyer, Joesse, De Kramer en Verhoeff), de 'zwakke schakel' tussen centrale en decentrale sociale partners (Royer) of op de gevolgen van Europa (Maaarten Keune) en de toenemende internationalisering (Trommel) op onze arbeidsverhoudingen. Weer anderen komen met voorstellen voor vernieuwing van onze arbeidsverhoudingen, zoals vernieuwing van het institutionele corporatisme (Wilthagen), sociale innovatie (Nauta) en lerende arbeidsverhoudingen (Buitelaar). Al met al een waardevolle verzameling inzichten en suggesties.

Vermeldenswaard is ten slotte de bijdrage van Van der Steen over de achtergronden en voor-geschiedenis van het manifest 'Naar nieuwe arbeidsverhoudingen'. Een indrukwekkend verslag van de wijze waarop een aantal sociale partners in ons land probeert om tot geleidelijke vernieuwing van arbeidsverhoudingen te komen. Jammer dat nog niet bekend is hoe dit in de praktijk werkt en wat hiervan de effecten zijn. Wellicht een goed onderwerp voor een nieuwe bundel over enkele jaren?

De tweede publicatie is een van de laatste producten van het in 2012 opgeheven Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Het NCSI heeft zich van 2006 tot 2012 ingezet voor vernieuwing van arbeidsorganisaties en arbeidsverhoudingen. In deze bijdrage heeft men de verzamelde kennis en ideeën op met name het laatste gebied nog een keer willen weergeven, waarbij het accent vooral ligt op de rol van de cao.

Het boekje vertrekt vanuit de stelling dat er in de arbeidsverhoudingen twee paradoxen zijn die moeten worden opgelost: collectief versus

individueel en flexibiliteit versus zekerheid. Vervolgens spitst het zich toe op een vijftal thema's (tevens hoofdstukken): vervagende organisatiegrenzen, Het Nieuwe Werken, werknemer 2.0, duurzame inzetbaarheid en zeggenschap. Per thema wordt gestart met een beschrijving van de bestaande situatie (veelal in combinatie met een casus), gevolgd door een analyse van de knelpunten en de presentatie van een aantal mogelijke oplossingen. Een of meer toepasselijke columns completeren de behandeling van een thema. Al met al een zeer aansprekende en toegankelijke aanpak, vooral ook door het gebruik van aantrekkelijke kleuren en illustraties. Maar minstens zo belangrijk zijn natuurlijk de praktische oplossingen die men voorstelt. Zo is er het idee van de beroepsgebonden cao. Zo'n cao kan een oplossing zijn voor vervagende grenzen tussen organisaties en toenemende diversiteit in arbeidsrelaties. Dit leidt tot toenemende verschillen tussen in- en outsiders, terwijl ze toch vaak hetzelfde werk doen. Dergelijke verschillen kunnen worden voorkomen door niet langer het bedrijf maar het beroep als basis voor de cao te nemen. Hierdoor kan

tevens het beroepsgevoel worden versterkt. Andere voorstellen hebben betrekking op de vergroting van de betrokkenheid van niet-vakbondsleden en met name ook jongeren bij de totstandkoming van de cao, op verlaging van de loonkosten van ouderen, flexibilisering van het pensioen en de introductie van 'remotieregelingen'; op het maken van afspraken op maat en op een nieuwe rol van de vakbond als coach (naast die van cao-onderhandelaar). Kortom, aan creativiteit geen gebrek.

Beide publicaties vullen elkaar mooi aan. In de eerste ligt het accent meer op de brede verkenning en analyse, terwijl de tweede meer concreet inzoomt op het cao-proces en de mogelijke vernieuwing daarvan. Mijn advies is om van beide publicaties kennis te nemen en er vooral mee aan de slag gaan.

---

Prof. dr. J.C. Looise is hoogleraar Human Resource Management aan de Universiteit Twente en redactielid van het Tijdschrift voor HRM.