

Iedereen flex (met zekerheid)

WANT VASTE MEDEWERKERS ZITTEN NU TE VAST EN FLEKKRACHTEN TE LOS

In een poging tegen lage kosten flexibel te kunnen opereren, werken veel organisaties met flexibele schillen. Veel laagopgeleide en jongere werknemers hebben daardoor lage inkomens met weinig baan zekerheid. Logisch dat in reactie hierop sommige vakorganisaties roepen dat het maar eens afgelopen moet zijn met dat 'onzekere werk'. De vraag is nu hoe we van het stelsel van arbeid niet alleen een puur economisch systeem maken, maar ook een sociaal systeem, waaraan iedereen naar beste vermogen meedoet omdat werken, naast een inkomen, bovenal zelfontplooiing en voldoening biedt.

Om dit te realiseren moeten onder meer de uitwassen van flexibele arbeid getackeld worden, inclusief koppelbaaspraktijken en schijnzelfstandigheid. Arbeid zou moeten plaatsvinden binnen een context van volwassen arbeidsrelaties, waarin werknemers sterk en zelfstandig opereren en zoveel als mogelijk eigenaar zijn van hun werk en loopbaan. In dit artikel schetsen wij een nieuwe, duurzame en sociale koers voor flexibel en zeker werk.

Rechten en regelingen. Ook al is arbeid in de basis een zaak van werk-

gevers en werknemers, toch heeft de overheid zich er van oudsher mee bemoeid. Vlak na de Tweede Wereldoorlog was dat heel begrijpelijk omdat we collectief de noodzaak voelden om het land gezamenlijk weer op te bouwen. In die context was het begrijpelijk dat de overheid bijvoorbeeld sterk stuurde op lage lonen, zodat Nederland concurrerend kon zijn op de wereldmarkt. En in latere tijden zorgde de overheid ervoor dat werkgevers hun machtspositie niet misbruikten, bijvoorbeeld door in 1999 de Flexwet in te voeren, waardoor er balans ontstond tussen flexibiliteitsbehoeften van werkgevers en de behoefte aan baan zekerheid van werknemers. Maar de (typische Nederlandse?) neiging om zaken collectief te regelen, met bemoeienis van de overheid, heeft een aantal minder gunstige neveneffecten gehad. Ten eerste is arbeid steeds een puur economische gelegenheid gebleven. Zo heeft de overheid het weliswaar met de Flexwet onmogelijk gemaakt om als werkende eindeloos tijdelijk werk te moeten accepteren, daarmee is arbeid nog geen sociaal artikel, ingericht met het oog op zelfontplooiing van mensen. Ten tweede zorgen collectieve regelingen ervoor dat werknemers relatief 'onvolwassen' blijven functioneren.

Voor werknemers wordt gezorgd. Dankzij verworven rechten en regelingen in cao's hoeven werknemers niet al te diep na te denken over of zij nog wel waarde toevoegen aan de organisatie en of hun werk tegemoetkomt aan de behoefte aan zelfontplooiing.

Waardering. Voor een arbeidsstelsel dat zowel economisch als sociaal van aard is, zijn volwassen arbeidsrelaties broodnodig. Daarmee bedoelen we dat werkgevers en werknemers op evenwichtige wijze geven en nemen. En dan niet louter arbeid in ruil voor loon, maar vooral ook vakmanschap en creativiteit in ruil voor waardering en ontwikkelingsmogelijkheden.

De arbeidsmarkt van morgen vergt een breuk met oud denken. In plaats van schaven aan huidige wetten en regels is een toekomstperspectief op de arbeidsmarkt nodig. Nederland is afhankelijk van de wereldeconomie. Van oudsher ondernemen we wereldwijd dankzij ons innovatieve vermogen, ondernemersgeest en aanpassingsvermogen. Met deze waarden in het achterhoofd, en met de wil om een sterk economisch en sociaal systeem te bouwen, willen we een andere kijk op flexibel werken introduceren.

Maaslandmodel. Enige tijd geleden ontwikkelde CNV Vakmensen het zogenoemde Maaslandmodel. Dit model houdt in dat werkenden continu leren, dat werk boven een uitkering gaat en dat werkgevers en werknemers in regio's samenwerken aan arbeidsmarkt vraagstukken, zoals mobiliteit tussen bedrijven in de regio. Om het Maaslandmodel moge-

lijk te maken, is dialoog nodig tussen werkgevers en werknemers. Niet alleen op collectief niveau – door afspraken te maken over mobiliteit tussen bedrijven – maar ook op individueel niveau: er is een 'tango op de werkvloer' nodig, waarin medewerker en leidinggevende samen afspraken maken over werk en loopbaan. Het Maaslandmodel richt zich in eerste instantie op van-werk-naar-werktrajecten ofwel mobiliteit in de regio's. Naast mobiliteit zijn er echter andere fenomenen van werk die beter te organiseren zijn. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat

mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt – de outsiders – 'gewoon meedoen'? Daarvoor is niet alleen nodig dat mensen kunnen en willen 'werken naar vermogen', maar ook dat bedrijven 'werk geven naar vermogen'.

Werk geven. Wij veronderstellen dat het vermogen tot werk geven slimmer kan dan veel werkgevers nu doen. Momenteel zitten veel vaste medewerkers te vast – hun inzetbaarheid laat te wensen over – terwijl flexkrachten te los zijn. Flexkrachten hebben nauwelijks mogelijkheden om een le-

ven lang te leren, pensioen op te bouwen en goed verzekerd te zijn van werk. Begrijpelijk is het wel, hoe moeilijk het voor veel bedrijven is om slim en goed werk te geven. Immers: de grillige internationale markten en schommelingen in de conjunctuur vereisen dat bedrijven zich snel kunnen aanpassen. Flexibiliteit is broodnodig. Maar flexibiliteit in de vorm van een flexibele schil blinkt wat ons betreft niet uit in creativiteit. Het betreft een korte-termijn economische oplossing die in sociaal opzicht duurkoop is. De puur economische rekening van het ondernemersrisico komt zo >>



>> teveel terecht bij een kleine en toch al zwakke groep flexkrachten. En de groep mensen die geheel aan de kant staan zijn sowieso buiten het blikveld van werkgevers. Kortom: een inclusieve arbeidsmarkt, waarin iedereen werkt en leert, is ver te zoeken.

Voor alle werkenden en niet-werkenden blijft perspectief op (inkomens)zekerheid en inzetbaarheid een groot goed. Mensen moeten zich levenslang kunnen ontwikkelen. Het liefst doen veel mensen dat binnen de context van een contract voor onbepaalde tijd. En zo blijft de klassieke tegenstelling tussen flexibiliteit vragende werkgevers en zekerheid wensende werknemers in stand. Toch hebben ook werknemers behoefte aan flexibiliteit, terwijl werkgevers zekerheid en continuïteit willen. In deze gemeenschappelijke behoeften aan zowel flexibiliteit als zekerheid ligt een duurzame oplossing verscholen. De Maaslandfilosofie verdient uitbreiding naar flexibel werk. Niet door flexibiliteit af te wijzen. Maar juist door haar volop te omarmen. In het kort: Flex wordt vast en zeker voor iedereen.

Nieuwe flexibiliteit. De Nederlandse arbeidsmarkt kent een contractuele waterscheiding. Bijna tachtig procent van de werkenden heeft een vast contract en tien procent heeft een zogenoemd flexcontract. Hiermee bedoelen we uitzendwerk, oproepkrachten en tijdelijke krachten. Hoewel de hoeveelheid flexwerkers licht stijgt, is de balans tussen vast en flex over de afgelopen jaren redelijk stabiel (RWI arbeidsmarktanalyse 2011). De overige tien procent is zzp'er of freelancer. De huidige scheidslijn tussen vast en flexibel zorgt ervoor dat de discussie rondom flexibiliteit en ondernemingsrisico zich richt op een relatief klein deel van de arbeidsmarkt: de mensen met flexibele contracten en de mensen die helemaal niet meer aan het werk komen. Een groot flexibiliteitspotentieel, namelijk dat wat de groep vaste medewerkers in zich heeft, staat hierdoor onvoldoende op het netvlies bij overheid, werkgevers en ook bij werknemers zelf.

Deze patstelling is te doorbreken. In de jaren '80 en '90 ging het om herverdeling van arbeid: het beschikbare werk op-

De arbeidsmarkt van morgen. Vergt een breuk met oud denken.

nieuw verdelen zodat meer mensen – vooral jongeren, die destijds massaal werkloos waren – konden participeren. Wij stellen voor om niet arbeid maar juist flexibiliteit te herverdelen. Flexibiliteit is noodzakelijk binnen ons economische systeem. In plaats van deze flexibiliteit te concentreren op een kleine populatie, is zij te herverdelen over alle werkenden en niet-werkenden, inclusief wajongers en werkkrachten uit de sociale werkvoorziening (wsw'ers).

Herverdeling. De herverdeling van flexibiliteit ziet er in het ideaalplaatje als volgt uit. Stel, een werkgever heeft 100 medewerkers in vaste dienst en 10 werkenden in een flexibele schil. In plaats daarvan neemt deze werkgever 110 mensen in vaste dienst. Met al deze 110 mensen spreekt de werkgever af dat zij gedurende 20 dagen per jaar flexibel werk doen, binnen én buiten de eigen onderneming. Deze afspraak geldt voor alle bedrijven in een regio. Daardoor kunnen bedrijven onderling piek- en ziekbelasting organiseren. Op deze wijze wordt het bijvoorbeeld ook mogelijk voor MKB-bedrijven om eens professioneel advies te krijgen van een HRM'er van een groter bedrijf in de regio. Dat kan handig zijn als je zelf te klein bent om een P&O'er in dienst te nemen. Werknemers krijgen de kans om 20 dagen per jaar een kijkje in de keuken te nemen bij een andere afdeling of zelfs een andere organisatie. Hierdoor blijven zij alert op hun arbeidsmarktwaarde. Zij richten hun energie op groei en ontwikkeling in plaats van op de zekerheid van

hun contract.

Herverdeelde flexibiliteit draagt bij aan zowel werkgevers als werknemers. Werkgevers worden er flexibeler van en profiteren van de ideeën en kennis die zowel hun vaste medewerkers elders opdoen, als die 'flexibele' medewerkers van elders bij hen inbrengen. Werknemers doen nieuwe competenties en ervaringen op, wat ten goede komt aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Hun koudwatervrees voor een loopbaanstap naar ander werk of een andere branche neemt er zienderogen door af. En er zijn meer voordelen, zoals:

- Werknemers die zich zowel verbonden voelen, als geboeid zijn door hun werk en ontwikkelingsmogelijkheden;
- Een minder scherpe scheidslijn tussen insiders en outsiders, waardoor de arbeidsmarkt een sociaal gezicht krijgt;
- Iedereen heeft dezelfde kansen op scholing, pensioen, arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en het verkrijgen van een hypotheek.

Oftewel: herverdeelde flexibiliteit levert zowel sociale als economische meerwaarde op. Ondernemingsrisico's en flexibiliteitsbehoeften worden aldus eerlijker, want door meerdere mensen in de regio gedeeld.

In de regio. Herverdeling van flexibiliteit vraagt een nieuwe en intensieve manier van regionale samenwerking en coördinatie tussen bedrijven en sociale partners (werknemersorganisaties en werkgeversorganisaties). Idealiter maken meerdere bedrijven, waaronder het MKB, afspraken om onderling de benodigde flexibiliteit te herverdelen. Zo coördineren zij gezamenlijk de regionale arbeidsmarkt. Een regionaal 'flexibiliteitscentrum', ingericht door werkgevers en werknemers, kan een belangrijke rol spelen in het stimuleren en coördineren van vraag en aanbod in flexibele klussen, tijdelijke projecten en creativiteitsstages.

Ons voorstel past in het denken om een deel van het arbeidsmarktbeleid onder de regie van sociale partners te brengen. De uitvoering kan bij private ondernemingen liggen, die veel kennis en ervaring hebben met het duurzaam matchen van mens en flexibel werk. Ook HR-beleid en cao's kunnen een rol spelen in het realiseren van herverdeelde flexibiliteit. Zo kunnen HR-managers stimuleren dat leidinggevenden en werknemers samen afspraken maken over de concrete invulling van ieders 20 flexibele dagen. En zo kunnen rechten en plichten rondom de verhouding flex en vast werk in de cao



worden geregeld. Maar de belangrijkste taak is weggelegd voor het eerder genoemde regionale flexibiliteitscentrum. Deskundige matchmakers en loopbaanadviseurs die hier werkzaam zijn kunnen werknemers en werkgevers stimuleren en faciliteren in het maken van afspraken over de invulling van ieders flexibele rol. Het centrum kan de minder mondigere werknemer volop bijstaan om op gelijkwaardige wijze met de leidinggevende een deal te sluiten over de invulling van zijn flexibele dagen.

Sociaal. De herverdeling van flexibiliteit biedt kansen voor werkgevers en werknemers. Werkgevers profiteren van

gemotiveerde flexwerkers, waardoor zij flexibeler kunnen opereren dan met louter een flexibele schil waarin hoofdzakelijk economisch gemotiveerde mensen werken. Vaste werknemers worden zodoende flexibeler en daardoor inzetbaarder, terwijl flexkrachten juist aan (inkomens)zekerheid winnen. En als werkgevers en het 'flexibiliteitscentrum' ook de mensen die aan de kant staan betrekken bij dit nieuwe fenomeen, dan biedt herverdeling van flexibiliteit bovendien een kans voor een waarlijk inclusieve arbeidsmarkt. Dit vereist dat lokale overheden gaan participeren in de herverdeling van flexibiliteit. Als dat lukt, dan doen ook wajongers en wsw-

ers volop mee. Dat is niet alleen een veel goedkopere oplossing dan mensen met een uitkering thuis te laten zitten. Maar ook bouwen we zo aan een stelsel dat niet alleen economisch van aard is, maar bovenal sociaal.

Jaap Jongejan is ex-voorzitter van CNV Vakmensen, Michel Donners is mede-eigenaar van a-advies, Cristel van de Ven is mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling, Aukje Nauta is mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling, bijzonder hoogleraar employability aan de UvA en kroonlid van de SER.

De economische waarde van arbeid

Arbeid is en blijft een belangrijk thema voor mensen, vooral ook in sociaal-emotionele zin. Toch staat in het beleid van overheid, sociale partners en werkgevers de economische waarde van arbeid voorop. Met als gevolg dat werkgevers zoeken naar zo goedkoop mogelijke vormen van arbeid, en vakorganisaties in reactie daarop in het geweer komen. Dit gevaar ligt zeker bij flexibele arbeid op de loer.