

Kees Korevaar

Op eigen kracht

Arbeidsrelaties na de verzorgingsstaat

Copyright: © Kees Korevaar, 2011
© Uitgeverij Nelissen, 2011
Omslag: Bureau van den Tooren, Amsterdam
ISBN: 978 90 244 00775
NUR: 807
1e druk: 2011

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door Stichting Instituut Gak, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en IVA beleidsonderzoek en advies, Tilburg.

www.nelissen.nl

Uitgeverij Nelissen maakt deel uit van Boom uitgevers Amsterdam.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	5
Ter inleiding	11
Deel I Wat maakt werknemers onafhankelijk?	17
1 Wat verstaan we onder afhankelijkheid?	19
1.1 Historische afhankelijkheid van de werknemer	19
1.2 Afhankelijk van de verzorgingsstaat?	20
1.3 Psychologische afhankelijkheid	22
1.4 Afhankelijk van de arbeidsmarkt?	24
2 Wat verstaan we onder onafhankelijkheid?	31
2.1 Vier aspecten van onafhankelijkheid	32
2.2 Economische, juridische en psychologische onafhankelijkheid	33
2.3 Samenvatting en toelichting op de definitie	34

3	Vakmanschap en onafhankelijkheid	37
4	Collectieve voorzieningen en onafhankelijkheid	45
4.1	Zekerheid bij ziekte	46
4.2	Bescherming tegen werkloosheid	47
4.3	Zekerheid en loopbaan	49
4.4	Zekerheid bij ouder worden	50
5	Het benutten van kansen op de arbeidsmarkt	53
5.1	Opleiding	53
5.2	Ouder worden en beeldvorming	54
5.3	Verwachtingen ten aanzien van het werk	56
5.4	Arbeidsvoorwaarden in combinatie met personeelsbeleid	57
6	Financiële reserves en onafhankelijkheid	61
6.1	Waarom eigen geld?	61
6.2	Financiering van een tweede carrière	63
Deel II Arbeidsorganisatie en onafhankelijkheid		67
7	Contouren van de arbeidsorganisatie	69
7.1	De maakbaarheid van organisaties	69
7.2	Het primair proces	71
7.3	Herontwerp van organisaties	76
7.4	Van productgestuurde organisaties naar procesbesturing	78
7.5	Flexibilisering: ongelijkheid of onafhankelijkheid?	82
7.6	Vakmanschap en onafhankelijkheid in de bedrijfswetenschappen	87
8	Dilemma's en keuzes over vakmanschap	93
8.1	Het herkennen van veranderingen in het vak	94
	8.1.1 De bouw	94
	8.1.2 De metaal	96

8.1.3	De zorg	99
8.1.4	Nieuwe kansen	100
8.2	Technologie, vakmanschap en onafhankelijkheid	103
8.2.1	Sphinx	104
8.2.2	Grolsch	106
8.2.3	Rockwool	107
8.2.4	ENCI	108
8.2.5	Een vergelijking	110
8.3	Cultuurverandering en onafhankelijkheid	114
8.3.1	Koninklijke Marechaussee	115
8.3.2	ECT Containeroverslag	118
9	De uitdaging van nieuw vakmanschap	125
9.1	Van persoonlijk vakmanschap naar gedeeld vakmanschap	125
9.2	Nieuwe eisen, nieuwe eigenschappen	131
9.3	Actoren bij het scheppen van nieuw vakmanschap en onafhankelijkheid	136
Deel III Een cao die onafhankelijkheid genereert		139
10	Contouren van de cao	141
10.1	Wat is een cao en hoe werkt het?	141
10.2	Vakbonden en werkgeversorganisaties	142
10.3	Inhoud van de cao	144
10.4	Structuur van de cao	146
10.5	Kwaliteitsverschillen en flexibele arbeid	148
11	Dilemma's met betrekking tot de cao	153
11.1	Hoe in te spelen op marktverandering en technologie?	154
11.2	Wat is een goede balans tussen regels en overleg?	157
11.3	Welke onderwerpen regelen en voor wie?	160
11.4	Een rigide cao-beleid creëert afhankelijke werknemers	162

12	Een cao voor onafhankelijke werknemers	165
12.1	De trend is kleinere bedrijven, sector-cao's en maatwerk	165
12.2	Een nieuwe invulling van het begrip minimum-cao	168
12.3	Criteria voor salarisverschillen	170
12.4	Van functioneringsgesprek naar duurzaam vakmanschap	173
12.5	Salarisinstrumenten en monitoring	175
12.6	Een cao-model dat onafhankelijkheid stimuleert	177
13	Is een cao wel nodig?	179
13.1	De cao als minimumstandaard	179
13.2	Ordering of innovatie?	181
Deel IV	De dialoog tussen werkgever en werknemers	183
14	Focusgroepen op het werk	187
14.1	Korte beschrijving van de methode	187
14.2	Wat willen we weten?	188
14.3	De essentie van focusgroepen	189
14.4	Focusgroepen en werknemerszeggenschap	191
14.5	Ontwikkeling van de methode bij ABN AMRO	193
15	Leeftijd en werk	197
15.1	Korte beschrijving van de methode	197
15.2	Wat willen we weten?	198
15.3	De beste manier om met ouderen te praten	199
15.4	Leeftijd, werk en onafhankelijkheid	202
15.5	Ontstaan en actualiteit van de methode	204
16	Duurzaam vakmanschap	207
16.1	Korte beschrijving van de methode	207
16.2	Wat willen we weten?	208
16.3	De beste manier om over je vak te praten	209
16.4	Duurzaam vakmanschap en onafhankelijkheid	210
16.5	Actualiteit van duurzaam vakmanschap	212

17	Aandachtspunten bij de uitvoering	217
	Literatuur	227

Ter inleiding

Op eigen kracht betekent: doen wat gedaan moet worden zonder blijvende hulp van anderen. Daarvoor zijn voldoende capaciteiten, energie en motivatie nodig. Werken op eigen kracht vraagt om een flinke dosis zeggenschap en onafhankelijkheid. Dat is precies wat dit boek betoogt. De hoofdpersonen zijn ‘onafhankelijke werknemers’. Zij zijn economisch en qua beleving onafhankelijk van hun werkgever. Zij hebben, omstandigheden in aanmerking genomen, een stevige positie op de arbeidsmarkt. En zij kunnen zich over het algemeen goed redden zonder een beroep te doen op de verzorgingsstaat.

Dat lukt niet zonder meer. Werken op eigen kracht vraagt om ander leiderschap, andere rechten en plichten en nieuwe omgangsvormen op het werk. Ook zijn er andere voorzieningen en faciliteiten nodig dan we gewend zijn. De onafhankelijke werknemer is geen alleskunner of uitblinker. De hoofdrol is weggelegd voor de gewone vakman of vakvrouw die zich verbeteren wil, de gehandicapte die ondanks problemen voor zichzelf kan zorgen, de jongere die na een aantal flexbanen het pad vindt naar een blijvende uitdaging en de oudere die er nog een keer in slaagt om aan een nieuwe baan te komen. Alle voorzieningen die in het boek beschreven worden zijn breed toegankelijk en meestal heel praktisch: betere en anders georiënteerde vakopleidingen, bemiddeling van werk naar werk, versterking van de positie van

50+'ers, sparen en investeren in jezelf, toekomstgesprekken over je vak. Alle faciliteiten bevinden zich op plaatsen waartoe de werknemer nu ook al toegang heeft: in de arbeidsorganisatie en de cao.

Doel van dit boek is het vinden van praktische oplossingen in de arbeidssituatie en de regelgeving. Daarmee is het een handzaam instrument voor leiderschap, personeelsbeleid en vakbeweging. Tegelijkertijd wordt een visie ontwikkeld op toekomstige arbeidsrelaties.

Debat over arbeidsrelaties

Het debat over arbeidsverhoudingen in Nederland kende decennialang een centralistische benadering. De in Nederland unieke overlegeconomie met de Sociaal Economische Raad en de Stichting van de Arbeid heeft altijd veel aandacht getrokken. Het 'poldermodel' doorliep verschillende stadia van decentralisatie: van de overheid naar de markt, van de nationale economie naar bedrijven, van collectieve regels naar individualisering. Wat bleef, is samenwerking tussen de verschillende partijen van werkgevers, werknemers en de overheid. Deze partijen konden het niet altijd eens worden. Vooral in crisissituaties of tijdens grote schokken op het wereldtoneel was het ondoenlijk om akkoorden te sluiten, vooral tussen werkgevers en vakbonden.

In die situaties was het meestal de overheid die een oplossing kon bieden. Door het scheppen van banen, door bij te springen in werkloosheids- of bijstandsvoorzieningen, door prepensioenregelingen en publieke investeringen in de zorg. De mogelijkheden die de overheid heeft als steunpilaar in de economie raken echter uitgeput.

De behoefte aan voorzieningen neemt toe en verandert van karakter. Nederlanders worden gemiddeld ouder, zijn gezonder en kunnen goed voor zichzelf zorgen. Om lang en zinvol aan het werk te blijven is een ander soort onderwijs nodig, gezondheidszorg op maat en een hoger niveau van sociaal-culturele ontwikkeling. Belangrijke vraag voor de toekomst wordt: hoe lang blijven werknemers productief, in een optimale conditie, gelet

op hun persoonlijke mogelijkheden? Tegelijkertijd vinden op de arbeidsmarkt onomkeerbare veranderingen plaats, waardoor de meesten van ons niet meer levenslang in hetzelfde beroep kunnen blijven. Werknemers lopen meer risico, er is op *life time*-basis veel onderhoud nodig om iedereen employabel te houden. De verzorgingsstaat kan niet alle nieuwe onzekerheden van de 'risicomaatschappij' opvangen.

Op eigen kracht is dus een bijdrage aan nieuwe arbeidsrelaties, aansluitend bij de trend van individualisering en decentralisatie. Het zwaartepunt ligt in bedrijven en bij de individuele werknemer. Diens initiatief en verantwoordelijkheid is het centrale thema van het boek.

Politieke hervormingen

Dit is geen pleidooi om de verzorgingsstaat te laten krimpen, ambtenaren te ontslaan of te bezuinigen op de werkloosheidsvoorzieningen. Het gaat om een oplossing voor nieuwe vragen op de arbeidsmarkt. Deze moet uit het bedrijfsleven komen en van de werknemer zelf. Het is een uitdaging voor vakbonden en bedrijven om hun achterban daarbij te ondersteunen. Dat vraagt heel veel, vooral van de vakbeweging.

Het zou makkelijker zijn als er op politiek niveau wat meer steun kwam voor een nieuwe rol van de sociale partners. Hervorming van de arbeidsmarkt is een agenda voor de toekomst, waar alle partijen en belangenorganisaties over mee zouden moeten denken. Wat is het pensioen van de toekomst? Hoeveel risico's kunnen werknemers dragen en welke persoonlijke keuzes kunnen zij in redelijkheid maken? Hoe krachtig blijft de ontslagbescherming, onder welke omstandigheden en voor wie? Wat valt er te maken van arbeidsbemiddeling voor zwakkere werknemers en hoeveel risico kunnen en moeten bedrijven dragen bij bemiddeling van werk naar werk? Hoe kan de positie van ouderen en toekomstige ouderen worden versterkt? En hoeveel verantwoordelijkheid neemt de samenleving voor burgers die zich beslist niet zelf kunnen redden?

Het is jammer dat de politieke partijen die zich aangesproken voelen door dit soort vragen niet in de regering zitten. Het is ook jammer dat de partijen die wel delen in de regeringsmacht de herstructurering van de economie voor zich uit schuiven. Wat overblijft, is eigenlijk een soort wegbezuinigen van de arbeidsmarkt. Het beste is dat de partijen ter linkerzijde en in het centrum zich samen met vakbonden en werkgevers bezinnen op een hervormingsagenda. De ervaring leert dat dit veel tijd neemt en de economie verandert snel. Er kan dus niet gewacht worden op een nieuwe politieke wending.

Inspiratiebronnen

Omdat dit boek over toegepaste kennis gaat, is het een compilatie van verschillende disciplines. Ik wil enkele theorieën en personen noemen waar ik inspiratie aan ontleend heb.

Mijn visie op de arbeidsmarkt, vertrekpunt voor het hele boek, gaat uit van flexibiliteit en zekerheid. Daarmee sluit ik aan op het door Ton Wilthagen ontwikkelde begrip *flexicurity*. De arbeidsorganisatie, de geboorteplek van de onafhankelijke werknemer, wordt door mij gezien als maakbaar en veranderbaar. Ik baseer me daarbij op het neo-marxisme met zijn arbeidsdeling en de sociotechniek met zijn herontwerp van organisaties.

Mijn overtuiging dat er veel moet veranderen aan de cao is ontstaan toen ik bij de Industriebond FNV (nu FNV Bondgenoten) werkte. De passages over cao-vernieuwing sluiten aan op mijn proefschrift uit 2000 en het psychologisch contract tussen werknemer en werkgever. Mijn fascinatie voor vakmanschap is sterk aangewakkerd door het veel gelezen boek *De ambachtsman* van Richard Sennett, hoewel ik het niet altijd eens ben met zijn visie op maatschappelijke instituties.

Een onafhankelijke vakman werkt ook aan zichzelf. Dat gaat niet zonder aandacht voor persoonlijke ontwikkeling of persoonlijkheidsvorming. Veel dingen hierover heb ik geleerd uit de boeken van Daniel Goleman en zijn begrip emotionele intelligentie als essentie voor leiderschap.

Opbouw van het boek

Het boek is opgebouwd uit vier delen. Deel I bestaat uit de probleemstelling, alle definities en een uitgebreide beschrijving van de bouwstenen voor onafhankelijkheid. Deel II gaat over de arbeidsorganisatie en hoe deze kan bijdragen aan onafhankelijkheid van werknemers. Hier komt ook de vraag naar nieuwe aspecten van vakmanschap aan bod. Deel III gaat over de cao en de dilemma's tussen afhankelijkheid en onafhankelijkheid in de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming. De kern van dit gedeelte van het boek is een cao-scenario dat onafhankelijkheid schept.

Deel IV ten slotte biedt een praktische methode voor de dialoog tussen werkgever en werknemer. Vanuit de optiek van goed werkgeverschap en goed werknemerschap wordt een innovatieve gespreksmethodiek aangeboden over 'duurzaam vakmanschap'.

Dank

Ik had dit boek niet kunnen schrijven zonder de steun van mijn collega's bij IVA beleidsonderzoek en advies, waarmee ik jarenlang projecten heb uitgevoerd. Speciale dank ben ik verschuldigd aan Wout Buitelaar, Marc Vermeulen en Teunis IJdens die het manuscript lezen en mij bijstonden met advies. Mijn partner Marian Deterd Oude Weme wil ik bedanken voor haar adviezen en persoonlijke ondersteuning.

Kees Korevaar

Zeist, december 2010