

**Een terugblik om vooruit te kijken.**

**Verslag eerste jubileumsymposium NvA 18 april 2018**

**Door Marc van der Meer en Dominique ten Berge**

Op woensdag 18 april 2018 organiseerde de Nederlandse Vereniging voor Arbeidsverhoudingen (NVA) een eerste symposium wegens het vijftig jarig bestaan: zes sprekers keken terug om te leren van de geschiedenis. Op 12 oktober 2018 volgt nog een tweede symposium gericht op de toekomst.

**Dit was het programma:**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| 13:00 | Opening 50 jaar NVA (Evert Smit, moderator) |
| 13:15 | Jan Kees Looise (Emeritus hoogleraar HRM, Universiteit Twente), arbeidsverhoudingen en HRM in historisch perspectief |
| 13:45 | Frank Pot (Emeritus hoogleraar Sociale Innovatie, Radboud Universiteit Nijmegen), van mechanisering tot digitalisering |
| 14:15 | Sjaak van der Velden (IISG, historicus), verschuivende actievormen |
| 14:45 | pauze |
| 15:15 | Hans van der Steen (v.h. directeur AWVN), een halve eeuw werkgeversorganisatie |
| 15:45 | Saskia Boumans (FNV), neoliberalisme en vakbondsstrategie |
| 16:15 | forumgesprek |

**Verslag:**

*Fundamenten en erosie van het model*

De fundamenten en wetgeving van het Nederlands model gaan terug tot de periode voor de Tweede Wereldoorlog, zo stelde dagvoorzitter Evert Smit.[[1]](#footnote-1) Denk aan de Wet op de cao uit 1927 en de Wet AVV uit 1937. Fameus is de grote ruil: de vakbeweging kreeg in 1945 zeggenschap op landelijk niveau, maar liet de onderneming aan de werkgever. In de periode dat de NvA werd opgericht beschreef de Amerikaanse hoogleraar John Windmuller de besturing van het Nederlandse arbeidsbestel als sterk gecentraliseerd met een belangrijke rol voor de overheid die kon ingrijpen in de loonvorming. In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw is het nationaal overleg opgebloeid als model van macro-economische besturing, denk aan de akkoorden van Wassenaar (1982) en Een nieuwe Koers (1993). Sinds 2005 gaat het moeizaam met het cao-overleg. Er is volgens Evert Smit sprake van “erosie van het poldermodel”. Dit komt doordat de vakbeweging niet meer de vanzelfsprekende cao-partner is voor de werkgever, de ondernemingsraad komt hiervoor in de plaats. Hierdoor rijst de vraag bij vakbewegingen: Moet er wellicht een positie worden opgebouwd in bedrijven en moet de historische ruil beëindigd worden? Of moeten we toch voortgaan met het ‘poldermodel’, een term die pas zo’n 20 jaar gebruikt wordt?

*Arbeidsverhoudingen en personeelsbeleid*

In zijn betoog plaatste emeritus hoogleraar Jan-Kees Looise (UTwente) de arbeidsverhoudingen in een nog breder historisch perspectief. Volgens hem wordt het belang van economische-technologische veranderingen overschat en blijven sociaal-culturele factoren onderbelicht. Hij maakt onderscheid tussen de vroege-, middel- en late-industriële periode. In een overgangssituatie zijn er al nieuwe ontwikkelingen gaande, terwijl de oude verhoudingen zich nog manifesteren. Bijvoorbeeld de gilden die voorkomen uit de late middeleeuwen werden weliswaar afgeschaft maar de leidende organisatiebeginselen van meester-gezel zijn tot in de 20e eeuw terug te vinden.   
Volgens Looise worden arbeidsverhoudingen en personeelsbeleid in de literatuur rond 1900 als synoniemen gebruikt. Er is vraag naar gekwalificeerd personeel om verloop en ziekteverzuim tegen te gaan en vanaf de jaren twintig is op groter schaal sprake van collectieve loonvorming. Geleidelijk aan groeien de arbeidsverhoudingen en het personeelsbeleid uit elkaar. Na de Tweede Wereldoorlog worden de collectieve arbeidsverhoudingen een reflectie van het nationaal overleg tussen kabinet en sociale partners. In de jaren ’70 verandert dit geleidelijkaan door het verzet tegen het bureaucratische regime van bedrijven en vóór de humanisering van de arbeid. Er breekt een overgangsperiode aan naar een nieuw ‘flexibel’ industrieel regime met decentralisatie, digitalisering, marktwerking en outsourcing als belangrijkste kenmerken. Met de groei van flexibele inzet van personeel neemt het belang van HRM als nieuw wetenschapsgebied toe. Tegelijkertijd komt HRM voor nieuwe uitdagingen te staan: het vakgebied wordt zelf uitbesteed en er is sprake van online-besturingstechnieken. De vraag is of HRM meer is dan alleen een beheersingstechniek, *manufacturing the employee*, want zo typeert de Franse socioloog Roy Jacques (1996) het werkgebied. [[2]](#footnote-2)

*Stilstand op het terrein van sociale innovatie*

Emeritus hoogleraar Frank Pot presenteerde zijn inzichten over sociale innovatie onder de noemer van “mechanisering naar digitalisering”. Adam Smith merkte al op dat machines en arbeidsdeling leiden tot meer welvaart, maar ook ten koste gaan van het intellectuele vermogen van arbeiders. Nederland heeft een lange geschiedenis in het denken over de gevolgen van mechanisering. Aan het begin van de twintigste eeuw merkte de Delftse ingenieur Theo van der Waerde dat er door technologische ontwikkelingen ontscholing en intensivering van het werk ontstaan.[[3]](#footnote-3) In de jaren twintig en dertig zoekt de vakbeweging de oplossing voor dit probleem in het ontwerp van de medezeggenschap in de bedrijfsorganisatie.[[4]](#footnote-4)

Meteen na de Tweede Wereldoorlog ontstaat er aandacht voor samenwerking tussen management en medewerkers in de “productieve coöperatie”. Hierdoor zou er ‘plezier in het werk’ worden bevorderd. De Sociaal-Economische Raad was in deze periode actief met adviezen over werkstructurering en werkoverleg en over automatisering die tot taakverarming zou kunnen leiden. Dit leidt ertoe dat er in bedrijven besprekingen plaatsvinden op welke manier de automatisering binnen het bedrijf benut kan worden in samenwerking met de medewerkers. Eind jaren zeventig gaat het over stuur- en regeltaken van werknemers, en toont FNV zich zeer actief in de jaren tachtig met projecten als Mens en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS).

Aan het begin van de nieuwe eeuw is er een kwalitatief andere ontwikkeling. Technische innovatie wordt verbonden aan de sociale innovatie, waarbij vakbeweging en werkgeversverenigingen en wetenschappelijke instellingen gericht samen werkten. Ook op Europees niveau wordt het belang van *workplace innovation* erkend. De laatste jaren is op dit terrein niet veel vooruitgang meer geboekt, terwijl werkgeversverenigingen en vakorganisaties elkaar hierin zouden kunnen versterken. Zo beschouwt Pot het fieldlab Sociale Innovatie als mislukt. Volgens Pot is voor de overheid en centrale instituties is een belangrijke taak weggelegd om zeggenschap te faciliteren via cao’s. Daarnaast moet er onderzoek gedaan worden en campagnes worden gevoerd.

*Dit alles gaat niet zonder arbeidsconflicten*

Sjaak van der Velde (IISG) gaat in zijn lezing dieper in op de ontwikkelingen van werkstakingen en stelt hierbij de vraag of dit een “verschuivende actievorm” is. De eerste staking vond plaats in 1156 voor Christus in Deir el Medina. Al in de Griekse en Romeinse tijd gebruikten werknemers het stakingsmiddel dus om werkgevers onder druk te zetten. Aanvankelijk zijn het alleen de ongeschoolde arbeiders die dit middel inzetten, maar in de 19e en 20e eeuw gaan geschoolde arbeiders dit ook doen.

De overheid probeert deze collectieve acties tegen te gaan. Zo was er in 1872 een coalitieverbod om loonverhoging te vragen in gezamenlijkheid. Daarnaast mochten werkgevers geen onredelijke loonverlagingen toepassen. Stakingen kunnen ook zorgen voor economische terugval, zoals bij het treinverkeer, waardoor de overheid dit probeert te voorkomen. Tegenwoordig zijn stakingen toegestaan, waarbij de rechtmatigheid kan worden getoetst door de rechter.

Van der Velde heeft een historisch overzicht van werkstakingen opgesteld, maar waarschuwt ook voor de kwaliteit van statistieken. Een stakingsoverzicht biedt maar een deel van de werkelijkheid. Er zijn ook boycots, demonstraties, langzaamaanacties, stiptheidsacties, blokkades en bedrijfsbezettingen. Over het algemeen kan men zeggen dat ondergeschiktheid in de loonarbeid onvrede oproept, zijn voorspelling luidt dan ook dat werknemers altijd actie blijven voeren.

*50 jaar werkgeversorganisaties*

Hans van der Steen werkte als directeur bij AWVN. In zijn inleiding over “Een halve eeuw werkgeversorganisatie” vertrekt hij van uitgangspunt dat we op een keerpunt staan, maar we nog niet keren.[[5]](#footnote-5) Dit wordt toegelicht aan de hand van vier punten:

1. De houdbaarheidsdatum van systemen is verstreken. Ons poldermodel loopt achter op de ontwikkelingen van digitalisering en internationalisering, omdat de partijen blijven haken op een werkwijze van de jaren ’70 en ’80. Er moet daarom een “nieuw systeem” worden ontwikkeld: een huis met een nieuwe inrichting, waarbij alleen de voorgevels van instituties kunnen blijven staan. Achter de voordeur moet een totale renovatie te zien zijn van de sociale zekerheid en de pensioenen. Het huidige welvaartsniveau is misschien niet te handhaven, maar hoe passen we ons aan? We hebben nu een te gering aanpassingsvermogen, gezien de grote veranderingen op wereldmarkten.
2. Er is nieuwe interactie nodig tussen het centrale en decentrale niveau van arbeidsverhoudingen. Er zijn scheurtjes ontstaan in het centrale front van werkgeversbeleid, doordat beleid en implementatie niet goed op elkaar worden afgestemd. Niet alleen bij de vakbeweging, maar bij dossiers als de doorbetaling bij ziekte ging ook het VNO- NCW netwerk van CEO’s en bedrijven botsen met die van HR-professionals. Dit resulteert in gebrekkige implementatie van centrale afspraken.
3. De snel en structureel veranderende relatie tussen bedrijven en werkenden: Er is een nieuwe ontwikkeling gaande waarbij werknemers het “roer voor hun loopbaan” in eigen handen nemen. Het probleem hierbij is dat werknemers gewend zijn om sturing te krijgen van bovenaf. Hierdoor worden ze gepamperd. Dat zou moeten veranderen. Daarnaast is er ook een rol voor de wetgever om een nationale volksverzekering tegen kennisveroudering te creëren. Op deze manier is het mogelijk af te komen van allerlei branchebelemmeringen en zorgen voor sociale zekerheid voor werknemers.
4. Bedrijven zoeken naar een nieuwe ‘license to operate’. Er is alleen toekomst voor bedrijven met maatschappelijke waarde. “Verduurzaming is niet alleen nodig, maar ook een onomkeerbare trend.” Als voorbeeld noemt Van der Steen de code ‘Verantwoordelijk marktgedrag’.

Samenvattend, er moet met open mind gewerkt worden aan nieuwe systemen in de hedendaagse arbeidsverhoudingen. Het decentrale en centrale niveau moet worden uitgebouwd waarbij er een nieuwe rol toekomt aan de vakbonden en de overheid.

*De dilemma’s van de vakbeweging*

Tenslotte schets Saskia Boumans enkele dilemma’s van “De vakbeweging en neoliberalisme”.[[6]](#footnote-6) De rol van de vakbeweging is door de jaren heen steeds veranderd. Na de Tweede Wereldoorlog voerde de regering een strak centraal beleid waardoor er veel overlegd werd op nationaal niveau. Langzaam verschuift dit naar decentraal- en bedrijfsniveau waarbij de bonden worden meer gezien als derde partij die staat tussen werkgever en werknemer. De vakbeweging komt in de huidige praktijk voor twee dilemma’s te staan:

1. Versplintering van arbeidsmarkt
2. En dalende organisatiegraad

Er zijn stromingen binnen FNV (zoals onder andere vertegenwoordigd door Roel Berghuis) die van mening zijn dat de onderhandelingseconomie en het sociaal partnerschap niet meer bestaat.[[7]](#footnote-7) De bonden moeten zorgen voor eerlijke verdeling in de maatschappij als een ‘marktpartij’. Dat betekent in de praktijk ‘hard’ onderhandelen op de werkvloer en ‘weg’ uit Den Haag, want werkgevers willen ‘boeven in eigen huis’ niet tot de orde roepen. Hiertegenover staat de positie dat er juist een gezamenlijke strijd moet zijn naar eerlijke verdeling tussen kapitaal en arbeid. Het sociale partnerschap moet in dit licht worden hersteld en de bonden zullen hiervoor juist vakbondswerk richting Den Haag moeten verrichten.

Daarnaast daalt de organisatiegraad van vakbonden al jaren. Dit roept vragen op over de legitimiteit van vakbond en zorgt voor verminderende resultaten. Om dit op te lossen moet de waarde van het lidmaatschap verhoogd worden. Mensen die geen lid zijn, profiteren momenteel wel van de cao’s die worden afgesloten. Het is echter lastig om regelingen te treffen voor ‘members-only’, want hierdoor beteken je niets voor de 80% die geen lid is van een vakbond. Uit het SER-advies van 2013 volgt dat voortaan ook niet-leden stemrecht zouden moeten krijgen. Dit is volgens Saskia Bouman niet de juiste route. De vakbeweging krijgt dan een ‘consultatiefunctie’ voor het vertalen van de stem van de mensen in het bedrijf.

De verschillende bijdragen leiden tot geanimeerde discussie, duidelijk is dat de onderlinge posities verschuiven. Voorheen kwam de vakbond alleen op voor haar leden, maar werd anders gedacht over het algemeen belang. Daarnaast is de arbeidsmarkt versplinterd. Er moet op een nieuwe manier gezorgd worden voor eerlijke verdeling tussen kapitaal en arbeid.

Hier volgen nog enkele thema’s waarover gesproken is.

Na aanleiding van inbreng Hans van der Steen

1. Vraag uit de zaal: De systemen moeten worden aangepast, maar de actoren blijven dezelfde. Op welke wijze zou dat het gebouw achter de gevel moeten functioneren?

Van der Steen: Het heeft te maken met cultureel erfgoed. Dingen die waarde hebben gehad moeten blijven bestaan. Het is ondenkbaar dat die instituties verdwijnen. Alleen op de manier van nu gaat het niet lukken. Daarnaast is ook de incorporatie van digitale communicatie en werkwijzen van belang, zodat bedrijven hun status op de arbeidsmarkt kunnen vaststellen en volgen.

1. Vraag vanuit de zaal: er is een discussie gaande tussen FNV en AWVN over de onderkant van de arbeidsmarkt en de positie van lage inkomens. Duurzaamheid kan als waarde belangrijk zijn, maar men wil de prijs van de arbeid zo goedkoop mogelijk houden. Is dit dilemma oplosbaar?

Hans van der Steen: Dit is inderdaad een lastig issue, ook voor werkgevers. Veel bedrijven hebben genoeg van de vakbond die zich alleen uitspreekt over de onderkant van de arbeidsmarkt, alsof de werkgever boeven zijn. In één huis bestaan soms twee stromingen bij de vakorganisaties:

* Er zijn vakbonden die staan voor werkenden én voor de goodwill van een bedrijf; en
* Daarnaast zijn er bestuurders/ kaderleden die er exclusief zijn voor werknemers en die kritiek leveren op bedrijven.

Dit kan heel lastig vanuit 1 bond worden gerealiseerd.

1. Vraag vanuit de zaal: De heer van de Steen heeft een mooi en relevant verhaal gehouden. De maatschappelijke waarde van de onderneming kan niet ontkend worden. Is een voorwaarde daarvoor niet dat als je kijkt naar de functionering van de economie naar overmatige winstgerichtheid, dat er toch bescherming is voor een ontspoorde economie? Het hangt samen met de schaduwzijde van de globalisering.

Van der Steen: De wal keert het schip. Er is weerstand bij grote lagen in de bevolking tegen wat gaande is. Dat gaat een keer fout lopen. Bedrijven mogen zeker winstgericht werken als hier grote klanttevredenheid bijvoorbeeld tegenover komt te staan. Zowel de groene kant als de maatschappelijke kant van de onderneming bieden enorme kansen en dat is juist het verdienmodel van de toekomst.

Vragen na aanleiding van de inleiding van Saskia Bouman

1. Vraag vanuit het CNV: er zijn twee problemen aangekaart met betrekking tot de organisatie van de vakbeweging. Dat is bij CNV niet anders dan bij FNV. Moeten we naar Den Haag of juist de bedrijven in? De vraag is waar de harde breuklijn zit. Lijn 2 zou op den duur ook weer naar Den Haag kunnen leiden, doordat je je positie binnen bedrijven sterk hebt gemaakt.

Bouman: voor een deel gaat het over macht. Wie heeft wat te zeggen en waar wordt het geld verdiend? Daarnaast gaat het ook om oriëntatie. We zijn niet meer gewend om politieke discussies te voeren over de inhoud van vakbondswerk en over de mensen die het betreft.

Er is vervolgens een verschil tussen de oriëntatie die we aannemen en de strategie dat we ons moeten terugtrekken uit het poldermodel. We moeten ons realiseren dat we er niets of niet voldoende realiseren. Daarnaast is wat we bereiken schijnwinst, als werkgevers de afspraken negeren of niet uitvoeren. Dat betekent dat we al onze mensen, middelen en macht moeten inzetten om onze positie in de bedrijven uit te breiden en behouden. Dat is de ene poot.

Richting Den Haag is het antwoord minder scherp. Deeloplossingen en akkoorden hebben geen nut. We hebben een algemene oplossing nodig en die betreft een andere inrichting van de arbeidsmarkt, voor de kwaliteit van de arbeid. Dat moet juist in de Tweede Kamer worden geregeld, daar is politieke druk nodig en verstandige beïnvloeding. Dat is de andere kant van de medaille.

Verslag: Marc van der Meer en Dominique ten Berge.

Tilburg Law School, 18 mei 2018.

1. Zie E.Smit, Erosie van het poldermodel, in *Zeggenschap*, 2018, 1. [↑](#footnote-ref-1)
2. R. Jacques (1996). *Manufacturing the Employee: Management Knowledge From the 19th to 21st Centuries,* Sage, London. [↑](#footnote-ref-2)
3. T. van der Waerde, 1911, “Geschooldheid en techniek: onderzoek naar den invloed van arbeidssplitsing en machinerie op de mate van vereischte oefening en bekwaamheid der arbeiders". [↑](#footnote-ref-3)
4. Bedrijfsorganisatie en medezeggenschap. Rapport commissie SDAP en NVV (Amsterdam, 1923); Nieuwe organen. Rapport commissie SDAP (Amsterdam, 1931). [↑](#footnote-ref-4)
5. Zie Hans van der Steen, *Met een rechte rug*. AWVN. [↑](#footnote-ref-5)
6. Zie ‘Positie en strategie van de vakbeweging: beschouwingen, analyses en voorstellen’, dat op 12 juni in de Burcht gepresenteerd wordt. [↑](#footnote-ref-6)
7. R. Berghuis, ‘*De tijd van polderen is voorbij’,* Zeggenschap 4-2016, p. 8-12. [↑](#footnote-ref-7)