

Poldermodel 3.0 - De toekomst van arbeidsverhoudingen

Overlegmodel piept en kraakt

De polder en het arbeidsvoorwaardenoverleg staan steeds meer onder druk. Partijen graven zich in en het lijkt er op dat zij elkaar steeds minder begrijpen. Als het zo doorgaat loopt de polder vanzelf onder, vreest *Fedde Monsma*. Hij bepleit radicale vernieuwing: minder dogma's, een andere manier van onderhandelen, en niet meer denken in tegenstelling maar in verbinding.

De actualiteit geeft alle aanleiding om kritisch te kijken naar de inrichting van het polderoverleg en de partijen die daaraan deel moeten nemen; grote sociaaleconomische belangen staan op het spel door de uitkomst van de kabinetsformatie dit jaar, de discussie over de inrichting van de veranderende arbeidsmarkt (WWZ en Wet DBA bijvoorbeeld) en sociale zekerheid blijft gemoederen bezig houden, maar ook de steeds regelmatigere afwijzing van werkgevers om nog met vakbonden CAO's af te sluiten. Eind april geeft supermarkt Jumbo het op om met vakbonden een CAO af te sluiten voor de distributiemedewerkers en besluit zelf een loonsverhoging te geven en afspraken te maken met de ondernemingsraad. Begin mei willen werkgevers in bakkerijen ook niet meer met vakbonden verder en geeft een

Fedde Monsma was CAO-onderhandelaar bij CNV Dienstenbond en is thans adviseur nieuw beleid bij de Werkgevers in de Sport en zelfstandig adviseur arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Deze bijdrage is gebaseerd op zijn boek 'Poldermodel 3.0 - De toekomst van arbeidsverhoudingen'.

eenzijdige loonsverhoging. Half mei gebeurt datzelfde bij Albert Heijn voor de distributiemedewerkers. De grootgrutter ziet het CAO-overleg met vakbonden niet meer zitten en voert ook een eenzijdige loonsverhoging in. Drie grote werkgevers die in drie weken vakbonden buiten de deur zetten, dat is een trend.

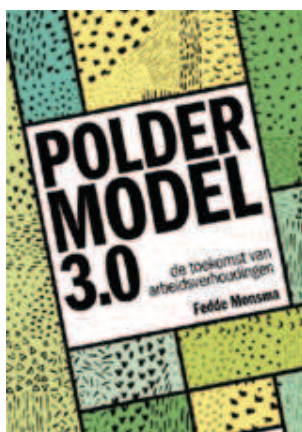
Niet onlogisch, de wereld buiten de polder verandert snel en vraagt om nieuwe, andere antwoorden en oplossingen die niet vanzelfsprekend uit de polder zelf komen. Het

Drie grote werkgevers die in drie weken vakbonden buiten de deur zetten, dat is een trend

piept en het kraakt en de sociale partners, en dientengevolge het arbeidsmarktoverleg, sterven in de huidige vorm af op een system-error.

Polderparadox

De kracht en de macht van het polderoverleg is tanende. Belangrijkste oorzaak is dat de maatschappij snel verandert als gevolg van individualisering, globalisering, en technologische en demografische ontwikkelingen, maar dat polderpartijen er niet in slagen met die veranderingen mee te gaan. Niet voor niets speelt (het ontbreken van) representativiteit een steeds groter rol. Werkgeversorganisaties organiseren zich niet vanzelfsprekend meer via brancheorganisaties en de belangen van MKB en multinationals lopen niet altijd syn-



Poldermodel 3.0 - De toekomst van arbeidsverhoudingen

Futuro Uitgevers, EAN: 9789492221728, Prijs: € 22,95.

De uitgever stelt vijf gratis exemplaren ter beschikking voor lezers van Zeggenschap. Interesse? Stuur dan een mail naar info@feddemonsma.nl

chroon. En aan vakbondskant staat niet alleen de afnemende organisatiegraad, namens hoeveel mensen wordt onderhandeld, maar ook de kwalitatieve vertegenwoordiging ter discussie; welk deel van de medewerkers wordt vertegenwoordigd in relatie tot de arbeidsmarkt en de populatie in branches en bedrijven. Het zijn echter vooral buitenstaanders die het probleem van de representativiteit aankaarten. Polderpartijen zelf vermijden de discussie hierover. Het ter discussie stellen van de eigen representativiteit is als de hand die jou voedt en die je bestaansrecht legitimeert, vragen om daarmee op te houden. Daarnaast hebben de polderinstituten zelf geen intrinsiek belang bij het veranderen of vernieuwen. Het bestaansrecht van SER, vakbonden en werkgeversorganisaties bestaat juist voor een deel uit de legitimering van het huidige poldermodel, ik noem dat de polderparadox. Het verschaft sociale partners positie. Dat ter discussie stellen, is jezelf ter discussie stellen. Maar dat leidt er wel toe dat nieuwe initiatieven en toetreders nauwelijks kansen hebben om aan de polder mee te doen.

Maatwerk

Ook op decentraal niveau veranderen arbeidsverhoudingen. Aan de kant van de werkenden is een grotere diversiteit, die keuzevrijheid in werk en arbeidsvoorwaarden steeds belangrijker gaan vinden. Aan de kant van de werkgevers zijn er steeds meer die maatwerk in arbeidsvoorwaarden willen faciliteren, waarbij ook andere stakeholders als de ondernemingsraad en HR een grotere rol in arbeidsverhoudingen

(moeten) gaan spelen. Het instrument CAO, in de huidige vorm een metafoor voor de gestolde polder, is niet vanzelfsprekend meer, evenals de inrichting van het CAO-overleg. De positie van werkgeversorganisaties en vooral vakbonden als preferred suppliers van de CAO komt daarmee ook onder druk te staan. Zie de keuze die Jumbo, bakkers en Albert Heijn maken. Het arbeidsvoorwaardenoverleg en de verhoudingen in de polder van nu zijn nog onvoldoende klaar voor de toekomst. Vernieuwing en verandering is nodig en dat kan op drie manieren: vernieuwing in denken, vernieuwing in werken, vernieuwing in dienstverlening.

Vernieuwing in denken

De kracht van vernieuwing zit in het loslaten van de ideologieën en dogma's, zowel bij de vakbeweging als bij werkgevers. Een voorbeeld: in arbeidsvoorwaardenland is het over het algemeen taboe om te spreken over salarisverlaging in economisch mindere tijden. Maar bij de Gewoondencoöperaties blijkt het wel te kunnen. In slechte tijden wordt daar besloten om de lonen iets te verlagen, zodat het bedrijf gezond blijft en iedereen een veilige werkplek behoudt.¹ Werkenden stemmen daar in het bedrijfsbelang dus mee in. En zo zijn er veel meer taboes die vragen om een pragmatische aanpak, zoals de discussie over ouderendagen. Wat als we dergelijke maatregelen in een breder kader met elkaar kunnen bespreken in moderne arbeidsvoorwaarden? Waarbij je medewerkers betreft in de bedrijfseconomische ontwikkelingen van het bedrijf en ze mee laat denken over

oplossingen. Menig werkgever zou nog eens verrast staan te kijken naar de uitkomsten. Het vermogen om met elkaar breder te denken dan een enkele afspraak of regeling zou gestimuleerd moeten worden. Wanneer je werkenden en hun behoeften om goed werk te leveren centraal stelt, dan kan je discussies over bijvoorbeeld ouderendagen prima inpassen in integrale afspraken over inzetbaarheid, waar beide partijen voordeel uit kunnen halen.

Vernieuwing in werken

Bij onderhandelen bepaalt de vorm ook het proces. Wanneer je begint met voorstellenbrieven zit je niet alleen in een patroon van de vorige eeuw, maar ook gelijk vast aan opge-

Wie schrijft die blijft, maar bij onderhandelen is dat niet handig

schreven voorstellen waar onderhandelingsruimte beperkt wordt. Het is een onderhandelingsmethode die op voorhand loopgraven faciliteert. Wie schrijft die blijft, maar bij onderhandelen is dat niet handig. Vernieuwing in werken betekent de ruimte geven aan de professionals aan de onderhandelingsstafels om het anders te kunnen doen, te zoeken naar maatwerkoplossingen voor bedrijven en werkenden. Geen opgelegde arbeidsvoorwaardennota's die door vakbonden en werkgevers als oekazes bij onderhandelaars worden neergelegd. Wanneer flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden een uitgangspunt is, moet je dat ook op die manier organiseren. Het doel van de onderhandelingen – wat wil je bereiken – moet centraal staan, niet de instituten of de structuur.

Een betrokken CAO-onderhandelaar moet met regelmaat contact hebben met het bedrijf of de branche waar hij onderhandelt, scheef ik al eens in Zeggenschap². Als je als vakbond serieus genomen wil worden, moet je de werkgever ook serieus nemen en vice versa. Voordeel van deze investe-

ring is dat je zeker weet dat je aan de CAO-tafel alleen nog de belangrijke dingen bespreekt. Alle randzaken zijn namelijk al gedurende de periodieke contacten opgelost.

Vernieuwing in dienstverlening

Er zijn grote groepen werkenden die zelf hun boontjes kunnen doppen, prima. Maar er zijn ook veel werkenden die dat niet kunnen. De vakbond is bij uitstek het kenniscentrum voor vragen over werk en inkomen. Vakbonden moeten deze rol houden, in samenwerking met werkgevers. Door te focussen op werkenden (flex én vast) is de inzet van sociale partners ook veel thematischer te organiseren. Er zijn namelijk belangen die werkgevers en werkenden verbinden, bijvoorbeeld werkgelegenheid, (sociale) zekerheid en (duurzame) inzetbaarheid. Als sociale partners elkaar meer kunnen vinden in verbinding en gezamenlijke waarden, is het ook mogelijk om samen verder tot afspraken te komen en dienstverlening gericht in te richten. Sociale partners moeten niet beginnen met er iets van te vinden, ze moeten beginnen met luisteren naar werkenden en werkgevers en kijken naar wat er in de samenleving gebeurt, en op basis daarvan bepalen of zij daar wat mee gaan doen. Het vergt verder kijken en je dienstverlening (en daarmee het verdienmodel) anders inrichten om het arbeidsvoorwaardenoverleg en de verhoudingen in de polder toekomstbestendig te maken.

Onder water

'De polder, dat zijn wij,' zei hoogleraar Europees arbeidsrecht en oud-SER-kroonlid Ferdinand Grapperhaus ooit tegen me, en hij heeft gelijk. Maar 'wij' hebben alleen toekomst als we niet in de polderparadox blijven hangen, maar eens goed naar onszelf en om ons heen kijken naar alle kansen die er liggen. Als we ons aanpassen bij de nieuwe tijd, waarin ook ruimte moet zijn voor andere spelers en we niet blijven hangen in vaststaande structuren. Anders erodeert de polder door, net zolang totdat ze onder water staat.

Noten

- 1 Rimmelt Schuurin en Caro Sicking, Gewoon doen; ongewoon ondernemen, Studio nonfiXe, 2015, blz 109.
- 2 Monsma, F., 'Werknemers zijn niet gebaat bij actie om de actie.', Zeggenschap, september 2012.