

## Naar nieuwe arbeidsverhoudingen

*Mensen maken het verschil, mensen realiseren groei*

Januari 2011

### Inleiding

De 21e eeuw wordt op het gebied van arbeidsverhoudingen het tijdperk van 'duurzame inzetbaarheid'. Het realiseren van nieuwe arbeidsverhoudingen die dat mogelijk maken, is het wenkende perspectief dat AWWN, CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten en De Unie in dit manifest schetsen.

Duurzame inzetbaarheid – een onlosmakelijk onderdeel van een duurzame economie - vormt een antwoord op veranderde wensen en behoeften van werknemers én werkgevers. De werknemer van de 21e eeuw wil naast een goed inkomen ook respect en waardering voor zijn vakmanschap, hij wil mogelijkheden om werk en privé te combineren, ontwikkelings- en ontplooiingsmogelijkheden. De werkgever van de 21e eeuw wil flexibiliteit, reactiesnelheid en productiviteitsgroei. Beiden realiseren zich dat die doelstellingen alleen worden gerealiseerd door te investeren in mensen, te investeren in betrokkenheid, te investeren in zichzelf en in elkaar. Dat is in het voordeel van en naar tevredenheid van alle betrokkenen.

Duurzaam investeren leidt ertoe dat mensen zich kunnen blijven ontplooien. Dat leidt tot duurzame inzetbaarheid en langer productief blijven. Dat geldt voor vaste en flexibele werknemers; na die weg creëren we een nieuw evenwicht tussen beiden groepen.

De (economische) crisis van de afgelopen jaren is vooral ook een vertrouwenscrisis. De weg naar nieuwe arbeidsverhoudingen vormt voor de opstellers een eerste mijlpaal op weg naar volledig herstel van vertrouwen tussen partijen. En vertrouwen is de belangrijkste bron voor welvaarts-groei.

### Nieuw evenwicht

Nú is het moment. Alleen met herwonnen vertrouwen kan een krachtige impuls worden gegeven aan economische groei. En het moet nú gebeuren, want onze economie staat op een tweekoppig; er zijn voldoende signalen die er op wijzen dat we het dieptepunt in de crisis gepasseerd zijn. Vanaf nu kan weer volop gebouwd worden aan herstel van de aangerichte schade, aan stabilisatie en verdere groei. Maar niet in dezelfde richting als voorheen. De nieuwe richting wordt bepaald door drie factoren.

### *1. Mensen maken het verschil*

Meer dan ooit geldt dat de groei van onze economie moet komen van vitale ondernemingen met vitale, betrokken werknemers: zij zijn de motor. Door vakmanschap te ontwikkelen, werknemers ruimte en zelfstandigheid te geven, nieuwe zekerheden te creëren, plezier in het werk te stimuleren, slimmer te werken met nieuwe technologieën, de dynamiek van het management te vergroten en de flexibiliteit binnen bedrijven te verruimen, verhogen we duurzaam de arbeidsproductiviteit. Want mensen maken het verschil, mensen realiseren groei.

### *2. Een nieuwe arbeidsmarkt*

Vergrijzing en ontgroening zorgen voor een extra uitdaging die om nieuwe, creatieve oplossingen vraagt. In de komende decennia krijgen we te maken met een structureel andere, veranderde en meer gespannen arbeidsmarkt. Nam de potentiële beroepsbevolking in de afgelopen 25 jaar nog elk jaar fors toe, in de komende kwart eeuw zal de beroepsbevolking elk jaar krimpen. Dat legt een zwaar accent op maximale participatie. Iedereen is nodig om de welvaart in die nieuwe context te kunnen laten groeien, om te kunnen blijven innoveren en concurreren.

### *3. Duurzaamheid essentieel*

Het gaat vanaf nu vooral ook om het creëren van duurzaamheid, om zorg voor 'people, planet en profit' in een snel veranderende maatschappelijke context. Duurzaamheid wordt voor overheid en burgers een steeds belangrijker onderwerp. Maar ook ondernemingen zullen zich behalve op 'shareholdervalue' meer en meer moeten richten op 'stakeholdersvalue', waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen (verantwoord leiderschap, duurzaam aanbesteden) een bepalende randvoorwaarde zal worden om als werkgever op die andere arbeidsmarkt attractief te zijn en te blijven.

## **Sociaal innovatief werken aan participatie en productiviteit**

Participatie en productiviteit bepalen onze welvaart. Behoud en groei van die welvaart vraagt om vooral goed opgeleide en zelfbewuste mensen die vitaal, met plezier en met voldoende zekerheid en middelen een bijdrage aan de samenleving kunnen en willen leveren. Participatie vraagt ook om een mobiele arbeidsmarkt met betaalbare, bestendige en flexibele pensioenvoorzieningen.

Maar ook om groot vertrouwen in elkaar, in de maatschappij, in werkgevers en in vakbonden; de nadruk ligt dan niet alleen op onderhandelen maar ook op co-creatie. Dáár ligt misschien wel de belangrijkste ambitie: werken aan innovatieve arbeidsverhoudingen, aan een innovatief klimaat op alle niveaus. Alleen als we er in slagen om samen het weggesmolten vertrouwen te herstellen, kunnen grote ambities voor de toekomst gerealiseerd worden. Concreter, inspirerender, noodzakelijker en lucratiever kan sociale innovatie niet zijn. Het door ons opgerichte Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) kan hierbij ondersteunen.

## **Ambitie van sociale partners**

AWVN, CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten en De Unie willen daar binnen ondernemingen en binnen sectoren, in hechte en constructieve samenwerking (co-creatie), een substantiële bijdrage aan leveren door in te zetten op en werk te maken van de volgende thema's.

### Een innovatief klimaat, duurzame arbeidsverhoudingen

Nieuwe evenwicht ontstaat alleen in een nieuw klimaat. Stabiele, constructieve en innovatieve arbeidsverhoudingen zijn een absolute randvoorwaarde om de geschetste ambities te realiseren. Na een tijd van polarisatie ontstaat er nu een sterke behoefte aan een klimaat waarin balans en nuancering kunnen gedijen. Samenwerking en krachtenbundeling zijn daarbij essentieel, evenals de bereidheid om vertrouwen op te bouwen en de eigen belangen ondergeschikt te maken aan de collectieve belangen. Op alle niveaus moet het de ambitie zijn om aan klimaatverbetering te werken. Met een open mind, met respect voor verschil in opvattingen en met de sterke wil om betrokkenheid en vernieuwing te organiseren, snel reagerend op steeds sneller veranderende omstandigheden. Dat vraagt om leiderschap binnen ondernemingen, om heldere en open communicatie over bedrijfsdoelen en strategie, om betrokken management en gedreven leiders. En dat vraagt om betrokken werknemers die verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Dat vraagt om partijen die in hun eigen en in elkaars belangen investeren.

Het hebben van een gemeenschappelijke agenda – ook voor de middellange termijn- is een belangrijke conditie waarbinnen onderhandelingen kunnen worden gepositioneerd. Het organiseren van een werkconferentie in de onderneming voorafgaande aan de CAO-onderhandelingen helpt om deze gemeenschappelijke focus op duurzame inzetbaarheid te richten.

### Duurzame inzetbaarheid

Maximale participatie vraagt om beleid dat zowel rekening houdt met meervoudige belasting (zorgtaken naast werk, vrijwilligerswerk e.d.) als met de uniekheid van elke mens in zijn vaardigheden en vermogens. Wij willen afspraken maken om ook mensen met beperkte vaardigheden en/of vermogens zo veel mogelijk binnen ondernemingen aan het werk te helpen.

#### *Focus op kennis, vitaliteit, nieuwe arbeidsvoorwaarden, diversiteit*

Daarbij gaat het om investeren en het op peil houden van kennis en competenties (voor hoog opgeleiden, laag opgeleiden, jongeren, ouderen; voor denkers en doeners, voor starters en voor hen die de verder liggende eindstreep willen halen; voor "vaste werknemers", flexwerkers en ZZP'ers). Voor elke contractvorm willen we dat de ontwikkeling van mensen centraal staat. Het gaat ook om het creëren van nieuwe arbeidsvoorwaardelijke arrangementen die inzetbaarheid ondersteunen, om preventieve en vitaliteitsbevorderende maatregelen en vooral ook om het actief en zonder reserve betrekken van minder kansrijke groeperingen (o.a. Wajongers en WSW'ers op de arbeidsmarkt; iedereen doet mee en blijft meedoen; productief, vitaal en met plezier.

### *Ruimte voor keuzes*

Als we moderne werknemers op een positieve manier willen 'verleiden' om langer te werken en om meer in de eigen inzetbaarheid te investeren moet de discussie en besluitvorming daarover dichter bij mensen gebracht worden; zij laten hun eigen keuzes of gedrag immers niet bepalen door macro-economische of demografische ontwikkelingen. Dat stelt eisen aan het daarvoor te ontwikkelen instrumentarium en aan de communicatie daarover. Doel is om individuele belangen van werknemers enerzijds en de bedrijfsbelangen anderzijds optimaal te integreren. Ook dit is nieuw evenwicht.

### Duurzame flexibiliteit

Ondernemingen zullen in toenemende mate behoefte hebben aan het flexibel kunnen inzetten van mensen. Vakorganisaties zetten onder andere in op het vergroten van de weerbaarheid van mensen die 'aan de onderkant' van de arbeidsmarkt werkzaam zijn en van mensen die hun diensten in flexibele constructies aanbieden; deze werknemers (de zgn. outsiders) hebben minder kansen op de arbeidsmarkt en een slechtere toegang tot sociale zekerheid. Beide agenda's moeten en kunnen beter op elkaar afgestemd worden. De flexibiliteitsbehoefte van bedrijven is legitiem, maar moet niet leiden tot een 'tweedeling' in de maatschappij die het gevolg kan zijn van de situatie dat flexwerkers minder beschermd worden dan andere werknemers. Meer zekerheid voor flexwerkers is nodig en kan ondermeer gecreëerd worden door ook te investeren in deze werknemers.. Voorts zou meer aandacht besteed moeten worden aan arbeidsomstandigheden, met daarbij ook nieuwe rollen voor opdrachtgevers. Ook de toegankelijkheid van de sociale zekerheid voor flexwerkers is een aandachtspunt.

Daarnaast kan geëxploreerd worden hoe een grotere interne flexibiliteit (bijvoorbeeld gefaciliteerd langs de weg van zelfroosteren en/of telewerken) de druk op ongewenste externe flexibiliteit kan verminderen. Dat vraagt om een optimale mix van flexibiliteit en zeggenschap op een zo laag mogelijk niveau in bedrijven.

Doel moet zijn om de flexibiliteitsbehoefte van ondernemingen en werknemers te dienen en om mensen die in dat kader hun inzet leveren een goede maatschappelijke positie en arbeidsmarktpositie te bieden.

### Duurzaam en samenhangend beloningsbeleid

Bij periodieke aanpassingen van arbeidsvoorwaarden zal altijd gekeken blijven worden naar mogelijkheden en ruimte voor het verbeteren van inkomens (structureel en/ of resultaatafhankelijk).

### *Ruimte creëer je samen*

Die ruimte is geen statisch begrip en is niet alleen afhankelijk van (macro)economische ontwikkelingen; binnen ondernemingen kan meer ruimte ontstaan door samen te werken aan

hogere arbeidsproductiviteit, groter interne flexibiliteit, aan snellere innovatie van producten en diensten en aan een hogere klanttevredenheid.

#### *Stimuleer duurzaam gedrag*

Ter ondersteuning van de terechte en onomkeerbare duurzaamheidstrend moeten duurzame doelstellingen op grotere schaal onderdeel gaan uitmaken van resultaatafhankelijke beloningsvormen voor zowel de top als voor andere werknemers in de onderneming (bijvoorbeeld een vermindering van uitstoot en schadelijke gassen).

#### *Geaccepteerde inkomensverhoudingen*

De maatschappelijke acceptatie van te grote inkomensverschillen staat al lange tijd onder druk. Ook op dit thema kan een gezamenlijke zoektocht naar nieuw evenwicht tot een nieuwe praktijk leiden die wél kan steunen op die maatschappelijke acceptatie. Beloning aan de top die gerelateerd is aan met name duurzame resultaten voor de lange(re) termijn is één van de wegen om dat te realiseren. Duurzaam betekent óók meer balans tussen inkomens aan de top en aan de onderkant; De gezamenlijke ambitie moet zijn om het aantal mensen dat meer dan één baan nodig heeft om in het levensonderhoud te kunnen voorzien (de 'werkende armen') drastisch te verminderen. Werk moet lonen.

### Evenwicht in stakeholdersbeleid

De huidige crisis heeft laten zien waartoe een té eenzijdige oriëntatie op aandeelhouderswaarde leidt. Op elk niveau (onderneming, branche, centraal) kan veel meer invulling gegeven worden aan een evenwichtig en geïntegreerd beleid in de driehoek *planet, people, profit*. Behalve dat zo'n beleid op termijn de beste waarborg is voor noodzakelijk rendement (het wordt een 'business-case' op zichzelf), zal het – mits creatief en innovatief ingevuld – zonder uitzondering bijdragen aan herstel en groei van vertrouwen.

### **Resultaat**

*AWVN, CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten en De Unie hebben gezamenlijk de ambitie om langs bovengeschetste lijnen de komende jaren in bedrijven en branches het overleg over arbeidsvoorwaardenontwikkeling te voeren. Concreet vragen we van al onze cao-onderhandelaars en –adviseurs om langs bovenstaande weg invulling te gaan geven aan nieuwe arbeidsverhoudingen.*

*Dat zal niet direct overal direct lukken, maar aan veel overlegtafels kan met die gezamenlijke ambitie zichtbaar resultaat geboekt worden. Met zo'n gezamenlijke inspanning willen partijen op een faciliterende, inspirerende en verbindende manier richting geven aan innovatieve arbeidsverhoudingen binnen bedrijven en branches.*

*De initiatiefnemers zullen regelmatig berichten over de voortgang en inspirerende voorbeelden voor het voetlicht brengen.*