

# WAARDEVOL WERKGEVEN

## Drie pijlers voor een nieuwe eeuw

ESSAY

**Wat heeft werkgeverschap de afgelopen eeuw de samenleving gebracht? Waarom staan de waarden van werkgeven juist nu onder druk? Hoe kunnen we de sociaal-maatschappelijke waarde van werkgeven de komende jaren versterken? Essay ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan van werkgeversvereniging AWWN.**

TEKST  
**Hendrik Noten**  
**Anne Wouters**

BEELD  
**Petra Klerkx**



Priester Alfons Ariëns kwam eind negentiende eeuw vaak over de vloer bij arbeiders uit de Enschedese volksbuurten Krim en Sebastopol. ‘Och, wat verschrikkelijk! Ze klossen ’s morgens al voor zessen naar de fabriek en sjokken ’s avonds pas rond achten terug, om daarna nog – zo lang als ze kunnen – op hun eigen stuk land te werken. Kinderen gaan mee. Als schimmen lopen ze achter hun ouders aan, de slaap nog uit hun ogen wrijvend. Zeventig uur per week werken mannen, vrouwen en kinderen in een slecht verlicht en geventileerd hol. (...) De werkmans is geen medewerker. Het is een werktuig!’

De woorden van Ariëns pasten bij een tijd waarin de kritiek op het functioneren van de economie als een storm aanzwol. Aan de ene kant kwam die kritiek voort uit levensovertuiging; het Nederland dat Ariëns en andere gelovigen aantreffen kon toch niet de uiting van het hemels koninkrijk zijn waar het Nieuwe Testament over vertelde?

Tegelijkertijd speelde een tweede prangende kwestie. Bij de politieke en economische elite zat de schrik voor ‘het rode gevaar’ er goed in. Toen Karl Marx en Friedrich Engels in 1848 het Communistisch Manifest publiceerden, kreeg dat weinig aandacht, maar rond de eeuwwisseling zag de wereld er anders uit. De opmars van communistische partijen verspreidde een broeierige sfeer door de straten van Europese steden: revolutie hing in de lucht. De samenleving leek niet bereid de economische ontwikkelingen te accepteren. Werkgevers moesten een stap voorwaarts zetten.

### Nieuwe gemeenschappen

De stormachtige transformatie die de Europese samenlevingen doormaakten, werkte ontwrichtend voor oude structuren, tradities en zekerheden. In hoog tempo ontworstelden gemeenschappen zich aan de plattelands- en ambachtseconomieën en mensen trokken gefragmenteerd naar steden waar nieuwe industrieën uit de grond schoten. In de oude, kleinschalige economie waren mensen arm maar zelfvoorzienend. Zorg kwam vooral van naasten. Het industriële tijdperk bracht weliswaar werk, maar de omstandigheden waren veelal erbarmelijk en de afhankelijkheid van de vaak anonieme fabriekseigenaar was groot.

In deze sociale ontworteling en hardvochtige omstandigheden vond onvrede een vruchtbare

voedingsbodem. Zoals de geschiedenis heeft uitgewezen bleek het communisme een verkeerd antwoord op de juiste vraag. Gelukkig groeide in diezelfde voedingsbodem een veel beter antwoord: goed werkgeverschap. De kwaliteit van werk en bestaanszekerheid kregen daarin veel meer aandacht en kwamen op gelijke hoogte te staan met economische en technologische ontwikkelingen. De eerste tekenen van dit type werkgeverschap zien we rond de oprichting van AWWN met grote ondernemingen zoals Gebroeders Stork & Co, die zich niet alleen als productielocaties maar ook als werkgemeenschappen inrichtten. Het waren plekken waar werkgevers nieuwe verbanden en voorzieningen organiseerden, bijvoorbeeld ter bevordering van gezondheid en zekerheid van de werknemers, die de nog jonge industriële samenleving een nieuw fundament boden.

### Werkgeverschap: meer dan de som der delen

Werkgeven is door deze vooruitstrevende werkgevers uitgegroeid tot iets waardevols voor individuen, maar ook voor de samenleving als geheel. Bedrijven als Philips zijn er bijvoorbeeld in geslaagd de vindrijkheid en creativiteit van honderdduizenden mensen zo aan te boren dat (sociale) innovatie een vlucht kon nemen. Tegenwoordig tonen onderzoeken die meerwaarde ook aan: hoog engagement binnen teams draagt bij aan de productiviteit van werknemers. Dat hadden de voormalige lampenmakers jaren geleden al haarfijn door: het innovatieve karakter van Philips ligt besloten in de kwaliteiten van zijn mensen en dus is het belangrijk die mensen te stimuleren en te ondersteunen. Dat blijkt wel uit de producten die uit het Natlab in Eindhoven zijn voortgekomen, zoals de cassetteband, de CD en – passend bij de huidige verduurzaming van de economie – hoogstaande licht- en gezondheids-technologieën.

Door de jaren heen is het besef gekomen dat autonomie binnen organisaties cruciaal is. Dankzij de ruimte die medewerkers krijgen, kunnen zij hun kennis inzetten om problemen op te lossen. Dit komt de producten, diensten en productiewijzen ten goede. Met het groeien van dat inzicht is in Nederland stap voor stap afscheid genomen van het Taylorisme, een managementstroming waarin de medewerker hoofdzakelijk als werktuig wordt ge-

zien. Er is steeds meer ruimte gekomen voor mensen om te leren en ontwikkelen. De beroepsbevolking is nu hoger opgeleid dan ooit, waardoor de productiviteit van individuele bedrijven en de economie als geheel naar een hoog niveau zijn getild.

In deze samenleving vol ontwikkelmogelijkheden is een brede middenklasse ontstaan die op haar beurt via nieuwe behoeften en consumptie de brandstof levert voor de economie en volop kansen heeft om geluk na te streven. De combinatie van technologische vooruitgang en hechte werkgemeenschappen draagt daarmee niet alleen bij aan innovatie, maar ook aan sociale cohesie. Zo is Nederland naar de kopgroep van welvarende landen opgestuwd, waar we ons vandaag de dag nog steeds bevinden. Toch mogen we die positie niet als vanzelfsprekend beschouwen. Aan de lange periode van vooruitgang zal een einde komen als we nu stil blijven staan. Overall in Europa neemt de maatschappelijke weerstand tegen verandering toe en schetsen politici de terugkeer naar een geïdealiseerd glorieus verleden als de weg voorwaarts. We zien dit terug in de cijfers. Onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (*Burgerperspectieven*, 2019) wijst op toenemende onvrede, meer steun voor populistische stromingen en steeds meer zorgen over de toekomst van het land.

### Opnieuw een kantelpunt

De geschiedenis herhaalt zich niet, zij rijmt. Als de slinger van een klok beleeft ze van tijd tot tijd een kantelmoment. De economie bevindt zich net als honderd jaar geleden op de drempel van een nieuwe technologische revolutie. Onderzoeken volgen elkaar op over de gevolgen voor de werkgelegenheid van digitalisering en technologieën zoals robotica en artificial intelligence voor de werkgelegenheid: banen verdwijnen en ontstaan, en functies zullen ingrijpend wijzigen, al weten we niet precies hoe en in welk tempo.

Ondertussen zijn in de voorgaande decennia oude verbanden binnen de samenleving uiteengevallen door de ontzuiling. Zolang er genoeg knooppunten overblijven waar het individu zich verbonden voelt met anderen en zich kan ontplooien, is dat geen probleem. Voor veel mensen is het bedrijf

waar ze werken een belangrijks sociaal knooppunt. Maar dat houvast verbreekt. Verschillende veranderingen zetten druk op de manier waarop ondernemingen jarenlang zijn georganiseerd. De onzekerheid neemt toe, waardoor de prijs van arbeid doorslaggevend wordt en verdienmodellen rond flexibilisering van arbeid een vlucht nemen.

Op andere plekken leidt het opknippen van functies in taken en het uitbesteden van werk aan externen tot het uiteenvallen van teams en organisatieonderdelen. Sommige deskundigen spreken in dit verband over de terugkeer van het Taylorisme in digitale vorm, met opnieuw weinig ruimte voor inbreng en afwisseling voor medewerkers. Medewerkers in bepaalde bedrijfstakken besluiten uit dienst te gaan: niet omdat het werk niet bevalt, maar omdat ze te weinig autonomie ervaren in hun werk, het niet goed kunnen combineren met het privéleven of te veel administratieve taken krijgen.

De werkgemeenschap verdwijnt in delen van de economie langzaam maar zeker, terwijl organisaties de kortste route tussen 'mens en taak' zoeken. Werkgeverschap wordt versmald tot een transactiemechanisme dat werk ruilt tegen geld, ontdaan van bredere sociaal-maatschappelijke waarden. Op het spel staan in willekeurige volgorde: het vermogen van mensen zich breed te ontwikkelen en ontplooiën, het ontsluiten van de kennis en talenten die de samenleving bezit, het bieden van sociale cohesie en structuur waar mensen elkaar – ongeacht hun achtergrond – ontmoeten en het draagvlak voor innovatie en nieuwe technologieën.

### De inzet is hoog

Nu werkgeverschap onder druk staat en de economie doorgroeit, dringt de vraag zich op hoe we technologische ontwikkeling, sociale samenhang en brede welvaart met elkaar blijven verbinden. Willen we de kansen van de komende periode van technologische ontwikkeling benutten, dan is de noodzaak van een nieuw soort werkgeven groot. Wanneer het ons lukt nieuwe pijlers onder deze honderdjarige verworvenheid te plaatsen, dan biedt dat niet alleen het fundament voor een innovatieve economie, maar ook voor een florerende samenleving. Het een kan niet zonder het ander.

## Waarom de waarden van werkgeven onder druk staan

**Waarom staan de waarden van werkgeven juist in deze tijd onder druk? Dat heeft te maken met ingrijpende ontwikkelingen die gelijktijdig plaatsvinden in de drie domeinen waarin werkgevers een rol spelen: markt, maatschappij en overheid.**

### Markt: nieuwe organisatie- en verdienmodellen scheppen afstand tot werkvloer

De economie digitaliseert en internationaliseert in rap tempo. Beide ontwikkelingen versterken elkaar: doordat iedereen op de wereld continu met elkaar in verbinding is, zijn grenzen gemakkelijker te overbruggen. Een grote afstand tussen en binnen bedrijven vormt geen belemmering meer voor ondernemerschap. Digitale bedrijven als Apple, Google en Amazon kunnen daardoor exponentieel groeien en verdrijven traditionele dienstverleners en producenten uit de lijstjes van grootste bedrijven ter wereld.

De organisatie- en verdienmodellen die nu mogelijk zijn, staan op gespannen voet met werk-

geverschap. Dat is onder andere waar te nemen in de platformeconomie. Platformbedrijven gebruiken apps, data en algoritmes om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld rond taken en klussen. Dat doen zij op een vernieuwende en efficiënte manier. Mensen die op de reguliere arbeidsmarkt moeite hebben aan de slag te komen, krijgen toegang tot werk. Daarnaast is het gemakkelijker om werk en andere verantwoordelijkheden te combineren en gaat het roosteren en plannen van werk bijna vanzelf. Interessante vernieuwingen die we kunnen benutten, ook binnen bedrijven buiten de platformeconomie. Maar er kleven ook nadelen aan de modellen. Want hoewel het feitelijk om het organiseren van werk gaat, willen deze bedrijven doorgaans wegblijven van werkgeverschap.

Het uitgangspunt is dat de platformen een online marktplaats vormen waar gebruikers zelf hun weg bepalen. Voor de platformen is de gebruiker vooral een bundeltje data dat, behalve op het computerscherm, buiten beeld blijft. Daar komt bij dat platformen vaak in het buitenland gevestigd zijn en dus op afstand van de lokale gemeenschap staan, al zijn ze actief in wat voorheen typisch lokale markten waren, zoals vervoer, horeca en schoonmaak.

De afstand belemmert de organisatie van werk niet, maar weerhoudt wel het ontstaan van werkgeverschap in een uitgebreidere vorm dan de transactie tussen mens en taak.

Ook in meer traditionele sectoren zien we dat de afstand tussen mens en taak steeds minder relevant is. Zo komen eigendom en dagelijkse leiding van een bedrijf steeds verder van elkaar af te staan. Letterlijk: een Nederlands bedrijf dat door een buitenlands hoofdkantoor wordt aangestuurd is geen zeldzaamheid. Sterker, volgens CBS-onderzoek uit 2018 is één op drie bedrijven in de industrie in handen van een buitenlandse moeder. Verschillende multinationals zijn zich bewust van de risico's van verwijdering en kiezen er na jaren van internationale aansturing voor om de dagelijkse leiding weer dichterbij op de lokale werkvloer te organiseren.

Figuurlijk neemt de afstand tussen leiding en werkvloer eveneens toe. Kapitaal beweegt sneller dan ooit en in veel bedrijven drukken de partijen die het kapitaal inbrengen een stevige stempel op de bedrijfsstrategie. De focus op rendement en aandeelhouderswaarde die daaruit voortvloeit, kan leiden tot een kortademige verdienstrategie. Zo kan het besluit vallen om het bedrijf in te krimpen, op te knippen, te fuseren of te verkopen. De belanghebbenden, waaronder de werkenden en de lokale gemeenschap, ondervinden de gevolgen van deze keuzes, maar staan in de belangenafweging niet vooraan.

Een aantrekkelijk en goed werkgever zijn past ook in Angelsaksisch georiënteerde bedrijven, maar werkgeverschap wordt in dit type bedrijven vooral in de context van de aandeelhouderswaarde beoordeeld. De typisch Rijnlandse waarden van stabiele arbeidsverhoudingen en sterke maatschappelijke binding zijn daarmee lang niet in alle Nederlandse bedrijven vanzelfsprekend. Dat is onder andere af te zien aan de interne organisatie van bedrijven, waarin de rol van HR is afgenomen. Financiële en inkoopafdelingen hebben veel (meer) invloed. Kortom: de afstand tot de werkvloer en de gemeenschap waarin een bedrijf geworteld is, wordt onder invloed van marktontwikkelingen groter. Terwijl nabijheid juist essentieel is om je als werkgever verantwoordelijk te voelen voor de directe omgeving. Waarom zou je investeren in mensen en in de gemeenschap als de kosten en de baten zich aan je zicht onttrekken? Het is niet gezegd dat deze ontwikkelingen automatisch tot een afgeslankte vorm van werkgeven leiden, maar het gebeurt wel als we werkgeven niet vernieuwen.

### Maatschappij: werknemerschap heeft niet meer dezelfde aantrekkingskracht

Ook de maatschappij is niet meer die van honderd jaar geleden. Individualisering en ontzuiling hebben maatschappelijke verbanden losser gemaakt. Bedrijven zijn daarin als knooppunten overeind gebleven, maar mensen hebben wel andere verwachtingen ten opzichte van werkgevers. Zeker nieuwe generaties verwachten iets anders van hun werk, zoals zeggenschap over het werk en over werktijden, zichzelf kunnen ontwikkelen, een goede balans tussen werk en privé, en mee kunnen denken over maatschappelijk verantwoord ondernemen en verduurzaming.

We zien deze waarden voorzichtig maar bestendig verschuiven, zeker nu de generaties Y en Z een steeds groter deel van de beroepsbevolking uitmaken. Werkenden vinden deze 'moderne' behoeften niet automatisch terug in een dienstverband. Een deel van de werkenden voelt zich daardoor niet (meer) thuis in het traditionele werknemerschap. Ze hebben bovendien een alternatief dat steeds acceptabeler en aantrekkelijker is geworden: het zzp-schap. Onderzoek van het SCP (2017) laat zien dat zzp'ers die overstappen van een dienstverband naar ondernemerschap tevredener zijn over hun status op de arbeidsmarkt. Bovendien ervaren ze meer autonomie en minder werkdruk.

Waarom het niet lukt om aan de moderne behoeften van werkenden te voldoen?

Sommige werkgevers hebben weinig oog gehad voor wat werknemers belangrijk vinden omdat het herstel van de economische crisis veel tijd heeft gekost. Werkbehoud was lange tijd belangrijker dan werkkwaliteit. In sommige sectoren komt daar de hevige competitie bij, waarbij zeer kleine marges leiden tot concurrentie op arbeidskosten. Het werk wordt onder deze druk al snel flexibel en weinig perspectiefrijk ingericht. Dit zien we bijvoorbeeld in de pakketbezorging, taxibranche en schoonmaak. Bij overheidssectoren speelt nog iets anders. Zij hebben te lijden gehad onder fikse bezuinigingsrondes en toenemende verantwoordingsverplichtingen, waardoor de werkdruk hoog is, er meer administratieve taken bij zijn gekomen en de werktijden onregelmatig zijn. Het werken als zelfstandige in een krappe sector als de zorg is aantrekkelijk, niet alleen vanwege de hoge tarieven die zzp'ers kunnen

afdwingen, maar ook omdat het gemakkelijker is eisen te stellen aan de inhoud en planning van het werk. Dit heeft ertoe geleid, aldus recent onderzoek van platform ZZP Barometer, dat het aantal zzp'ers in vijf jaar tijd met 50 procent is toegenomen tot 10 procent van de hele zorgarbeidsmarkt.

Een andere verklaring is dat de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming traag meebeweegt met de veranderende behoeften. Inherent aan periodiek, collectief overleg waarbinnen werkgevers en werknemers streven naar draagvlak, is het lage tempo. Dat heeft veel voordelen; collectieve arbeidsvoorwaarden zijn over het algemeen stabiel, breed gedragen en minder gevoelig voor conjuncturele of bedrijfsfinanciële schommelingen dan voorwaarden die individueel zijn afgesproken. Maar het proces staat wel op gespannen voet met wendbaarheid. Ook krijgen de onderwerpen waaraan een meerderheid van de werknemers behoefte heeft of waaraan georganiseerde werknemers hechten, vrijwel automatisch meer aandacht dan de onderwerpen die alleen minderheden van werknemers of toekomstige werknemers aanspreken. Het tempo waarin onderwerpen als werk-privébalans, mantelzorg en ontwikkeling hun intrede doen in cao's ligt daarom laag, terwijl dit de onderwerpen zijn die nieuwe generaties werkenden steeds hoger op hun wensenlijstje hebben staan. Loononderhandelingen slokken nog altijd de meeste tijd op.

De werkgever-werknemerrelatie heeft kortom niet meer de voorkeurspositie in de maatschappij die deze lange tijd heeft gehad. Werkgeverschap beent de veranderende behoeften van mensen niet bij. Dat wordt alleen maar problematischer nu talent schaarser wordt. Ook hier geldt: deze ontwikkeling hoeft niet op gespannen voet met werkgeven te staan, maar onderstreept wel de behoefte aan een eigentijdse invulling ervan.

### Overheid: veel verantwoordelijkheden overgedragen aan werkgevers

Tot slot zijn ook in de wereld van de overheid grote verschuivingen geweest. De beleidspendule is heen en weer gegaan. De periode na de Tweede Wereldoorlog stond in het teken van de opbouw van de verzorgingsstaat, onder andere door de introductie van werknemersverzekeringen als de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO, later WIA) en de

werkloosheidsverzekering (WW). Vanaf de jaren tachtig is de verzorgingsstaat stapsgewijs afgebouwd, omdat dit vanwege de vergrijzing noodzakelijk was maar ook onder druk van steeds strakkere normen voor de overheidsfinanciën.

Gevolg is dat de centrale overheid zich uit diverse domeinen heeft teruggetrokken. Sommige verantwoordelijkheden zijn gedecentraliseerd naar lagere overheden, zoals de bijstand en de sociale werkvoorziening. Andere taken zijn aan de markt overgelaten, zoals delen van de sociale zekerheid. In de praktijk zijn verschillende verantwoordelijkheden op de schouders van werkgevers terechtgekomen, bijvoorbeeld door de overheveling van de collectief uitgevoerde Ziektewet naar de privaats uitgevoerde loondoorbetaling bij ziekte. Ook voor de inclusie van kwetsbare groepen kijkt de samenleving steeds nadrukkelijker naar werkgevers.

Op zichzelf past die maatschappelijke rol goed bij de brede invulling van werkgeven die we in dit essay bepleiten. Het probleem is alleen dat de stapel van verantwoordelijkheden en risico's zo hoog is dat een deel van de bedrijven terugschrikt om aan werkgeverschap te beginnen. Zeker kleinere bedrijven aarzelen om mensen in dienst te nemen; niet omdat ze mensen geen vast onderdeel van hun bedrijf willen laten zijn maar vanwege de economische en juridische risico's. Een kwart van de zzp'ers wil om die reden niet aan personeel beginnen, blijkt uit recente cijfers van de KvK (2018). Tegelijkertijd zijn er steeds minder grote en steeds meer kleine bedrijven en genereren juist de kleine bedrijven de meeste werkgelegenheid. Dit onderstreept alleen maar meer dat de verantwoordelijkheidsverdeling uit balans is geraakt.







## Werkgeven naar een nieuwe tijd tillen: drie pijlers

Honderd jaar werkgeven heeft bewezen dat de sociaal-maatschappelijke waarde van werkgeven niet te onderschatten is. Daarom mogen we niet wegstijven van de ontwikkelingen binnen de domeinen markt, maatschappij en overheid die druk zetten op deze vorm van werkgeven. AAVN heeft geleerd dat de relatie tussen werkgever en werknemer robuust is, mits aan die relatie geschaafd kan worden. Het is daarom de uitdaging de komende jaren nieuwe pijlers te plaatsen onder werkgeven. Binnen arbeidsverhoudingen en in wet- en regelgeving, maar nadrukkelijk ook binnen bedrijven zelf.

### Binnen bedrijven: van marktgericht naar mensgericht

Een van de dominante ontwikkelingen binnen bedrijven is de toenemende afstand tussen de aansturing en de werkvloer. Nieuwe organisatie- en verdienmodellen laten zich niet tegenhouden en dat past ook niet bij een vooruitstrevend land als het onze. Wat wel kan, is binnen bedrijven de voedingsbodem voor goed werkgeven verstevigen door de afstand tot de werkvloer te verkleinen om zo te zorgen voor betere onderlinge verhoudingen. Wij zien minstens drie manieren om dit te bereiken.

#### *Mens en maatschappij bovenaan bedrijfsagenda*

Allereerst willen we de prioriteiten in de aansturing van bedrijven herschikken. Nu ligt het zwaartepunt van de agenda's van raden van besturen en commissarissen bij financiën, risicobeheersing en de relatie met aandeelhouders. Onderwerpen die met de mensen binnen de organisatie te maken hebben en met de relatie met de maatschappij buiten de organisatie, krijgen veel minder aandacht. Dat is onterecht, want juist 'mens' en 'maatschappij' zijn doorslaggevend voor het succes van Nederlandse bedrijven, en het belang daarvan zal alleen maar toenemen. Om de economische en technologische veranderingen die eerder zijn beschreven vóór ons te laten werken, moeten we medewerkers en bredere belanghebbenden meenemen. Deze toekomstgerichte onderwerpen moeten daarom hoger op de strategische agenda's van bedrijven komen te staan.

AAVN en het Nationaal Register hebben eerder dit jaar in het whitepaper 'Mensen en maatschappij als richtsnoeren voor goed bestuur en toezicht' voor dit doel gepleit (zie ook pagina's 44 t/m 47). Het whitepaper stelt voor een gedrags- en cultuurverandering in te zetten door de bestaande governance codes aan te passen. Deze codes beïnvloeden het handelen van duizenden bestuurders en commissarissen. Aanpassen kan door in het wervingsprofiel voor bestuurders mensgerichte competenties voorop te stellen en door minimaal één bestuursvergadering per jaar aan *stakeholder value* te wijden. Nu reppen de codes nog nauwelijks over mens en maatschappij. Dat moet en kan anders.

#### *Human Relations, de plek waar alles samenkomt*

Ook binnen de HR-afdelingen moet iets gebeuren. Er zou één centrale plek binnen de organisatie moe-

ten zijn waar alle kwesties rond werkgeven samenkomen, ongeacht in welke contractvorm mensen werken. Het kunstmatig scheiden van werknemers en andere werkenden past niet in een arbeidsmarkt die steeds meer verscheidenheid in arbeidsrelaties kent. Dit betekent dat inkoop niet langer leidend moet zijn bij het aantrekken van zzp-krachten. Werken met mensen is immers iets heel anders dan het inkopen van materialen. Bij voorkeur krijgt deze centrale plek ook een andere naam dan Human Resources. Die term benadrukt nu juist het smalle transactionele deel van werkgeven dat ondergeschikt zou moeten zijn aan het sociaal-maatschappelijke deel. *Human Relations* is passender.

#### *Dienstverband dat nieuwe generaties aanspreekt*

Tot slot zou binnen Human Relations het werknemerschap een modernere invulling moeten krijgen, waarin ook nieuwe generaties zich herkennen. Dat kan door meer ruimte te scheppen voor eigentijdse behoeften van werkenden. Werkenden zoeken naar autonomie, tijd en kansen om zichzelf te ontwikkelen, zeggenschap over verlof en werktijden en mogelijkheden om het werk met hun privéleven te combineren. Deze behoeften groeien alleen maar naarmate meer mensen uit de generaties Y en Z tot de arbeidsmarkt toetreden. Natuurlijk, 'klassieke' arbeidsvoorwaarden als salaris, gezond en veilig werken en pensioen blijven belangrijk, maar deze behoeften komen er op zijn minst naast te staan. Daarin voorzien is nodig om het talent van de toekomst te interesseren om zich als werkende aan een bedrijf te binden.

### Binnen arbeidsverhoudingen: van codificatie naar co-creatie

Een van de belangrijkste succesfactoren voor het Nederland van de afgelopen eeuw waren de stabiele arbeidsverhoudingen. Juist in grote economische en maatschappelijke transitieperiodes zijn consultatie en consensus belangrijk, want echte vooruitgang komt er alleen als mensen daaraan meewerken.

Werknemersvertegenwoordigers spelen daarin een cruciale rol: zij stelden zich de afgelopen decennia doorgaans constructief op. Al betekende dat niet dat het er altijd zachtzinnig aan toeging. Die meedenkersrol van werknemers en hun vertegenwoordigers blijft ook in de komende decennia

van groot belang. Daar moet wel een net zo constructieve houding van bedrijven tegenover staan. Werkgevers mogen niet zwichten voor de verleiding om bij tegenslag *countervailing power* weg te organiseren of te verwerpen. Ook in de toekomst moeten we de denkkraft van werknemers benutten: niet door alles te codificeren, maar door te co-creëren.

#### Alle gesprekspartners aan de Harvard-methode

De arbeidsverhoudingen zijn aan vernieuwing toe. Door de wervelwind die de digitalisering binnen bedrijven veroorzaakt, zijn er tal van onderwerpen die aandacht vragen. Toch zijn het niet alleen inhoudelijke uitdagingen die de verhoudingen op scherp zetten. Net zo belangrijk is de verwaarlozing van het gespreksproces die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden. Partijen hebben niet meer de tijd (over) om te investeren in de relatie, zijn niet meer wezenlijk geïnteresseerd in het belang van de ander en nemen standpunten in met de snelheid en vluchtigheid van een tweet. Er zou daarom weer veel meer aandacht moeten komen voor gespreks- en onderhandelstechnieken, bijvoorbeeld onder partijen die cao's afsluiten en in andere gremia waarin werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers met elkaar overleggen.

In de AWWN-publicatie 'Geheugen van de Polder' wordt gerefereerd aan de Harvard- onderhandel-methode die begin jaren tachtig is ontwikkeld. Dit is een methode die ervan uitgaat dat partijen gedeelde belangen hebben en daarnaar gezamenlijk op zoek moeten gaan. Wat ons betreft is het tijd om de Harvard-methode af te stoffen en samen een nieuwe leergang in te zetten. Een voortvloeiende uit die samenwerking zou kunnen zijn dat sociale partners weer meer gezamenlijke praktijkvraagstukken durven oppakken. Het vorig jaar gestarte project Sociale Partners voor Duurzame Inzetbaarheid is een hoopvolle eerste stap. Laten we dit uitbreiden naar meer vraagstukken die werkgevers en werknemers op de werkvloer, in regio's en in sectoren bezighouden, zoals langer doorwerken en inclusief werk.

#### Toekomsttafel verbindt oude en nieuwe economie

Een deel van de economie onttrekt zich aan bovenstaande dynamiek. Het gaat vaak om 'nieuwe', digitaal gedreven bedrijven waar de arbeidsverhoudingen nog in de steigers staan. In deze bedrijven wordt anders gedacht over de relatie met werknemers, over het gebruik van technologie en over de

inrichting van werk. Er zitten zorgwekkende én inspirerende kanten aan. We kunnen deze bedrijven daarom wel dwingen zich aan 'onze' normen en waarden te houden, maar dat draagt vooral bij aan polarisatie. Bovendien staan we dan onvoldoende open voor de interessante en positieve vernieuwingen die er óók gaande zijn.

Een betere aanpak is om deze bedrijven de waarde van werkgeven en constructieve arbeidsverhoudingen in de praktijk te laten zien en omgekeerd te leren van de manier waarop zij naar werk kijken. In Denemarken is een zogeheten disruptieraad opgericht die voorstellen doet om het land als geheel en sectoren in het bijzonder te begeleiden door disruptieve transitie. We zouden een zelfde initiatief kunnen oprichten in Nederland met bedrijven uit zowel de 'oude' als 'nieuwe' economie, met werknemersorganisaties, met vertegenwoordigers van de (lokale) overheid en met kennispartners: de Toekomsttafel. Aan een dergelijke samenwerkingsverband op mesoniveau is dringend behoefte nu er op dat niveau steeds minder samenwerking plaatsvindt. De Toekomsttafel kan bijvoorbeeld experimenten vormgeven om tot vernieuwing van arbeidsverhoudingen en -voorwaarden te komen, om spelregels te ontwikkelen voor de platformeconomie of zelfs een platform-cao af te sluiten, of om sectoren te begeleiden bij verdwijnend werk. Mogelijk kunnen de partijen ook gezamenlijk een fonds beheren om de experimenten te begeleiden.

#### Experimenteerruimte in cao's

Snel kunnen inspelen op behoeften van bedrijven en medewerkers is nodig in een dynamische economie. De cao lijkt daarvoor misschien wat statisch, maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn. Het betekent dat er meer ruimte moet komen om buiten de cao om te experimenteren. Dat kan door daarover afspraken te maken. Als die regelvrije ruimte er eenmaal is, kunnen werkgevers en werknemers in co-creatie nieuwe instrumenten en werkwijzen ontwikkelen. Experimenten zouden bijvoorbeeld kunnen gaan over zelfroosteren, over volledige eigen regie over duurzame inzetbaarheid, over het loslaten van vaste arbeidstijden of over het sparen van onregelmatigheidstoelagen om eerder te kunnen stoppen met werken.

De experimenten zouden verschillende generaties kunnen aanspreken: wat gebeurt er bijvoorbeeld als werknemers uit de generaties Y en Z een

arbeidsvoorwaardenpakket mogen samenstellen? En wat kunnen werkgevers doen om voor alle vier de actieve generaties op de werkvloer aantrekkelijk te zijn?

Werken de nieuwe instrumenten niet, dan kunnen de partijen terugvallen op de 'reguliere' cao-afspraken. Alleen als we gedurfde ideeën in de praktijk durven brengen, komen we erachter of dit de vernieuwingen zijn waarop bedrijven en medewerkers zitten te wachten.

### Bij de overheid: van contractcentraal naar contractneutraal

Goed werkgeven ligt in de eerste plaats in de handen van bedrijven. De overheid kan bedrijven wel aanmoedigen of afremmen met de randvoorwaarden die zij schept. We stelden al vast dat in de afgelopen jaren veel publieke verantwoordelijkheden op de schouders van werkgevers terecht zijn gekomen. Dat heeft perverse prikkels veroorzaakt: sommige bedrijven proberen onder deze verantwoordelijkheden uit te komen. Daardoor worden andere werkgevers uit de markt geprijsd en durven te veel kleine zelfstandigen het werkgeverschap niet aan. Ook in het domein van de overheid moeten we daarom aan een nieuwe pijler bouwen.

#### Op basis van kwaliteit in plaats van risico's

In Nederland is de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, het vaste contract, doorgaans het aangrijpingspunt om rechten en plichten voor werkgevers en werknemers aan op te hangen. AWWN heeft het eerder betoogd: Nederland moet geleidelijk af van het stelsel dat zekerheden rond het vaste contract organiseert en overstappen naar een sociaal stelsel voor alle werkenden, dat contractneutraal is. Eerder hebben we dit onderbouwd met drie argumenten in de AWWN-publicatie 'Wegwerkzaamheden: Tien ideeën voor de wereld van werk' (2018), namelijk dat de huidige arbeidsmarkt te divers is voor een stelsel gebaseerd op één contract, dat we werkenden geen onoverkomelijke risico's willen laten lopen en dat we het draagvlak voor de sociale zekerheid willen versterken. Daar voegen we nu nog een belangrijk argument aan toe: werkgeven moet weer gaan over de kwaliteit van het sociaal contract tussen werkgever en werkenden. De juridisch-economische transactie krijgt nu de overhand, juist omdat werkgeven

uit niet meer dan dat lijkt te bestaan. Werkgeven is kortweg de keuze geworden tussen arbeidsrechtelijke risico's en kosten accepteren of verwerpen. Door een zekerheidsbasis voor alle werkenden te leggen, ongeacht contract, is de concurrentie tussen bedrijven weer meer gericht op een aantrekkelijk werkgever zijn voor werknemers op basis van kansen en mogelijkheden in plaats van kosten en risico's. ●



**Hendrik Noten**  
is beleidsadviseur  
bij AWWN

**Anne Wouters**  
is beleidsadviseur  
bij AWWN

