

Samenwerking, bezinning en inspiratie



in de (post)polder

Over de auteurs



Jaap Jongejan (Rotterdam 1956) was van 1990 tot 2013 werkzaam bij het CNV in verschillende functies, waarvan de laatste acht jaar als voorzitter van CNV Vakmensen. In die rol was hij lid van de Stichting van de Arbeid en werknemerslid van de SER. Sinds

2013 is hij algemeen directeur van de stichting SBI, en de daaronder vallende werkmaatschappijen. Uit hoofde van zijn functie is hij bestuurslid en toezichthouder van verschillende maatschappelijke organisaties, waaronder de Stichting Christelijk Sociaal Congres en de Stichting Maarten Maartens.



Jan-Willem van den Braak (Tilburg 1952) was van 1977-2013 werkzaam voor VNO-NCW (vanaf 2000 als directeur Sociale Zaken) en betrokken bij alle grote polderakkoorden vanaf 1982.

Vanaf 2006 was hij directeur van het Brusselse kantoor van VNO-NCW en vanaf 2010 was hij belast met de beleidsontwikkeling inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Tevens was hij van 1999-2013 hoofd van de Stafafdeling Levensbeschouwing & Arbeid VNO-NCW. Uit dien hoofde was hij ook bestuurslid van de Stichting Christelijk-Sociaal Congres. Sinds 2015 is hij voorzitter van de Stichting SBI.

Deel I

Samenwerking, bezinning en inspiratie

Jaap Jongejan
algemeen directeur Stichting SBI

Deel II

In de (post)polder

Jan-Willem van den Braak
voorzitter Stichting SBI

Inhoud

Voorwoord	6
Artikelen 1–2 Statuten Stichting SBI	8
Deel I	
Samenwerking, bezinning en inspiratie	11
Jaap Jongejan algemeen directeur Stichting SBI	
Deel II	
In de (post)polder	81
Jan-Willem van den Braak voorzitter Stichting SBI	

© 2018 Jaap Jongejan (deel I) en Jan-Willem van den Braak (deel II)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kunnen noch de uitgever noch de auteurs aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

ISBN: 978-90-827484-0-6

Voorwoord

Per 1 januari 2018 bestaat de nieuwe Stichting SBI, met als naam (en missie) Samenwerking, Bezinning en Inspiratie, precies drie jaar.

Aan alle drie elementen van onze missie wordt voortdurend gewerkt door tal van betrokkenen (medewerkers, partners op het landgoed en een netwerk van belanghebbenden).

Samenwerking in de arbeidsverhoudingen is een belangrijk deel van onze missie, toegespitst op samenwerking in ondernemingen en instellingen (medezeggenschap) en samenwerking tussen ondernemingen in innovatieve arbeidsmarktprojecten.

De bezinningsdoelstelling krijgt steeds meer aandacht. Daarbij putten we dankbaar uit de bronnen van de oorspronkelijke bewoners van het landgoed (de schrijver Maarten Maartens en zijn dochter Ada van der Poorten Schwartz), het christelijk-sociaal gedachtegoed en de lessen van de circulaire economie die het landgoed (47 ha. Utrechtse Heuvelrug) ons leert. De elementen samenwerking en bezinning genereren onmiskenbaar inspiratie bij deelnemers aan onze programma's, bij de partners op het landgoed, de gasten en andere belanghebbenden.

Na drie jaar was het tijd voor een 'Nieuwjaarsboek', zo vonden directie en bestuur. We kijken in dit boekje terug op drie jaar SBI, bij wijze van een '3-jaarverslag', en vandaaruit kijken we weer vooruit.

Daarbij hoort een reflectie op onze overlegeconomie. Of leven we inmiddels in de 'postpolder'? Daarmee geven we aan dat zowel de geschiedenis als de sociaal-economische context voor het SBI van groot belang is voor toekomstige keuzen. En dat die keuzen te maken hebben met Samenwerking, Bezinning en Inspiratie, is evident.

Dit boek is de eerste in een reeks, waarbij in de volgende edities ruimte zal worden geboden aan auteurs uit het netwerk van SBI.

Jaap Jongejan
algemeen directeur

Doorn, januari 2018

Artikelen 1–2 Statuten Stichting SBI

per 1 januari 2013

Artikel 1 naam en zetel

1. De stichting draagt de naam Stichting SBI. Samenwerking, Bezinning en Inspiratie.
2. De stichting is gevestigd te Doorn, gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Artikel 2 doel

1.
 - a. De stichting heeft ten doel het bijdragen aan duurzame arbeidsverhoudingen en duurzaam (maatschappelijk verantwoord) ondernemen, daarbij ruimte biedend aan allen die daarbij een inbreng willen leveren;
 - b. De stichting vindt haar oorsprong in het christelijk-sociaal gedachtegoed, alsmede in het volkshogeschoolwerk in brede zin *), en staat open voor alle levensbeschouwingen;
 - c. (...)

2. De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:
 - a. het bewaken van de identiteit van rechtspersonen waarvan de stichting aandelen beheert;
 - b. het ontwikkelen van opleidings-, advies-, en andere activiteiten voor allen die werkzaam zijn in ondernemingen, instellingen en werknemers- en werkgeversorganisaties;
 - c. het vormen van een ontmoetingsplaats voor overleg binnen en tussen werknemersorganisaties, werkgeversorganisaties en overige aan werk en maatschappij gerelateerde organisaties;
 - d. het beheren van aandelen in rechtspersonen en het adviseren van bedrijven en instellingen, die scholings- en vormingswerk in de geest van het doel van de stichting beogen;
 - e. het beheren van en beschikken over registergoederen, waaronder alle rechtshandelingen zijn begrepen, teneinde deze dienstbaar te doen zijn aan de doelstelling van de stichting en de met de stichting verbonden rechtspersonen en instellingen.

*) Tussenzin ingelast in verband met de fusie van Stichting SBI en Stichting Odyssee (dat voortkomt uit het volkshogeschoolwerk) per 1 januari 2017 tot Stichting SBI



Deel I

Samenwerking, bezinning en inspiratie

Jaap Jongejan
algemeen directeur Stichting SBI

Inhoud

Samenwerking, bezinning en inspiratie

1 • Vooruit naar vroeger	15
Van stichting SBI (Slotemaker de Bruïne Instituut) naar stichting SBI (Samenwerking Bezinning Inspiratie)	
2 • Kennismaken met SBI anno 2018	17
Structuur	17
Zware tijden	20
3 • Verbonden	23
Van instituut naar campus met huis van arbeidsverhoudingen als tussenstation	27
Waarom doen we wat we doen?	30
Vier verbindende elementen in de arbeidsmarkt	33
4 • Arbeidsmarktprojecten voor als het niet werkt	36
Mise en place	36
Mensenbieb	37
Vergeten groente	37
Van lucht werk maken	38
Mantel(ont)zorger	38
Niemand meer op de bank thuis	38
5 • Contract met de samenleving	40

6 • Of is werken eigenlijk niets voor mensen	44
Pleidooi voor de spelende mens	
7 • Horizon-taal	47
8 • Polygamie in arbeidsverhoudingen	51
Mag ik ook van meer werkgevers houden?	
9 • Medezeggenschap is geen afdeling	56
10 • Medezeggenschap met zeggenschap	59
11 • Mens als meest zekere en onzekere factor	62
12 • Samen werken aan duurzaam werken	66
13 • Tot slot van deel één	72
Bijlagen	
1 • Korte geschiedenis SBI Slotemaker de Bruïne Instituut (1961–2014)	73
2 • Bedrijven en organisaties op Landgoed Zonheuvel	77

1 • Vooruit naar vroeger

**Van stichting SBI – Slotemaker de Bruïne Instituut
naar stichting SBI – Samenwerking Bezinning Inspiratie**



De verandering van de naam van SBI weerspiegelt de ontwikkeling die ik waarneem op het speelveld van arbeidsverhoudingen, waar ik nu zo'n 25 jaar in beweeg. De maakbaarheid van de sociaal-economische wereld ligt achter ons. De zoektocht naar zingeving, naar duurzaam denken en doen, naar andere waarden dan economische waarden, ligt voor ons.

De oude wereld van arbeid, een blauwdruk, meestal centraal bedacht, met een overheid die weet wat goed voor ons is, bestaat niet meer. De nieuwe uitdaging is vele malen complexer en vraagt dus veel meer denkvermogen, verbinden en samenwerken dan ooit. We zullen moeten leren dat we zelf alle vraagstukken moeten oplossen. Grote leiders, met voorbeeldgedrag zijn schaars. Leiderschap is dan ook vooral zelf verantwoordelijk zijn voor jezelf én je naaste. En dat verantwoordelijkheid niet vanzelf komt en niet voor iedereen is weggelegd maakt onze wereld nog complexer. Het bewust zijn van de verantwoordelijkheid die we met z'n allen hebben voor de aarde en voor alle mensen, gaat ons bewustzijn vaak voorbij.

We worden mijns inziens geleefd door te denken dat als economisch alles goed gaat we ons doel bereikt hebben. En toch is dat niet zo. We kunnen niet blijven produceren ten koste van de aarde, ten koste van mensen. En ja statistisch gezien hebben we het gemiddeld qua welvaart beter dan ooit. Of zoals mijn collega Wim Oolbekkink (programmamaker SBI) zei: 'wel gelukt maar niet gelukkig'.

Ik heb de absolute overtuiging dat we de arbeidswereld een stukje beter kunnen maken. Dat vraagt om een ander soort lef. Lef wat zich laat vertalen in: leiderschap, elan en focus.

We kunnen en mogen niet accepteren dat we nog steeds mensen uitsluiten van de arbeidsmarkt en tegelijkertijd arbeid beschouwen als het belangrijkste goed om te ontplooien.

We kunnen en mogen niet accepteren dat we de aarde als gratis bron zien voor alles wat we willen produceren.

Ik zie het nieuwe Lef een beetje terug in het SBI. Het SBI is dan ook niet toevallig aan het veranderen. Samenwerking, Bezinning en Inspiratie staat ook voor kiezen om mensen te zien als medemensen. Organisaties te helpen door te ontwikkelen naar gemeenschappen van medemensen en aan een maatschappij te werken die gezien wordt als een samenleving van gemeenschappen en medemensen.

2 • Kennismaken met SBI anno 2018

De stichting SBI staat dus voor Samenwerking, Bezinning en Inspiratie. Naast landgoedbeheer en onroerend goed zaken, manifesteert de Stichting SBI zich ook op maatschappelijk terrein. De stichting SBI heeft een eigen jaarplanning met bijeenkomsten op terrein van MVO; we doen dat ook weer samen met o.a. Earth Charter, CSC, MVO Nederland. De stichting kent geen winstoogmerk.

Structuur

De stichting SBI is eigenaar van het Landgoed Zonheuvel en de gebouwen. Tevens is de stichting 100% aandeelhouder van SBI Beheer en Odyssee Holding. SBI Beheer is 100% aandeelhouder van Zonheuvel bv.

De stichting SBI is ook voor 50% aandeelhouder van SBI Formaat (de stichting FNV Formaat is de andere aandeelhouder).

Het stichtingsbestuur is tevens toezichthouder van de bv's. Het bestuur bestaat uit Jan-Willem van den Braak (voorzitter), Marianne Berendse, Lodewijk van der Grinten, Hein Dijkstra en Connie Maathuis. De directie bestaat uit Jaap Jongejan, algemeen directeur van de stichting en de bv's, en Rosetta Zwetsman, directeur.

SBI Formaat is dé organisatie voor advies, training en coaching van de medezeggenschap, werkt aan duurzame inzetbaarheid en biedt programma's op het terrein van sociale innovatie.

Zonheuvel Hotel & Congrescentrum is zowel actief op de congres- en vergadermarkt, als de vrijetijdsmarkt. We investeren iedere keer opnieuw op duurzame wijze in de congreszalen, de lodges, het Koetshuis en het Maarten Maartenshuis.

Duurzaam is voor Zonheuvel gewoon doen. Langs de *triple P* benadering investeren we ook in 2018 nog meer in biologische producten. En we blijven investeren in mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt met ons project 'Mise en Place'.

Odyssee bv is de nieuwe loot aan de stam. Odyssee is marktleider op het gebied van Pensioen in Zicht-cursussen en is op een vernieuwende manier actief met trainen, coachen en adviseren van de medezeggenschap.

Een kleinere organisatie, met een enorme drive, ooit voortgekomen uit de Volkshogescholen.

SBI Beheer is de kleinste bv en werkt als shared service organisatie voor de andere bv's en de stichting SBI. Er is constante focus op het verbeteren van financiële processen en kwaliteitsprocessen. Maar ook werken we aan slimmer werken, minder bureaucratie en toch zorgen dat 'alles' loopt.



De moestuin



Het koetshuis



Het Maarten Maartenshuis



De lodge

Zware tijden tot 2015

De crisis van de afgelopen jaren heeft, in combinatie met het wegvallen van de GBIO- subsidie voor OR-opleidingsbedrijven, voor een aardverschuiving gezorgd in het opleidingsland voor Ondernemingsraden. Geen subsidie meer op trainingen en de crisis zorgden voor minder opleiden van de medezeggenschap. Dit was in grote lijnen de oorzaak dat SBI in zwaar weer terecht kwam. Doorpakken was geboden. Reorganiseren alleen was niet voldoende. Als snel ontstond de gedachte: kunnen we als SBI Training en Advies niet samengaan met FNV Formaat? Ook daar liep men tegen dezelfde problemen aan. Beide organisatie hadden meer of minder een verbinding met de vakbeweging. Het zou goed zijn voor alle partijen als de krachten gebundeld zouden worden. Het toenmalige bestuur van de stichting SBI adviseerde positief op die bundeling van krachten (zie bijlage 1). Nadat allebei de organisaties nog een keer reorganiseerden, is in 2015 een nieuwe organisatie opgericht, te weten SBI Formaat bv. De nieuwe organisatie moest in twee jaar weer zwarte cijfers opleveren, terwijl het congrescentrum Landgoed Zonheuvel door de fusie extra klanten kon binnenhalen.

Per 1 januari 2015 is het bestuur van de stichting SBI een onafhankelijk bestuur maar wel met een sterke inhoudelijke binding met sociale partners. Het Huis van Arbeidsverhoudingen is de onofficiële naam die we gebruiken om aan te geven dat we naast medezeggenschap actief zijn op het brede terrein van arbeidsverhoudingen. We ontwikkelen programma's op het terrein van sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmarktinnovaties. Na de oprichting van SBI Formaat is de naam van SBI veranderd. De letters SBI staan sinds 1 januari 2015 voor Samenwerking, Bezinning Inspiratie. Deze woorden passen uitstekend bij de nieuwe weg die is ingeslagen, mede gebaseerd op de statutaire doelstellingen.

Landgoed Zonheuvel werd zodoende de plaats waar werknemers, werkgevers, onderwijs, wetenschap en politiek elkaar leren vinden. Leren als ontwikkelplaats en elkaar vinden in de dialoog.

Dat heeft tevens geresulteerd in het feit dat een aantal bedrijven die in hun corebusiness iets met arbeidsverhoudingen hebben, zich vestigden op Landgoed Zonheuvel. Een bedrijventerrein in het klein, op een wel heel bijzondere locatie. Met het verlangen om samen sterker te worden. (Zie blz. 77 voor de bedrijven die vallen onder SBI en de andere bedrijven die gehuisvest zijn op Landgoed Zonheuvel'.

Op 1 januari 2017 is de stichting SBI gefuseerd met de stichting Odyssee. De stichting Odyssee komt voort uit de Volkshogescholen. De nieuwe stichting behoudt de naam stichting SBI. Odyssee is een nieuwe bv binnen het SBI. Odyssee is een sterk merk in de medezeggenschapsmarkt en houdt zich bezig met advisering, coaching en training van de medezeggenschap, maar ook met Pensioen in Zicht en de opvolger daarvan, Vitam. Vitam is een programma wat zich bezighoudt met hoe mensen langer en vitaler aan het werk blijven. Anders gezegd hoe komen mensen van een gezonde werksituatie in een gezonde pensioen-situatie. Waar niet werken, vrijwilligerswerk en wel werken door elkaar heen lopen.

De stichting SBI is meer dan de hiervoor genoemde bv's. De stichting SBI is één van de *founding fathers* van het CSC (het Christelijk Sociaal Congres). Het CSC heeft Landgoed Zonheuvel als thuishaven en is een organisatie die bijna 50 aangesloten bedrijven kent met christelijke signatuur. Het jaarlijkse congres en de daarmee samenhangende activiteiten worden op Zonheuvel georganiseerd. Bovendien is SBI zowel inhoudelijk als praktisch direct betrokken bij de organisatie van de activiteiten van het CSC.

Sinds 2016 is de stichting SBI verbonden met de stichting Prinsjesdagontbijt. Die stichting gaat verder met de naam: stichting SBI Prinsjesdagontbijt. Jaarlijks op de vroege vrijdagochtend voor de Derde Dinsdag van september komt (Christelijk) bestuurlijk Nederland bijeen in Den Haag in een ontbijtsessie (morning prayer).

We werken ook samen met o.a. Earth Charter en vieren de jaarlijkse Earth Charter Day op Zonheuvel. Er liggen nauwe contacten met Springtij en Socires.

We zijn actief met duurzame participatie, met projecten zoals 'Contract met de samenleving', 'Vergeten groente' en 'Mensen-bieb'. Activiteiten die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weer natuurlijk laten meedoen.

We bouwen ook aan mooie projecten zoals: van Solitair naar Solidair, samen met het instituut Gak en Dagblad Trouw.

De Stichting SBI is een heel verhaal geworden en is nooit af!

Inmiddels werken er meer dan 250 mensen op Landgoed Zonheuvel.

3 - Verbonden

Landgoed Zonheuvel en SBI hebben een prachtige historie (zie bijlage 1 voor een kort historisch overzicht). De schrijver Maarten Maartens (pseudoniem voor Joost van der Poorten Schwartz 1858 – 1915) was een vermaard schrijver eind 19^e/begin 20^{ste} eeuw. Weliswaar in Nederland minder bekend, maar in de Engelse taal een succesvol schrijver. Een wereldreiziger die samen met zijn vrouw Anna van Vollenhoven het landgoed, toen nog 'de Zonheuvel' genoemd, kochten en daar hun Landhuis bouwden met Koetshuis. Hun dochter Ada heeft er gewoond tot haar dood in 1944. In de jaren twintig van de twintigste eeuw, na het overlijden van haar moeder Anna, richtte Ada de stichting De Zonheuvel op. De stichting gaf het huis een functie als conferentieoord en centrum voor jeugdwerk. Ada was dus actief met jongeren, hield van de natuur, van kunst en toneel. Zij heeft in 1937 een openluchttheater laten bouwen op het landgoed, met als doel jongeren uit heel Europa te ontvangen en zeker ook om toneelstukken van haar vriendin Henriëtte Roland Holst op te laten voeren. Maar ook was het een ontmoetingsplaats voor burgers uit de omliggende gemeentes. Ze was begaan met het lot van de gewone mens en probeerde een steentje bij te dragen aan de ontwikkeling van de gewone burgers.

Het openluchttheater is gebouwd in de crisistijd voor de Tweede Wereldoorlog. Mede door mensen die in de Dienst Uitvoering Werken (DUW) zaten. De DUW was in die crisistijd opgezet om aan de vele werklozen 'zinvolle' arbeid te geven en om ze te behoeden voor revolutionaire plannen.

In de Tweede Wereldoorlog was er een noodhospitaal gevestigd. Ada overleed in dit hospitaal in 1944.

In 1974 werd Landgoed Zonheuvel met het Maarten Maartenshuis door de stichting Slotemaker de Bruïne Instituut gekocht. Nadat eerder de provincie Utrecht korte tijd eigenaar was geweest.

Het openluchttheater is na de dood van Ada van der Poorten Schwartz volledig in verval geraakt en door Peter van Doorn van Goedlandt bv in 2017 herontdekt. SBI heeft opdracht gegeven om het openluchttheater op te graven en opnieuw op te bouwen. Inmiddels bleek uit de overleveringen dat ergens in het openluchttheater door Ada van der Poorten Schwartz in 1937 een tijdsapsule was begraven. En na veel zoekwerk is deze capsule in volledige oude staat gevonden. De vraag was toen, of we de capsule na 80 jaar zouden openmaken of niet. De nieuwsgierigheid won. De lodenkoker is open gezaagd. Een wel heel bijzondere gebeurtenis, waarbij de lucht van 80 jaar geleden zich mengde met de lucht van vandaag. De geschiedenis verbond zich letterlijk met de hedendaagse tijd. Een indrukwekkend moment.

De koker had een bijzondere inhoud. Misschien wel het mooiste attribuut in de koker was de originele blauwdruk van de bouw van het openluchttheater, geschetst door de architect Koen Limperg. Een foto van Koningin Wilhelmina gaf ook het tijdsbeeld van 1937 evenals twaalf zilveren munten uit die tijd. Een oorkonde met weer de namen van degenen die meegewerkt hebben aan de bouw van het openluchttheater en foto's van de officiële opening zorgden ervoor dat de capsule vol zat met attributen uit 1937.

Dankzij de blauwdruk van de architect konden we 80 jaar later het openluchttheater in precies dezelfde staat herbouwen. Maar er zijn meer overeenkomsten. We hebben het openluchttheater in 2017 herbouwd samen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en met nieuwkomers uit het AZC in Leersum. De vergelijking met de DUW is snel gemaakt. Helaas moeten we ook



Maarten Maartens en Ada op hun Engelse auto, merk Humber in 1905

Openluchttheater 1948





De uitvoering van de mini opera Post Cards from Aleppo in het openluchttheater

constateren dat het werkloosheidsprobleem in die 80 jaar nog niet is opgelost. Met een gezamenlijke inspanning en met een succesvolle crowdfundingactie waren we in staat om op 5 juli 2017 het Maarten Maartens Openluchttheater te (her)openen. De officiële opening is verricht door burgemeester Naafs van de gemeente Utrechtse Heuvelrug, Bouwe Postmus, voorzitter van de Stichting Maarten Maartens en Jan-Willem van den Braak, voorzitter van de stichting SBI.

Met de uitvoering van de mini opera Post Cards from Aleppo van componist Merlijn Twaalfhoven door musici uit Aleppo werd de verbinding tussen oorlog en vrede verleden en toekomst gelegd. Meer dan 200 mensen (uitverkocht) waren getuige van deze opening. Het openluchttheater staat symbool voor de campus Zonheuvel. Waar het oude met het nieuwe verbonden is op een natuurlijke manier. Waar blijkt dat door samenwerking en door creativiteit heel veel meer mogelijk is. Het openluchttheater is een inspirerende plek waar de omgeving steeds verandert. Of zoals één van de toeschouwers zei: 'ieder jaargetijde veranderen de muren en het plafond van dit theater'.

Voor de geschiedschrijving leggen we hier vast dat de tijds capsule weer begraven gaat worden ergens in het theater, niet in een loden koker, maar zoals het nu kan, in een duurzame kunststof koker. De inhoud van 1937 wordt weer teruggeven aan het landgoed. Echter met een toevoeging uit 2017, in de stijl van 1937, een aantal munten, foto's, een lijst van deelnemers die aan de (her)bouw van het openluchttheater hebben meegewerkt en een brief aan de toekomst. Hoe mooi zou het zijn als 80 jaar later of misschien wel 200 jaar later de toekomstige bewoners van Landgoed Zonheuvel weer diezelfde verbondenheid voelen als wij vandaag.

Maar er gebeurt meer op het landgoed op het gebied kunst en cultuur. Naast het openluchttheater gaan we samen met de stichting Panorama Heuvelrug onderzoeken of het immense en prachtige schilderij dat geschilderd is door drie kunstschilders uit Driebergen, een onderkomen kan vinden op het landgoed. Het schilderij is meer dan 50 meter lang en bijna 3 meter hoog en zal in eenzelfde vorm als Panorama Mesdag tentoongesteld gaan worden. Een aanwinst voor de Utrechtse Heuvelrug en voor Landgoed Zonheuvel.

Van instituut naar campus met huis van arbeidsverhoudingen als tussenstation

Zoals de natuur nooit stil staat, zo willen wij op Zonheuvel constant in beweging zijn. Iedere keer opnieuw willen we waarde toevoegen aan de ingezette menselijke processen.

Een 24-uurs sessie op het landgoed met alle huurders resulteerde in de gedachte dat Landgoed Zonheuvel de campus Zonheuvel zou kunnen worden. De plaats waar op het gebied van mens, organisatie en samenleving samengewerkt wordt, inspiratie opgedaan kan worden, er tijd is voor bezinning, waar geleerd kan worden, waar mensen zich kunnen ontwikkelen, waar kennis

gedeeld kan worden. Waar creativiteit en kunst onderdeel uitmaken van ons dagelijkse doen en altijd mensgericht 'de hele mens' en natuurgericht. Campus Zonheuvel, daar worden we met z'n allen wijzer van.

De zoektocht naar een nieuwe balans in ons aloude en geroemde poldermodel is nog maar net ingezet (zie ook hoofdstuk 2).

Nut en noodzaak van het Poldermodel is wel bewezen. Maar net als de muren en het plafond van het openluchttheater verandert ook de context waarin het Poldermodel zich manifesteert.

De toenemende complexiteit, de snelheid waarmee kennis kan worden opgedaan en de exponentiële versnelling waarin de technologie zich bevindt, kan door de gemiddelde mens steeds minder goed bijgehouden worden. Maar om in balans te blijven of te komen moet er beweging zijn. Vergelijk dat maar met fietsen.

Maar het lijkt alsof de pieken en de dalen van die sociaal economische beweging zo groot zijn geworden dat we steeds meer in onbalans raken als het om arbeid gaat. De afgelopen decennia (80 jaar) zijn we van een dorpseconomie naar een stadseconomie gegroeid (vergelijk 'Hoe God verdween uit Jorwerd', Geert Mak). Van een stadseconomie naar een regionale en landelijke economie. Van Benelux naar EEG naar Europa en inmiddels is de hele wereld ons economisch speelveld. In vier generaties zijn we gegroeid van dorpseconomie naar wereldeconomie. Van stoomtrein naar deeltjesversneller. Van T Ford naar Tesla. Van typeafdeling naar thuiswerken. Van loonslaaf naar hybride werkende. Van de groenteboer in de straat tot Zalando aan huis. Met als constante factor de voorspelbaarheid van de onvoorspelbaarheid.

In het vervolg van dit hoofdstuk wil ik vooral stilstaan bij de vraag of wij zien wat de geschiedenis en de natuurlijke omgeving ons leert. Niet vanuit een wetenschappelijk perspectief, maar vooral vanuit persoonlijke verwondering. En vooral redenerend

vanuit trage vragen die geen snel en pasklaar antwoord hebben. Hoe komt het dat systemen, met als doel ondersteunend te zijn, steeds meer bepalend zijn geworden?

Vragen die op een antwoord wachten...

Hoe zorgen we ervoor dat de waargenomen werkelijkheid niet overschaduwd wordt door systemen?

Hoe komt het dat we telkens weer middel en doel door elkaar heen gebruiken. Met alle verkeerde keuzen die daarbij horen?

Hoe zijn we de weg kwijtgeraakt in samen leven? En belangrijker; hoe vinden we opnieuw een goed spoor in een samenleving?

Zijn we bang dat robots het werk overnemen terwijl de mens zich steeds meer als robot gedraagt?

Waarom is eigen belang maar al te vaak korte termijn belang?

Vragen die vaak vanuit economisch perspectief gesteld worden maar met menselijk gedrag beantwoord worden.

Die 'menselijke antwoorden' werken mee om een beweging te creëren waar de medemens, de gemeenschap en de samenleving centraal staan.

Waar we samen langetermijn doelen formuleren, bouwen aan een samenleving. Waar we roepen om leiderschap en in staat zijn ons iets te laten zeggen.

Waar horizontaal het wint van verticaal organiseren.

Waar horizon-taal, de nieuwe taal is die verbindingen herstelt, helpt om veranderingen door te voeren die perspectief bieden voor alle stakeholders.

Landgoed Zonheuvel is de plek waar we actief zijn met samenwerken, bezinningen, inspiratie, als nieuwe opdracht voor Campus Zonheuvel. Waar ruimte is voor meewerken en meedenken door studenten van de Hogeschool Utrecht, de hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU), Christelijke Hogeschool Ede etc.

Naast vragen delen we ook graag een aantal ideeën, trends en visies over nieuwe arbeidsverhoudingen, die mogelijk voer zijn voor diepgaande gesprekken.

Ideeën die soms door middel van experimenten uitgetoetst zijn en met vallen en opstaan verder gebracht worden. Visies die soms vanuit een persoonlijke drive geschreven zijn en roepen om uitgewerkt te worden.

Dus zeker geen vervolg met de bedoeling om aan te geven dat wij het wel weten in welke richting arbeid zich ontwikkelt. Ook al lijkt dat soms omdat je niet achter iedere zin een vraagteken kan zetten. En zeker geen compleet beeld van de mens, de organisatie en de samenleving. We hebben nog wat boekjes te gaan...

Iedere lezer wordt vooral uitgedaagd om zijn of haar eigen vragen te stellen. Om mee te helpen om ideeën verder te brengen of gewoon mee te doen met onze keukentafel gesprekken, met onze dialoogsessies. Gewoon omdat samenwerken altijd leidt tot de beste oplossingen.

Waarom doen we wat we doen?

De Nederlandse arbeidsmarkt heeft de afgelopen jaren te maken gekregen met snel opeenvolgende maatschappelijke ontwikkelingen. Ik zet een aantal van deze ontwikkelingen voor u op een rij. Eerder deed ik dat samen met onder meer Annet de Lange, Hogeschool Arnhem Nijmegen en Margo Nijkamp-Diesveldt van Open Innovation Academy in opdracht van de provincie Gelderland. Dat leidde tot het rapport Denktank Arbeidsmarkt 2030.

- Een economisch onvoorspelbare conjunctuur: we komen uit een diepe economische recessie en weten nog niet precies hoe de economie van overmorgen eruit zal zien.
- Vergrijzing en ontgroening van onze arbeidsmarkt: waarin de pensioenkosten van de zogenaamde babyboom generatie (gebooren tussen ongeveer 1945 en 1955) door relatief minder jongeren dan voorheen gedragen moet worden.
- Ouderen die langer moeten doorwerken: via een verhoging van de AOW-leeftijd van 65, geleidelijk naar 67 en hoger. Ouderen kampen echter met een negatievere beeldvorming ten opzichte van jongere werknemers. Bovendien kunnen ze moeilijk aan betaald werk komen na ontslag.
- Flexibilisering van arbeidsrelaties: een baan voor het leven lijkt voor velen onrealistisch. Het aantal Zelfstandigen Zonder Personeel (zzp'ers) blijft elk jaar stijgen. Inmiddels zijn dat er ruim 900.000. Zelfstandigen zonder personeel blijken een zeer diverse groep te vormen. Zij verschillen in leeftijd, opleidingsniveau, inkomen en vermogen. Bovendien is door de dynamiek op de arbeidsmarkt en de toegenomen diversiteit in loopbanen en van werkenden, de betekenis van werk minder eenduidig geworden. Mensen kunnen betaald werk met onbetaald werk combineren of werken bij meer werkgevers tegelijk.
- Individualisering: de samenleving verandert van een netwerk gebaseerde samenleving (via geloofsovertuiging en maatschappelijke zuilen, het gezin als hoeksteen) naar een samenleving gekenmerkt door een verdergaande individualisering; waarin het voor en door elkaar zorgen niet meer vanzelfsprekend is. Wel zie je de laatste tijd weer een kentering ontstaan, een roep om nieuwe solidariteit.
- Technologische innovaties: (digitalisering, automatisering en robotisering) hebben invloed op de aarde en verdeling van onze arbeid. Werk kan overgenomen worden door robots, of er ontstaat nieuw werk door bijvoorbeeld 3D-printers, lerende of intelligente robots, zelfrijdende auto's, etc. Hierdoor krijgen we te

maken met een ingewikkeld reallocatie- en verdelingsvraagstuk wat betreft vraag en aanbod van arbeid. Deze zogenaamde vierde industriële revolutie heeft niet alleen effect op de arbeidsmarkt, maar kan ook leiden tot extra ongelijkheid in de inkomens- en vermogensverdeling met het risico van een nieuwe tweedeling.

- Decentraliserende overheid: Nederland heeft te maken met zogenaamde structuurveranderingen waarin een centrale overheid plaatsmaakt voor een decentrale overheid. Waardoor meer regelruimte op gemeentelijk niveau is ontstaan, maar de gemeentes nog worstelen met vormgeven (decentralisatie leidt tot concentratie) van het sociale beleid en het activeren en includeren van kwetsbare werkenden.

- Een leven lang leren: de voorgaande ontwikkelingen hebben een grote invloed op de gewenste vaardigheden en niveau van kennis van werkenden nu en in de toekomst. Een leven lang leren is een vereiste om te kunnen overleven op de arbeidsmarkt van de toekomst en om aan te kunnen passen aan continue veranderende (technologische en mentale) eisen van het beschikbare werk. Uit onderzoek blijkt dan dat een groot deel van de flexwerkers (met name werkers met een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast contract en uitzend-, oproep- en afroepkrachten) nog nooit enige vorm van cursus of training heeft gevolgd. We lopen met leven-lang-leren achter de feiten aan. Maar ook de vorm van leren zal anders moeten. Het leren is nog te veel gericht op het schoolse leren terwijl combi- of duale vormen van leren, dus zowel in de praktijk als op school, maar ook digitale of beeldende vormen van leren voor kwetsbare jongeren bewezen effectiever zijn. In een tijd waar creativiteit en spel belangrijker worden, zou het dan niet mooier zijn als we de hoofdregel veranderen. Niet jong geleerd en oud gedaan maar jong en oud helpen elkaar om gedurende het gehele werkende leven te leren en 'jong' te blijven denken en handelen. Niet alleen een leven lang leren, maar vooral ook lang leve het leren!

Antwoorden vinden in een wereld waarin er steeds meer tegenstellingen bijkomen.

Van arm en rijk, van gezond en ongezond, van kennis en geen kennis. Van afhankelijk en onafhankelijk, van kwetsbaar en niet kwetsbaar. Waar steeds meer beroep wordt gedaan op solidariteit. Waar we steeds meer leren dat omzien naar elkaar noodzaak is om samen verder te komen. De arbeidsmarkt is nog steeds de plek waar deze tegenstellingen het duidelijkst gevoeld worden. Doe je mee of doe je niet mee, voldoe je aan de definitie loonwaarde of behoort je tot een doelgroep zonder werk. En als je werk hebt, hoe blijf je dan gelukkig aan het werk.

Vier verbindende elementen in de arbeidsmarkt

De arbeid kent vier verschillende levensfasen waarin arbeid zich wisselend kan bewegen. De leerfase, de ontwikkelfase, de doe-fase, de teruggeeffase. De fasen kunnen ook door elkaar heen lopen.



Arbeid ‘werkt’ als er constant beweegt tussen de

- 1 klantvraag,
- 2 en de technologische innovatie,
- 3 bijdraagt aan organisatorische en menselijke meerwaarde en
- 4 de ontwikkeling in de samenleving.

Werken staat dus niet op zichzelf.

De mens voert (voornamelijk) zelf de arbeid uit. Hij of zij ontwikkelt constant aanpassingsvermogen op de thema’s

- 5 brede duurzame inzetbaarheid (natuurlijk meedoen),
- 6 sociaal innoveren,
- 7 goede arbeidsverhoudingen en
- 8 aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt.

De organisatievorm (gemeenschap) waarbinnen arbeid plaatsvindt zal ruimte moeten bieden aan

- 9 grensoverschrijdend denken en doen (creativiteit),
- 10 geborgenheid en verbinding,
- 11 experimenteerruimte en
- 12 zullen middel en doel constant vastgesteld moeten worden.

De samenleving kiest voor quadruple helix in plaats van de *triple helix* van de arbeid (bedrijfsleven, overheid, onderwijs en burgers).

De samenleving heeft ‘eerlijke’ mensen en organisaties (gemeenschappen) nodig die

- 13 ook belangeloos durven denken,
- 14 maatschappelijk betrokken zijn,
- 15 leiderschap tonen en
- 16 verbindend werken.

De 16 thema’s binnen de 4 elementen bewegen constant langs en om elkaar heen. Iedere keer opnieuw zullen al deze zestien vragen beantwoord moeten worden om te bezien of arbeid nog werkt. Scoor je negatief op één van de zestien elementen dan weet je waar de aanpassing nodig is.

Duurzaam werken wordt dan een spel van balans zoeken in deze zestien elementen.



4 • Arbeidsmarktprojecten voor als het niet werkt

De stichting SBI en SBI Formaat hebben samen met Landgoed Zonheuvel en een aantal partners een aantal vernieuwende projecten opgezet om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt mee te laten doen. Onder het motto iedereen heeft een talent. We gaan uit van wat iemand wel kan en we passen de organisatie aan mensen aan i.p.v. andersom.

We kennen zes projecten met hier en daar beschermde namen, sommige projecten lopen al, andere staan in de kinderschoenen en... er komen er meer.

Het project Mise en Place

Met als doel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen in de horeca. We doen dit met acht andere horecawerkgevers in de regio. Landgoed Zonheuvel staat centraal in het project en werkt samen met het Werkgeversservicepunt, de Regionale Sociale Dienst en het MBO om mensen te leren wat Horeca is. Na vier maanden stromen mensen door naar één van de andere acht Horeca-werkgevers. Uiteindelijk komen mensen aan het werk, hetzij via een uitzendbureau hetzij via een contract.

Mensenbieb SBI

Dit is een kennismaking en bewustwordingsproject waar ongeveer vijftien CEO's van (middel)grote bedrijven letterlijk kennismaken met vluchtelingen, Wajongers, of andere doelgroep op de arbeidsmarkt.

In een gemeente nodigt de burgmeester CEO's en mensen uit de doelgroep uit. We organiseren een netwerkbijeenkomst met gesprekken met echte mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en geven een aantal tips, adviezen en inzichten over hoe de wetgeving in deze situaties wel en niet werkt enz. Een bijeenkomst met een netwerkkarakter, zonder vervolgafspraken, maar met delen van kennis met de doelgroep. Op de *try-out* kregen mensen die al meer dan vijf jaar aan het solliciteren zijn waardevolle tips van een CEO; ook bijvoorbeeld een oudere werkzoekende mevrouw, die meldde nog nooit een burgmeester in het echt gezien te hebben en nu wel twintig minuten in gesprek mocht met hem.

'Vergeten groente'

Een woordspeling voor een project waarbij studenten van verschillende richtingen in een bedrijf of tussen bedrijven gaan zoeken naar vergeten werk. Door een andere bril kijken naar een organisatie en tussen organisaties, met als doel werk te vinden (geen jobcarving) dat nu niet gezien wordt. Van dat werk (en we hebben al voorbeelden) wordt een business case gemaakt met als doel structureel werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te bewerkstelligen. Dat werk kan zijn een project, meerdere taken, een baan, meedoen als vrijwilliger enz.

Zowel werkgevers als nieuwe werknemers kunnen binnen ons project een coöperatie oprichten om meer zekerheid te krijgen of minder risico te lopen.

De eerste onderzoeken lopen met studenten van de CHE.

Van Lucht werk maken

Band op spanning, een vergeten groente, waarbij onder professionele begeleiding mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op ons parkeerteerrein de bandenspanning van onze gasten – die dat wilden – mochten controleren en op de juiste spanning brachten. Banden op spanning houden wordt vaak vergeten. Banden op spanning is veiliger, duurzamer en u verbruikt minder brandstof en... u helpt mensen aan het werk.

Mantel(ont)zorger

Een nieuw project waar werkgever, mantelzorger en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op een andersom wijze gaan samenwerken. Hoe kunnen mantelzorgers ontzorgd worden, door andere taken die bij henzelf blijven liggen over te nemen (carroussel van taken) door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Mantelzorg als perfect instrument in een solidaire samenleving die geen verdringing van arbeid bewerkstelligt, maar in zichzelf nieuw werk creëert. Samen organiseer je taken, wat een volledige baan wordt voor iemand die nu zonder werk is. Ook dit project wordt verder uitontwikkeld.

Niemand meer op de bank thuis

Onder het motto 'niemand meer op de bank thuis', iedereen doet mee op het speelveld van de arbeidsmarkt; hij of zij kan weliswaar tijdelijk op de reservebank van het spel zitten, maar is klaar om mee te doen. Dit project 'Contract met de samenleving' is inmiddels gestart op de Utrechtse Heuvelrug, zie hierna.

Genoemde projecten zijn een greep uit projecten die samen met het SBI kunnen worden opgezet, uitgewerkt. Onder het motto door samenwerking raakt niemand uitgewerkt.

5 • Contract met de samenleving

Met veel plezier kijken we naar de economische groei, naar de daling van het werkloosheidspercentage. Meer mensen aan het werk draagt bij aan mens, economie en samenleving. Maar helaas blijven, ondanks de positieve berichten over de daling van de werkloosheid, te veel mensen aan de kant staan. Ondanks alle goede afspraken en goede bedoelingen. Ondanks alle inspanningen zijn we als samenleving blijkbaar nog steeds niet in staat om iedereen die wil en kan een plek te bieden/geven in een werkomgeving.

We zijn ervan overtuigd dat 'meedoen' in een werkomgeving in velerlei opzichten voor (bijna alle) mensen belangrijk is. Meedoen geeft zin aan het bestaan van mensen. En dat dit 'meedoen' weer een positief effect heeft op de samenleving, behoeft geen betoog. Wij stellen ons ten doel om iedereen die wil en kan een plek te bieden in een werkomgeving. Daarbij hanteren we een brede definitie van werk en van meedoen.

Anders denken, anders doen en veranderen met perspectief zijn de woorden waarlangs wij de slogan 'iedereen doet mee' vormgeven. Niet via een beleidsregel, niet via een blauwdruk. We vragen niet om aanpassingen van instituties of aanpassingen in wetgeving, maar denken andersom door het bundelen van bestaande middelen en ideeën.

Waar gaat het om? We accepteren niet langer dat er 950.000 mensen (buiten de WW om) niet op de één of andere wijze mee kunnen of mogen doen. Uiteindelijk beslissen we als samenleving zelf of mensen wel of niet mee mogen doen op de arbeidsmarkt.

Soms door wetgeving, soms door onwetendheid, soms door niet kunnen, soms door verkeerde afspraken.

Wat is het idee? Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die niet aan het werk komen zonder intensieve hulp, krijgen een zogenaamd contract met de samenleving. Een contract voor vier jaar. Vier jaar omdat het wel vier jaar duurt om de afstand te overbruggen die vaak na jaren van mislukken om aan het werk te komen, is ontstaan. Vergelijk het met het ontstaan van een hardloopblessure. Die ontstaat geleidelijk totdat we uiteindelijk met klachten bij de dokter uitkomen. De herstelperiode duurt net zo lang als de ontstaansperiode.

En dan is een traject voor iemand met afstand tot de arbeidsmarkt van drie maanden dus veel te kort. Alleen een beroepsopleiding duurt al vier jaar. Het contract met de samenleving betekent voor ons een contract met de (decentrale) overheid, regionale werkgevers en opleidingen (verschillende gradaties). Iedere deelnemer krijgt een persoonlijke leer-werklijn waarbij de mogelijkheden, kwaliteiten en capaciteiten van de deelnemer het tempo en de inhoud van het traject bepalen. We spreken niet langer van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In plaats daarvan hebben we het over deelnemers in de kern van de arbeidsmarkt waar de samenleving omheen staat. De samenleving haalt deze deelnemers naar zich toe en brengt ze in beweging. En de tijd is onze vriend.

Wat je echt wil, kan ook echt

De huidige sociale zekerheid is nog te veel ingericht langs de lijn van de financiële zekerheid. De uitkering staat centraal. Bij ons staat het meedoen centraal. Meedoen houdt in dat je als deelnemer een contract met de samenleving tekent.

Meedoen betekent dat je met je eigen programma je eigen geld verdient. De uitkering is passé. De samenleving betaalt omdat je meedoet en mee mag doen en de extra (opleidings)activiteiten waarin je meedoet in jouw programma, reken je af met

maatwerkvouchers. Maar vanaf dag één ontvangt de deelnemer een salaris.

Je eigen programma vul je in met vouchers voor bijvoorbeeld meer of minder begeleiding, meer of minder werkervaring, meer of minder leren.

Maar een samenleving bestaat uit meer dan werken. De vouchers geven ook mogelijkheden voor andere activiteiten, andere zorg, voor schuldhulpverlening voor... eigenlijk alles wat nodig is om je contract met de samenleving tot een succes te maken.

Realiseerbaar?

Alles wat je echt wilt is realiseerbaar. Ons initiatief past bij het belangrijkste doel van onze economie: volledige werkgelegenheid. Waarbij "volledig" en "werk" en "gelegenheid" natuurlijk op verschillende manieren gedefinieerd kunnen worden. Iedereen doet mee. Dat lukt alleen als al die anderen die al meedoen hierin meedoen. Maar dat is niet zomaar gerealiseerd.

Volledig is ook niet ons doel, maar stel dat je 10% van de huidige groep mensen die echt niet meedoen hiermee helpt, dan hebben we een enorme slag gemaakt.

Werk is meer dan betaalde arbeid. Werk is meedoen. Werk is ook ontwikkelen, proeftuinen bouwen, leren, maar ook mislukken. Maar in alle gevallen onder paraplu van het contract met de samenleving. We laten gedurende vier jaar niemand los. Natuurlijk meedoen is wat lokale overheid, werkgevers en onderwijsinstellingen bieden.

Er is in Nederland werk genoeg, maar niet volgens de definitie van betaalde arbeid. Werkgevers, werknemers, overheid en onderwijs spannen zich natuurlijk al heel lang in voor deze doelgroep. Maar blijkbaar niet met voldoende succes. Kan het fundamenteel anders?

Een experiment

Met ons initiatief bieden we 25 mensen een contract met de samenleving. Met een vierjaren maatwerkprogramma (flexibel, aan te passen enz.). De huidige bronnen, uitkering, subsidies enz., blijven gebruikt worden. Deelnemers ontvangen echter vanaf dag één een salaris.

25 werkgevers doen mee en adopteren ieder één deelnemer (die overigens niet vier jaar bij die werkgever is, deelnemers lopen hun eigen programma en kunnen wisselen van werkplek). Vijf opleidingsinstellingen doen mee en adopteren ieder vijf deelnemers (deze deelnemers doorlopen hun eigen programma). Vijf gemeenten (RSD) doen mee en adopteren ieder vijf deelnemers. Iedere deelnemer heeft dus een persoonlijke coach (via een voucher) maar ook een werkgever, een opleidingsinstituut en een gemeente die de deelnemer met raad en daad kan bij staan. In het persoonlijke programma kan werken, leren, ontwikkelen en helpen, de komende vier jaar in verschillende periodes ingevuld worden. De coach, de werkgever, opleiding en de gemeente volgen samen de deelnemer en het succes van de deelnemer (definitief meedoen) is ook hun succes.

Een sociale business case

Uiteraard leven we in een wereld waar gerekend moet worden. Maar we leven ook in een wereld waar vaak eenzijdig gerekend wordt met financiële kosten (economie). In onze businesscase willen we ook ruimte vragen voor het rendement van geluk, geluk voor de deelnemers en geluk voor de samenleving. Op die wijze rekenen verrijkt ons pas echt.

6 • Of is werken eigenlijk niets voor mensen

Pleidooi voor de spelende mens

Zolang we werk als arbeid benoemen en in ons leven onderscheid zijn gaan maken tussen privé en werk hebben we geworsteld met het beeld arbeid. We worstelen al eeuwenlang met de rol die arbeid speelt in ons leven. Worstelingen die tot uiting komen in: van slavenarbeid tot kindarbeid, van loonslaaf tot arbeid die uitbuit. Maar ook in van arbeid adelt, van bid en werk. Van arbeid die verrijkt en van niet duurzame arbeid, die naast de mens ook aarde uitbuit.

De Griekse filosofen, filosofeerden over dialoog, over sport en spel, hoezo arbeid? De grote stappen die arbeid heeft gemaakt in de geschiedenis zijn algemeen bekend. De impact van werk is groot. In onze samenleving geldt nog steeds dat, dat wat je doet in werk je ook voornamelijk bent. Ik werk dus ik besta. 'Arbeid adelt' en 'bid en werk' zijn twee drijfveren waarop het arbeidsbestel bestaat.

Maar toch gaat het arbeidsbestel van de laatste eeuw barsten vertonen. De oude instituties zijn niet meer het stabiliserende antwoord op de ontwikkeling van werk. De toegenomen complexiteit heeft impact op beleidsbepalende instituties. Doordat de complexiteit en diversiteit van vraagstukken zo divers is, is er altijd wel een antwoord dat past en is er dus niet één antwoord meer. Tegelijkertijd lijkt het alsof we nog steeds naar dat ene antwoord zoeken. Dat ene sociaal akkoord, dat ene (dichtgetimmerde) regeringsakkoord.

Iedere tijd brengt naast economische en technologische ontwikkeling, of misschien wel juist daardoor nieuwe verschillen teweeg tussen groepen van mensen. Van arm en rijk, van gezond en niet gezond, van jong en oud, van allen en samen, van afhankelijk en onafhankelijk van have en have not. En ieder verschil blijft bestaan en er komt in iedere nieuwe tijd een nieuw verschil bij. En het lijkt alsof de tijd sneller gaat.

De vierde technologische revolutie, de robotisering zorgt voor een nieuwe tweedeling. Overigens is het woord revolutie niet echt op z'n plek. Opnieuw zal deze 'revolutie' zorgen voor uitstoot van banen aldus pessimisten. Maar ook nieuw werk opleveren, aldus optimisten.

Is robotisering de zegen voor niet-zingevende arbeid en bedreigend voor de werkende mens? De vraag over toegevoegde waarde en vermogenseigendom komt ook hier om de hoek kijken. Van wie zijn de productiemiddelen? Hoe wordt naast loon ook kapitaal en vermogen verdeeld? Waar we in een economische en technologische versnelling terecht zijn gekomen, is de versnelling in de sociale (innovatie) en verdelingscomponent achtergebleven. We hebben te lang op oude sociale systemen gebouwd. We zitten inmiddels in een fase van een leven lang leren en ontwikkelcultuur, maar bouwen nog te veel op loongebouwen die nog steeds uitgaan van het belonen van een jaar ouder worden.

In een wereld waar steeds meer ouderen aan het werk zijn, waar ouderen langer moeten werken en leren er niet makkelijker op wordt.

In die wereld zien we dat ouderen nog steeds aan jongeren leren om snel volwassen te worden (snel oud). Wat zou er gebeuren als leren eerder andersom zou gebeuren met als uitgangspunt dat jongeren ouderen leren zolang mogelijk jong te zijn. In simpele woorden 'de klas vol 55-plussers en twee jongeren die hun wereld uitleggen' aan de oudere collega's. Leren is meegaan met de tijd, dat geldt ook voor het leren zelf.

Welke mogelijkheden biedt dan robotisering als sociale innovatie (op breed terrein) achterblijft?

Is robotisering iets wat ons overkomt? Zien we daarna wel hoe we de (neven) effecten van robotisering repareren of bespreken we, voordat we robotisering introduceren, de (ethische) vraagstukken die achteraf optreden?

Gaan we de robot als voorbeeld zien en gaan wij niet steeds meer op robots lijken? In ieder geval kunnen we fysiek al veel onderdelen door robotonderdelen laten vervangen. Of zoals iemand reageerde op een column, overmorgen ligt er meer op het nachtkastje dan wat er in bed stapt.

De vraag die voor ons ligt, is dus of de robotisering ondersteunend is aan het doel van mensen of andersom.

Waar het systeem leidend is en de klant ondergeschikt is en de werkende eigenlijk een robot is in het organisatiesysteem, dan is werken niets voor mensen. Als sport en spel, creativiteit en wijsheid geen onderdeel uitmaken van het werkende leven is, is werk geen mensenwerk.

Dus werken is niets voor mensen... behalve als het mensenwerk is. Een flink vraagstuk over anders organiseren over verticaal en horizontaal organiseren.

7 • Horizon-taal

De taal is een prachtig en machtig middel om duidelijk te maken wat je wilt bereiken. Het onderscheidt de mens van veel andere levende wezens. Met dat onderscheidende vermogen kunnen we veel bereiken. Maar we kunnen ons ook achter taal verschuilen. Het jargon van de specialist zorgt ervoor dat de gemiddelde mens weinig of niets weet van bijvoorbeeld pensioen. De woorden als dekkingsgraden, dekkingstekorten, waardeoverdracht, rekenrente en opbouwpercentage enz. worden dagelijks gebruikt. En de gemiddelde burger denkt: vertrouw ik dat wel. Wie gaat er met mijn zuurverdiende premies aan de haal als beleggers miljoenen verdienen en mijn pensioen niet geïndexeerd wordt?

Horizon-taal is taal die bij vertrouwen past. Die past bij horizontaal georganiseerde organisaties. Geen managementtaal om afstand te scheppen, maar leiderschapstaal om te inspireren. Horizon-taal gaat ook over visie en gedeelde waarden. Gaat over de reactie op de afgelopen decennia die in het teken stond van verticaal denken, machtsdenken en solitair denken.

Ook hier geldt dat doel en middel niet door elkaar mogen lopen. De bankencrisis was daar helaas een wrang voorbeeld van. De banken zijn opgericht als vertrouwensinstituut. Ik vertrouw het ruilmiddel geld aan mijn bank toe. Ik vertrouw dat zij dat als goed huisvader voor mij beheert. Degelijk en sober. Maar is de crisis niet ook ontstaan doordat de bank het ruilmiddel geld als doel ging zien. Terwijl de klant het middel was waar de bank zoveel mogelijk aan wil verdienen.

Waar juist het vertrouwen geschaad werd en de bank doelloos ronddobberde, totdat diezelfde klant langs de weg van de overheid weer een stukje vertrouwen teruggaf... In prachtige taal vliegen de bankcodes inmiddels om de oren. Maar maakt een code je een beter mens? Uiteindelijk gaat het erom of dat wat je doet, deugt.

Deugdelijke taal die ons niet loslaat.

De taal levert helaas ook woorden om in organisaties het onderscheid tussen mensen groter te maken. In de oude verticale taal hadden we twee soorten mensen: de werkgever en de werknemer. Daar was onder meer de sociale zekerheid op gebouwd. Daar was het arbeidsbestel op ingericht. Het is dan ook niet voor niets dat als die taal zo sterk is in het onderscheid maken van mensen tussen werkgever en werknemer, dat we geen taal hebben voor de zzp'er en de flexwerker. En dus ook geen goed antwoord voor flexwerk en zzp als het gaat om bijvoorbeeld sociale zekerheid. De functionele indeling was en is nog steeds te veel bepalend voor menselijke sociale zekerheid.

En ja, dat systeem van sociale zekerheid paste goed bij het onderscheid tussen werkgever en werknemer zo'n 80 jaar geleden. Maar vandaag hebben we er last van.

In horizon-taal zou je ook kunnen zeggen dat werkgever en werknemers en zzp'ers één ding gemeen hebben. Ze zijn allen mens. Dat uit zich ook vanuit een onderzoekje dat we hebben gedaan bij werkgevers en werknemers, in de vraag welke drie zaken het belangrijkste in werk zijn. De uitkomst was niet verrassend. De werkgever wilde continuïteit voor zijn organisatie, een redelijke winstgevendheid en een organisatie waar het prettig werken is. De werknemer wilde zekerheid in zijn werk, een fatsoenlijk inkomen en plezier in het werk.

De overeenkomsten zijn herkenbaar en komen voort uit menselijke behoefte die in oorsprong niet anders wordt door functioneel onderscheid.

De complexiteit en de snelheid van ontwikkelingen en de zoektocht naar, door beweging, in balans komen vraagt om horizontale oplossingen. De verticale lijnen, of soms het verschuilen achter verzuilen, werken niet meer in de wereld van vandaag en morgen. Jongeren herkennen zich niet meer in de structuur van de puur hiërarchische organisatie. De jongeren van vroeger kwamen uit een natuurlijk, hiërarchisch familieverband en schikten zich in de verticale structuur. Het gezin, ooit benoemd als hoeksteen van de samenleving, is in samenstellingen patronen veranderd, horizontaler. Nieuwe bedrijven zijn daarop ingericht. Nu nog de rest van organiserend Nederland.

De sociale zekerheid (of is het slechts financiële ondersteuning voor meer dan anderhalf miljoen mensen die niet mogen meedoen met ons arbeidsbestel) zal zich dan ook moeten aanpassen aan twee zaken. Niet de functionaris staat centraal maar de mens, ongeacht zijn functionele benaming? De werkgever die twee mensen in dienst heeft en zelf niet meer dan het minimumloon verdient en alles zelf moet regelen, zou zomaar om ondersteuning kunnen vragen. Of moet nog alles nog geregeld worden voor de volledig zelfstandige piloot van de KLM?

Dat vraagt om meer goede algemene wetten op het gebied van sociale zekerheid die passen bij de behoefte van mensen, ongeacht hun functionele naamplaatje.

Echte sociale zekerheid is mogelijkheden bieden aan mensen en verantwoordelijkheid nemen, oftewel mogen meedoen in een werkomgeving (niet alleen betaald). De veel gebezigde term basisinkomen riekt dan ook opnieuw naar financiële afwikkeling en geeft nog geen antwoord op de uitdaging: iedereen doet mee! Werken is niet statistisch, maar verandert enorm snel. Dat vraagt ook om aanpassing van de (werk)taal. De oude taal van werk is: een functie die systematisch bijdraagt aan een organisatie die onderdeel uitmaakt van een maatschappij (functioneel), of in nieuwe taal: een mens die samenwerkt aan een doel binnen een gemeenschap, die onderdeel is van een samenleving (menselijk).

Een debat waard. En dat zijn debatten die we graag op de Campus Zonheuvel voeren. Langs de weg van 'studiners'. Aan de keukentafel de goede dialoog, langs de juiste stappen, voeren, potentie halen uit alle mensen, waarbij de horizon-taal hulpmiddel is om van werk mensenwerk te maken.

8 • Polygamie in arbeidsverhoudingen

Mag ik ook van meer werkgevers houden?

Voor wie is de uitdaging van de snelle ontwikkeling en de wereld-economie een grotere uitdaging? Voor de werkgever of voor de werknemer? Voor wie nemen de risico's het meeste toe? Dat is niet zomaar te beantwoorden. We kennen allemaal het verhaal van het faillissement. Wie lijdt het meeste schade de ondernemer die alles kwijt is of de werknemer?

Risicodeling wordt ook vertaald naar flexibiliteit. Flexibiliteit wordt dan gebruikt om risicobeheersing van de ondernemer te delen met meerdere doelgroepen, waaronder de werknemer (risico van de shareholder is bekend).

Verschillende stakeholders zie je steeds meer in de rol van mede-risicodragers (zoals co-creatie).

De winst van risicodeling voor de werkgever, door het verschuiven van risico naar de werknemer, betekent logischerwijs een toename van risico voor de werknemer.

De toename van risico voor de werknemer (flexwerker) heeft niet alleen economische gevolgen, maar heeft ook mentaal effect op met name flexwerkers. Zij kunnen het toegenomen risico niet verder delen. Ergens komt dit effect weer terug en zal in een solidaire samenleving samen opgelost moeten worden.

Hoe mooi zou het zijn als we ergens in het systeem van het verschuiven van financieel economisch risico naar werknemers, ook de gevolgen van de financieel economische keuzes die het heeft voor de werknemer (flexwerker) mee zouden wegen. Hoe mooi zou het zijn als in risico-verschuiving dan ook de mentale gevolgen meegenomen worden. Dan kom je heel dicht bij integer risico delen.

Maar er is meer. De gemiddelde werkgever, ondernemer verdient meer dan de werknemer en het lijkt wel de rentenorm die banken hanteren als het gaat om het afrekenen van risico van de lening. Hoe groter het risico van de lening des te hoger de rente. Analooq daarmee kan je constateren dat hoe groter het risico is, des te hoger de beloning is. Risico delen zou dan ook effect moeten hebben op de beloning. Maar ik kan niet zeggen dat flexwerkers dat risico terugzien hun salaris, integendeel.

Natuurlijk zijn er meer factoren die meespelen. Maar hoe zou het zijn als iedereen in de organisatie winst- en verliesdeling zou hebben? Of werkt dat al niet meer omdat oude verdienmodellen niet meer leidend zijn? Diegene die het minste werkt, verdient het meeste...(arbeid adelt, maar de nieuwe adel arbeid ook niet). Tegelijkertijd zien we dat organisaties diffuser worden. Werken mensen niet meer hun hele leven bij één baas en is verbondenheid aan de onderneming afgenomen. Als we ons al verbinden, verbinden we ons steeds meer aan de inhoud van het werk, aan het vak, de professie. De organisatie lijkt een zware last van regels en systemen, die op moet boksen tegen de klappen van de wereldeconomie.

De flexibiliteit die gevraagd wordt om als organisatie speler te zijn op een wereldmarkt, maakt organisaties ook steeds kwetsbaarder, organisaties moeten meebewegen, lean zijn, wendbaar zijn. Alle risico's oplossen binnen de eigen organisaties. Een kleine kern van vaste werknemers en steeds meer flex-werknemers lijkt de slimste oplossing..... Heen en weer geslingerd worden door wetgeving op het gebied van flexwerknemers en verleid worden door bedrijven die slim inspelen op toenemende risicobeheersing, die we dus flexibiliteit noemen. O-uren contracten, payroll etc. zijn inmiddels een feit op de arbeidsmarkt.

De zzp'er kan, afhankelijk van het vak en de conjunctuur, goed of slecht af zijn, hij of zij neemt de eigen risico's en ziet tegelijkertijd dat hij of zij steeds minder mogelijkheden heeft om zich collectief

als burger van Nederland te verzekeren tegen risico's, die werk nu eenmaal met zich meebrengen. In voorspoed noemen we dit eigen verantwoordelijkheid en in tegenspoed teren op de maatschappij.

Aukje Nauta en Jaap Jongejan hebben in 2010 in het blad Personeelsmanagement gepleit voor iedereen een vast contract gecombineerd met een flexcontract.

De meeste flexcontracten bevinden zich onder de jongeren en dan ook nog vaak bij mensen op de werkvloer. Van de stelling: 'jongeren willen geen vaste baan' is inmiddels al het tegendeel bewezen. Jongeren willen net als andere mensen een goed inkomen, zekerheid en leuk werk hebben. En ja als je niet al te veel vaste lasten hebt, kan je iets meer risico nemen. In de organisatie werkt iedereen 80% vast, van hoog tot laag en 20 % flex, oftewel wederkerige flex en zekerheid.

Wederkerige flex, waarvan de werkgever gebruik kan maken bij laagconjunctuur, maar dan ook de verplichting heeft om ander werk te organiseren (intersectoraal en regionaal).

20% flex is ook de keuze hebben om als werkende één dag in de week bij een andere werkgever te kijken hoe het daar werkt. Om voor te sorteren voor mobiliteit. Om te zien dat, als je 55-plus bent, je je vak ook ergens anders kan uitoefenen. Dat ergens anders werken niet alleen maar nadelen kent. Wederkerige flex geeft ruimte om te oefenen met mobiliteit, waardoor dit ook voor met name oudere werkenden perspectief biedt op aan het werk blijven. Vast en flex betekent ook voor iedereen pensioen opbouwen over 100%. Voor iedereen 100% kans op een hypotheek. Meedoen in ontwikkelen en leren en erbij horen. Interessant voor werkgevers, werknemers, flexwerkers en uitzendbureaus. Iedere werknemer kan dan voor 20% klant zijn van een uitzendorganisatie.

Met bovenstaande kunnen we wellicht een aantal vragen beantwoorden op het gebied van risicobeheersing voor iedereen die bij de organisatie betrokken is.

Maar je kan een stap verder gaan. Waarom spreek ik van mijn werkgever, maar niet van mijn werkgevers? Of andersom, waarom van mijn werknemers, maar niet van onze werknemers? Coöperaties van werkgevers en werknemers, als volwassen antwoord op risicodeling.

Waarbij omliggende domeinen van arbeid, zoals sociale zekerheid, pensioen en leren niet minder worden, maar minimaal gelijk zijn, maar wel anders georganiseerd moeten worden. Een utopie, of hier en daar al werkzaam en werkt het dan. De overheid heeft in crisistijd 650 miljoen euro uitgegeven aan de arbeidsmarkt. Voornamelijk aan de bestaande instituties.

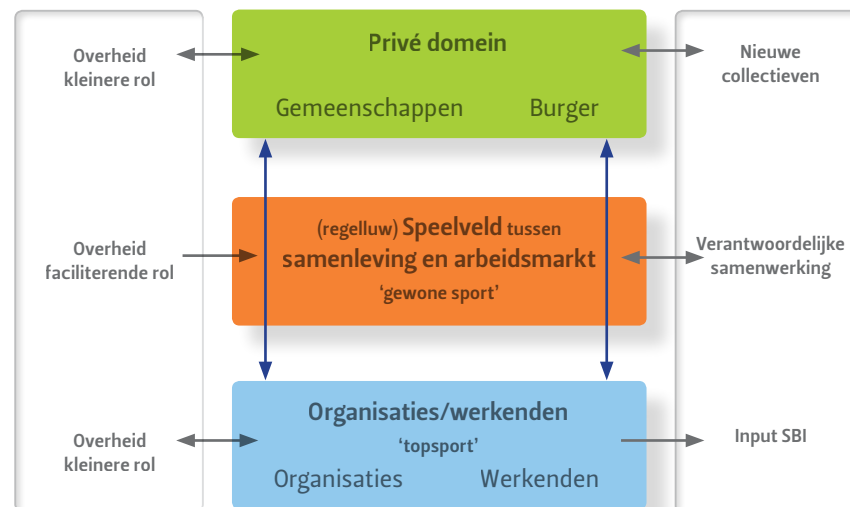
Als van iedere euro van dit soort subsidies 5% beschikbaar zou zijn voor experimenten die juist niet in het systeem passen en niet uitvoerbaar zijn (op het eerste gezicht), dan komt er beweging. Misschien beweging die net zo snel gaat als de technologische beweging en/of de economische ontwikkeling.

Een mooi voorbeeld hiervan is ACE, waar werkgevers intersectoraal en regionaal samenwerken aan een duurzame arbeidsmarkt, kennisdelen op vele terreinen en samen verantwoordelijkheid nemen om te voorkomen dat mensen in de uitkering terechtkomen.

Ook op het gebied van arbeidsverhoudingen hebben we uitvinders nodig, die (soms per ongeluk) iets vinden dat balans brengt in een (arbeids)wereld die autonoom ontwikkelt.

Ons adagium is anders denken en anders doen en werken aan veranderingen met perspectief. In deze driedeling eindigt het niet bij anders denken, maar wordt dit opgevolgd door experimenten. Daarna worden alleen veranderingen doorgevoerd die perspectief hebben voor alle stakeholders. Pas dan is een verandering niet meer synoniem aan verslechtering en wordt veranderen een kunde, die iedereen beheerst. Zo hebben wij in samenwerking met Annet de Lange (HAN) en ACE een model voor de werkende samenleving ontwikkeld, waarin de rol van de overheid in het privé- en werkdomein minder wordt.

Model nieuwe werkende samenleving



Een model waar eigen verantwoordelijkheid toeneemt. Met het beeld dat werken steeds meer topsport wordt en dus niet bijdraagt aan volledige werkgelegenheid binnen de oude definitie. Als werken topsport is, dan hebben we wellicht ook een andere 'divisie' op de arbeidsmarkt dan alleen 'de eredivisie'.

Nieuwe collectieven en nieuwe regels, nieuwe financiële afspraken, waarin natuurlijk meedoen een waardig alternatief is voor volledige werkgelegenheid.

Verbinding tussen oud werkdomein en privédomein, met volwassen antwoorden op mantelzorg en mensen die vandaag kansloos aan de kant staan. Is dit hét model? Ook hier geldt weer: Als we samen een discussie aangaan hoe het beter kan, gaat het beter... Als we zeggenschap en medezeggenschap beter in positie brengen kan er nog veel meer!

9 • Medezeggenschap is geen afdeling

Van oudsher zijn SBI Formaat en Odyssee de partners van de medezeggenschap. De Wet op de ondernemingsraden (WOR) is een Nederlandse wet die vastgesteld is in 1950, met als doel om in grotere ondernemingen en overheidsinstellingen de medezeggenschap voor werknemers en ambtenaren te regelen.

Blijkbaar ging dat zonder wet niet conform de wens van de politiek en het maatschappelijk middenveld en paste het paternalistische werkgeverschap niet in de tijd van de opbouw van Nederland. Samen bouwen aan Nederland gold ook voor samenwerken in de organisatie van toen.

SBI Formaat en Odyssee adviseren, coachen en trainen de medezeggenschap en dragen eraan bij dat mensen zich ontwikkelen en hun eigen kracht kunnen gebruiken. Wij willen de ondernemingsraad helpen zoeken naar een rechtvaardig evenwicht op alle terreinen van de organisatie, tussen alle werkenden en de organisatie. De rol en taak van de ondernemingsraad, de medezeggenschap is meer dan participeren in een organisatie. Een ondernemingsraad durft de discussie aan en voert de dialoog in alle geledingen van de organisatie en met alle stakeholders (bestuurder, toezichthouder, vakbonden, enz.). Goede medezeggenschap is de basis voor goede arbeidsverhoudingen en een goede organisatie. Maar ook dat staat niet stil. Organisaties worden plattere organisaties die ook voor de medezeggenschap weer voor nieuwe uitdagingen zorgen, oftewel: 'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk'.

Een volzin van Jan Rotmans (Erasmus Universiteit), die ook de medezeggenschapsbranche bezighoudt. Aan de ene kant staan we midden in die veranderingen. Zowel de opleidingsbedrijven binnen de medezeggenschapbranche als de ondernemingsraden en hun organisaties. Aan de andere kant wordt er van opleiders verwacht dat we onze ondernemingsraden meenemen in het veranderende tijdperk. De vraag die we ons zelf mogen stellen is: lopen de ontwikkelingen in de medezeggenschap in de pas met de verandering van tijdperk, of begint de ondernemingsraad ook al institutionele trekjes te krijgen: we zijn er omdat we er zijn.

We herkennen allemaal de term situationele medezeggenschap. Ofwel de verschillende fasen waarin medezeggenschap zit. Maar hoe verhoudt het situationele zich ten opzichte van de veranderende wereld? De oude verticale structuur waarin de ondernemingsraad zo'n 70 jaar geleden is ontstaan, wordt steeds meer ingewisseld voor horizontaal samenwerken. Zelfsturende of organiserende teams en decentralisatie van verantwoordelijkheden zijn de antwoorden op de emancipatie van de organisatie. Maar wellicht heeft de ondernemingsraad als voorloper ook last van de wet van de remmende voorsprong. Waar de wetgever ooit de bedoeling had om door middel van de ondernemingsraad de participatie van werknemers binnen de organisatie te verhogen, zien we na 70 jaar nog steeds een paar oude reflexen. De werkgever die de ondernemingsraad ziet als een blok aan het been. En een ondernemingsraad die zich toelegt op de rol van tegenspeler. De toezichthouder die moeite heeft met z'n rol. Hoe werkt samenwerking in de gouden driehoek tussen Bestuurder, OR en Toezichthouder het beste voor de mens en de organisatie? Zaken die we ook met partners (o.a. NCD) op ons landgoed bespreken. Uiteraard zijn er veel goede ontwikkelingen op het gebied van medezeggenschap; verschillende fasen van medezeggenschap en situationele medezeggenschap laten dat zien. Ik wil er echter een discussiepunt aan toevoegen: Kan de Ondernemingsraad optimale participatie ook tegenhouden? Wordt er, doordat de

ondernemingsraad er is, gedacht dat daarmee de zeggenschap is geregeld? Vergroot de ondernemingsraad de afstand tussen werknemers en de bestuurder? Ik probeer de vergelijking te trekken met de afdeling kwaliteit. Er was een tijd dat we dachten dat kwaliteit een afdeling was. Echter kwaliteit hoort onderdeel te zijn van het werk van iedere werknemer en niet alleen iets van een afdeling. Vergelijkbaar is ook HRM in de lijn. HRM ondersteunt de lijn op het terrein van HRM. Moet medezeggenschap ook niet die beweging maken? De ondernemingsraad versterkt de participatie bij iedere werknemer. Daarmee is de ondernemingsraad niet de kopgroep van de medezeggenschap, maar de inspirator van participatie bij ieder werknemer. De ondernemingsraad heeft ook een aantal wettelijke taken toebedeeld gekregen, met als doel langs juridische weg medezeggenschap bewerkstelligen. De vraag is wat daar in een ander tijdperk nog voor nodig is. Hoe zelfsturend of zelf organiserend is een team in een organisatie? Welke medezeggenschap past daarbij?

Voor nu geldt de stelregel, dat als de cultuur in de zeggenschap niet verandert, de medezeggenschap ook zo zal blijven. En medezeggenschap hebben en houden op basis van de Wet op de Ondernemingsraden is echt iets anders (meer) dan alleen participatie. Overigens hoeven medezeggenschap en participatie elkaar niet te bijten maar kunnen ze elkaar versterken. Het zijn deze discussies die we voeren met de medezeggenschap, HRM, Bestuurder en Toezichthouder. Uiteindelijk is het de bedoeling dat we samenwerken aan wat het beste is voor mens en organisatie. Waarbij de term 'het beste' de zoektocht is die past binnen de context waarin we samenwerken.

Medezeggenschap is daarmee meer dan een wet. En tegelijkertijd heeft de wet op de Ondernemingsraden zich al 70 jaar bewezen. Blijkbaar gaat het daar niet om!

10 • Medezeggenschap met zeggenschap

Dat wij de partner op het gebied van de medezeggenschap zijn in Nederland en Europa, behoeft geen betoog. We trainen, coachen, adviseren en begeleiden op professionele wijze heel veel ondernemingsraden. Naast de medezeggenschap zien we heel veel vormen van participatie van werknemers ontstaan. Dat is een goede zaak. Meedoen en meedenken, daar groeit de medewerker van en als de medewerker groeit, groeit de organisatie ook. Kortom, er is zo veel meer dan alleen de ondernemingsraad. Ook voor andere vormen van participatie kan je bij ons terecht.

Een bijzonder vorm van participatie is die van de werknemer als aandeelhouder. Onze partner de SNPI is hierin gespecialiseerd en biedt ondersteuning bij vraagstukken omtrent dit onderwerp. Samen met SNPI organiseren we regelmatig bijeenkomsten over het thema: de werknemer als aandeelhouder.

De ondernemingsraad is eigenlijk de voorloper van de zelforganiserende, zelfsturende teams. En opvallend genoeg zien we dat eigenlijk maar weinig terug als het gaat om leren van elkaar.

Samen maak je afspraken in de OR, kies je onder andere de voorzitter en werk je zelfstandig aan de 'medezeggenschap'. Het is een organisatie binnen de organisatie. Andere talenten van OR-leden kunnen zich binnen de OR ontwikkelen. Meedoen in de ondernemingsraad, de medezeggenschap is niet alleen verantwoordelijkheid durven nemen voor de medezeggenschap van de organisatie, maar ook de regie over je eigen ontwikkeling nemen.

In mijn enthousiasme zou ik haast zeggende ondernemingsraad, oftewel de medezeggenschap, is de voorloper van de zeggenschap.

En toch is dat niet alles. De ondernemingsraad kijkt naar de competenties van de individuele ondernemingsraadsleden en kiest en verdeelt op basis daarvan de verschillende taken. En samen zijn we verantwoordelijk voor het geheel van de ondernemingsraad en om nog een stap verder te gaan. We leggen ook nog verantwoordelijkheid af aan alle medewerkers, en werken naast de bestuurder ook samen met de toezichthouder. Wat kan er nog misgaan?

In het proces is alles geregeld, maar heeft de ondernemingsraad voldoende (verscheidenheid) aan competenties om alle zaken vanuit de onderneming aan te kunnen. Dat kan ook de competentie zijn van 'deskundige hulp inroepen'. Welk meerjarenplan heeft de Ondernemingsraad zelf op het terrein van medezeggenschap? En dat is meer dan wachten op advies en instemmingsaanvragen. Hoe groeit de medezeggenschap, met als initiator de ondernemingsraad, vanuit de inspiratie van ondernemingsraadsleden zelf.

Aan die vragen werken we graag mee. Zelfbewuste medezeggenschap.

Dan kan je in mijn ogen ook nadenken over een volgende stap: wil ik ook medeverantwoordelijk zijn voor de hele organisatie. Van de stap als ondernemingsraadslid naar verantwoordelijkheid voor de medezeggenschap, naar verantwoordelijkheid voor de hele organisatie. Als aandeelhouder die van tevoren de grote lijn meebepaalt die de bestuurder uitzet. Een heel verschil met de medezeggenschap die de grote lijn te horen krijgt en daar eventueel een advies op mag geven. Een grote stap in verantwoordelijkheid voor Ondernemingsraadsleden. En, volgens mij, een nog grotere stap voor een medewerker van een organisatie. Maar tegelijkertijd ook een kans om te groeien als medewerker, als organisatie.

Nu ben je vaak deel van de organisatie. Morgen kan een deel van de organisatie van jou zijn. Als je dat aankan, maak dan de eerste stap in de medezeggenschap, de volgende stap kan dan een

logische zijn... een volwassen stap naar een zelfsturende organisatie, het kan!

Meer weten, je weet ons te vinden. En wij zoeken mensen die juist een volgende stap willen maken.

11 • Mens als meest zekere en onzekere factor

Tijdens een van onze nieuwjaarsrecepties van de afgelopen jaren heb ik verteld hoe trots ik ben dat ik op Landgoed Zonheuvel mag werken. Los van 47 hectare bos in het Natuurpark de Utrechtse Heuvelrug en los van het Maarten Maartenshuis.

Ik ben bevoorrecht en ik heb een groot voordeel; ik mag met mensen werken. Maar er is ook een nadeel; ik mag ook met mensen werken. Daartussen speelt zich het hele werkgebeuren af. Ik heb dat weleens de voorspelbaarheid van de onvoorspelbaarheid genoemd.

Wat doen we ons zelf aan: een willekeurige greep (in een notendop)

- Zekerheid zoeken we in de afspraken van gisteren. En echt, gisteren komt niet meer terug. Niet terug naar de jaren 50 van de vorige eeuw maar op naar de jaren 50 van deze eeuw.
- Veranderen is synoniem voor verslechteren. Dus veranderen we niet, terwijl we van nature iedere dag een beetje veranderen. We missen in grote veranderingen waarschijnlijk dat natuurlijke...
- We zijn in staat om Europa de schuld te geven van alles, terwijl wij de bouwers zijn van Europa. Van Benelux naar EEG naar Europese unie. We hebben het verdiend.
- Flexibiliteit vertalen we in 'waarde(n)loze' arbeidscontracten, terwijl flexibiliteit de levensader is van organisaties. Iets meer flexibeler denken over flexibiliteit zorgt voor zekere oplossingen.
- Leren is belangrijk om aan het werk te blijven. We leren gemiddeld drie dagen per jaar om aan het werk te blijven en werken

één dag per week om met werken te stoppen (kosten AOW en Pensioen). Een leven lang leren klinkt dan als levenslang.

- We willen minder regels en wijzen elkaar steeds op rechten en plichten. Een deugdelijk onderzoek naar een tussenweg geeft ruimte.

- We praten over lange termijn en kiezen voor de korte termijn. Onder het motto de tijd gaat steeds sneller. En iedereen weet dat de tijd niet sneller gaat maar wel dat we de tijd niet altijd juist gebruiken. Maak haast als je tijd hebt, dan heb je tijd als je haast hebt. Maar neem ook de tijd om veel meer samen een visie te vormen en samen waarden te delen.

- We roepen om leiderschap, maar we laten ons niets zeggen. Voorbeelden genoeg, op het politieke speelveld, maar ook op de straat. Leiderschap is vooral ook leiderschap uit jezelf halen. Dat kan je altijd aan jezelf vragen.

- We zijn van middel doel gaan maken en van ons doel een middel. De eerdergenoemde banken (bankiers) als het voorbeeld van hoe dat fout kan gaan, als het ruilmiddel geld het doel wordt en vertrouwen van de klant een middel om geld te verdienen. Door de bank genomen krijgt dan inderdaad een hele andere betekenis.

Het lijkt alsof systemen niet meer kloppen. Systemen hebben we nodig om de werkelijkheid te kunnen duiden. Maar oude systemen in een nieuwe werkelijkheid werken contraproductief. Met name de systemen die we noodzakelijkerwijs hebben gemaakt, hebben de neiging om de werkelijkheid te overleven en sterker nog, de werkelijkheid te zijn voor veel mensen.

Allereerst ben ik niet tegen systemen. Zeker als je chaos ook een systeem kan noemen. Een mooi voorbeeld vind ik het navigatiesysteem in de auto. Ik raak zonder mijn Tom Tom de weg nog kwijt in mijn woon- werkverkeer. En door mijn reizen door het land is dit een heerlijk systeem dat mij overal brengt, op de juiste tijd op de juiste plaats. Echter als de werkelijkheid verandert, er komen nieuwe woonwijken, wegen lopen anders, er komen

rondwegen en ik pas mijn systeem niet aan aan de werkelijkheid, dan red ik het niet op tijd en kom ik niet op de juiste plaats. Dit is wat zoveel gebeurt dat we vaak het onderscheid tussen werkelijkheid en systeem missen. Sorry, ik ben te laat, mijn Tom Tom zei dat ik er eerder zou zijn...

Een mooi voorbeeld uit de schoolwereld en inmiddels bij veel mensen bekend, is het systeem van schoolvakantie. Zes of zeven weken schoolvakantie zoals de vakantie vandaag is, was nooit de bedoeling. Het systeem van toen (vrij in augustus) was vooral bedoeld om de kinderen vrij te geven, om hun ouders te helpen de oogst van het land te halen.

Het systeem, nu zes of zeven weken vrij bestaat nog steeds maar in de werkelijkheid van vandaag levert die schoolvakantie een nieuw probleem op. Hoe regel je kinderopvang als allebei de partners werken en de kinderen zolang vrij zijn?

Of een ander, bekend maar oud systeem van het uitbetalen van de vakantietoeslag in mei. Waarom doen we dat nog steeds in mei (in de meeste cao's)? Ooit was er een reden. De werknemers gingen in juli een weekje naar het vakantiehuisje van de vakbond en moesten zes weken van tevoren een aanbetaling doen... juist in mei.

Het vakantiepatroon is sinds die tijd wel veranderd, maar de meeste vakantietoelagen worden nog steeds in mei uitbetaald.

De term vakantiedagen, of adv-dagen of vrije dagen geven een afhankelijkheid aan van de werknemer aan de werkgever. Van wie zijn die dagen, uit welke tijd komen deze woorden?

Een ander voorbeeld is de cao. De wet op de cao uit 1927 werkt nog steeds. De talloze opmerkingen over ouderwets en gouden ketenen hebben nog niet echt voor vernieuwing gezorgd. Wellicht ook omdat we het eigenlijk niet zo'n slecht systeem vinden. Maar toch heb ik wel eens gepleit om de cao na vijf jaar op 0 te zetten. Alle (verworven) rechten zijn weg en we bouwen iedere vijf jaar aan een nieuwe cao die iets zegt over de arbeidsvoorwaarden

van de komende vijf jaar. De letterlijke waarde van de cao is niet weg. Op het moment dat de cao na vijf jaar op 'nul' staat, heb je de echte discussie over alle lastige cao-artikelen. Mensen die niet meedoen met de vakbond lopen de kans hun verworven rechten niet volledig terug te zien. Jongeren kunnen actief meedoen. En ja, wellicht komen veel artikelen weer (aangepast) terug. Niet de oplossing is hier belangrijk, maar past het oude systeem van vasthouden in een nieuwe werkelijkheid.

De grootste uitdaging die ik zie is, dat er systemen zijn in onze sociaal-economische wereld die we niet (direct) herkennen, maar die wel onze werkelijkheid (negatief) beïnvloeden. Of dichtbij huis systemen die in ons werk vanzelfsprekend zijn en we er dus niet meer over spreken.

Daar willen wij graag over in gesprek gaan, met de vraag: hoe zorgen we dat doel en middel in de organisatie duidelijk zijn en dat systemen herkend worden en de werkelijkheid altijd ondersteunen? Van harte welkom op onze studiners over duurzaam werken en duurzaam organiseren.

12 • Samen werken aan duurzaam werken

Werken kan alleen maar succesvol zijn als duurzaam werken overal zijn intrede doet! Natuurlijk is duurzame inzetbaarheid jargon en lastig uitlegbaar, maar inmiddels wel ingeburgerd. Heb je morgen ook nog werk, kan je meekomen met de vraag naar werk. Heb je inzicht in de ontwikkeling van je vak. Welk beroep is er morgen niet meer. Of welke taak neemt de robot over of verdwijnt gewoon. Of verdwijnt de productie naar een ander land. Dat duurzaam werken niet vanzelf gaat, weten we. Dat daar veel over gesproken wordt en nagedacht wordt, geeft aan hoe lastig het is om een probleem van duurzaam werken zo maar in te vullen. Ook daar houdt SBI zich mee bezig.

Factor Vijf en SBI Formaat (Cristel van de Ven, Aukje Nauta, Jaap Jongejan) organiseerden in 2017 de Duurzame Inzetbaarheid Doorbraak Dag (DIDD) op Landgoed Zonheuvel in Doorn. Hieraan hebben ruim 90 mensen meegedaan. Mensen met uiteenlopende achtergronden en rollen. Van vakbond tot werkgeversorganisatie, van loopbaanadviseur tot HR-directeur.

Uit alles wat bedacht werd, haalden we 14 tips. Tips die van hen zijn en fantastisch zijn om op door te borduren (hier onder de tekst van ons Manifest).

De manier waarop wij werk(en) in Nederland hebben georganiseerd, volstaat niet meer. Te veel mensen zijn op dit moment niet duurzaam inzetbaar, zoals dat in vaktaal heet. In gewone taal: het lukt veel mensen niet om werk te vinden en te houden waar ze energie van krijgen, waarin ze een waardevolle bijdrage

kunnen leveren, kunnen leren, en zeker kunnen zijn van voldoende inkomsten. Te veel mensen staan stil in hun werk, of aan de kant van de arbeidsmarkt. Een groeiende groep mensen kan ontwikkelingen als digitalisering en flexibilisering van werk en de opschuivende AOW-leeftijd niet bijbenen. Dit kan zo niet langer.

Het probleem van lage inzetbaarheid ligt deels aan mensen zelf. Maar voor een groot deel ligt het aan hoe we werk, organisaties en onze samenleving hebben ingericht. Dat kan beter. Op elk niveau: individu, organisatie, samenleving. Ook de verbinding tussen deze drie niveaus laat te wensen over. Mensen willen bijvoorbeeld wel leren, maar krijgen daarvoor niet de ruimte. Of ze willen van beroep veranderen, maar moeten opleidingen buiten hun vakgebied zelf betalen, omdat de sector waarin ze werken alleen 'eigen' opleidingen vergoedt. Daarom vragen we iedereen, ook jou persoonlijk, om te helpen herinrichten. Als iedereen, ook jij, uitvoering geeft aan een of meer van die 14 tips, dan pakken we de huidige problemen aan. Dan kunnen we de snelle digitalisering en robotisering bijbenen. Dan zijn we baas in eigen baan en staat niemand meer aan de kant. Dan raken we niet meer burn-out en hebben we tijd voor ontspanning. Dan hoeven we niet langer die flexmens te zijn die volgens socioloog Richard Sennett (de Volkskrant, 1-7-'17) het leven nauwelijks kan volhouden.

Stop met vaktaal, spreek gewone taal

Duurzame inzetbaarheid, eigen risicodragerschap, psychosociale arbeidsbelasting. Dat zijn de termen die arbeidsexperts gebruiken. Onnodig ingewikkeld! Praat voortaan over wat mensen van vlees en bloed nodig hebben om lekker, lang en gezond te kunnen werken en mee te kunnen doen aan de samenleving. Zoals zinvol werk, dat voldoende verdient, waar je niet van omvalt, prettig samenwerkt, vrijheid hebt en steeds wat nieuws leert.

Bedenk: werk is meer dan betaald werk

Werk is meer dan arbeid in ruil voor geld. Werk is ook vrijwilligerswerk, voor je kinderen of zieke ouders zorgen, de klussen die we 'om niet' met elkaar uitruilen. Neem het werk dat jij en anderen doen zonder dat er geld bij komt kijken, net zo serieus als het betaalde werk. Want ook of juist met het onbetaalde werk geven we betekenis aan onszelf, elkaar en aan de samenleving.

Overdenk je werk en ontwikkeling

Denk regelmatig na over jouw werk en ontwikkeling. Blijf je er gezond bij? Voel je je een echte vakman/-vrouw? Leer je op z'n tijd wat nieuws? Praat erover met anderen. Praat ook met anderen over hún werk en ontwikkeling. Geef als organisatie de ruimte voor zulke gesprekken en overdenkingen. Zorg als overheid dat iedereen elke vijf jaar een sabbatical van drie maanden kan nemen.

Laat los

Houd niet alsmaar vast aan wat je hebt maar laat op z'n tijd los, vooral als je merkt dat je vastloopt in je werk. Experimenteer, begin af en toe opnieuw. Doe minimaal één keer per jaar iets spannends. Durf te leren en toon lef, bijvoorbeeld door een uitdagend project op te pakken. Geef als organisatie mensen de ruimte om iets nieuws te proberen. Zorg er als overheid voor dat mensen experimenteerfasen financieel kunnen overbruggen.

Maak vast minder vast en flex minder flex

Zorg dat mensen zo'n twintig procent van hun werktijd iets anders doen: een tijdelijke klus, een opleiding, een stage bij een buurtbedrijf. Zo putten bedrijven uit een grotere vijver van mensen. En zo verbreden mensen hun kans op plezierig werken. Experimenteer met tijdelijke contracten van bijvoorbeeld vijf jaar, waarin mensen twintig procent van hun tijd werken aan

hun vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen. Werk in die tijd ook aan je volgende baan, zodat je jezelf van werk blijft verzekeren.

Onderhoud je contract

Relaties, ook werkrelaties, vergen periodiek onderhoud. Komen mens en organisatie hun wederzijdse beloften en verplichtingen nog na? Heb het daar samen regelmatig over, bijvoorbeeld in een jaarlijkse loopbaan-APK, al of niet met steun van een loopbaancoach. Blijf als individu en organisatie steeds met elkaar in gesprek over werk en ontwikkeling. Maak afspraken-op-maat die het contract tussen mens en organisatie periodiek opfrissen.

Ontdoe je van knellende systemen

Human Resources Management (of: Personeelszaken) zit vol systemen die mensen eerder beknellen dan ruimte geven. Pas dat wat knelt aan of doe het weg. Zoals loongebouwen en functieomschrijvingen: werk voortaan met brede rollen.

Maak ontwikkel- en pensioengelden toegankelijk

Momenteel heeft bijna elke sector een eigen fonds voor opleidingen, om vakopleidingen van 'eigen' werknemers te vergoeden. Dit belemmert leren voor andere beroepen en sectoren. Geef liever iedereen een persoonlijke ontwikkelpot. Zo ook met pensioenen: zorg dat mensen hun pensioengelden kunnen meenemen van de ene naar de andere werkgever, zonder dat het hen wat kost.

Herontwerp de polder

Polderen zit in onze genen, oftewel de Nederlandse gewoonte compromissen te sluiten over loon, arbeidsvoorwaarden en meer. Maar de manier waarop we polderen mag continu anders. Bouw spreekwoordelijke nieuwe 'dijken' met duurzame ecologische vormen. Werk aan herontwerp van vakbonden en werkgevers-

organisaties, zodat we niet louter uitruilen maar samen zoeken naar de beste oplossingen voor zowel mens als bedrijf.

Maak een marktplaats voor mensen en zet jezelf daarop

Wie ben ik? Wat kan ik? Hoe laat ik dat zien? Bouw een werkspot-achtige marktplaats om kennis, kunde en klussen te matchen. Zorg dat mensen hun talenten goed kunnen laten zien waardoor je vindbaar bent op wat je kan, wil, en wil leren. En plaats jezelf op zo'n mensenmarktplaats.

Experimenteer met basisinkomen

Geef ruimte aan lokale overheden om te experimenteren met een basisinkomen, dat je simpelweg krijgt omdat je al waardevol bijdraagt aan de samenleving, bijvoorbeeld omdat je een kind grootbrengt of helpt op school of in de buurt. Door te experimenteren met een basisinkomen leren we of mensen zich hierdoor zekerder gaan voelen en of ze daardoor vaker waardevol bijdragen, ook anders dan via de uitruil arbeid-geld.

Maak onderwijs gratis

Lang leve het leren dat voor iedereen altijd beschikbaar is. Geef mensen van alle leeftijden toegang tot gratis onderwijs; het betaalt zich dubbel en dwars terug. Richt werk en samenleving zodanig in, dat mensen de tijd en ruimte hebben om van en aan elkaar te leren. Zo kan iedereen zijn leven lang tegelijk docent en student zijn en wordt leren deel van werken.

'Beloon' ontwikkeling met een hoge WW-uitkering

Momenteel krijgen mensen een hogere WW-uitkering naarmate ze langer in dienst zijn geweest. Eigenlijk een beloning voor beperkte inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Draai dat om: 'beloon' mensen naarmate ze zich meer ontwikkeld hebben met een hogere WW-uitkering. Ten eerste zullen die hogere uitkeringen zelden nodig zijn omdat men zo weer aan de slag is.

Ten tweede prikkelt dit zowel werkgevers als werknemers om te investeren in leren en ontwikkeling.

Heb elkaar, jezelf en je werk lief

Werk iedere dag opnieuw aan een klimaat van vertrouwen op de werkvloer. Denk goed over de ander en leef je in de ander in. Geef elkaar oprechte aandacht. Heb goede gesprekken en praat conflicten uit. Ga ervan uit dat wie goed doet, goed ontmoet. Hou van je werk, en als je er niet van houdt, zoek ander werk. Blijf niet hangen voor 'brood op de plank'. Daarmee doe je jezelf, je organisatie en de samenleving tekort.

13 • Tot slot van deel één

Ideeën spuien, je verwonderen, beelden ophalen, ervaringen delen, visie op mens, arbeid, organisatie en samenleving proberen te omschrijven. Dat ontstaat niet zomaar, de geschiedenis van de polder, de geschiedenis van de medezeggenschap, de geschiedenis van een landgoed dragen bij aan het proberen te begrijpen wat er op het terrein van arbeidsverhoudingen gebeurt.

En dat willen we weer vertalen en gebruiken om de toekomst van de polder, van de toekomst van medezeggenschap en die van het landgoed verder te helpen.

In deel II worden alle gebeurtenissen van de polder tegen het licht gehouden. De medezeggenschap en de wijze van organiseren zal veranderen omdat wij veranderen. Maar wij zijn ook in staat om (in het klein) bijdragen te leveren aan de veranderingen die dienstbaar zijn aan volgende generaties.

Op Landgoed Zonheuvel doen we dat door de volgende stap te maken in navolging van de stappen die Maarten Maartens en Ada van der Poorten Schwartz maakten. In navolging van de activiteiten die plaatsvonden binnen de stichting Slotemaker de Bruïne Instituut. Voortbordurend op het Huis van Arbeidsverhoudingen, groeien we naar de Campus Zonheuvel, waar Samenwerking, Bezinning en Inspiratie centraal staan.

Bijlage 1

Korte geschiedenis Slotemaker de Bruïne Instituut (SBI)

1961–2014

1961–2011

Ontleend aan: Monique Hurkmans en Martin Donker (red.), Vijftig jaar verbinding: de geschiedenis in artikelen, highlights en foto's (SBI/VOETSPLOOR 2011)

In 1961 begint de Vereniging J.R. Slotemaker de Bruïne als zelfstandige scholings- en vormingsafdeling van de christelijke vakcentrale CNV. Tien jaar later verandert de naam in SBI en de vereniging in een stichting. In het bestuur, dat q.q. wordt voorgezeten door de CNV-voorzitter, zitten voortaan ook vertegenwoordigers van NCW (christelijke werkgevers), NCBTB (christelijke boeren en tuinders) en NCOV (christelijke middenstand), als zusterorganisaties uit de christelijk-sociale beweging. De jaarlijkse Conventsconferentie van de christelijke sociale partners vindt plaats op het Landgoed Zonheuvel, dat in 1974 wordt aangekocht, inclusief het Maarten Maartenshuis. Het werkterrein verbreedt zich met trainingen voor ondernemingsraden, die in de jaren zeventig steeds meer bevoegdheden krijgen.

In 1991 vindt op Landgoed Zonheuvel het grote Christelijk-Sociaal Congres plaats. Precies honderd jaar na het eerste congres data in 1891 georganiseerd werd door Abraham Kuyper. Vanaf 2000 vindt er jaarlijks een congres van de Stichting CSC plaats, waarvoor SBI als vanzelfsprekend gastheer en mede-organisator wordt. De algemeen directeur van SBI wordt tevens q.q. bestuurslid van deze stichting.

Eind jaren tachtig brokkelt met de groei van de consultancy het marktaandeel van SBI af. De subsidiëring van vormingswerk stopt. Professionalisering en schaalvergroting is een must. Na 1987 worden,

onder leiding van algemeen directeur Bert Vroon, in diverse provincies maar ook in België en Polen bedrijven en vastgoed aangekocht, zoals de Stichting Dienstverlening Medezeggenschap (SDM) (1995) en de Adviesgroep Koers (1997).

In 2000 wordt Lizzy Doorewaard algemeen directeur. Diverse locaties worden weer verkocht. Er vindt een grondige renovatie plaats van het conferentie- en hotelgebouw op het landgoed. De slogan van SBI training & advies wordt 'samen werkt'. De markt voor training en advies op het gebied van medezeggenschap en aanverwante thema's blijft echter onder druk staan en door de kredietcrisis komt SBI vanaf 2008 in de rode cijfers terecht.

Hoofdlocatie

1974–heden Landgoed Zonheuvel

Nevenlocaties (niet limitatief)

1980–1992 Talma Hoeve, Garderen
1995–2004 Hotel Woodbrookers, Kortehemmen, Friesland
1996–2002 Hotel Elderschans (Zeeland Studiecentrum), Aardenburg
1998–2001 Instituut Training & Consulting (ITC), Antwerpen
1996–2009 SBI Polska, Warschau, Polen
1998–2010 Hotel Boschoord, Oisterwijk

2011–2014

In 2011 treedt een interim directeur aan na het aftreden van de algemeen directeur. Dit vlak voor de viering van het 50-jarig bestaan van het Slotemaker de Bruïne Instituut resp. het 40-jarig bestaan van de Stichting SBI.

Dan volgen vier tumultueuze jaren, waarin het bestaan van het SBI commercieel steeds meer onder druk komt te staan en tegelijk de governance in discussie komt.

De boekjaren 2011 en 2012 eindigen door de teruglopende markt als gevolg van m.n. de kredietcrisis en ondanks de goede inspanningen van de interim-directeur opnieuw in de rode cijfers.

Per 1 januari 2013 worden de statuten, na een discussie van ruim een jaar, op basis van een unaniem bestuursbesluit in die zin aangepast, dat:

- de Raad van Commissarissen en het bestuur worden geïntegreerd in één bestuur (vermindering bestuurlijke drukte)
- het CNV niet langer q.q. een meerderheidspositie in het bestuur heeft, waarbij wel het CNV q.q. de SBI-voorzitter blijft voordragen;
- VNO-NCW q.q. het vice-voorzitterschap krijgt;
- de christelijk-sociale wortels opnieuw expliciet worden vermeld.

Per 1 augustus 2012 treedt Jaap Jongejan, voormalig voorzitter van CNV Vakmensen, aan als algemeen directeur.

In 2013 wordt de wettelijke GBIO-bijdrage afgeschaft, hetgeen de rendementspositie van SBI verder onder druk zet. Zo eindigen ook de boekjaren 2013 en 2014 in de rode cijfers.

Voorzitters

Stichting Slotemaker de Bruïne Instituut (1971–2014)

1971–1978	Jan Lanser
1978–1986	Harm van der Meulen
1986–1992	Henk Hofstede
1992–1998	Anton Westerlaken
1998–2005	Doekle Terpstra
2005	Josine Westerbeek–Huitink
2005–2009	René Paas
2009–2010	Bert van Boggelen
2010–2013	Jaap Smit
2014	Maurice Limmen

Algemeen directeuren

Stichting Slotemaker de Bruïne Instituut (1987–2014)

1961–1987	Tjeerd Pel
1987–1999	Bert Vroon
1999	Reinout Stigter ad interim
2000–2010	Lizzy Doorewaard
2011–2012	Nettie Saarloos ad interim
2012–heden	Jaap Jongejan

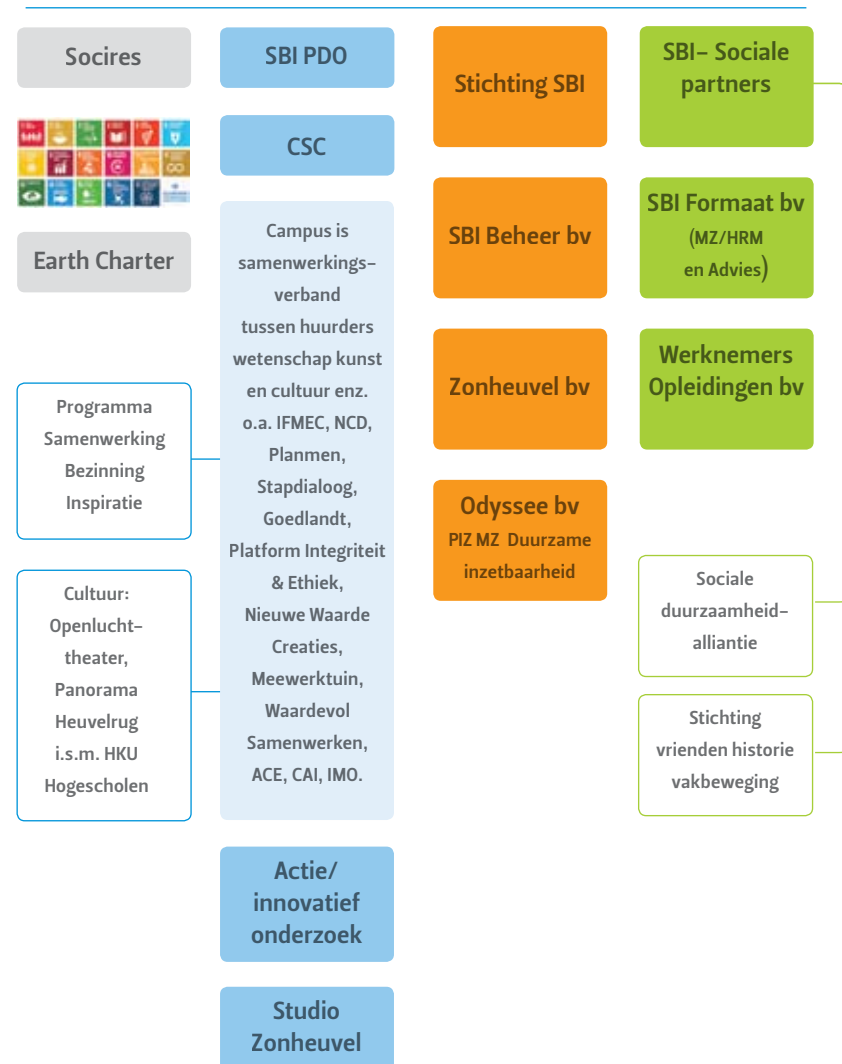
In het voorjaar van 2014 komt op verzoek van de Stichting FNV Formaat, een zusterorganisatie van SBI Training en Advies, overleg op gang tussen beide over integratie. Dit leidt tot oprichting van de nieuwe werkmatschappij SBI Formaat B.V.

De CNV–bestuurder kon zich echter niet verenigen met dit bestuursbesluit, waarna het CNV per 1 januari 2015 bestuurlijk uit het SBI trad. Als gevolg daarvan werden statutair de q.q–zetels van CNV en VNO–NCW geschrapt en de naam van de stichting veranderd in: Stichting SBI. Samenwerking, Bezinning en Inspiratie.

Bijlage 2

Bedrijven en organisaties op Landgoed Zonheuvel

Overzicht van bedrijven en verbindingen met organisaties op Campus Zonheuvel



Bedrijven en organisaties op Landgoed Zonheuvel



Bemoreyou

Amersfoortseweg 98
3941 EP Doorn
<https://www.bemoreyou.nl>



Forward IT B.V.

Amersfoortseweg 94
3941 EP Doorn
www.forwardit.nl



Goedlandt

Amersfoortseweg 104
3941 EP Doorn
www.goedlandt.nl



IFMEC

Amersfoortseweg 98
3941 EP Doorn
www.ifmec.nl



Platform Integriteit & Bedrijfsethiek

Amersfoortseweg 98
3941 EP Doorn
<https://platformintegriteit.nl>



NCD – Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren

Amersfoortseweg 98
3941 EP Doorn
www.ncd.nl
Bekijk ook het online magazine



NetwerkgidsNederland.nl

Amersfoortseweg 98
3941 EP Doorn
www.netwerkgidsnederland.nl

Odyssee hart voor ontwikkeling

Odyssee bv
Amersfoortseweg 98
3941 EP Doorn
0343 – 473 440
info@odyssee-groep.nl

PLANMEN®

PlanMen

Amersfoortseweg 102
3941 EP Doorn
www.planmen.com

Projectbureau Waardevol werken

Amersfoortseweg 98
3941 EP Doorn



Kinderopvang SKDD

Bezoekadres:
Perzikengaard 25
3941 LP Doorn
Vestiging Doorn
(Buitenschoolse
opvang de Daltons)
Drift 100
3941 DD Doorn
www.skdd.nl



Nieuwe Waarde Creaties

www.nieuwewaardecreaties.nl
Amersfoortseweg 98
3941 EP Doorn

SBI Beheer

Amersfoortseweg 96
3941 EP Doorn



SBI Formaat

Amersfoortseweg 98
Postbus 399 | 3940 AJ Doorn
www.sbiformaat.nl



Stapdialoog

Amersfoortseweg 96
3941 EP Doorn
www.stapdialoog.nl



Stichting SBI

Amersfoortseweg 98
3941 EP Doorn
www.stichtingsbi.nl
www.landgoedzonheuvel.nl

Deel II

In de (post)polder

Jan-Willem van den Braak
voorzitter Stichting SBI

Deze beschouwing is geschreven op persoonlijke titel

Inhoud

In de (post)polder

Het langzame einde van de klassieke overlegeconomie (1982–1992)	85
In de bloeiende polder (1993–2006)	95
Verval van de polder (2006–2012)	108
In de postpolder (2013–2017)	117
Twee grote akkoorden	117
Een drievoudige omslag (2015)	120
Een nieuw regeerakkoord – maar geen ‘Sociaal Akkoord’	125
De toekomst van de arbeidsverhoudingen	128
De drie klassieke polderspelers	128
De medezeggenschap in de onderneming	130
Het cao- en AVV-stelsel	130
De toekomst van het centraal overleg en het eindpunt van het decentralisatieproces	134
De mogelijkheid van één Duurzaamheids-Doelstelling	139
De SER-doelstellingen van 1951 resp. 1992	139
1e doelstelling: duurzame economische groei	140
2e doelstelling: een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie	141
3e doelstelling: een redelijke inkomensverdeling	142
Het brede welvaartsbegrip	142
Eén doelstelling?	143

Slotoverweging	150
Over begrenzingen en de zinsvraag	
Bijlagen	
A • Een korte geschiedenis van de klassieke overlegeconomie (1945–1982)	153
B • Het ‘Europees sociaal model’ en de (post)polder	158
C • Schema van drie fases van de SER (2008)	165
D • Centrale organisaties van werkgevers en werknemers, samenstelling SER, Tweede Kamerverkiezingen en kabinetten (1989–2017)	166
Noten	170
Publicaties	172

Het langzame einde van de klassieke overlegeconomie (1982-1992)

Voor een korte geschiedenis van de overlegeconomie tot 1982 zie bijlage A

Begin november 1982 trad het kabinet-Lubbers van CDA en VVD aan, dat al in het regeerakkoord dreigde met een nieuwe loonmaatregel ('adempauze'), omdat de economie en de werkgelegenheid er slecht voor stonden na jaren van gebrekkig beleid. Deze dreiging werd door sociale partners ervaren als een nekschot voor het stelsel van vrije loonvorming én hun invloed op het regeringsbeleid. Onder die druk gingen werkgevers en werknemers in de Stichting van de Arbeid vanaf 17 november in overleg. FNV-voorzitter Kok en VNO-voorzitter Chris van Veen waren na alle verloren jaren mentaal klaar om hun onwrikbare standpunten los te laten. Daarmee was de ban gebroken, een weg terug was er niet meer. Werkgevers maakten een eerste concepttekst, de ochtend daarna was er opnieuw overleg, waarbij een nieuwe werkgevers- én een werknemerstekst voorlagen. 's Middags sloten Van Veen en Kok het concept-akkoord in het huis van de eerste in Wassenaar. De eerste zou later in interviews zeggen 'op eigen gezag door de hoepel gesprongen te zijn'.

Maandag 22 november was er achterbanberaad. De informatieachterstand bij sommigen was natuurlijk groot, sommigen in beide kampen bleven kritisch maar uiteindelijk was er aan alle zijden instemming. Een werkgroepje van de Stichting onderhandelde vervolgens dinsdag alle binnengekomen (kleinere) amendementen uit, waarna op 24 november het akkoord ondertekend kon worden, officieel geheten: 'Centrale aanbevelingen inzake een werkgelegenheidsbeleid' (maar al gauw het 'Akkoord van Wassenaar' genoemd). Het akkoord was van een verbluffende

eenvoud, uitgetikt op nog geen anderhalve bladzijde en grotendeels ontleend aan twee analytische rapporten van de Stichting van de Arbeid uit 1981 over de arbeidsmarkt resp. werkgelegenheid en arbeidsduur:

1. er zij voortaan vrij, decentraal cao-overleg
2. in dat overleg staat de automatische prijscompensatie (een verworvenheid uit de jaren zestig) ter discussie in verband met de noodzaak van rendementsherstel
3. en dit op kostenneutrale wijze in samenhang met allerlei vormen van herverdeling van arbeid (verkorting van de jaarlijkse of wekelijkse arbeidsduur, vut en deeltijdarbeid) en speciale aandacht voor bestrijding van jeugdwerkloosheid.

Het akkoord herstelde na tien jaar van looningrepen de eigen verantwoordelijkheid van sociale partners voor de arbeidsvoorwaarden (de ‘adempauze’ ging na het akkoord direct van tafel) en maakte het voor het nieuwe kabinet-Lubbers mogelijk om eindelijk een economisch herstelbeleid met forse ombuigingen te gaan voeren, ook al hielden partijen hun eigen opvattingen daarover. Het akkoord staat als het Grote Keerpunt in het midden van de ontwikkeling van ons stelsel van arbeidsverhoudingen sinds 1945, op weg naar verdere decentralisatie. Het was een vernieuwend partnerschap *avant la lettre*, het verzoende langdurig vastgezette tegenstellingen in een groter geheel. De historische status van het akkoord is dan ook terecht.

In de twee jaar daarna werd in vrijwel alle cao's de prijscompensatie buiten werking gesteld en in ruil daarvoor ontstond een patroon van arbeidsduurverkorting in vele vormen, op weekbasis doorgaans zo'n 38 uur (maar zonder volledige herbezetting). De wettelijke mogelijkheden voor een loonmaatregel werden sterk ingeperkt. Alle ideeën over een alomvattend inkomensbeleid met de overheid aan het stuur verdwenen als sneeuw voor de zon. Zo



Wim Kok en Chris van Veen na ondertekening akkoord

is het uitgangspunt van decentrale contractsvrijheid sindsdien vanzelfsprekend en vrijwel onaantastbaar geworden.

Geleidelijk begon de economie zich te herstellen; het ‘nonsens-beleid’ werkte, ondanks het heftige verzet van de Partij van de Arbeid en vele maatschappelijke groeperingen en deels ook de vakbeweging (met name ten aanzien van de korting op ambtenarensalarissen en uitkeringen). Ruud Lubbers wist daarmee in 1986 een daverende verkiezingsoverwinning te behalen en begon een tweede kabinet met de VVD om ‘zijn karwei af te maken’, zoals de verkiezingsleuze van het CDA heette. Een ‘beheerste loonkostenontwikkeling’ bleef uitgangspunt en er werden vanaf 1984 op die basis diverse tripartite en bipartite akkoorden gesloten inzake bestrijding van jeugdwerkloosheid, langdurige werk-

loosheid, scholing en deeltijdarbeid. De Stichting van de Arbeid begon steeds meer zijn eigenstandige kracht en mogelijkheden te beseffen. SER-voorzitter Quené beschreef de nieuwe verhoudingen als een 'transactiemodel': een uitruil van wensen en belangen tussen de drie partijen van de overlegeconomie.

Na de val van het kabinet-Lubbers II in mei 1989 waren er weer Tweede Kamerverkiezingen, die begin november leidden tot een derde kabinet-Lubbers; nu niet met de VVD maar met de PvdA van de nieuwe leider Wim Kok. Een week later viel de Berlijnse Muur. Om het nieuwe kabinet met de PvdA, die – behoudens het mislukte korte intermezzo van het kabinet-van Agt/Den Uyl van 1981-1982 – twaalf jaar in de oppositie had gezeten, van maatschappelijk draagvlak te voorzien, sloten sociale partners en kabinet op 1 december 1989 het zogeheten Gemeenschappelijk Beleidskader, met ellenlange gedetailleerde uitspraken en aanbevelingen op basis van het regeerakkoord. Het was in feite het eerste tripartite akkoord sinds 1972, in die zin stamde het uit een al vervlogen tijdperk.

Sociale partners kregen intussen steeds meer de smaak van het bipartite overleg te pakken. Begin 1989 was zo zelfs de tijd rijp voor een verrassend initiatief van FNV-voorzitter Stekelenburg en VNO-voorzitter van Lede: zij sloten geheel op eigen houtje een 'milieu-akkoord'. Een beetje zoals Kok en Van Veen het initiatief hadden genomen voor het Akkoord van Wassenaar – en nu kwamen de beide voorzitters hun akkoord zelfs in hun wederzijdse besturen verdedigen, een unicum. Het was ook politiek een handige zet, omdat dat thema sinds het Brundtland-rapport van 1987 aan het opkomen was en niet meer weg zou gaan. En net als bij het akkoord uit 1982 konden de andere organisaties in de Stichting moeilijk anders dan het akkoord volmondig onderschrijven. Hiermee was de kiem gelegd voor wat later het 'poldermodel' ging heten. In 1989-1990 volgde al een kleine

hausse aan akkoorden over deeltijdarbeid, 'vrouw en arbeid' (de generatie van na 1960 was de eerste die massaal aan het werk wilde), inschakeling van minderheden (ook een opkomend vraagstuk), en een drieluik over vakbondswerk, klachtrecht van werknemers en openbaarheid van inkomensverhoudingen binnen de onderneming.

Het GBK bleek al snel de laatste oprisping van de klassieke, tripartite centrale overlegeconomie. De onvrede in m.n. werkgeverskring groeide, toen al in 1990 bleek dat ondanks het einde van de Koude Oorlog de economie tegen begon te vallen en tegelijk de noodzakelijke ombuigingen en hervormingen onder het nieuwe kabinet maar moeizaam van de grond kwamen. Steen des aanstoots was ook het in het regeerakkoord opgenomen voornemen van een extra heffing, indien het bedrijfsleven niet zou voldoen aan bepaalde doelstellingen inzake de werkloosheidsbestrijding: 'strafport' werd dat idee smalend genoemd. In maart 1991 gooiden de werkgevers de handdoek in de ring met de schriftelijke aankondiging aan het kabinet, dat zij geen heil meer zagen in het (meer)jaarlijkse tripartite overleg over de stand van het GBK. Maar vooral braken werkgevers hiermee welbewust met het sinds 1945 bestaande tripartite systeem van gedeelde verantwoordelijkheden, waarbij iedereen voor alles verantwoordelijk leek, maar het in de praktijk vaak niet echt bleek te willen en/of te kunnen zijn. Men wilde voortaan de eigen verantwoordelijkheid voorop.

Eind 1991 kwam vrijwel gelijktijdig met het Verdrag van Maastricht met de ontbinding van de Sowjet-Unie het communisme definitief tot een einde. De markteconomie leek gewonnen te hebben, de roaring nineties waren begonnen na de toch wat deprimerende jaren tachtig. Hobsbawm noemde 1991 het einde van de 20e eeuw, Fukuyama zelfs van de geschiedenis. En zo ontstond er ook als vanzelf meer consensus tussen sociale partners over de

hoofdpijnen van het sociaal-economisch beleid: het MLT-advies van 1990 was het eerste unanieme sinds de jaren zeventig. Maar daar stond het verdeelde WAO-advies van 1991 weer tegenover: ondanks dat het kabinet wilde ingrijpen in het door het te royale uitkeringsniveau en dito toelatingsbeleid volkomen ontspoorde WAO-stelsel, kon de vakbeweging daar niet in meegaan. Het kabinet zette na een lange politieke strijd (waaraan partijleider Kok van de PvdA bijna ten onder ging) door, moreel gesteund door het meerderheidsadvies van werkgevers en Kroonleden. Een wezenlijk moment omdat de PvdA daarmee voor het eerst een duidelijke hervorming van het sociale zekerheidsstelsel steunde. En feitelijk werden daarmee ook de door de voorgaande kabinetten-Lubbers van CDA en VVD doorgevoerde aanpassingen (ontkoppeling van loonontwikkeling en verlaging uitkeringsniveaus van 80% naar 70%) met terugwerkende kracht aanvaard. De politieke polder was weer in werking, na de lange polarisatiejaren vanaf eind jaren zestig.

Maar het kabinet vond geen uitweg in de door werkgevers geforceerde stilstand van het centraal overleg. Daarom werd begin 1992 aan de SER gevraagd hoe het nu verder moest, mede in het licht van de groeiende Europese eenwording. De SER bracht eind van dat jaar het advies Convergentie en overlegeconomie ('COV-advies') uit, waarbij de eerste term betrekking had op de groeiende Europese dimensie (zie hiervoor verder bijlage B). In dat advies werd de overgang naar een gemoderniseerde overlegeconomie bezegeld als noodzakelijk complement van overheidsregulering en marktwerking, welke laatste met het einde van het communisme en de hernieuwde arbeid aan de Europese interne markt een forse impuls had gekregen. In ondernemerskring was de keuze voor overleg echter toch snel gemaakt, in de wetenschap dat ook marktwerking ondersteund moet worden door een zekere ordening én voldoende draagvlak in de samenleving. De modernisering van het overleg zat vooral in de minder ambi-

tieuze doelstelling van het tripartite overleg: geen gezamenlijke verantwoordelijkheden bij voorbaat voor alles meer maar ieder de eigen verantwoordelijkheid op het eigen terrein en vandaaruit vervolgens streven naar klimaatbeïnvloeding en afstemming met als belangrijk instrument tweejaarlijks Voor- en Najaarsoverleg in kleinere opstellingen. Dat klonk in de oren van geharnaste ideologen misschien wat slapjes maar het was toch een wezenlijke aanpassing aan de nieuwe tijden, waarin de partijen hun oude tegenstellingen definitief vervingen door een pragmatische opstelling via deze mix van eigen verantwoordelijkheid en samenwerken, van individualisering en decentralisatie versus afstemming op de collectiviteit.

Wat bij de grote ommezwaai naar de moderne overlegeconomie wel hetzelfde bleef, was het cao-stelsel. Dat was op zichzelf logisch want collectief overleg was en is een internationaal erkend grondrecht van werkgevers- en werknemersorganisaties, waaraan in de meeste bedrijfstakken en grotere ondernemingen nog steeds grote behoefte was: aan vakbondskant was het hét instrument voor de bescherming van werknemers en voor ondernemers werd daarmee stabiliteit en arbeidsrust verzekerd; een cao-conflict met staking als ultiem machtsmiddel van de vakbonden werd als het enigszins kon liever uit de weg gegaan. Mede daarom was men in werkgeverskring in het algemeen wel te vinden voor centrale aanbevelingen op gevoelige onderwerpen, zoals de aanvulling op het ziekengeld (1991), waardoor immers het cao-proces gemakkelijker verliep.

Het cao-bereik was in Nederland van oudsher hoog, voor een grote meerderheid van de werknemers gold een cao, inclusief de algemeenverbindendverklaring (AVV) daarvan voor de hele bedrijfstak. En dat bereik werd in die jaren nog verder uitgebreid tot de collectieve sector; de eenzijdige vaststelling van ambtenarensalarissen was in de moderne overlegeconomie niet meer te verdedigen. En voor de gepremieerde en subsidieerde

sector (voorheen wel non-profitsector genaamd) werd de nog steeds bestaande mogelijkheid van een looningreep definitief afgeschaft na een unaniem SER-advies ter zake.

Er kwamen uit politiek, met name de liberale hoek daarvan, en de wetenschap wel kritische vragen bij het AVV-stelsel, dat sinds de wettelijke regeling daarvan in 1937 buiten iedere discussie was geweest. Waarom zouden de niet bij een bedrijfstakorganisatie aangesloten ondernemingen toch de cao moeten toepassen op hun personeel, was de retorische vraag, met daarachter soms ook de opvatting dat meer marktwerking op dit punt de loonkosten waarschijnlijk per saldo zou verlagen? En waarom zou de overheid cao-resultaten 'blind' moeten opleggen aan derden, was dat niet in strijd met hún contractsvrijheid én met de rol van de overheid in de samenleving anno 1991? De SER bracht er in 1992 een uitgebreid advies over uit, waarin het AVV-instrument toch vrijwel unaniem onderschreven werd als onontbeerlijk complement van het cao-stelsel. Alleen enkele Kroonleden meenden dat bij een AVV-verzoek van cao-partijen eerst hun cao getoetst moest worden op strijdigheid met het regeringsbeleid. Werkgevers bepleitten wel een nieuwe evaluatie van het AVV-stelsel na 5 à 6 jaar, maar die leidde ook toen tot de conclusie dat het instrument niet aangepast hoefde te worden. In de jaren daarna zou het AVV-beleid via beleidsregels her en der wat worden verfijnd en procedureel aangescherpt worden maar zonder dat de kern daarvan aangetast werd.

Eind 1992 slaagden sociale partners er in de Stichting van de Arbeid in om – als eerste toepassing van het COV-advies – voor het cao-overleg 1993 tot enige afspraken te komen, waaronder een aanbeveling voor een maximale loonstijging van 2,5%. Zo verrees de moderne overlegeconomie als een feniks uit de as van de klassieke tripartite overlegeconomie. Het GBK werd snel volledig vergeten.

Succesreeks Stichting van de Arbeid (I)

- 24 november 1982 Centrale aanbevelingen inzake een werkgelegenheidsbeleid ('Akkoord van Wassenaar')
- 1984 Aanbeveling bestrijding jeugdwerkloosheid
- 1986 Nota thuisarbeid
- 1986 resp. 1987 Bi- en tripartite aanbevelingen over scholing en bestrijding jeugd- resp. langdurige werkloosheid ('Samen aan het Werk I + II')
- 1989 Milieuconvenant
- 1989 Nota AVV-beleid
- 1989 Nota Deeltijdarbeid
- 1 december 1989 Tripartite Gemeenschappelijk Beleidskader (GBK)
- 1990 Aanbevelingen Inkomensopenbaarheid, klachtrecht, vakbondswerk
- 1990 Nota Vrouw en arbeid (aanbevelingen over deeltijd-arbeid, kinderopvang, verlofvormen) resp. Aanbeveling Tegengaan ongewenste intimiteiten (1990) (in verband met groeiende arbeidsparticipatie vrouwen)
- 1990 Leidraad Behandeling gewetensbezwaren
- 1990 Minderhedenakkoord; eerste evaluatie in 1991
- 1991 Aanbevelingen Werving en selectie
- 1991 Verklaring Gelijke behandeling op de arbeidsmarkt
- 1991 Aanbeveling arbeidsvoorwaardelijke stimulansen bij bestrijding ziekteverzuim
- 11 november 1992 Nota Sociaal-economische Beleidsorientaties (ten behoeve van cao-overleg 1993) →

- 1983 Advies wetgeving inkomensvorming marktsector
- 1985 resp. non-profitsector
- 1985 resp. vrije beroepsbeoefenaren (vrije loon- en inkomensvorming)
- 1985 Verdeeld advies over wettelijk minimumloonstelsel
- 1988 Verdeeld advies over koppelingssystematiek
- 1990 MLT-advies 1990-1994 (eerste unanieme MLT-advies sinds jaren zeventig)
- 1991 Herziening WAO (verdeeld; leidend tot herziening 1993)
- 1992 Loonvorming gepremieerde en gesubsidieerde sector (contractsvrijheid en budgetrecht)
- 1992 AVV-stelsel (behoud essentie AVV-instrument)
- 1992 Convergentie en Overlegeconomie (contouren nieuwe centrale overlegeconomie in Europese context; in Voor- en Najaarsoverleg afstemming en klimaatbeïnvloeding)

In de bloeiende polder (1993-2006)

De nieuwe opzet van de overlegeconomie kreeg in 1993 een breder vervolg. Aan de voet daarvan stond de kleine derde vakcentrale voor middelbaar en hoger personeel MHP, die veel meer dan FNV en CNV altijd al voorstander was geweest van sterk decentrale arbeidsverhoudingen. Deze kwam in augustus van dat jaar met een nota, waarin die filosofie op een breed vlak van beleidsconsequenties werd voorzien onder het slagwoord 'maatwerk', tot en met bijvoorbeeld vormen van winstdeling, die ook door werkgevers goeddeels onderschreven kon worden. Zij daagden vervolgens gezamenlijk FNV en CNV uit om daarover op centraal niveau tot richtinggevende afspraken te komen.

Dat leidde na harde onderhandelingen met vooral de FNV, die in eerste instantie geloofde dat werkgevers niet echt een akkoord wilden maar liever de markt zijn werk wilden laten doen, in december tot het akkoord De Nieuwe Koers van de Stichting van de Arbeid. Een waardige opvolger van het Akkoord van Wassenaar, waaruit nu de ultieme consequentie werd getrokken in de vorm van de ongeclausuleerde erkenning van het primaat van het overleg op ondernemingsniveau, waar het 'hoger' gelegen meso- en macro-niveau als het ware van was afgeleid. Dat was de fundamentele verschuiving in de overlegeconomie van 1992/1993: van top-down naar bottom up, waarbij deze op verzoek van de vakcentrales wel expliciet werd verbonden met de noodzaak van zeggenschap van werknemers op ondernemingsniveau, zoals vastgelegd in een bijlage van het akkoord. En daarnaast werd als proeve van nieuwe pragmatiek een bijna-nullijn in de

lonen voor 1994 overeengekomen, nu de economie fors tegenzat. VNO-voorzitter Rinnooy Kan noemde het akkoord later de ‘moeder van alle akkoorden’, het begin van een Nieuwe Jaartelling in de arbeidsverhoudingen.¹

Voor het eerst in de geschiedenis kwam in 1994 een kabinet van PvdA en VVD tot stand kwam, met D66 als cruciale derde partij, die dit kabinet als het voor haar enig mogelijke geforceerd had. Uit die paarse parlementaire hoek werd er steeds meer fundamentele kritiek werd geplaatst bij de corporatistische overlegstructuren uit de jaren vijftig, welke term nu in volstrekt negatieve zin werd gebruikt. Dat leidde ertoe dat de VVD in 1993 een initiatiefwetsvoorstel lanceerde, waarin de adviesplicht aan de SER werd geschrapt. Sociale partners en de SER noemden deze wel plechtig ‘het plechtanker van de overlegeconomie’, alsof deze zonder dit anker zou zinken. Het hevige verzet van de SER was eigenlijk een achterhoedegevecht, dat haaks stond op de in het COV-advies geëntameerde modernisering, en was dan ook vergeefs.

In 1995, het eerste volle regeerjaar van het paarse kabinet, kwam een volledige integratie van de beleidsstaven van VNO en NCW tot stand, twee jaar later gevolgd door een fusie. De christelijke en algemene middenstandsorganisaties fuseerden tot MKB-Nederland en de vergelijkbare landbouworganisaties tot LTO Nederland.

Dat jaar werd ook het 50-jarig jubileum van de Stichting van de Arbeid gevierd, in aanwezigheid van Koningin Beatrix. De stemming was opperbest, werkgevers hadden zich kort tevoren zelfs publiekelijk afgevraagd of het geen tijd werd voor ‘opheffing wegens succes’ van de Stichting van de Arbeid. Als zich weer belangrijke vraagstukken zouden aandienen of conflicten zouden ontstaan, konden sociale partners immers altijd elkaar opzoe-

ken, ook zonder de Stichting? Een ‘zwemvestmodel’ noemden ze deze pragmatische benadering. Maar niemand, waarschijnlijk ook niet in werkgeverskring, geloofde écht dat aan dit eerbiedwaardige instituut, dat zo verbonden was met de Nederlandse tradities, een einde zou komen. Het gedachte zwemvest bleek niet meer dan een luchtballon. Een van de inleiders op de jubileumbijeenkomst, de directeur Sociale Zaken van DSM, omschreef het overlegmodel van de toekomst als het ‘poldermodel’ – ondanks zijn Limburgse afkomst, zo voegde hij toe.

Al eind van dat jaar ontstond er alweer nieuw werk aan de winkel toen de paarse coalitiepartijen onderling ideologisch volledig vast waren gelopen op het vinden van een nieuwe balans tussen flexibilisering en zekerheid in het arbeidsrecht, een thema dat sindsdien telkens zou terugkeren in het overleg. Het door het kabinet-Kok vervolgens aan de Stichting gevraagde advies, geheel tegen de opgestoken ‘corporatismekritiek’ van de paarse partijen in, leidde in april 1996 tot een bipartite akkoord inzake flexibiliteit en zekerheid (‘Flexakkoord’). Aan de ene kant enige verkorting van de preventieve ontslagprocedure annex opzegtermijnen en verruiming van de mogelijkheden voor tijdelijke contracten (voortaan drie contracten voor maximaal drie jaar), aan de andere kant insnoering van oproepcontracten en er tussenin meer ruimte voor uitzendarbeid (waarop in de jaren tachtig nog een taboe bij de FNV rustte) maar dat wel met meer uitzicht op een vast dienstverband na een zekere uitzendperiode.

De kritiek op de overlegeconomie verstomde volledig na dit baanbrekende akkoord, dat daarmee toch wel wat deed denken aan het grote akkoord van 1982, en sociale partners zouden het beleid op een ongekennde wijze meesturen tot 2006. In de Stichting van de Arbeid werden in snel tempo specifieke vervolgakkoorden gesloten op het gebied van ouderenbeleid (gericht op langer doorwerken voor wie wil en kan), de combinatie van arbeid en zorg (een nieuw thema door de razendsnelle toename van de

arbeidsparticipatie van vrouwen), zeggenschap op ondernemingsniveau (ook als opvolger van het klassieke thema vakbondswerk) en *employability* (duurzame inzetbaarheid als opvolger van het klassieke scholingsconcept). En al die akkoorden vonden in 1997 hun plaats in een brede Stichtingsagenda 2002 als actualisering van De Nieuwe Koers.

Het succes van het poldermodel was hoe dan ook toch iets opmerkelijks van dat kleine landje, zodanig dat premier Kok dit in 1997 zelfs mocht komen uitleggen aan zijn collega's Clinton en Blair en de Stichting van de Arbeid in datzelfde jaar een prijs van 300.000 DM van een gerenommeerde Duitse onderzoeksinstelling mocht ontvangen.

Nadat sociale partners zo hun eigen erf gedegen op orde hadden gebracht, kwam vervolgens tussen 1999-2002 een aantal unanieme SER-adviezen tot stand, dat het nodige maatschappelijk draagvlak voor forse aanpassingen in de inkomstenbelasting, het ziektekostenstelsel, de WAO en de bijstand creëerde. Het gebeurde allemaal in de euforie van de welvaartsexplosie in de tweede helft van de jaren negentig, waardoor de werkloosheid snel daalde, overheidsfinanciën eindelijk op orde kwamen (in 1999 was er voor het eerst sinds de jaren zestig weer een begrotingsoverschot) en daarnaast nog een forse lastenverlichting voor werkenden mogelijk bleek.

Dat de loonkostenontwikkeling bij dit alles eigenlijk te fors was, zeker toen de economie vanaf 2000 weer ging teruglopen (internetbubble), wilde vrijwel niemand meer zien; in het zogenaamde 'Kerstakkoord' van 2001 werd slechts een kwalitatieve aanbeveling voor loonmatiging gedaan (die uiteindelijk uitkwam op ongeveer 4%). Pas met het cao-jaar 2003 werd een duidelijke aanbeveling voor een initiële loonontwikkeling van maximaal 2% uitgebracht.

Ondertussen was wel, als gevolg van de corporatismekritiek, na de adviesplicht van de SER nu ook de aloude tripartite uitvoeringsorganisatie in de sociale zekerheid politiek onder zwaar vuur gekomen. Aan die tripartite uitvoering was nog pas in 1990 een tripartite arbeidsvoorziening (CBA en regionale RBA's) toegevoegd onder het goed klinkende motto van het 'zwaluwstaarten van arbeidsmarkt- en sociale zekerheidsbeleid'. Maar dat verhulde toch niet dat die nieuwe structuur niet tot écht betere resultaten leidde in termen van activering en participatie en dat de bedrijfsverenigingen met de Sociale Verzekeringsraad (SVR) als hun eigen toporgaan (te) weinig hadden gedaan (of kunnen doen) aan de instroom van werknemers in de WAO, als een veel gunstiger afvloeiingsregeling dan de WW, ook nog na de herziening onder Lubbers/Kok.

In 2000 werden de sociale partners definitief uit de uitvoering van zowel sociale zekerheid als arbeidsbemiddeling verdreven, waarna zij zich daar snel bij neerlegden, ondanks de eerdere afwijzende adviezen die ze daarover in SER en Stichting van de Arbeid hadden uitgebracht. Het was, net als bij het verzet tegen de afschaffing van de adviesplicht van de SER, een achterhoedegevecht gebleken. Eigenlijk waren ze ook wel opgelucht dat ze van deze verantwoordelijkheid, die weinig échte invloed maar wel veel kritiek en onmacht opleverde, verlost waren. En als troostprijs(je) kregen ze een nieuwe Raad voor Werk en Inkomen (RWI) onder voorzitterschap van een onafhankelijk Kroonlid, waarin ook de gemeenten vertegenwoordigd waren. Veel politieke indruk zou dit SER-achtige instituutje niet maken, ook al deed het nog zo zijn best met praktische adviezen en analyses.

De arbeidsvoorziening ging naar de regionale Centra voor Werk en Inkomen (CWI) en de uitvoering van WAO en WW naar het Uitvoeringsorgaan Werknemersverzekeringen (UWV), een zelfstandig bestuursorgaan. In 2009 zouden CWI en UWV gaan fuseren, zodat het aloude ideaal van het integreren van arbeidsvoorziening en sociale zekerheid dan toch bereikt was. Dat het

princiepelijk toch wel wat typisch was dat werknemersverzekeringen de facto door de overheid werden uitgevoerd, vond bijna niemand meer een bezwaar. En voor de arbeidsvoorziening gold dat die al lang niet meer een monopolie van de overheid was, bijvoorbeeld uitzendarbeid bloeide als nooit tevoren.

Het NCW hield zich met zijn jaarlijkse Bilderbergconferenties in Oosterbeek vanouds bezig met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de ondernemer. In 1976 was daarover een integrale nota verschenen, ook als tegenhanger van de toen overheersende ideeën over een centraal gestuurde vermaatschappelijking (zo niet ‘socialisering’) van de onderneming. Nu het de ondernemingen beter ging dan ooit tevoren en de politieke maakbaarheidsidealen achterhaald waren, kwam als vanzelf de vraag op of ondernemingen niet ‘meer konden doen voor de samenleving’, maar nu als logisch onderdeel van een gedecentraliseerde sociale markteconomie. En eind jaren tachtig was *bedrijfsethiek* opgekomen als nieuwe wetenschap met Henk van Luik als eerste bekleder van een leerstoel aan nota bene de businessschool Nyenrode. Daarover werd in eerste instantie in ondernemerskring nogal eens wat lacherig of zelfs smalend gedaan maar Van Luik wist het vak door een stroom aan publicaties, lezingen en conferenties steeds meer aanzien te geven.

De regering vroeg de SER nu om advies over het nieuwe concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en deze bracht in december 2000 zijn standaardzettende advies uit onder de veelzeggende titel ‘De winst van waarden’. Winst was nodig om waarde toe te voegen voor mens en aarde. In dat verband werd ook wel gesproken van de *Triple P Bottom Line* (*people, planet, profit*). MVO impliceerde, zo analyseerde de SER, dat een onderneming zijn doelen op langere termijn stelt en voortdurend communiceert met zijn *stakeholders*, van de eigen werknemers tot ngo’s en alles daartussen. Impliciet werd hiermee stelling genomen tegen het eenzijdige aandeelhouders-

kapitalisme en het Angelsaksische denken, dat in die jaren aan een forse opmars bezig was.

Voor de implementatie van MVO verwees de SER naar de OECD-richtlijnen voor multinationals, die ook aandacht besteedden aan de maatschappelijke rol van ondernemingen, waarmee beklemtoond werd dat MVO een internationaal geldend concept is, dat alle bedrijven zich moeten aantrekken (*level playing field*), en dat omgekeerd MVO dus geen speeltje van de nationale politiek moet zijn. De OECD-richtlijnen waren bovendien een resultaat van intensief overleg met de aan de OECD gelieerde organisaties van ondernemingen (BIAC) en vakbonden (TUAC), waarmee het bij MVO passende element van genormeerde zelfregulering (*soft law*) werd beklemtoond. In zekere zin vormde dit concept ook de bekroning van de bedrijfsethiek, Van Luiks missie was geslaagd. En de vrees van sommigen dat het bezinnende element van het NCW na de fusie met VNO wel snel zou verdampen, werd met dit alles geen bewaarheid, integendeel.

De jaren negentig waren eigenlijk de culminatie geweest van de jaren zestig, in die zin dat het individu en zijn keuzevrijheid bij alles centraal kwam te staan – en dus ook meer marktwerking, privatisering en afschaffen van bevoogding en normering op immaterieel terrein. Voor de collectieve ideologieën van socialisme en liberalisme en de christelijk-sociale leer leek wel één allesoverheersende nieuwe ideologie in de plaats te komen, namelijk die van het *individualisme*: de notie dat het individu vrij en autonoom is, met de Staat als verlengstuk om dit te faciliteren. Het poldermodel was zo gezien eigenlijk een vroegtijdige correctie daarop.

In 2001 betrad Pim Fortuyn het politieke toneel en veroorzaakte met zijn kritiek op de multiculturele samenleving, het gebrek aan waarden én op de vele ‘polderachterkamertjes’ een orkaan, die het tweede paarse kabinet en zijn leiders wegvaagde. Na de po-

litieke moord op hem volgde het mislukte kabinet-Balkenende-I maar diens tweede kabinet wist van geen ophouden met hervormingsvoornemens op sociaal terrein, van bijstand via arbo- en arbeidswetgeving en tot WAO en WW.

Voor al deze onderwerpen had men de ruggensteun van SER-adviezen maar op Prinsjesdag 2003 werden plotseling ook nog aanscherpingen van de fiscale faciliteiten voor vut en prepensioenen aangekondigd, zonder dat sociale partners hierover tevoren geraadpleegd waren. Dat leidde voorspelbaar tot weerstand bij de vakbeweging, die toch al wat hervormingsmoe was geworden. Het adagium dat 'de vakbeweging niet is opgericht voor verslechtingen' stak meer en meer de kop op. Maar desalniettemin kwamen sociale partners eind 2003 nog tot een duidelijke afspraak voor een bijna-nullijn in 2004 en in beginsel ook 2005, omdat de economie duidelijk een 'loonpauze' nodig had. Het poldermodel nog steeds in werking ...

De Stichting van de Arbeid kreeg vervolgens van het kabinet tot 1 mei 2004 de tijd om in overleg met het kabinet tot een nader voorstel te komen, dat echter zou moeten passen in de ingeslagen hoofdrichting. Toen VNO-NCW besloot om het kabinet te steunen, om inhoudelijke en politieke redenen (zelfs toen MKB-NL en LTO de kant van de vakbeweging kozen), leidde dat tot een patstelling die niet meer doorbroken kon worden. De vakbeweging kondigde demonstraties in het land aan en zegde het loonakkoord voor 2005 op. Een alles of niets-strategie met een grote landelijke demonstratie op het Museumplein in Amsterdam op 2 oktober 2004 als climax. De poldertraditie bewees daarna toch weer zijn diensten, toen partijen elkaar al een maand later vonden in een compromis over een zekere aanpassing van de prepensioenfaciliteiten en daarbij in een moeite door ook de WAO-herziening (conform SER-advies) en de aanvulling van het ziekengeld (maximaal 170% over twee ziektejaren) definitief regelden.

Na deze bijlegging van het conflict leek het dus nog even wel weer goed te komen met het poldermodel. In de SER kwam nog een akkoord tot stand over een aanscherping van de polisvoorwaarden van de WW, na WAO en prepensioenen de derde keer dat de vakbeweging toch akkoord ging met een 'verslechting' van een sociale regeling. Maar FNV Bondgenoten en ABVAKABO hadden net als bij het eerdere SER-advies over de WAO tegengestemd, waardoor de interne meerderheid uiterst krap was. Dat was een voorteken voor wat nog komen zou. Minister-president Balkenende lanceerde het concept van een 'participatiemaatschappij' (Bilderberglesing 2005): een polder van burgers als actieve mededragers van de samenleving in plaats van objecten van verzorging en bijbehorende rechten. Maar dat kwam dus juist op een moment dat de vakbondssteun voor het polderwerk aan het kantelen was, waardoor het concept in die kring bovendien in een kwaad daglicht kwam te staan.

In mei 2005 vond de viering van het 60-jarig bestaan van de Stichting van de Arbeid plaats, net als tien jaar eerder met Koningin Beatrix als eregast. Nu in Kasteel Wittenburg in Wassenaar, waar volgens de verhalen Kok en van Veen het beroemde akkoord van 1982 hadden voorbereid. Er waren grote toespraken, een DVD over de geschiedenis van de Stichting vanaf 1945 en een borrel in de zonnige kasteeltuin. Maar het kon toch niet verhullen dat er zich donkere wolken samenpakten boven de polder.

In 2006 waren er de onderhandelingen over het traditionele periodieke middellange termijnadvies van de SER, waarin de twee nog resterende onopgeloste onderdelen van de sociale agenda onvermijdelijk aan de orde zouden komen. Ten eerste een verhoging van de AOW-leeftijd, waarvan het evident was dat die er ooit zou moeten komen gelet op de demografie en langere levensduur, maar die nog steeds onbespreekbaar was in de samenleving. Ten tweede het ontslagrecht met zijn preventieve

toets, welke kwestie in het Flexakkoord van 1996 was blijven liggen maar door werkgevers sindsdien periodiek werd opgebracht.

Het was duidelijk dat de rek er bij de vakbeweging uit was en dat temeer omdat een deel van de achterban radicaliseerde in de richting van de opvattingen van de SP, die in dat jaar groeide van 9 naar 25 zetels. Eind 2005 vond nog een tripartite 'Werktop' met een staalkaart aan maatregelen en maatregeltjes plaats en begin maart 2006 het reguliere Voorjaarsoverleg van kabinet en Stichting van de Arbeid. Maar iedereen voelde dat een definitief einde was gekomen aan een jarenlange rally van poldersuccessen. De koek was op.

Een rally van poldersuccessen →

Succesreeks Stichting van de Arbeid (II)

Basisakkoorden

- december 1993 Akkoord De Nieuwe Koers (maatwerk en zeggenschap op ondernemingsniveau + nullijn voor 1994).
- Vanaf 1994 Jaarlijks Voor- en Najaarsoverleg (tot 2007)
- april 1996 Akkoord Flexibiliteit en Zekerheid (modernisering arbeidsbestel) (Flexwetgeving 1999)
- 1997 STAR-Agenda 2002 (actualisering Nieuwe Koers)

Uitwerkingen/vervolgakkoorden

Cao-overleg

- 1999 Verklaring cao-overleg 2000–2001 ('Akkoord van Garderen')
- 2001 Aanbevelingen cao-overleg 2002 ('Kerstakkoord')
- 2002/2003 Akkoorden over loonmatiging c.q. bijna-nullijn voor 2003 resp. 2004–2005

Doelgroepen, arbeidsrecht, sociaal beleid

- 1993 Aanbevelingen deeltijdarbeid en gedifferentieerde arbeidspatronen
- 1993 /1997/2005 Nota's over ouderenbeleid
- 1994 Nota Privacy op de werkplek
- 1996/2001/2006 Nota's Minderhedenbeleid
- 1996/2001/2006 Nota's over employabilitybeleid
- 1997 Aanbevelingen over combinatie arbeid en zorg
- 1997 Nota Arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau ('vakbondswerk')
- 1999 Nota Bedrijfscultuur en omgangsvormen in de onderneming
- 1999 Aanbeveling Kinderopvang
- 2000/2006 Brochure Werkdruk en stress
- 2001 Checklist gelijk loon

→

2003 Aanbeveling Telewerk

2004 Aanbeveling Rechtspositie uitzendwerknemers

2006 Drieluik bestrijding jeugdwerkloosheid, minderhedenbeleid en gelijke behandeling

2006 Onderschrijving NVP-Sollicatiecode

Ziekteverzuim/WAO/WW

1999 Nota Beperking ziekteverzuim en instroom WAO

2004 Aanbeveling Ziekengeldaanvulling

2004 Aanbeveling Bestrijding jeugdwerkloosheid

2005 Aanbeveling Preventie en re-integratie werkloze werknemers

Beloningssystemen

1999 Nota Meerkeuzesystemen bij arbeidsvoorwaarden ('cafetariasysteem')

2005 Nota Resultaatafhankelijke beloningsvormen ('winstdeling')

Pensioenen

2001 Nota moderne en betaalbare pensioenen

Tripartite afspraken

mei 2004 Geen tripartite overeenstemming over vermindering fiscale faciliteiten VUT/prepensioen (leidend tot Museumpleindemonstratie in oktober 2004, alsmede opzegging nullijnakkoord 2005)

november 2004 Tripartite afspraken vermindering fiscale faciliteiten VUT/prepensioen

2005 Beleidsinzet scholing en werk (Werktop)

SER

Successen

1997 Toekomst PBO-stelsel

1997 Werken aan Zekerheid (I en II)

1998 Arbeid, zorg en economische zelfstandigheid

1998 Herziening belastingstelsel (basis voor grote belastingherziening 2001)

1998 Naar een nieuw ziektekostenstelsel (ingevoerd 2006)

2000 De winst van waarden (MVO-advies)

2002/2004 Herziening WAO (ingevoerd 2006)

2005 Herziening Arbowetgeving (2004) resp. Arbeids-tijdenwetgeving

2005 Herziening WW (verkorting WW-duur; ingevoerd 2006)

2006 Doorwerken na 65 jaar
Diverse MLT-adviezen

Mislukkingen

1993 Verdeeld advies wettelijke regeling deeltijdarbeid

1993 Vergeefse poging SER tot behoud adviesplicht SER

1994/2003 Verdeelde adviezen over medezeggenschapsstelsel

1994/1995 Verdeelde adviezen over ontslagrecht

1998 Unaniem SER-advies over Uitvoering werknemers-verzekeringen (vasthouden aan rol sociale partners; vanaf 2000 wordt uitvoering echter verstatelijk in UWV en CWI)

Het verval van het poldermodel (2006–2012)

Het reguliere MLT-advies van augustus 2006, dat definitief geen akkoord opleverde over het ontslagrecht en de AOW-leeftijd, zou het laatste van de SER worden. En in dat najaar vond voor het eerst geen regulier Najaarsoverleg meer plaats wegens gebrek aan een gemeenschappelijke agenda. De Stichting van de Arbeid wist vanaf 2007 ook nauwelijks meer op eigen kracht tot afspraken te komen. En zo raakte het poldermodel langzaam in verval, terwijl parallel daaraan nieuwe vormen van overleg over onderwerpen in relatie tot de globalisering, opkwamen.

In 2007 bleek al gauw dat het net aangetreden kabinet-Balkenende IV van CDA, PvdA en ChristenUnie door zijn samenstelling óók niet uitblonk in gezamenlijkheid, ondanks een veelbelovend regeerakkoord, dat overigens in de beste poldertradities de onder Balkenende II–III gerealiseerde hervormingen geheel intact liet. De toenemende onmacht van alle partijen kon medio dat jaar nog even bedekt worden door een tripartite ‘Participatietop’ (als woordvariatie op de Werktop anderhalf jaar eerder) maar daarbij verdween het ontslagrecht na volledig mislukte informele onderhandelingen tussen sociale partners van de politieke agenda, waar werkgevers zich *nolens volens* bij neerlegden. Over de AOW-leeftijd besloot het kabinet om de SER om advies te vragen maar als die er niet uit zou komen zou de leeftijd hoe dan ook verhoogd worden. Ook dat advies mislukte in het najaar van 2009 volledig maar de kwestie bleef opnieuw liggen omdat het kabinet kort daarna alweer viel. Die jaren was er de stormachtige opkomst van de BRICS-landen

(Brazilië, Rusland, India, China, Zuid-Afrika), waarmee de internationale machtsverhoudingen verschoven en de wereld multipolair werd, na de kortstondige hegemonie van de Verenigde Staten. De SER wist in juni 2008 nog tot een fundamenteel en unaniem advies over de globalisering te komen. Hierin werd globalisering als onontkoombaar en – bij een goed beleid – ook als per saldo gunstig gekwalificeerd in termen van minder armoede en meer werkgelegenheid en welvaart, ook al zouden de inkomensverschillen *binnen* landen erdoor kunnen toenemen. Als complement van het advies werd een SER-Verklaring Internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) uitgebracht met als centraal concept dat van ‘ketenverantwoordelijkheid’, die een zekere mate van verantwoordelijkheid van de ondernemer impliceert voor wat in de voor zijn onderneming relevante productie- en handelsketens in het (verre) buitenland gebeurt op het gebied van milieu en mensenrechten. Dit IMVO-project werd een van de succesvolste SER-activiteiten, meer dan het klassieke werk van de SER op nationaal sociaal-economisch terrein. Maar dat nam niet weg dat de globalisering door de vakbondsachterban vaak meer als een bedreiging dan een kans werd ervaren, evenals de Europese Unie. Dat werd nog eens versterkt door de kredietcrisis en de daarmee gepaard gaande internationale recessie vanaf 2009, toen sprake was van een negatieve groei, zoals we die sinds het begin van de jaren dertig niet meer gezien hadden. In het nationale polderoverleg kon daaraan niet iets wezenlijks gedaan worden, het bleef bij verzachtende maatregelen in de sfeer van tijdelijke werktijdverkortingen en wat dies meer zij.

Over dat alles heen was er de klimaatcrisis in verband met de CO₂-uitstoot, die tot extreme temperatuurstijgingen in de loop van de eeuw dreigt te leiden met catastrofale gevolgen voor mens en economie. Binnen enkele jaren kwam het concept ‘duurzame ontwikkeling’, dat al in 1987 gelanceerd was door de VN-Commissie Brundtland, weer bovenaan de agenda – om daar deze keer te blijven.

Bij sommigen ontstond wel even de vrees dat de *Triple P* door de kredietcrisis weer buiten zicht zou raken. MVO als een soort hype of greenwashing voor alleen goede tijden. Maar de ontwikkeling van MVO was in ondernemerskring inmiddels zo ver voortgeschreden dat het met deze dreigende ontwikkelingen juist een nieuwe impuls kreeg. Tekenend was dat de jaarlijkse Bilderberg-conferentie van VNO-NCW driemaal achtereen 'duurzame ontwikkeling' als leidend thema had (2008-2010). Het besef groeide dat de grote vraagstukken van deze tijd slechts door internationale samenwerking kunnen worden opgelost. De nationale, Europese en wereldagenda raakten steeds meer vervlochten. Daarmee werd ook de nationale polder 'opener' van karakter: steeds meer partijen meldden zich aan om aan het polderoverleg deel te nemen, van organisaties uit de milieubeweging tot mensenrechtenorganisaties.

In dit verband verdient nóg een SER-advies vermelding, namelijk dat uit 2011 over ontwikkelingssamenwerking, waarin het decennialange paradigma van hulp en directe armoedebestrijding (met het heilige percentage van 0,7% BBP) sterk werd gerespecteerd ten gunste van bevordering van handel én van eigen verantwoordelijkheid van afzonderlijke landen. Dat nieuwe uitgangspunt werd in een paar jaar tijd gemeengoed onder alle politieke partijen. Het was zoals met bijvoorbeeld de hypotheekaf trek, de AOW-leeftijd, de automatische prijscompensatie, de preventieve ontslagtoets, de WAO en vele andere onderwerpen: decennialang zijn ze onaantastbaar, vaak tegen beter weten in, om dan heel plotseling toch in beweging te komen.

Partijen aan werkgeverskant waren intussen nog steeds op weg naar verdere samenwerking. In 2009 voegden VNO-NCW en MKB-Nederland hun staven volledig samen in het VNO-NCW-kantoor in Den Haag en daarnaast ontstond steeds intensievere samenwerking op sociaal terrein met de AWWN, die eveneens verhuisde naar de Malietoren.

Na het AOW-fiasco van 2009 kwam een jaar later onder het eerste kabinet-Rutte van CDA en VVD (met gedoogsteun van de PVV) toch een tripartite Pensioenakkoord tot stand, dat uitblonk in omvang en technische gedetailleerdheid, gericht op modernisering en minder onzekerheid ten aanzien van de uitkeringen van de aanvullende pensioenregelingen. Extra opgezweept door de populistische partijen, verzette een deel van de FNV-achterban zich tegen het zogeheten akkoord: eind 2011 werd de nadere uitwerking daarvan verworpen door FNV Bondgenoten en ABVAKABO, die om die reden ook nog een motie van wantrouwen indienden tegen de FNV-voorzitter, een unicum in de vakbondsgeschiedenis. Dat was teveel voor de interne spankracht van de FNV: met behulp van een commissie van buitenstaanders moest men intern aan de slag om te zien of de brokken nog gelijmd konden worden maar eigenlijk of de FNV nog wel zou kunnen overleven.

2012 was een dubbel scharniermoment voor de overlegeconomie. Aan de ene kant was het overleg met de vakbeweging op een dieptepunt beland. De algemeen directeur van VNO-NCW wierp in september in zijn Ben Pauwlezing de cruciale vraag op: *'Het moment van de waarheid breekt aan. De vakbeweging is met een grote zaak bezig. Blijft de vakbeweging in het overleg of niet?'* Het was veelzeggend dat dit voor het eerst zo in het openbaar werd uitgesproken. Aan de andere kant werd het overleg over MVO en duurzame ontwikkeling in SER-verband, met nieuwe partijen, steeds intensiever. Het besef dat ondernemen

per definitie maatschappelijk oftewel duurzaam ondernemen is c.q. moet zijn werd onomkeerbaar.

- In januari was er de uitspraak van VNO-NCW-voorzitter Bernard Wientjes op het jaarcongres van het kenniscentrum MVO Nederland dat er ten aanzien van ondernemen sprake is van een 'paradigmawisseling'. Een belangrijk woord, dat niet licht gesproken werd, zoals later die maand al bleek met de oprichting van het Dutch Sustainable Growth Initiative (DSGI) van acht Nederlandse multinationals plus VNO-NCW.

- In februari kreeg de 50e Bilderbergconferentie van VNO-NCW niet toevallig als thema 'Vitale Verbinding' mee, in het besef dat het zoeken van verbinding voor het bedrijfsleven misschien wel meer dan ooit van belang was voor het vervullen van de eigen missie.

- In maart, precies 25 jaar na het rapport-Brundtland, presenteerden VNO-NCW en MKB-Nederland de nota 'Onze gemeenschappelijke toekomst' (een wat gewaagde letterlijke vertaling van de titel van dat rapport), waarin deze paradigmawisseling over het hele veld van het ondernemen systematisch werd uiteengezet.³

- In juni verschenen de herziene OECD-richtlijnen, waarin nog veel meer dan in de vorige versie aandacht werd geschonken aan diverse aspecten van MVO: informatieverstrekking aan stakeholders binnen en buiten het bedrijf, arbeidsverhoudingen (op basis van de fundamentele arbeidsrechten van de ILO), bestrijding van corruptie, consumentenbelangen en zo meer. En er werd dwingend verwezen naar het recente VN-rapport over de omgang met mensenrechten door bedrijven (Ruggie-rapport) op basis van de drieslag van *Respect, Protect, Remedy*, waarmee ook een jarenlange polarisatie op dit terrein met de mensenrechtenorganisaties in een klap doorbroken werd.

Die maand bracht de SER een nieuw breed globaliseringsadvies uit, waarin de hoofdlijnen van het advies van 2008 werden geactualiseerd en de nieuwe OECD-richtlijnen en het Ruggie-rapport unaniem en volmondig onderschreven werden.

Gekoppeld daaraan verscheen een per saldo positieve evaluatie van het IMVO-project, vergezeld van de afspraak om met het project door te gaan tot 2016.

- En in augustus was er tenslotte de Rio+20 conferentie, waarin ook ngo's en het bedrijfsleven konden meespreken en het Nederlandse bedrijfsleven goed vertegenwoordigd was, ook via de Nederlandse afdeling van Global Compact.

De winst van waarden.

Landelijke organisaties/instituties in de postpolder, niet-limitatief

- | | |
|---|--|
| • overheid (+ adviesorganen, zoals WRR, SCP, CPB en PBL) | Platform Biodiversiteit & Bedrijfsleven), enz. |
| • politieke partijen/parlement | • Springtij Forum (de 'groene Bilderberg') |
| • centrale organisaties van werkgevers en werknemers; Stichting van de Arbeid | • Earth Charter Nederland |
| • SER (m.n. SER-Commissie Duurzame ontwikkeling en Commissie IMVO) | • PARTOS (koepel ontwikkelings-samenwerking) |
| • MVO Nederland/De Groene Zaak | • The Hague Process for refugees and migration (THP) |
| • Nederlands afdeling Global Compact | • Raad van Kerken |
| • MVO Platform (koepel van ngo's) | • Transparency International Nederland (TI-NL) |
| • verduurzaming: Stichting Natuur&Milieu, Initiatief Duurzame Handel, Dutch Sustainable Growth Initiative, IUCN-NL (met VNO-NCW | • Stichting Christelijk-Sociaal Congres (ca 45 aangesloten organisaties, o.a. CNV en VNO-NCW; samenwerkingsovereenkomst met FNV) |

Zo ontstond een ‘netwerkpolder’ met vele, soms wisselende spelers en coalities in een nieuw overlegspel. Een spel zonder vastomlijnde regels en tradities, zoals de overlegeconomie die in zijn verschillende gedaantes altijd had. Een netwerk, waarin de vele partijen er in vrijheid voor kiezen om al dan niet met anderen in het netwerk te overleggen, samen te werken of afspraken te maken. Niets hoeft, alles kan. Maar wel in het besef dat voor realisering van de eigen missie overleg met andere partijen wezenlijk is. Het is eigenlijk helemaal geen ‘model’ meer maar de ultieme pragmatiek, hetgeen misschien ook verklaart waarom de eeuwige ideologische strijd over het ‘corporatisme’ een stille dood is gestorven. Wat valt er nog te bestrijden of te verdedigen aan een model dat geen model meer is? De pragmatiek, die ook kenmerkend was voor het tweede kabinet-Rutte, met heel verschillende partijen, die hun regeerakkoord als opschrift ‘Bruggen bouwen’ meegaven.

De overheid is (slechts) een van de partijen in de postpolder, in die zin kan gezegd worden dat het ‘primaat van de politiek’ een wat achterhaald concept is. Maar daar past wel een kanttekening bij, gemaakt door de voorzitter van de Raad van State in het jaarverslag 2013 van dit eerbiedwaardige instituut: het verschijnsel van een overheid als grootfinancier van allerlei akkoorden (met straks een ‘Klimaatakkoord’ als moeder aller akkoorden) staat op moeizame voet met het budgetrecht van het parlement, temeer omdat het politiek vaak vrijwel ondoenlijk is om achteraf aan dit soort akkoorden parlementaire goedkeuring te onthouden.⁴ Uiteindelijk is het aan het parlement zelf om hieraan al dan niet consequenties te verbinden voor het fenomeen van dergelijke akkoorden, hetzij in algemene zin hetzij in een specifiek geval.

Dat de oude overlegeconomie op zijn laatste benen liep, werd ook gesymboliseerd door de plotseling opkomende politieke discussie over de waarde van de in de jaren vijftig opgerichte publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie (PBO). De SER was ooit bedoeld als ‘toporgaan’ van een landelijk dekkende PBO en hield nog steeds toezicht op de bedrijfs- en produktschappen, die overigens nog slechts bestonden in een beperkt aantal sectoren, waaronder de tuinbouw, de horeca en de ambachtssector. De Stichting van de Arbeid bracht in 2011 een nota uit met een toetsingskader voor een kritische doorlichting van de taken, die de schappen in de loop der decennia op zich hadden genomen. Dit met als achterliggende doelstelling om het voortbestaan van de schappen als zodanig te redden. Maar het baatte niet, in 2012 besloot de Tweede Kamer om de hele PBO af te schaffen.

Zo ging het poldermodel in 2012 definitief over in de postmoderne netwerkpolder, de postpolder. Niet klassiek bipartite of tripartite maar multipartite. De klassieke overlegeconomie en het poldermodel waren een bijna zeventig jaar lang noodzakelijk en belangrijk gestructureerd hulpstuk voor de samenwerking geweest. In de postpolder is er de ultieme vrijheid om zich al dan niet te verbinden. Dat heeft iets bevrijdends en schoons.

SER

- 2006 MLT-advies 2007–2011 (geen overeenstemming over scholing/ontslagrecht; laatste MLT-advies ooit)
- 2008 Evenwichtig ondernemingsbestuur
- 2008 Duurzame globalisering (consensus over onomkeerbaarheid globalisering + wenselijkheid toepassing van internationale MVO-normen)
- 2009 Verhoging AOW-leeftijd: niet uitgebracht →

- 2010 Duurzame ontwikkeling (2010) (over invulling concept ecologische duurzaamheid)
- 2011 Ontwikkeling door duurzaam ondernemen (herijking ontwikkelingssamenwerking)
- 2012 Verschuivende economische machtsverhoudingen ('VEM') (tweede globaliseringsadvies)
- 2011 Scholingsrechten OR-leden annex afschaffing GBIO (afschaffing GBIO in 2013)

IMVO-project (2008-2012)

- 2008 Verklaring inzake internationaal maatschappelijk ondernemen
- 2009 Waarde winnen, ook in de keten; eerste voortgangsrapportage
- 2011 Tweede voortgangsrapportage IMVO
- 2012 Evaluatie IMVO-project (voortzetting tot 2016)

Stichting van de Arbeid (deels tripartite)

- 2007 Tripartite afspraken Participatietop annex verdeeld STAR-advies over herziening ontslagrecht
- 2007 Aanbeveling gelijke behandeling vaste en tijdelijke werknemers
- 2008 Tripartite Najaarsakkoord
- 2008 Aanbeveling tegengaan intimidatie en agressie op het werk
- 2008 Aanbeveling diversiteitsbeleid
- 2008 Aanbeveling inschakeling jonggehandicapten
- 2009 Aanbeveling mobiliteit en telewerken
- 2010 Tripartite Pensioenakkoord (opzegging door FNV 2011)
- 2011 Aanbeveling reïntegratie 35- gehandicapten
- 2011 Nota Toekomst PBO (afschaffing PBO in 2015)

In de postpolder (2013-2017)

Twee grote akkoorden

De overgang naar de postpolder werd gemarkeerd door twee akkoorden. In de zomer van 2013 kwam onder regie van de SER-voorzitter het Energie-akkoord tot stand. Een akkoord waaraan maar liefst ruim veertig partijen meewerkten, van VNO-NCW tot Greenpeace, in een soms taai proces op basis van volkomen vrijwilligheid. In het akkoord werd een ingewikkeld traject uitgezet met ambitieuze doelstellingen voor de energietransitie richting 2020 en op onderdelen zelfs 2033. Dat al deze partijen daaraan wilden meewerken, onderstreepte hoe urgent dit vraagstuk was én dat men aller wegen overleg nog steeds beschouwde als het beste middel om tot noodzakelijke veranderingen op dit terrein te komen. Een uniek postpolderiaans project, dat jarenlange vervolgen kreeg. SER-voorzitter Draijer kreeg er als regisseur van dit overleg in 2017 de prijs van het Public Mediation Program van de UvA voor.

'Hoe het duurzame Rutte III een stille triomf is van Diederik Samsom'

Uit: Thijs Broer & Max van Weezel · Vrij Nederland 2017 · E-book

Begin februari 2013, in de bossen bij Arnhem. Werkgeversorganisatie VNONCW houdt haar jaarlijkse bezinningsconferentie in het statige Hotel De Bilderberg. De crème de la crème van het Nederlandse bedrijfsleven is aanwezig: voorzitter Elco Brink-

man van Bouwend Nederland, Dick Benschop, president-directeur van Shell Nederland, topman Bert Meerstadt van de Nederlandse Spoorwegen, president-commissaris Rein Willems van energiereus Essent. Verder signaleren we onder anderen de oud-CDA-premiers Ruud Lubbers en Jan Peter Balkenende en voorzitter Wiebe Draijer van de Sociaal-Economische Raad.

Het thema dat voor deze Bilderbergconferentie zorgvuldig is gekozen: hoe kan het bedrijfsleven 'nieuwe partnerschappen' sluiten die bijdragen aan 'een economisch, ecologisch en sociaal sterk Nederland'? Want zo'n bezinningsconferentie is er om duidelijk te maken dat het de ondernemers echt niet alleen te doen is om het financieel gewin.

Op de tweede dag, na het ontbijt en de oecumenische dienst onder leiding van Jacobine Geel, is het de beurt aan gastspreker Diederik Samsom. De PvdA-leider houdt een gedreven betoog over Nederland in de komende decennia. Uitvoerig prijst hij ondernemers die zich niet richten op de winst op korte termijn maar hun verantwoordelijkheid nemen om de samenleving verder te helpen: 'De nieuwe realiteit vraagt om meer ondernemerschap, meer samenhang, meer duurzaamheid'. Alleen zo, besluit hij, 'kunnen wij de toekomst van onze kinderen veiligstellen.'

Na afloop van zijn inleiding wordt de sociaaldemocraat omringd door enthousiaste ondernemers die een praatje met hem willen aanknopen. Tijdens de koffiepauze klinkt in verschillende toon-aarden: 'Goede jongen zeg, die Samsom. Had ik nooit verwacht.' De bemoedigende reacties in Hotel De Bilderberg zijn een opsteker voor Samsom. Rond dezelfde tijd werkt hij in alle stilte aan het plan dat hij al twee jaar eerder samen met Gerda Verburg in de Kamer had voorgesteld: de totstandkoming van een Nationaal Energieakkoord. Met de steun van de werkgevers.



Ondertekening Energie-akkoord voor duurzame groei in SER-gebouw, september 2013

FNV-voorzitter Heerts deed intussen vanaf zijn aantreden in de loop van 2012 intensieve pogingen om de existentiële crisis binnen de FNV te bezweren. In het regeerakkoord van het kabinet-Rutte II van najaar 2012 was op verzoek van m.n. de PvdA opnieuw de waarde van overleg met sociale partners vastgelegd. Zo kwam in april 2013 dan toch nog een breed tripartite Sociaal Akkoord tot stand, waarmee het slepende conflict rondom ontslagrecht eindelijk gepacificeerd werd, althans zo leek het. Het akkoord diende duidelijk om het net aangetreden kabinet-Rutte II én de FNV van het dringend noodzakelijke draagvlak te voorzien. Zo bezien was er een opmerkelijke parallel met het eveneens tripartite GBK uit 1989, dat bedoeld was om het nieuwe kabinet-Lubbers III te helpen, maar in de praktijk al na ruim een jaar onderuitging in werkgeverskring wegens gebrek aan doorleefd draagvlak. Een Sociaal Akkoord dus dat eigenlijk uit de doos van de lang voorbij klassieke overlegeconomie kwam en daardoor iets van een wilde sprong in het duister had, op hoop van zegen. Maar het droeg er in ieder geval aan bij dat in 2014 de jarenlange crisis in de FNV eindelijk tot een einde kwam met de aanvaarding van een geheel nieuwe organisatiestructuur met kleinere bonden en een ledenparlement.



Presentatie tripartite Sociaal Akkoord, april 2013

Een drievoudige omslag (2015)

Een Commissie onder leiding van Nijpels volgde sinds 2014 de uitwerking van het Energie-akkoord. Niet altijd bleken de implementatie van de vele doelstellingen 'op schema' te liggen, soms zetten bepaalde partijen dan druk met dreiging van (extra) regelgeving. Het hoorde er allemaal bij, dat was in de hoogtijdagen van de polder niet anders. Maar de Commissie kon in haar evaluatie van 2016 per saldo een positief oordeel over de voortgang geven.

Uiteindelijk wordt echter het vraagstuk van een duurzame (en dus circulaire) economie beantwoord op Europees en vooral wereldniveau. In 2015 vonden in dat verband drie cruciale ontwikkelingen plaats. Ten eerste: eind december 2015 werd in Parijs, na eerdere mislukte internationale toppen, een VN-Klimaatakkoord bereikt met duidelijke langere termijn doelstellingen, die door alle partijen onderschreven werden. Het bewustzijn leek eindelijk doorgebroken, dat de klimaatproblematiek wereldwijd in alle opzichten zeer dreigend is met grote consequenties voor economie, leefbaarheid en migratiestromen. Het bedrijfsleven maakte duidelijk hierop in te willen spelen met maatschappelijk

profijtelijke innovaties vanuit het besef dat het oude business-model, gebaseerd op louter fossiele brandstoffen, geen toekomst meer heeft.

In juni 2016 lanceerde VNO-NCW zijn meerjarig programma 'Next level'.⁵ Een kwantitatief uitvoerig onderbouwd pleidooi voor een meerjarig en consistent investeringsprogramma van bedrijven én overheid, gericht op welvaart, duurzaamheid en welzijn voor iedereen:

'Ons Next Level programma heeft een hogere ambitie dan het realiseren van louter meer economische groei. Groei is ook geen doel op zich, maar een middel om de samenleving te verbeteren.(...)

Een welvarender samenleving neemt ook gemakkelijker afscheid van ziekmakende intolerantie en xenofobie. Welvaart kan heel goed breed gedeeld worden met kansen voor een ieder, zoals bij uitstek Nederland heeft laten zien. Welvaart kan ook alleen maar duurzaam zijn. Wij zijn van mening dat Nederland een leidende positie moet ambiëren in de combinatie van welvaart, duurzaamheid en inclusiviteit (kansen voor iedereen).'

Dit citaat maakte helder dat maatschappelijk verantwoord c.q. duurzaam ondernemen zo vanzelfsprekend was geworden dat het niet meer met zoveel woorden zo genoemd behoefde te worden.

'Hoe het duurzame Rutte III een stille triomf is van Diederik Samsom'

Uit: Thijs Broer & Max van Weezel - Vrij Nederland 2017 - E-book

Eind september 2015. Op het zonovergoten strand van Terschelling neemt Hans de Boer plaats achter een ruwhouten kathedraal. Zijn sjaal wappert in de wind. Achter hem strekt de zee zich uit naar de horizon. Tegen de duinrand hebben zo'n twee-

honderd toehoorders zich neergevlid, onder wie Joris Thijssen, programmadirecteur van Greenpeace. Op het festival Springtij, een initiatief van duurzaamheidsgoeroe Wouter van Dieren, die op het Waddeneiland woont, is de VNO-NCW-voorzitter een onverwachte verschijning. Maar de aanwezigen – milieuliefhebbers uit het hele land – zijn aangenaam verrast door het verhaal dat De Boer afsteekt: de werkgevers gaan ‘vol inzetten’ op groene technologie, want met ‘green tech’ is veel geld te verdienen. Volgens De Boer moet Nederland een ‘sustainable delta’ worden, een ‘showroom’ met oplossingen voor een duurzame wereld. Bovendien belooft hij dat de ondernemers zich ervoor zullen inzetten alle woningen in Nederland in 2040 energieneutraal te maken.

VNO-NCW mag het groene denken dan hebben omarmd, het is nog niet helemaal koek en ei tussen de milieubeweging en de grote werkgevers. De crux zit in één zinnetje dat De Boer zich tijdens zijn voordracht op het strand laat ontvallen: ‘Jullie willen sneller en meer, maar ik zeg u: timing en maatvoering zijn alles.’

(...)

Staatssecretaris Sharon Dijksma organiseert eind oktober 2016 in de Van Nellefabriek in Rotterdam de Nationale Klimaatop, onder het motto: ‘We moeten van papier naar praktijk. Alleen samen kunnen we de ambities van Parijs waarmaken.’ Hoogtepunt is het moment dat op het podium premier Rutte, Shell-topvrouw Marjan van Loon, Hans de Boer én Joris Thijssen van Greenpeace elkaar hartelijk de hand schudden. Dijksma gaat nog steeds glunderen als ze aan de Klimaatop terugdenkt: ‘Het was voor het eerst een feestje van links en rechts, van bedrijven en ngo’s. Het klimaatbeleid is de groene kerk ontstegen. Dat is mooi, want het groene geloof kan alleen landen als het van iedereen wordt, niet alleen van de believers.’

Het werk van de SER-Commissie IMVO bleek een steeds belangrijkere vaste waarde in het postpolder werk van de SER. Deze bracht diverse themarapportages uit en had de regie bij de invoering van IMVO-convenanten in voorshands tien sectoren. In 2016 werd dan ook zonder enige discussie besloten om het werk van de commissie voor onbepaalde tijd te continueren.



De tweede cruciale ontwikkeling: eind 2015 stelden de Verenigde Naties zeventien *Sustainable Development Goals* vast, een unieke wereldagenda voor het beleid op alle niveaus, ook nationaal. En ten derde kwam de pauselijke encycliek *Laudato Si* uit, die een spirituele basis biedt voor een wereldwijd duurzaamheidsbeleid.

Het Sociaal Akkoord leidde per 1 juli 2015 tot nieuwe Flexwetgeving (o.a. voor maximaal twee jaar tijdelijke contracten, afschaffing preventief ontslagstelsel annex wettelijke transitievergoedingen bij ontslag). De WW-duur werd ingekort tot uiteindelijk twee jaar maar met de mogelijkheid van een bij cao overeengekomen derde jaar. En er kwam een nieuwe Participatiewet

tot stand, die wat betreft de betrokkenheid van sociale partners bij de inschakeling van WSW'ers, jonge arbeidsgehandicapten en bijstandsgerechtigden een mooie illustratie vormt van de post-polder: geen wettelijk vastgelegde, corporatistische instituties en overlegstructuren meer met een centrale missie en dito gedetailleerde bevoegdheden (de Raad voor Werk en Inkomen werd in 2013 opgeheven) maar vijftig flexibele 'werkkamers' in de regio, aangestuurd door gemeenten met steun van sociale partners.

Het Sociaal Akkoord werd echter bepaald geen doorleefd akkoord, zeker ook niet in werkgeverskring, waar vooral in MKB-kring al gauw onvrede ontstond over de nieuwe ontslagregels c.q. de transitievergoeding – waardoor ook weer de oude onvrede over de loondoorbetalingsperiode van twee jaar bij ziekte herleefde. En wat de vakbeweging betreft, zou het volgens FNV-voorzitter Heerts in een interview 'polderen én folderen' blijven. De uitwerking van de vele ingewikkelde onderdelen van het akkoord in de jaren daarna in de Stichting van de Arbeid en de SER werd daardoor een vaak moeizaam en soms vreugdeloos gebeuren.

Over een nieuw aanvullend pensioenstelsel werd, na het debacle van het tripartite akkoord van 2010, intensief overleg gevoerd in SER-verbanden daarbuiten, zonder dat dit tot een definitieve conclusie over de contouren van een nieuw collectief stelsel met meer individuele elementen leidde. Intussen ontwikkelde ons veelgeroemde pensioenstelsel zich van een tamelijk royaal eindloonstelsel tot in de meeste gevallen middelloonstelsels en schrapte het kabinet de fiscale facilitatie van pensioenen vanaf 100.000 euro. Zo moest de afronding van de fundamentele pensioendiscussie onvermijdelijk doorgeschoven worden naar het nieuwe kabinet.

Wat betreft de AOW trok de politiek zijn eigen lijn: vanaf 2015 werd een versnelde verhoging van de AOW-leeftijd doorgevoerd, oplopend tot 67 jaar in 2021. En dat terwijl nog pas in 2004 de

vakbeweging zich had verzet tegen een beperkte verhoging van de VUT-leeftijd. Een verzet dat dus uiteindelijk niet meer dan een achterhoedegevecht was geweest.

Een nieuw regeerakkoord – maar geen 'Sociaal Akkoord'

Het kabinet-Rutte II voerde een per saldo geslaagd sociaal-economisch herstelbeleid en zat tot veler verrassing ook de volledige regeerperiode uit. Bij de Tweede Kamerverkiezingen van maart 2017 betaalden beide coalitiepartijen wel de tol, vooral de Partij van de Arbeid. Dat leidde in het najaar tot een regeerakkoord van VVD, CDA, D66 en CU, waarna het kabinet-Rutte III aantrad. Een belangrijk element daarvan was dat het kabinet met volle inzet gaat koersen op de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs, met soms nog extra ambities, tot uitdrukking komend in een nieuw ministerie van Economische Zaken *en Klimaat*. Zo is een duurzame ontwikkeling nu onomkeerbaar uitgangspunt van het sociaal-economisch beleid geworden, op weg naar een circulaire economie.

Sociale partners deden intussen al meer dan een jaar lang pogingen in en buiten de SER om tot een nieuw 'Sociaal Akkoord' te komen, dat dan leidend zou moeten worden voor het regeerakkoord, met als belangrijkste thema's wederom de balans tussen 'vast en flex' in combinatie met mogelijke aanpassingen in het stelsel van de private verzekering van de twee jaar durende ziekteperiode met behoud van dienstverband. Dat laatste was weliswaar al in de jaren negentig doorgevoerd op basis van een unaniem SER-advies maar in de jaren daarna toenemend een steen des aanstoets geworden in het midden- en kleinbedrijf. Sociale partners kwamen er niet uit, in september gooiden ze de handdoek in de ring, waarna de formerende partijen zelf met voorname men ter zake kwamen in het regeerakkoord, die vervolgens weer tot grote onvrede bij de vakbeweging leidden – en daarmee tot

weinig florissante vooruitzichten voor het vervolg. De rek was er blijkbaar aan beide kanten volledig uit na de tour du force van het akkoord uit 2013. Aan werkgeverszijde werd dit nogal eens ervaren als een wel erg royale geste naar de twee andere partijen om politieke overwegingen, aan vakbewegingskant kon men weinig anders dan vasthouden aan dit akkoord, dat als het maximum aan concessies op arbeidsrechtelijk vlak was ervaren.

En tenslotte waren er ‘de pensioenen’, waarover de discussie dus al liep sinds het mislukte tripartite akkoord uit 2010, met een SER-advies uit 2015 annex verkenning uit 2016 als tussenstations. Het nieuwe kabinet wil nog in 2018 met definitieve voorstellen komen voor een aangepast collectief stelsel met meer individuele elementen. Sociale partners kregen hier van het kabinet nog enige tijd om met een eigen voorstel te komen.

2013 Nota ‘Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020’
(tripartite ‘Sociaal Akkoord’)
Energie-akkoord voor duurzame groei
(47 partijen onder regie SER)

2014 SER-adviezen

Arbeidsmigratie
Toekomst arbeidsgerelateerde zorg
Toekomstige arbeidsmarktinfrastructuur en WW (I)
IMVO-convenanten
Stichting van de Arbeid
Naleving en handhaving cao’s
Aanvullende verzekering opbouw en duur WW in cao’s
Verbreding draagvlak cao-afspraken

2015 SER-adviezen

Toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en WW (II)
Sociale ondernemingen
Toekomst pensioenstelsel
Kansen in duurzame mondiale ontwikkeling

Stichting van de Arbeid

Aanbeveling private aanvulling WW (‘3e WW-jaar’)
Charter Diversiteit

2016 SER-adviezen

Circulaire economie
Toekomstgericht beroepsonderwijs
Combinatie weken, leren en zorgen
Trans Atlantic Trade and Investment Partnership (TTIP)
• **SER-verkenningen**
Robotisering
Persoonlijk pensioenvermogen met collectieve risicodeling
• **Facilitering door SER**
IMVO-convenanten in textiel-, bank- en goudsector
Voortgangsrapportage Energie-akkoord door Commissie-Nijpels

2017 SER-adviezen

Opgroeien zonder armoede
Post-initieel leren
Governance energie- en klimaatbeleid
Financieel instrumentarium circulaire economie

De toekomst van de arbeidsverhoudingen

De drie klassieke polderspelers

Eerst de vakbeweging, vaak gezien als dé partij met wie de overlegeconomie valt of staat. Na de in veel opzichten desastreuze polarisatieperiode vanaf eind jaren zestig tot het Akkoord van Wassenaar zag de vakbeweging (met toen nog een organisatiegraad van ca 40%) het polderoverleg opnieuw als de beste methode om succes te boeken. Zo ontstonden in Nederland ‘rechtse’ vakbonden en ‘linkse’ werkgevers (naar een woord van een FNV-voorzitter), waarbij die plaatsbepalingen hier in beide gevallen staan voor ‘constructief’. Dit in tegenstelling tot landen als België, Frankrijk en Griekenland, waar de vakbeweging koos en vaak nog steeds kiest voor permanente oppositie tegen hervorming van de vastgelopen verzorgingsstaat – en daar soms ook nog succes mee heeft, in ieder geval deels of tijdelijk. Daar zijn we in Nederland al sinds 1982 aan voorbij.

Sinds 2006 leed de vakbeweging steeds zichtbaarder aan een groeiende verdeeldheid over de koers (radicaal of gematigd). Een groeiend deel van de achterban geloofde niet meer in overleg maar koos voor een koers van actie en polarisatie, parallel aan de opkomst van het populisme in die jaren. Daarbij bleef de organisatiegraad een dalende tendens vertonen, ondanks vele pogingen om die op te krikken; in 2010 was deze gedaald tot 20%, met een relatieve ondervertegenwoordiging onder vrouwen, jongeren en allochtonen. Het aantal vakbondsleden tot 65 jaar bedroeg in 2017 nog ongeveer 15% van de beroepsbevolking.⁶ En opmerkelijk tenslotte is dat de fusie tussen NVV en NKV in 1976

al ruim veertig jaar lang geen vervolg heeft gekregen, ook niet in de vorm van de enkele jaren terug even gedeclareerde Nieuwe Vakbeweging. Nog steeds opereren FNV en CNV gescheiden, als in een historische anomalie.

Dan de overheid c.q. de politiek. Achtereenvolgende kabinetten sinds 1945 hebben de overlegeconomie mee ontworpen, gedragen en waar nodig wettelijk gefaciliteerd. De confessionelen en de PvdA altijd con amore; hun ministers van Sociale Zaken waren vrijwel altijd echte vrienden van het corporatistische stelsel en soms ook sterk verwant met de vakbeweging. De liberalen aanvaardden het overleg altijd om pragmatische redenen, soms met tegenzin. Zelfs Fortuyn, die als buitenstaander jarenlang ongezouten zijn afkeer van het ‘achterkamertjesoverleg’ beleed, was een paar dagen voor zijn dood informeel alweer akkoord gegaan met doorvoering van het SER-advies over de WAO.

Ook de kabinetten-Balkenende bleven het overleg zoeken – tot het echt niet meer ging. Het beleid van achtereenvolgende kabinetten vertoonde in ieder geval ook bij coalitiewisselingen beleidsmatig opmerkelijk veel continuïteit, zoals bijvoorbeeld bleek bij de overgang van centrum-rechts naar centrum-links (1989, 2006) en onder de drie verschillende kabinetten sinds 2010. En wat tenslotte ook is gebleven, is dat een kabinet altijd weer uitspreekt, in het regeerakkoord of anders wel bij de regeringsverklaring, dat men in overleg met sociale partners tot afspraken wil komen over het sociaal-economisch beleid, ook al heeft iedere partij wellicht zo zijn eigen gevoelens bij.

Het overlegmodel had tenslotte vanaf het begin (de liberale werkgever Stikker was een van de oprichters van de Stichting van de Arbeid) ook de volle steun van de werkgevers. Het inkapselen van de vakbeweging en het weren van het communisme waren juist voor het bedrijfsleven van groot belang en voor de christelijke werkgeversorganisaties golden ook Bijbelse en kerkelijke

noties als soevereiniteit in eigen kring, subsidiariteit, eigen verantwoordelijkheid en solidariteit, die zeer goed pasten bij overleg en zelfregulering.

De breuk met de klassieke overlegeconomie in 1991 werd weliswaar door werkgevers ingezet maar met de bedoeling om tot een modernisering te komen – met succes. Het verval van de polder vanaf 2007 kwam werkgevers dan ook niet gelegen, gevoed door het inzicht dat vooral in overleg bereikte hervormingen duurzaam stand houden resp. dat bij afwezigheid daarvan in het gunstigste geval resultaten slechts moeizaam en meestal slechts gedeeltelijk geboekt worden (WAO-herziening 1993, prepensioenherziening 2004). De algemeen directeur van VNO-NCW zei in zijn al eerder genoemde lezing uit 2012 enigszins cryptisch: *‘Wij steunen altijd het zittende kabinet’*. Bedoeld was dat werkgevers in beginsel altijd kiezen voor overleg en compromissen in plaats van confrontatie, temeer omdat de grote meerderheid van de werkgevers achterbannen dat ook wil. Slechts een heel beperkte stroming buiten VNO-NCW ziet weinig meer in voortzetting van het beproefde polderoverleg. Werkgevers waren in die zin misschien wel de meest volhardende verdedigers van het overleg.

De medezeggenschap in de onderneming

Het onderscheid tussen werkgever en werknemer is in de loop der decennia steeds verder verzacht door de medezeggenschap in de onderneming. Dat begon al in 1950 met de allereerste Wet op de Ondernemingsraden. Nederland was en is op dit terrein een gidsland, waar andere landen met verwondering en soms enige jaloezie naar kijken. Na de ideologische gevechten daarover in de jaren zestig en zeventig is het ook aan ondernemers steeds duidelijker geworden dat informele gezagsverhoudingen en medezeggenschap in diverse vormen over het ondernemingsbeleid belangrijk zijn voor de motivatie en productiviteit van werknemers én

voor het bij elkaar brengen van technische en sociale inzichten. De belangstelling voor de OR is wel teruggelopen, zoals dat voor zovele instituties buiten de onderneming evenzeer geldt. Medezeggenschap is vaak geen issue meer en veel werknemers hebben naast hun werk al vele prioriteiten die om de voorrang strijden. Het is ook de vraag of de formele medezeggenschap via de OR, in zeker zin ook weer top down van karakter, anno 2018 nog wel zo belangrijk is als vroeger, omdat er sindsdien daarnaast veel meer vanzelfsprekendheid is ontstaan in allerlei vormen van informeel overleg op de werkvloer. En daarmee is ook de vraag of de zeer gedetailleerde wettelijke voorschriften van de WOR (met een scala aan instemmings-, advies- en overlegrechten) nog wel passend is. Een eerste poging om de WOR in die richting fundamenteel te herzien, in 2005 gedaan door de het kabinet-Balke-nende II, strandde jammerlijk in de Tweede Kamer. Maar we zijn nu alweer twaalf jaar verder.

Binnen de SER werd in 2012 de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) opgericht, samen met twee nieuwe bedrijfscommissies voor alle sectoren (als vervanger van de vaak ziel-togende decentrale bedrijfscommissies), in samenhang met het afschaffen van de bekende GBIO-subsidie voor de scholing van OR-leden, die na bijna veertig jaar zijn doel wel had bereikt. Sindsdien heeft de CBM al vele publicaties uitgebracht over allerlei aspecten van het functioneren van ondernemingsraden in de praktijk en wordt jaarlijks een SER-medezeggenschapsconferentie belegd. En daarnaast is er als grote speler in het veld de Stichting SBI in Doorn, die haar werkzaamheden steeds meer in het teken stelt van sociale duurzaamheid, ook op ondernemingsniveau. Medezeggenschap is alles bijeen een vanzelfsprekend concept geworden, dat zich voortdurend aanpast aan veranderende tijden. Eigenlijk is het voorvoegsel ‘mede’ achterhaald: het gaat gewoon om betrokkenheid, invloed en zeggenschap van alle stakeholders op de voor hen relevante issues binnen de onderneming.

Het cao- annex AVV-stelsel

Vanaf het begin van de 20e eeuw werden geleidelijk steeds meer cao's afgesloten, totdat dit instrument in 1927 wettelijk werd vastgelegd. En tien jaar later werd het gecombineerd met de Wet op het Algemeen verbindend verklaren (AVV) van cao's, zodat ongeorganiseerde werkgevers in de bedrijfstak niet via 'onderbieding' de bedrijfstakcao zouden kunnen uithollen. De cao als onmisbaar instrument voor gelijkwaardig overleg tussen arbeid en kapitaal in de sfeer van de arbeidsvoorwaarden met de dreiging van een staking als stok achter de deur (het 'koninklijk wapen van de vakbeweging' resp. haar 'eerstgeboorterecht' in voorbij jargon). Maar ook in de postpoldertijd is de cao nog steeds een onontkoombaar en breed geaccepteerd instrument. Voorop staat daarbij dat collectieve onderhandelings een internationaal vastgelegd recht vormen (ILO Conventie inzake het recht op organisatie en collectief onderhandelen 1949). De zogenaamde dekkinggraad van cao's onder werknemers is heden ten dage nog steeds meer dan 80%, ondanks de lage organisatiegraad van georganiseerde werknemers. Maar de dekkinggraad wordt bepaald door de (hoge) organisatiegraad van werkgevers, die zich veelal aansluiten bij de in hun branche opererende werkgeversorganisatie en zodoende een bedrijfstakcao c.q. de AVV daarvan mogelijk maken. De cao is voor de meeste werkgevers aantrekkelijk om daarmee de transactiekosten van anders met ieder individu te voeren arbeidsvoorwaardenoverleg te voorkomen en zeker om zoveel mogelijk arbeidsrust te garanderen.

Zo gezien is de cao, in combinatie met een bescheiden aantal stakingsdagen, hét bindmiddel van de Nederlandse arbeidsverhoudingen, inclusief de AVV, ondanks de ideologische kritiek daarop in de jaren negentig. Misschien is het AVV-instrument overigens wel meer symbolisch dan praktisch echt relevant geworden, omdat er in het ongeorganiseerde deel van een

sector veel navolging van de cao is om voldoende aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt, en cao's doorgaans een minimum-karakter hebben.

Relevanter is dat diezelfde praktijk nu periodiek signalen oplevert dat het cao-instrument zélf niet meer vanzelfsprekend is. In de horecasector werd bijvoorbeeld in november 2017 een cao afgesloten (met alleen het CNV) na een cao-loze periode van ruim drie jaar, waarin werd volstaan met ondernemingsgewijze regelingen, die via de branchevereniging van werkgevers van een kader werden voorzien. De belangrijkste achtergrond hiervan is dat aan werkgeverszijde, en misschien ook onder ongeorganiseerde werknemers, de opstelling van de vakbonden soms als te rigide wordt beschouwd in verhouding tot de flexibiliteit waaraan de ondernemingen behoefte hebben. Als zo'n vakbond waarmee van oudsher gecontracteerd wordt, dan ook nog een lage organisatiegraad heeft (tot soms minder dan 10%), komt vroeg of laat de vraag op of er geen alternatieven voor de cao zijn. En die zijn er dan soms wel, zoals het horecavoorbeeld al bewijst. Soms is er ook de mogelijkheid om zaken te doen met andere bonden dan de klassieke of met aan de onderneming gerelateerde bonden (vergelijkbaar met hoe bij sommige multinationals van oudsher een ondernemingsbond van hoger personeel bij de cao betrokken werd of met deze een aparte cao werd afgesloten).

En er is de ondernemingsraad, die zich traditioneel slechts met secundaire arbeidsvoorwaarden bemoeit (versterkt door wettelijke instemmingsrechten ten aanzien van sommige daarvan), maar soms te vinden is voor een verdergaande rol. Misschien dat de SER-CBM een rol kan vervullen bij het ontwikkelen van een kader daarvoor, zoals al in 1994 in een SER-advies over de instemmingsrechten van de OR gesuggereerd als onderzoeksoplossing op basis van het Duitse voorbeeld van de *Betriebsvereinbarung*.

Er is nog iets wat het cao-instrument onder druk zet. De overleg-economie is altijd gebaseerd geweest op een helder onderscheid tussen werkgevers- en werknemerspartijen. Dit onderscheid is in het arbeidsbestel echter wat diffuus geworden door de gestaag groeiende groep van freelancers en zelfstandigen zonder personeel. Tot welke partij behoren ze? In ieder geval laten ze zich moeilijk organiseren aan welke kant dan ook. Hun bestaan is vaak moeizaam maar soms ook niet, meer bescherming kan wenselijk zijn, weg te denken zijn ze in ieder geval niet meer in de postpolder. Dat geldt ook voor het fenomeen van detachering van werkenden vanuit andere EU-landen, die eveneens de ordenings- c.q. beheersingsfunctie raakt.

De uitdaging in de postpolder zal zijn hoe het cao-instrument vitaal en effectief is te houden in het licht van bovengenoemde uitdagingen.

De toekomst van het centraal overleg en het eindpunt van het decentralisatieproces

Vaak werd in de hoogtijjaren van het poldermodel gezegd, bijna als een mantra: *'Het poldermodel is geen model, het is gewoon vertrouwen in elkaar op basis van een gezamenlijke analyse'*. Vast onderdeel van die analyse was in ieder geval dat voor een gezonde economie en dito werkgelegenheid een verantwoorde loonkostenontwikkeling en een soepele ('flexibele') arbeidsmarkt essentieel zijn – en dus ook een activerend sociale zekerheidsstelsel en een goed evenwicht in het arbeidsrecht tussen 'vast en flex' (ook al kan over de invulling daarvan verschillend gedacht worden). Sinds 1982 hebben sociale partners en achtereenvolgende kabinetten systematisch langs die lijnen geopeerd, afzonderlijk en waar nodig gezamenlijk. Dat heeft er sterk aan bijgedragen dat Nederland al vele jaren tot de koplopers van

Europa behoort als het gaat om een lage werkloosheid, inclusief jeugdwerkloosheid – en is daarmee de kern van het succes van het poldermodel. Onze arbeidsmarkt zit dan ook helemaal niet op slot, zoals de mythe wel is. Een mythe die soms wel bewust in stand lijkt te worden gehouden door sommige beleidsmakers en wetenschappers. En ook sociale partners hebben daarbij een zeker belang: werkgevers, omdat het de druk op verantwoord loonkostengedrag bij de vakbeweging houdt, vakbonden omdat zij daarmee blijvend een plaats aan de overlegtafels hebben.

Daarnaast is er van oudsher het specifiek arbeidsmarktbeleid: van voortdurend in de tijd wisselende gerichte loonkosten- en scholingssubsidies, jeugdgarantiebanen (jaren tachtig), Melkertbanen (jaren negentig), begeleidings- en reïntegratietrajecten van de UWV, inspanningsverplichtingen ('banenplannen') voor jeugdige werklozen, gedeeltelijk gehandicapten (met dreiging van quotumverplichtingen), deeltijd-WW enz. Als we terugkijken, zien we dat we over de effectiviteit van al deze maatregelen in verhouding tot de kosten niet al te hoge verwachtingen moeten hebben, en dat zeker niet als het gaat dienen om het meer fundamentele arbeidsmarkt- en/of loonkostenbeleid te vermijden. En tegelijk weten we dat dit beleid er toch bij hoort, het helpt allemaal een beetje én het is het permanente smeermiddel van het overleg. Ook in de postpolder.

Op het moment van afsluiten van dit artikel, medio december 2017, was natuurlijk nog niet te zeggen of het in 2018 alsnog zal komen tot een tripartite 'Sociaal Akkoord', waartoe het kabinet-Rutte III in de beste poldertraditie zijn wens heeft uitgesproken. De uitlatingen van alle partijen wijzen niet echt in die richting. Maar ook al zou er alsnog tripartite overeenstemming ontstaan, zoals in 2013, dan nog zullen de tijden van het poldermodel niet meer terugkeren. Dat vond zijn kracht in de gezamenlijke positie van sociale partners, met akkoorden over een breed terrein, in SER- en/of Stichtingsverband, waarmee ze ook

‘de politiek’ meekregen c.q. daarmee soms zelfs grote politieke problemen oplossen. Dat liep uiteindelijk vast op de laatste grote vraagstukken, het ontslagrecht en de AOW, waarna ‘de politiek’ die onderwerpen onvermijdelijk zelf moest gaan regelen. Daar waar men poogde tot tripartite akkoorden te komen, lukte het pas na een groot conflict (pensioenen 2004), werd zo’n akkoord later verworpen (pensioenen 2010) of leidde het in de uitwerking tot grote frustraties (Sociaal Akkoord 2013). Eigenlijk was dit herlevende tripartisme een regressie naar de klassieke tripartite overlegeconomie, die in de jaren zeventig voortdurend in crisis was, door het Wassenaar-akkoord van sociale partners uit het moeras moest worden getrokken en in 1989 met het tripartite GBK zichzelf de doodsteek toebracht.

De gezamenlijke kracht van sociale partners, hét watermerk van de bloeiende polder, lijkt er echter nu niet meer te zijn. Wat dat betreft was de mislukking van het langdurige Stichtings- en SER-overleg in september 2017 om daarmee vooraf gezamenlijk invloed uit te oefenen op het regeerakkoord omineus. Sommigen zullen dit onvermogen vooral wijten aan de radicalisering van een deel van een verzwakkende vakbeweging, anderen zullen (ook) wijzen op een toegenomen *Wille zur Macht* bij werkgevers, die al zo lang ‘de wind mee hebben’ en nog weer anderen vooral op de opstelling van kabinetten, die ‘onvoldoende regie’ voeren of de vakbondsbelangen bewust of onbewust te veel veronachtzamen. Het zal allemaal waar zijn tot op zekere hoogte.

Maar er is ook een ander, meer objectief verschijnsel, dat te maken heeft met de dynamiek in de arbeidsverhoudingen zelf. De ontwikkeling van de overlegeconomie sinds 1945 is wel beschreven als een langgerekt decentralisatieproces.⁷ Van de strak geleide loonpolitiek vanaf de (na-)oorlogsjaren via een meer gedifferentieerde geleide loonpolitiek (1959) naar formeel vrije loonvorming maar met frequente looningrepen (vanaf 1970) en vandaar via het Akkoord van Wassenaar (1982) naar een echte decentralisatie met behoud van centrale afstemming waar mogelijk en

nodig (COV-advies annex De Nieuwe Koers 1992/1993). In de lange polderperiode vanaf eind jaren tachtig kwam op het eigen sociaal en arbeidsvoorwaardelijk domein van sociale partners een ontzagwekkende reeks aan aanbevelingen en akkoorden aan cao-partijen en ondernemingen tot stand, zoals beschreven. En als de economie echt tegen zat, werden zelfs kwantitatieve loonafspraken gemaakt in de Stichting, waar het decentrale niveau nauwelijks omheen kon (1983/1984 nullijn; 1992 2,5%; 1994 nullijn; 2003 2%; 2004 bijna-nullijn). De mogelijkheden van de Stichting zijn echter anno 2018 op beide fronten vrijwel uitgeput. Over alle ‘grote onderwerpen’ zijn al aanbevelingen gedaan, vaak zelfs al meermalen. En wat betreft de loonontwikkeling geldt dat de partners afzonderlijk op centraal niveau nauwelijks meer een rol spelen, laat staan dat de Stichting dit nog zou kunnen. De aloude centrale cao-coördinatie (met centrale looneis) van de vakbeweging bestaat niet meer of nog slechts in afgezwakte vorm. Dat geldt ook voor de werkgeverszijde, waar niet toevallig de ‘sociale onderwerpen’ toenemend worden behartigd door de AWWN, die inmiddels ook kantoor houdt in de Malietoren. Illustratief is dat VNO-NCW van 2008–2016 geen zelfstandige directie Sociale Zaken kende en sindsdien de directeur Sociale Zaken VNO-NCW tevens algemeen directeur van de AWWN is.

Alles bijeen lijkt het langgerekte decentralisatieproces hiermee tot een natuurlijk eindpunt te zijn gekomen. Dat kan ook gezien worden als een logische en gelukkige voltooiing van de emancipatie van partijen bij het sociale overleg in ondernemingen en sectoren, die decennialang op centraal niveau gedirigeerd werden en zich lieten dirigeren in harde en later zachtere vorm. De rol van sociale partners op centraal niveau is nu niet meer sturend, zelfs niet meer het structurele sluitstuk van de bottom up gestructureerde overlegeconomie (Nieuwe Koers 1993) maar enkel nog een ad hoc in te zetten instrument door de onderliggende, maar nu dus eigenlijk bovenliggende niveaus, die het priemaat hebben. De agenda van de Stichting is beperkt geworden,

echt nieuwe thema's lijken er nauwelijks nog. En wat betreft de wetgeving op sociaal-economisch terrein leert de ervaring van de laatste tien jaar dus dat sociale partners daar veelal geen consensus bereiken. Dat pleit er dan voor om de al dan niet verdeelde advisering daarover weer 'gewoon' aan de SER te laten, voor zover de regering deze om advies vraagt.

Gezegd zou kunnen worden dat de huidige ultieme fase van de overlegeconomicaal besloten lag in het na-oorlogse begin, wanneer we dit inderdaad zien als een ingebouwd decentralisatieproces; we wisten weliswaar niet tevoren hoe lang dit proces zou gaan duren maar nu kunnen we dan vaststellen dat dit ongeveer een mensenleeftijd c.q. drie generaties in beslag heeft genomen.

En daarnaast spelen sociale partners sinds een jaar of tien ieder afzonderlijk hun rollen in de bredere postpolder, de werkgevers veelal als ondernemers. Daarbij past ook dat de SER (waar werkgevers van oudsher officieel ondernemersleden heten) vooral zijn kracht heeft gevonden in de grote, vooral internationale vraagstukken rondom allerlei aspecten van duurzaamheid.

Misschien zou het 75-jarig bestaan van de Stichting van de Arbeid in 2020 een goed moment zijn om bij dit alles eens fundamenteel stil te staan. Misschien ook om de aloude vorm af te werpen en voort te gaan in een meer informele 'Raad voor Arbeidszaken' (RvA) of iets dergelijks. En misschien zou een nieuw, fundamenteel 'COV-advies' van de SER hier diensten kunnen bewijzen?

De mogelijkheid van één Duurzaamheids-Doelstelling

'De duurzaamheidstrein maakt steeds meer snelheid. Hij wordt ook langer, voor steeds meer wereldburgers is er plaats. (...) Het gemeenschappelijke doel is het bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving met als uitgangspunt de menselijke waardigheid. Dat is onze gemeenschappelijke toekomst.'

Slotzin nota 'Onze gemeenschappelijke toekomst' (VNO-NCW 2012)

Het Energieakkoord voor duurzame groei heeft een energietransitie op gang gebracht door samenhang, samenwerking, doelgerichtheid en continuïteit te borgen die eerder ontbrak. De grootste uitdagingen liggen echter nog voor ons. Continuering en versnelling van de energietransitie is nodig, in ecologisch, economisch en sociaal opzicht.

Slotzin briefadvies 'Governance energie- en klimaatbeleid' (april 2017)

De SER-doelstellingen van 1951/1966 resp. 1992

Na de oorlog was er in brede kring consensus over de grondtrekken van onze economische orde, te weten een 'georiënteerde markteconomie' én over de doelstellingen van het sociaal-economische beleid. De bekende econoom Hennipman merkte in 1962 op dat hierdoor 'in de discussies over economisch-politieke vragen het accent kan worden verplaatst van een strijd over onoverbrugbare ideologische tegenstellingen naar een

zakelijke toetsing van mogelijke maatregelen. Op die basis formuleerde de SER al in 1951 vijf doelstellingen: optimale groei (tot 1966 ‘maximaal nationaal inkomen’), volledige werkgelegenheid, redelijke inkomensverhoudingen, een evenwichtige betalingsbalans en een stabiel prijsniveau.

Alle doelstellingen waren primair materieel van aard, de mensen wilden na de puinhopen van de Tweede Wereldoorlog voor alles (een eerlijk deel van de) welvaart. De achterliggende zingevingsvraag werd daarbij niet gesteld, die werd overgelaten aan de politiek en de kerken. De toen opgebouwde consumptiemaatschappij, zoals het ging heten, had overigens wel een spiritueel transformatief element in zich: deze wilde de mensen ook verheffen in immaterieel (geestelijk) opzicht, in de vorm van een gegroeid zelfbewustzijn (emancipatie) en in deelname aan allerhande maatschappelijke activiteiten, zoals sport en cultuur. En de SER zelf had bij de doelstelling inzake volledige werkgelegenheid opgemerkt dat werk van belang is voor de ‘menselijke ontplooiing’.

Later bleek dat de welvaartsvraag eigenlijk nooit ophoudt, er zijn altijd weer noden die gelenigd willen worden en verlangens die vervuld willen worden, waardoor de verzorgingsstaat en de consumptiemaatschappij zich in de eigen staart gingen bijten – hetgeen weer moest leiden tot aanpassingen of hervormingen van de collectieve regelingen. Maar de doelstellingen zelf bleven, zij het dat ze in het COV-advies van 1992 tot drie gecomprimeerd en geactualiseerd werden:

1e doelstelling: duurzame economische groei

Het woord ‘duurzame’ werd toegevoegd juist in het jaar dat de eerste Rio-conferentie over wereldwijde milieuvraagstukken plaatsvond. Daaruit sprak voor het eerst het besef dat de con-

sumptie- en productiemogelijkheden niet onbeperkt zijn resp. dat welvaartstoename ten koste van het milieu geen duurzame basis heeft. Een notie, die op zijn laatst sinds 2008 (krediet- en klimaatcrisis) geen toelichting meer behoeft. En dat voor duurzame groei ook winstgevende bedrijvigheid nodig is, is daarbij onomstreden gebleven, zoals tot uitdrukking komt in het MVO-concept.

2e doelstelling: een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie

De oorspronkelijke formulering van ‘volledige werkgelegenheid’ refereerde aan (per definitie volletijdse) banen voor alle kostwinners (met ter compensatie zich gestaag uitbreidende vakanties). Het ‘vaste’ arbeidscontract was daarbij altijd de min of meer vanzelfsprekende juridische vorm van de arbeidsrelatie – en voor de vakbeweging paradigmatisch. Vanaf de jaren tachtig begon de succesvolle inhaalrace van vrouwen op de arbeidsmarkt (de ‘tweede feministische golf’ van de 20e eeuw). Daardoor ontstond meer behoefte aan flexibele arbeids(duur)patronen, inclusief deeltijdarbeid, die óók voor de werkgever aantrekkelijk waren om productie en inzet van arbeid meer af te stemmen en daarmee tevens de loonkosten in de hand te houden.

Dit leidde tot de herformulering van de tweede doelstelling: geen volledige werkgelegenheid met vaste banen van veertig uur per week van negen tot half zes maar een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie van iedereen met een waaier aan zogeheten gedifferentieerde arbeidsduurpatronen (STAR-akkoord 1993) en contractsvormen (STAR-Flexakkoord 1996). Daarbij is overigens opvallend dat ondanks de erkenning van meer flexibele arbeidsrelaties sinds een jaar of tien politiek toch weer opnieuw veelal de norm gesteld wordt van een voltijdsbaan voor iedereen, omdat alleen dan sprake zou kunnen zijn van ‘economische

zelfstandigheid'. Een paradoxale reflex vanuit het oude kostwinnersmodel naar het individualisme met iedereen als kostwinner voor zichzelf.

3e doelstelling: een redelijke inkomensverdeling

Uit onderzoek blijkt dat een gematigde personele inkomensverdeling, net als informele gezagsverhoudingen, op zichzelf helemaal niet strijdig is met een gezond groeibeleid, omdat het bijdraagt aan de sociale cohesie binnen de onderneming én van de samenleving. Daarmee zit het in Nederland internationaal vergeleken van oudsher wel goed. De laagste uitkeringen behoren nog steeds tot de hoogste ter wereld evenals het toptarief in de inkomstenbelasting (volgens het regeerakkoord in 2019 49,5% vanaf een inkomen van 68.600 euro). Nederland is cultureel nog steeds een egalitaire samenleving, die zo bezien een echte sociaal-democratie is.

Daarbij is er aan de bovenkant wel al jaren de discussie over de topinkomens van CEO's. Hier zullen de corporate governance-voorschriften, inclusief de bestaande zelfreguleringscode, hun werking moeten hebben, naast de (Europese) bonusregels. Generieke fiscale afroeping tot de vroegere percentages van 60% of meer is geen begaanbare weg, mede gelet op de internationale 'beleidsconcurrentie', zoals vrijwel iedereen ook wel beseft.

Het brede welvaartsbegrip

De SER-doelstellingen vinden hun gemeenschappelijke basis in het 'brede welvaartsbegrip' dat van oudsher richtinggevend is voor de beleidsaanbevelingen van de SER: maatschappelijke welvaart impliceert niet alleen materiële vooruitgang (welstand en productiviteitsgroei), maar ook aspecten van sociale vooruitgang

(welzijn, sociale cohesie, goede kwaliteit van de leefomgeving). Dit brede welvaartsbegrip van de SER lag ook ten grondslag aan de affiniteit met het zogeheten Rijnlandse model, waarvan het poldermodel veelal als een verbijzondering werd en wordt gezien, met zijn nadruk op de langere termijn en betrokkenheid van alle stakeholders. Anno 2018 refereert dit concept vooral aan de noodzaak om tot echt duurzame welvaart te komen, zoals ook al besloten ligt in de eerste doelstelling.

Eén doelstelling?

De SER is een van de vele spelers in de postpolder geworden en haar rol is net zo onzeker geworden als die van vele andere 20e eeuwse instituties. Maar op cruciale momenten kan de SER ook in de toekomst richtinggevend blijken. En misschien juist wel op andere terreinen dan het klassieke sociaal-economische terrein van sociale partners, waaruit het in 1950 voortkwam. Sinds het eerste globaliseringadvies van juni 2008 vindt de SER zijn kracht eerder in de nieuwe internationale thema's als globalisering, corporate governance, energiepolitiek, duurzaamheid en internationaal MVO. De SER heeft zich sindsdien ook sterker ontwikkeld als *facilitator* en makelaar van en tussen vele partijen. Dat begon al eind jaren negentig toen twee 'groene' partijen werden toegelaten tot enkele SER-Commissies, werd in 2008 versterkt met het nog steeds lopende IMVO-project en culmineerde in 2013 in het Energie-akkoord waaraan tientallen partijen meewerkten onder regie van de SER-voorzitter.

Bij al deze ontwikkelingen zou het een goed moment zijn om de drie SER-doelstellingen voor het sociaal-economisch beleid uit 1992 opnieuw te wegen. In een advies uit 1989 over emancipatie als mogelijke zesde doelstelling (die de SER overigens afwees, omdat emancipatie een facet van alle beleid zou moeten zijn)

zette de SER uiteen dat er een 'hiërarchie van doelstellingen' is: de vijf bestaande doelstellingen waren tezamen een uitdrukking van het 'streven naar welvaart', welke omvattende sociaal-economische doelstelling weer onderdeel was van de doelstelling van het overheidsbeleid, te weten het bevorderen van het 'algemeen belang'.

Deze voorstelling van zaken is anno 2018 toch wel duidelijk achterhaald, alleen al omdat de overheid hier hiërarchisch als hoger wordt opgevoerd dan alle andere actoren en dat met een beroep op het (per definitie) ongedefinieerde politiek-juridische begrip algemeen belang. Alsof het 'algemeen belang' uiteindelijk alleen door de overheid geformuleerd en gediend mag worden. Alsof niet alle actoren in de postpolder een maatschappelijke functie hebben en hun activiteit uiteindelijk moeten richten op het 'algemeen belang', meer spiritueel-filosofisch ook wel 'algemeen welzijn' of '*common good*' (*bonum commune*) genoemd.

Daarnaast ligt niet op voorhand en voor alle tijden vast wat een 'gewone' resp. een doelstelling van 'hogere orde' is of aan de andere kant slechts een 'middel' tot een doel. Al in 1976 had de SER gewezen op de noodzaak van een groei, die rekening houdt met de externe effecten daarvan. Deze notie van het handhaven van het evenwicht in het ecologische systeem werd in het genoemde advies van 1989 nog gekwalificeerd als '*van hogere orde en boven de vijf doelstellingen van sociaal-economisch beleid uitgaand*' maar in het COV-advies nog geen drie jaar later blijkt toch zo wezenlijk gevonden dat deze werd geïncorporeerd in de eerste doelstelling van een duurzame groei. Blijkbaar kunnen doelstellingen 'van hogere orde' toch afdalen naar 'gewone' SER-doelstellingen, hoe vreemd dit ook op het eerste gezicht lijkt.

En het gaat nog verder: VNO-NCW verklaarde in zijn eerdergenoemde Nota 'Next Level' van 2016 expliciet dat groei geen doel maar een middel is: '*Groei is ... geen doel op zich, maar*

een middel om de samenleving te verbeteren.' Het fundamentele belang hiervan kan niet overschat worden: het bedrijfsleven erkent hier opnieuw, na de omarming van het concept van MVO c.q. duurzaam ondernemen, dat ook een bloeiend bedrijfsleven uiteindelijk geen doel, laat staan 'van hogere orde', maar middel is tot hethogere gemeenschappelijke doel van een betere samenleving in termen van duurzame welvaart en kansen voor iedereen (inclusiviteit), zoals geformuleerd wordt. Zo bezien is zelfs de *Triple P* in zeker zin achterhaald: de P van profit is niet gelijkwaardig aan de andere twee P's (waarmee het ook zou lijken alsof het een in mindering komt op het andere), maar is een middel, dat ingezet wordt op een wijze waarmee mens en aarde gediend worden – en hoeft daarbij door innovatie helemaal niet ten koste te gaan van dat middel zelf. Ook winst zelf zal daarbij wel duurzaam behaald moeten worden want hoe zou een niet duurzaam middel kunnen leiden tot een duurzaam doel?

Het hernieuwd doordenken van de huidige drie doelstellingen, precies een kwart eeuw na hun vaststelling, zou de positie en rol van de SER in de postpolder helder kunnen markeren. De eind 2015 in de VN vastgestelde *Sustainable Development Goals* zouden daarbij een goed uitgangspunt kunnen zijn. Ze weer spiegelen in feite ook het brede welvaartsbegrip van de SER. Anno 2018 gaat het nationaal, Europees én mondiaal om sociale, financieel-economisch een ecologische duurzaamheid, in feite de onderliggende doelstelling van de SDG's. Op alle niveaus en aspecten: hoe zou nationale duurzaamheid ooit gerealiseerd kunnen worden in een niet-duurzame wereld? En hoe zou ecologisch evenwicht ooit duurzaam gerealiseerd kunnen worden zonder sociale en financieel-economische duurzaamheid? En omgekeerd? Zou dát niet expliciet de nieuwe doelstelling, al dan niet 'van hogere orde' van de SER kunnen worden, met daaronder een beperkt aantal concretere doelstellingen of grondnoties, waarvan de betekenis in een advies eigener beweging wordt uit-



SER-Raadszaal 2015; achter spreekgestoelte Mariëtte Hamer (SER-voorzitter), achter de tafel de vice-voorzitters Ton Heerts (FNV) en Hans de Boer (VNO-NCW), links algemeen secretaris Veronique Timmerhuis. De ondernemersleden zitten traditioneel links, de vakbeweging rechts, de Kroonleden aan de overzijde

eengezet, zoals in 1951 en 1992 gebeurde met de doelstellingen van toen? Dezeventiende en laatste SDG-doelstelling over het belang van partnerschappen geeft daarbij een directe link tussen inhoud en het overleg daarover, precies zoals ons nationale overlegstelsel werd bedoeld en vormgegeven in telkens nieuwe fases, tot en met de informele postpolder van nu.⁹

De 21e eeuw zal ook een steeds verder gedigitaliseerde en ge-robotiseerde wereldsamenleving zijn met de staat als verlengstuk om alle wensen van burgers en consumenten te faciliteren maar ook als ‘surveillance staat’ steeds verdergaand de burgers kunnen volgen en controleren. Misschien moet daarom aan de duurzaamheidsdoelstelling nog een vierde facet van de *technologisch-digitale duurzaamheid* worden toegevoegd.

Dit alles zou symboliseren dat de SER in de postpolder zijn doelstellingen definitief ontleent aan het wereldkader, aan de wereldagenda, en indirect een uitnodiging zijn aan alle sociaal-economische actoren om deze doelstelling ook expliciet te

onderschrijven, voor zover zij dat nog niet gedaan hebben (zoals de SER-doelstellingen van 1951 resp. 1992 ook breed gedeeld werden).

In dit verband is tenslotte relevant, dat de ‘*onoverbrugbare ideologische tegenstellingen*’, waar Hennipman het in 1962 over had, en die volgens hem via het werk van de SER c.q. de SER-doelstellingen overstegen zouden kunnen worden, al lang overbrugd zijn. Sterker: de betekenis van de klassieke ideologieën is zeer relatief geworden, niet alleen omdat hun ‘vaste’ aanhang sinds de jaren negentig drastisch geslonken is (om velerlei redenen), maar ook en vooral omdat deze alomvattende mens- en wereldbeelden, zelfs als ze volledig zouden kunnen worden doorgevoerd, door hun inherente eenzijdigheid nóg geen oplossing van de wereldproblemen zouden leveren. Het verlangen naar ‘politieke visie’ resp. kritiek op het ‘gebrek aan politieke visie’ is vaak niet meer dan een verhuuld verlangen naar de Grote Oplossing, die de ideologieën altijd suggereerden maar die al lang niet meer, zo al ooit, op die wijze geboden kan worden. In dat licht is het niet echt een verrassing dat er sinds 2010 drie kabinetten aantraden onder dezelfde premier maar van totaal verschillende samenstelling en met een ideologisch zeer gemengde, zo niet goeddeels aan de ideologieën ontstegen inhoud.

De oude en nieuwe ideologieën worden getranscendeerd in een besef dat alle mensen en partijen ‘van goede wil’ samen moeten werken aan het gemeenschappelijke doel van een werkelijk duurzame samenleving.

Enige relevante noties

De menselijke waardigheid

Bonum commune (common good), Het Goede Leven

Een duurzame mondiale samenleving

Duurzame welvaart, cultuur van vrede, Universele Verklaring Rechten van de Mens (1948) + Earth Charter (2000) + SDG's (2015), multipolaire wereld, open handelsrelaties, ontwikkelingssamenwerking, stimulerend ondernemerschap, *good governance*, *level playing field*, *common goods*, stimulerend ondernemerschap, Nieuwe Economie, demografie

- Ecologische duurzaamheid:

Biodiversiteit, circulaire economie, rentmeesterschap, *true pricing*, energietransitie, klimaatbeleid (mondiaal, Europees en nationaal), handhaving ecologische standaarden in de ketens

- Financieel-economische duurzaamheid:

Gezonde overheidsfinanciën (incl. eerlijke fiscale stelsels), duurzaam bankstelsel (kapitaalvereisten, toezicht), mededinging (duurzame winsten), *stakeholdersvalue*, schuldenbeleid (mondiaal, EU en nationaal)

- Sociale duurzaamheid

Mondiaal: handhaving sociale standaarden in de ketens (ILO-verdragen, *livable wages*, *decent work*, IMVO)

EU:

gelijke arbeidsvoorwaarden bij arbeidsmigratie, goede arbeidsomstandigheden, Europees sociaal model (Rijnlands model), tegengaan *social dumping*

Nationaal:

optimale arbeidsparticipatie, verantwoord loonkostenbeleid (cao's), duurzame inzetbaarheid werkenden, balans flex-vast, interne formele en informele medezeggenschap, tegengaan sociale armoede, redelijke inkomensverhoudingen

Technologisch-digitale duurzaamheid

Sociale media, *internet of things*, vrijheid van meningsuiting en *free facts*, privacybescherming, kunstmatige intelligentie, robotisering en werkgelegenheid, *cybercrime*, *global village*, *Big Data*, *Big Tech*, genetica

In december 2017 verscheen van de Engelse econome Kate Raworth in Nederlandse vertaling het boek *Donut Economie*. Zij ontwikkelt daarin een concept, waarin niet langer groei centraal staat maar waarin de buitenste cirkel de ecologische buitengrens en de binnenste de sociale binnengrens van de 21^e economie aangeeft.

Slotoverweging: over begrenzingen en de zinsvraag

Aangezien de wereld alsmäär meer onderling afhankelijk en kwetsbaar wordt (...) kunnen wij veel leren van de permanente samenwerking in de zoektocht naar waarheid en wijsheid

Earth Charter (2000)

Uit het duurzaamheidsprincipe volgt dat we onszelf moeten begrenzen, uit welbegrepen eigen belang – maar nu ‘eigen’ als het belang van de hele wereld. Onmatigheid en grenzeloosheid (*overshoot*) heeft ons gebracht tot waar we nu staan. Het gaat om evenwicht, zoals de *Triple P* ook al poogde uit te drukken. Om *checks and balances* (zoals het politiek ook tot uitdrukking komt in het klassieke beginsel van de *trias politica*).¹¹

Een mondiale duurzaamheidsdoelstelling wil overigens niet zeggen dat we dus toe zouden moeten gaan naar een wereldregering. Die is net zo illusoir en onwenselijk als één Europese federatieve staat, omdat die volstrekt tekort doet aan de verschillende politiek systemen en culturele voorkeuren. In geopolitiek opzicht is een monopolie net zo riskant als in de economie. Extreem internationalisme is in zeker zin het spiegelbeeld van het extreem nationalistisch populisme, dat ‘begrenzing’ te letterlijk, te absoluut neemt en daarmee onnodig uitsluit. Misschien kan de EU juist zijn kracht vinden in wat vaak als zijn zwakte wordt gezien: de complexe verdeling en vormgeving van bevoegdheden op nationaal resp. EU-niveau volgens het klassieke subsidiariteitsprincipe. En dat was ook de kracht van het Nederlandse poldermodel: een in de tijd schuivende balans tussen marktwerking, overheidsregulering en sturing vanuit het ‘middenveld’ – en dat laatste weer in een verdeling van macro-, meso- en micro-niveaus. En binnen

de onderneming pleit het belang van evenwicht en balans weer voor een stakeholdersbenadering.

Zo vindt het belang van de een of het ene zijn begrenzing in dat van de ander of het andere, een oude wijsheid.

Aan de expliciete beantwoording van de zingevingsvraag áchter de doelstellingen heeft de SER zich begrijpelijk nooit gewaagd, dat ligt buiten haar missie, ook al erkende hij deze in 2000 in het SER-advies over MVO met de volgende korte passage (pagina 30–31): ‘*De persoonlijke ethiek van een ondernemer ... kan ook een diepere behoefte aan zingeving, aan spiritualiteit weer-spiegelen*’.

Het is ook geen verrassing dat de bedrijfsethiek, die eerst goed-deels leek te zijn opgegaan in het concept MVO/duurzaamheid (of althans daardoor overschaduwd werd), thans weer terug aan het komen is als zelfstandige invalshoek in het MVO-debat, met name als de vraag naar de persoonlijke ethische verantwoorde-lijkheid van de leider. Illustratief wat dat betreft is dat VNO-NCW in 2016 samen met de EUR de nota *Leiderschap in ethiek; inspi-ratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven* uitbracht en dat de voormalig directeur van MVO Nederland begin 2017 met enkele anderen het Platform Integriteit & Bedrijfsethiek opricht-te, gevestigd op het SBI-Landgoed Zonheuvel in Doorn.

Wezenlijke duurzaamheid van de samenleving vindt zijn ul-tieme grond in een besef van de inherente verbondenheid van alle mensen resp. mensheid en aarde. Gezegd zou kunnen wor-den dat een mondiaal duurzame samenleving de uitdrukking is van die wezenlijke Eenheid van al het bestaande en daarmee van de onaantastbare menselijke waardigheid. In de klassieke ideo-logieën stond deze nogal eens, zeker indemeerextreme vormen daarvan, waarbij het eerder ging om de primaire rol van de Staat of de loutere (consumptie)vrijheid van het individu. En is het in

de 21e eeuwse ideologie van de autonome, zelfbewuste mens (individualisme), waar iedere notie van het overstijgende gemeenschappelijke secundair is, wezenlijk beter?

Dat wezenlijke element van de menselijke waardigheid als zodanig ligt bijvoorbeeld ook besloten in het concept van de Vierde P, al in 2001 gelanceerd door bisschop Ad van Luyn in een lezing voor de toenmalige Stichting NCW:

‘Zou het niet goed zijn de trits met een vierde ‘P’ aan te vullen, om de ‘geestelijke dimensie’ uit te drukken die voor authentieke humaniteit onmisbaar is, ook in het bedrijfsleven? In het Engels heb ik niet direct een P-woord gevonden maar vanuit het Grieks zouden ‘Pneuma’ of ‘Psyche’ geschikt zijn.’

Een Vierde P die de andere drie niet enkel aanvult maar wezenlijk omvat. De ‘binnenkant’ van duurzaamheid wordt ook wel gezegd. En zelfs de SER refereerde later aan deze notie.¹² Ook in het Earth Charter krijgt deze meer spirituele notie de nodige aandacht.

Wat iedere ideologie, zienswijze of belang transcendeert is het besef van de wezenlijke, inherente verbondenheid van alles en iedereen in het Ene, hoe ook genaamd of beleefd, waarin alles voortkomt, bestaat en vergaat. Daarin vindt de universele menselijke waardigheid zijn fundamentele grond.

BIJLAGE A

Een korte geschiedenis van de klassieke overlegeconomie (1945–1982)

1945–1969: harmoniemodel

De eerste cao's kwamen voort uit de klassenstrijd, de eerste landelijke cao werd afgesloten in 1914. Sindsdien werd het belang daarvan voor en door beide partijen meer en meer onderkend. Daartoe kwam in 1927 de Wet op de CAO tot stand en tien jaar later werd als sluitstuk daarvan de Wet AVV (Algemeenverbindendverklaring van cao's) van kracht, om daarmee onderbieding door ongeorganiseerde werkgevers tegen te gaan. Zo ontstond er dus in de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw een stelsel van collectieve, decentrale contractsvrijheid in zuivere vorm, zonder ook een wettelijk minimumloon.

Met de oorlogsomstandigheden kwam een einde aan dit stelsel. Een College van Rijksbemiddelaars moest voortaan verhogingen goedkeuren. Vanaf 1945 werd in het verlengde hiervan een stelsel van geleide loonpolitiek opgebouwd met wederom een College van Rijksbemiddelaars als goedkeuringsinstantie van cao's. Tevens werd de Stichting van de Arbeid opgericht met als Grote Uitrui¹³: erkenning en invloed van de vakbeweging op centraal niveau, geen menging in ondernemerszaken. De adviesrol van de Stichting werd in 1950 overgenomen door de SER, in welk jaar ook een eerste Wet op de Ondernemingsraden werd ingevoerd. Het aantal stakingsdagen was doorgaans beperkt. Zo kon Nederland opgebouwd worden en werd in goede samenwerking het communisme buiten de deur gehouden.

Dat tijdperk van de centraal geleide loonpolitiek ging in de jaren zestig scheuren vertonen, toen de wederopbouw voltooid was en de welvaart fors toenam. Maar met aanpassingen her en der hobbelde het

verder totdat eind 1967 de Stichting dan toch formeel het primaat van de loonvorming opeiste namens haar leden. Dat leidde tot de Wet op de Loonvorming van 1970 met een loonmaatregel enkel als ultimum remedium.

1970–1982: polarisatiemodel

Datzelfde jaar bleek sprake van forse onrust op alle fronten, inclusief een havenstaking met forse loonsverhogingen als resultaat. Daardoor moest het primaat al in 1971 weer worden ingeleverd voor een loonmaatregel. Daarom werd voortaan jaarlijks gepoogd om op centraal niveau tussen kabinet en sociale partners tot een zogeheten ‘centraal akkoord’ te komen over lonen en alles wat daarmee samenhangt. Eind 1972 kwam het inderdaad tot zo’n akkoord en in 1973 nogmaals – maar dat werd vervolgens door werkgevers als te royaal afgewezen. En zo ging het de jaren daarna door, zeker nadat eind 1973 de oliecrisis eroverheen kwam. Toen viel er eigenlijk geen welvaart meer te verdienen maar dat besef landde maar niet.

Vanaf het midden van de jaren zeventig verslechterden de economie en de overheidsfinanciën geleidelijk steeds verder, terwijl de werkloosheid navenant steeg. Uiteindelijk waren de bedrijfswinsten bijna nul en liepen begrotingstekort en werkloosheid beide bijna in de dubbele cijfers. Het kabinet-Den Uyl noch het kabinet-Van Agt konden deze ontwikkeling kunnen, ook bij gebreke aan voldoende parlementaire en maatschappelijke consensus over de juiste crisisaanpak. In cao’s bleef het mechanisme van de automatische prijscompensatie (apc) gelden, voor de vakbeweging een verworven recht als geen ander. Uit arren moede grepen de genoemde kabinetten daarom keer op keer terug op een loonmaatregel, zonder dat dit veel hielp.

Ook sociale partners konden deze ban niet doorbreken, een eenzijdige werkgeverspoging in 1976 om via strakke coördinatie in het cao-overleg te komen tot afschaffing van de apc mislukte al binnen zes weken. De vakbeweging had de politiek-maatschappelijke wind mee,

had een behoorlijke organisatiegraad (tegen 40%) en was daarmee een gevreesde tegenstander aan de cao-tafel. De leiders kwamen goeddeels nog uit de vooroorlogse tijd en hadden een natuurlijk gezag in hun achterban. Ze eisten steeds opnieuw meer banen in de vorm van werkweekverkortingen en arbeidsplaatsengaranties. Op die punten hielden werkgevers echter de poot strak, omdat men dat zag als wezenlijk onverenigbaar met een gezonde bedrijfsvoering. Wel werd een begin gemaakt met de vut om ouderen te ontlasten ten faveure van jongeren, die anders werkloos zouden worden.

Zo bleven de standpunten wederzijds onwrikbaar: de vakbeweging eiste en kreeg telkens de apc (en vaak nog wat ‘initieel’ erbovenop) maar geen arbeidstijdverkortingen (atv), werkgevers wilden loonmatiging en enkel flexibele vormen van korter werken (deeltijdarbeid en flexibele contracten op basis van de jaarlijkse arbeidsduur) maar kregen geen van beide.

In 1979 mislukte opnieuw een centraal akkoord (het beruchte ‘bijna-akkoord’, omdat de FNV op het laatste moment afhaakte), direct volgde weer een loonmaatregel. Sommige politici voelden zich helemaal niet zo slecht bij deze centralistische reflex, die teruggreep op het na-oorlogse tijdperk van de geleide loonpolitiek. En daarbovenop kwam dan nog het maakbaarheidsideaal van de jaren zeventig, dat wat betreft de inkomensvorming vertaald werd in torenhoge ambities over een ‘geïntegreerd, alle inkomenscategorieën omvattend inkomensbeleid’. Aan een Raamwet Inkomensvorming werd in die jaren driftig gewerkt op het ministerie van Sociale Zaken.

1982: Akkoord van Wassenaar

Sociale partners wisten in hun hart dat het zo niet langer kon. Begin november 1982 trad het kabinet-Lubbers I aan, gevormd door CDA en VVD, dat direct weer een loonmaatregel voor 1983 aankondigde. Onder die druk kwam op 24 november het bipartite Akkoord van Wassenaar tot stand, waarmee het polarisatietijdperk in één klap door-

broken werd, het was de voorloper van het latere poldermodel, waarmee Nederland furore maakte. En daarmee zijn we aan het begin van dit artikel gekomen.



Ondertekening Akkoord van Wassenaar, SER Den Haag, 24 november 1982.

Van rechts naar links NCW-voorzitter Steef van Eijkelenburg (1922–2009), VNO-voorzitter Chris van Veen (1922–2009), algemeen directeur VNO Carl van Vulpen (1926–2006), nog net zichtbaar VNO-secretaris Sociale Zaken Jan-Willem van den Braak en VNO-directeur Jos Jacobs.

Nota's en akkoorden Stichting van de Arbeid 1977–1981

- 1977 Systeem van prijscompensatie
- 1977 Notitie winst-werkrelatie
- 1979 Akkoord cao-beleid 1980 ('bijna-akkoord')
- 1980 Rapport incidenteel loon (tripartite)
- 1981 Rapport werkgelegenheid en arbeidsduur
- 1981 Rapport arbeidsmarktbeleid

Het 'Europees sociaal model' en de (post)polder

De Unie erkent en bevordert de rol van de sociale partners op het niveau van de Unie, en houdt daarbij rekening met de verschillen tussen de nationale stelsels. Zij bevordert hun onderlinge dialoog, met inachtneming van hun autonomie.

Artikel 152 Verdrag van Lissabon

Nederland was vanaf de oprichting van de Europese Gemeenschap van Kolen en Staal (EGKS) in 1952 uitgesproken pro-Europees. De EEG ging in 1958 van start met zes *founding fathers* (West-Duitsland, Italië, Frankrijk, Benelux), de eerste uitbreidingsrondes vonden in de jaren zeventig en tachtig plaats. De belangrijkste doelstelling was het realiseren van een interne markt ten aanzien van personen, goederen en diensten maar de implementatie daarvan ging slechts stapsgewijs. Het bedrijfsleven was een groot voorstander van het Europese project, gelet op de te behalen economische voordelen, en de vakbeweging eveneens, vooral vanwege het internationale solidariteitskarakter van zo'n gemeenschap. Maar in de praktijk hadden de ontwikkelingen binnen de EEG nauwelijks effect op de nationale overlegeconomie, het sociale beleid was ook iets wat vrijwel geheel voorbehouden was aan de lidstaten.

Eind jaren zeventig dreigde het project geheel in het slop te geraken ('eurosclerosis') maar het overwinnen van de economische crisis van die jaren ontstond er plotseling nieuw elan. Dat begon met het project 'Europa '92' van Europese Commissievoorzitter Jacques Delors, waarmee 'Europa' nu echt van belang leek te gaan worden voor het nationale beleid. En dat nog meer toen – na het einde van de Koude

Oorlog – eind 1991 het Verdrag van Maastricht tot stand kwam, waarin het werkterrein van de EEG (sindsdien EU geheten) met een muntunie aan de einder van de eeuw én de invoering van een wettelijk ondersteunde Sociale Dialoog op EU-niveau verbreed werd.

Vakbeweging en werkgevers waren zonder meer positief over deze Europese opening naar meer welvaart en banen in de lidstaten, het SER-advies Convergentie en Overleg van eind 1992 was daarvan de weerspiegeling. De enige vrees aan vakbondskant was dat de sociale regelingen zonder nadere regulering in een spiraal naar beneden (*race to the bottom*) zouden belanden als prijs hiervoor. Die 'social dumping' moest voorkomen worden en werkgevers waren het daarmee eens in het besef dat een dergelijke spiraal de slechtste dienst zou zijn die aan het Europese project bewezen kon worden. In die sfeer legden werkgevers zich in uiteindelijk ook neer bij de wettelijke regeling van de Europese ondernemingsraad voor multinationals, die in 1994 van kracht werd.

Bovendien bleek uit EU-rapporten dat extra groei als gevolg van de interne markt uiteindelijk (dus) tot méér banen en meer ruimte voor arbeidsvoorwaardenverbetering zou leiden. De vakbeweging ging nog een stapje verder: nationale sociale regelingen konden en moesten waar mogelijk 'geharmoniseerd' worden maar dan in één richting: naar het hoogste niveau. Dat was natuurlijk onbetaalbaar en juridisch-technisch de kwadratuur van de cirkels van de sterk uiteenlopende nationale systemen en daarmee politiek onhaalbaar. Daarom maakten werkgevers zich over dat principe niet al te druk, ook al konden ze dat natuurlijk niet delen; het bleef een beetje een mantra, ook omdat in de praktijk veel bonden helemaal geen afstand zouden willen doen van hun bevoegdheden c.q. zwaarbevochten invloed op de sociale regelingen in hun eigen land.

Het brede welvaartsbegrip van de SER sluit aan bij wat in Europa wel de 'sociale markteconomie' wordt genoemd, die gedeelde waarden vertegenwoordigt als solidariteit en cohesie, gelijke kansen en bestrijding van alle vormen van discriminatie, goede gezondheids- en veiligheidsomstandigheden op het werk en toegang tot onderwijs en

zorg voor iedereen, dit alles ingebed in een traditie van sociale dialoog en partnerschap.

Onder dit zogenaamde 'Europees sociaal model' gaan weer nationale 'submodellen' schuil: van het Scandinavische resp. Rijnlandse model via het Nederlandse poldermodel tot het Angelsaksische model. Werkgevers hadden de neiging om het poldermodel te betitelen als een goede balans tussen de zekerheden van het Rijnlandse model en de flexibiliteit van het Angelsaksische model; vakbonden beriepen zich, met hun doorgaans veel conservatievere Europese collega's, liever op de zekerheden van het Rijnlandse model. Maar het Nederlandse poldermodel paste in ieder geval fraai in het 'Europees sociaal model', zoals dat in die jaren na de val van de Muur verder ontwikkeld werd. Het was een goede aanvulling en zo nodig correctie op de 'neo-liberale' deregulerings- en privatiseringsgolven van die tijd, ook al waren die soms noodzakelijk na het zware staatsinterventionisme van de voorafgaande decennia.

Zo werd 'Europa' in de jaren negentig en de eerste jaren van de nieuwe eeuw telkens verder verdiept én verbreed, met als sluitstuk de toetreding in 2004 van tien landen, waaronder acht uit het voormalige Oostblok. Nederland bleef een bij uitstek eurofiel land. Alle door de SER en de Stichting van de Arbeid uitgebrachte adviezen uit die tijd waren eensgezind en sterk pro-Europees. Jaarlijks vond (en vindt nog steeds) een zogenoemde consultatief overleg plaats tussen het kabinet en de SER over actuele ontwikkelingen op EU-niveau. Ook de idee van een Europese Grondwet, de opstap naar een nóg federatiever Europa, werd toegejuicht. Bij het referendum daarover in 2005 adviseerden sociale partners aan hun leden om 'ja' te stemmen. Dat intussen bij vele burgers grote twijfel of zelfs afkeer was ontstaan over 'Europa' was bij de elite niet echt doorgedrongen. De EU was voor velen een onherkenbaar bureaucratisch monster geworden. Zoals Pim Fortuyn het in een van zijn boeken noemde: 'Zielloos Europa'. Misschien wel juist omdat het Europese project in Nederland zo lang heilig was geweest, werd de afkeer nu snel navenant groter. De Grondwet werd duidelijk afgestemd, net als in Frankrijk.

De Europese werkgevers bleven bij dit alles natuurlijk onverkort pleitbezorger van een sterk Europa, zij maakten zich in dat licht zorgen over de onvrede en vroegen zich af hoe die gekeerd kon worden, zonder dat men daar echt een oplossing voor had.¹⁴ Die onvrede, het sterkste verwoord door de fundamenteel eurokritische partijen (PVV, SP, SGP, ChristenUnie), bereikte m.n. de vakbeweging, waarbij de 'neo-liberale' ontwikkelingen in de jaren negentig met terugwerkende kracht steeds meer werden afgewezen en het referendum werd geduid als een uitspraak tegen het 'te weinig sociale karakter' van Europa. Dat in de Europese Sociale Dialoog maar weinig echt aansprekende maatregelen konden worden ontwikkeld, omdat de sociale dimensie toch primair nationaal bleef, droeg daar aan bij. En men maakte zich nu ook grote zorgen over de flexicuritybalans op Europees niveau. Steen des aanstoots was vooral de dienstenrichtlijn ('Frankensteinrichtlijn'), waardoor iedere dienstverlener zich overal in de EU zou kunnen vestigen met 'medeneming' van (slechtere) arbeidsvoorwaardenregelingen uit zijn woonland. Sinds 1996 gold al een detacheringsrichtlijn, die de zogenaamde kernvoorwaarden in het arbeidsrecht van toepassing verklaart op gedetacheerden, inclusief de mogelijkheid voor lidstaten om hieronder ook algemeen verbindend verklaarde cao-bepalingen te brengen. Die laatste mogelijkheid werd nu door Nederland benut maar de onvrede bleef bestaan, omdat de praktijk toch vaak een andere was en daarnaast deze richtlijn niets kon doen aan bijvoorbeeld kwalijke huisvesting en schijnconstructies. Medio 2006 bracht de Stichting van de Arbeid daarom een aanbeveling ter zake uit en begin 2007 volgde een tripartite afspraak. Aan de invulling daarvan werd in de jaren daarna telkens weer gewerkt, een weerbarstige polderklus. Enigszins ironisch was dat de vakbeweging in het verleden bij discussies over hervorming van de sociale zekerheid en andere collectieve zekerheden stevast internationaal recht en EU-afspraken placht aan te halen om hervormingsgezinde nationale overheden terug te wijzen. Nu werd de EU van bewaker van (grond) rechten meer en meer gezien maar als een handlanger van het vrije kapitaal, waarbij sociale grondrechten daaraan ondergeschikt waren ...¹⁵ Hoe dan ook, bij het 50-jarig

bestaan van de EU in 2007 markeerde voorzitter Jongerius de FNV-positie in de SER als volgt: *‘De FNV is voor een verenigd Europa. Wel heeft de FNV grote bedenkingen bij de richting waarin Europa zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Deze richting lijkt meer en meer niet die van de FNV te zijn.’*¹⁶

In zijn advies over de post-Lissabonagenda van juni 2009 analyseerde de SER dat *‘... het belang van het recht op collectieve onderhandelingen en collectieve acties binnen de kaders van de sociale doelstellingen van de EU is erkend...Op voorhand komt geen voorrang toe aan hetzij die collectieve werknemersrechten hetzij de vier fundamentele EU-vrijheden’*. Maar de onvrede bleef en zo verdween in die jaren de decennialange consensus over het Europese project. In het SER-VEM-advies van 2012 moesten partijen voor het eerst formeel vaststellen dat ze er niet meer uitkwamen, niet alleen op het punt van de sociale dimensie maar in relatie daarmee ook ten aanzien van de harde bezuinigingsvoorwaarden die door de EU aan de zuidelijke landen werden opgelegd als zij om steun vroegen bij het bedwingen van de eurocrisis in hun land.

Zo eindigde het poldermodel ook wat de advisering over Europa betreft in 2012 in mineur.

De crisis van het Europese project werd in de jaren daarna alleen nog maar erger door de voortwoekerende eurocrisis en de aanzwellende vluchtelingenstroom uit het Midden-Oosten en Noord-Afrika en in 2016 culminerend in de Brexit en het afwijzende referendum in Nederland inzake het EU-associatieverdrag met de Oekraïne. De eurocrisis werd uiteindelijk bedwongen, evenals de vluchtelingencrisis, beide althans voor dit moment. De kernvraag blijft of de burgers nog voldoende geloof hebben en zullen houden of ‘Europa’ nog voldoende herkenbaar is voor hen als gemeenschappelijk huis. De paradox lijkt dat juist om dit vertrouwen in ‘Europa’ te herwinnen er meer ruimte zal moeten worden gegeven aan de nationale ruimte (subsidiariteit), daar waar enigszins mogelijk. Alleen dan ontstaat politiek ruimte om op die terreinen waar wél Europees beleid nodig is, dit ook te voeren

(interne markt, euro, migratiepolitiek, klimaatbeleid). En bij dat laatste hoort ook een duidelijk afgebakende en beschermde buitengrens, aangezien onderlinge solidariteit alleen mogelijk is binnen een duidelijk gedefinieerde groep, hoe klein of groot ook.

Sociaal beleid is iets wat duidelijk onder het beslag van de subsidiariteit valt. Dit uiteraard binnen de kaders van Europese afspraken over de fundamentele rechten van werkenden en burgers. In november 2017 werd door alle regeringsleiders een Europese Pijler voor Sociale Rechten ondertekend met in totaal eenendertig sociale rechten, zoals het recht op onderwijs, scholing, hulp van een arbeidsbureau, een billijk loon, betaalbare kinderopvang, zorgverlof en een passend pensioen. De hele staalkaart van onderwerpen, waarover in de Stichting van de Arbeid veelvuldig aanbevelingen tot stand kwamen. Essentieel is echter dat ook deze ‘pijler’ geen nationaal afdwingbare rechten bevat, het is een referentiekader.

Het ‘Europees sociaal model’ vergt juist geen Europese uniformiteit maar is een metafoor voor de daaronder liggende pluriformiteit aan nationale culturele, politieke en sociale gebruiken. In die zin géén Europese polder dus, beslist niet.

Kaderovereenkomsten Europese sociale partners

(UNICE/BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, EVV, Eurocadres)

- 1995/2009 Ouderschapsverlof
- 1997 Deeltijdwerk
- 1999 Arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd
- 2002 Telewerk
- 2004 Werkgerelateerde stress
- 2008 Geweld en pesten op het werk
- 2008 Inclusieve arbeidsmarkten

SER en Stichting van de Arbeid

- 1991 STAR-nota Enkele aspecten van de sociale dimensie van Europa
- 1990 SER-advies Sociale Dimensie Europa
- 1992 SER-advies Convergentie en overlegeconomie ('COV')
- 2004 SER-Commissie van Economische Deskundigen, Met Europa meer groei
- 2005 SER-advies Dienstenrichtlijn
- 2005 STAR-verklaring over de Europese Grondwet
- 2006 STAR-aanbeveling Toepassing EU-detacheringsrichtlijn (+tripartite afspraken 2007)
- 2007 SER-Verklaring bij het 50-jarig bestaan van de EU
- 2009 SER-advies EU 2020 (2009) (over economisch, ecologisch en sociaal sterk Europa)
- 2012 SER-Advies Verschuivende machtsverhoudingen ('VEM') (over globalisering in een multipolaire wereld, verdeeld over Europa)

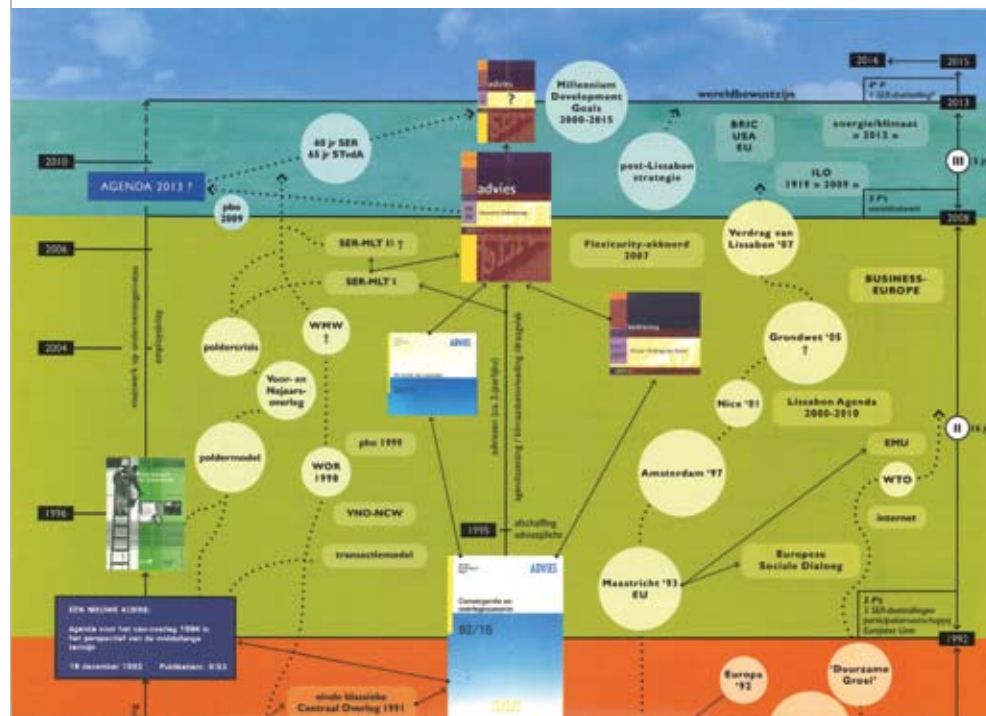
Jaarlijks consultatief overleg SER-kabinetsdelegatie
(tot ca 2010 ook met de Stichting van de Arbeid)

BIJLAGE C

Schema drie fases van de SER

Bij mijn afscheid als Raadslid in juni 2008 schetste ik dat de SER daarmee een 'globaliseringsfase' inging. Deze zou mogelijkwijze tot één doelstelling leiden, geënt op het groeiende wereldbewustzijn, zoals blijkt uit de bovenste helft van het schema, dat werd opgenomen in SERmagazine van augustus 2008.

Zie voor het volledige schema: <http://stichtingsbi.nl/ser-drie-fasen>



BIJLAGE D

Centrale organisaties van werkgevers en werknemers, samenstelling SER, Tweede Kamerverkiezingen en kabinetten (1989–2017)

Centrale werkgeversorganisaties

- Vereniging VNO–NCW (sinds 1997)
- MKB–Nederland (sinds 1995)
- LTO Nederland (sinds 1995)

Centrale werknemersorganisaties

ledenaantallen 2017; FNV en CNV CBS–gegevens

- FNV (sinds 1976 als fusie van NVV en NKV) 1.060.000
- CNV (sinds 1909) 260.000
- Vakcentrale voor professionals (VCP) (sinds 2014; voorheen MHP) ca 260.000

Samenstelling SER, per 1 april 2018

33 zetels, waarvan 11 Kroonleden

- | | | | |
|-----------------|---|-------|---|
| • VNO–NCW | 7 | • FNV | 7 |
| • MKB Nederland | 3 | • CNV | 2 |
| • LTO Nederland | 1 | • VCP | 2 |

VNO NCW

MKB
Nederland

cnv

STICHTING
VAN DE ARBEID

Voorzitters VNO–NCW

- | | |
|------------|-----------------------|
| 1984–1991 | Kees van Lede |
| 1991–1996 | Alexander Rinnooy Kan |
| 1997–1999 | Hans Blankert |
| 1999–2005 | Jacques Schraven |
| 2005–2014 | Bernard Wientjes |
| 2014–heden | Hans de Boer |

Voorzitters FNV

- | | |
|------------|--------------------|
| 1988–1997 | Johan Stekelenburg |
| 1997–2005 | Lodewijk de Waal |
| 2005–2012 | Agnes Jongerius |
| 2012–2016 | Ton Heerts |
| 2016–2017 | Gijs van Dijk |
| 2017–heden | Han Busker |

SER–voorzitters

- | | |
|------------|-----------------------|
| 1985–1996 | Theo Quené |
| 1996–1998 | Klaas de Vries |
| 1999–2006 | Herman Wijffels |
| 2006–2012 | Alexander Rinnooy Kan |
| 2012–2014 | Wiebe Draijer |
| 2014–heden | Mariëtte Hamer |

LTO Nederland

FNV

vcp
vakcentrale voor
professionals

SER

TK-verkiezingen	1989	1994	1998	2002	2003	2006	2010	2012	2017
CDA	54	34	29	43	44	41	21	13	19
VVD	22	31	38	24	28	22	31	41	33
D66	12	24	14	7	6	3	10	12	19
SGP+ChristenUnie	7	7	8	6	5	8	7	8	8
Totaal	95	96	89	80	83	74	69	74	79
PvdA	49	37	45	23	42	33	30	38	9
Groen Links	6	5	11	10	8	7	10	4	14
SP	–	2	5	9	9	25	15	15	14
Partij van de Dieren	–	–	–	–	–	2	2	2	5
Totaal	55	44	61	42	59	67	57	59	42
CD/LPF/LN/PVV/	–	3	–	28	8	9	24	15	25
FvD/DENK	–	(CD)	– (LPF/LN)	(LPF)	(PVV)	(PVV)	(PVV)	(PVV)	(PVV/ FvD/ DENK)
Ouderenpartijen	–	7	–	–	–	–	–	2	4
Totaal	–	10	–	28	8	9	24	17	29
Totaal	150	150	150	150	150	150	150	150	150

	Kabinet	Coalitie	Minister SZW
1989–1994	Lubbers III	CDA/PvdA	B. de Vries – CDA
1994–1998	Kok I	PvdA/VVD/D66	Melkert – PvdA
1998–2002	Kok II	idem	K. de Vries – PvdA Vermeend – PvdA
2002–2003	Balkenende I	CDA/LPF/VVD	de Geus – CDA
2003–2006	Balkenende II	CDA/VVD/D66	de Geus
2006–2007	Balkenende III	CDA/VVD	de Geus
2007–2010	Balkenende IV	CDA/PvdA/CU	Donner – CDA
2010–2012	Rutte I	CDA/VVD	Kamp – VVD
2012–2017	Rutte II	VVD/PvdA	Asscher – PvdA
2017–heden	Rutte III	VVD/CDA/D66/CU	Koolmees – D66

Noten

¹ Alexander Rinnooy Kan, *Einde van een tijdperk?* (in: 'Over de Stichting van de Arbeid gesproken'; Stichting van de Arbeid 1995). Het Akkoord van Wassenaar zag hij daarbij als de 'grootmoeder van alle akkoorden'.

² Als enig vruchtje van de discussie werd de naam van de Looncommissie (de belangrijkste Stichtingscommissie), waarvan de naam nog refereerde aan het tijdperk van de geleide loonpolitiek, veranderd in Agendacommissie en werd de omvang van het bestuur teruggebracht van circa vijftien tot acht personen per geleding.

³ VNO-NCW/MKB-NL, *Onze gemeenschappelijke toekomst; integrale visie op duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen* (Van Gorcum 2012).

⁴ Zie Martin Sommer in zijn column in De Volkskrant van 11 november 2017, waarin hij het heeft over een 'akkoordenziekte als nabrander van de verzuiling'.

⁵ VNO-NCW en MKB-NL, *NL-Next level: investeren in de transformatie van Nederland* (juni 2016). Sindsdien werden diverse deelpublicaties onder deze titel uitgebracht.

⁶ Bron: Center for Economic and Policy Research, *Politics Matter: Changes in Unionization Rates in Rich Countries* (2011). Cijfer 2017 op basis van CBS-gegevens.

⁷ Bijvoorbeeld door Alexander Rinnooy Kan in zijn toespraak bij het 50-jarig bestaan van de Stichting van de Arbeid in 1995.

⁸ P. Hennipman, *Doeleinden en criteria der economische politiek* (in: Andriesen & Van Meerhaeghe. 'Theorie van de economische politiek'; 1962).

⁹ Bij mijn afscheid als Raadslid in juni 2008 schetste ik dat de SER daarmee een 'globaliseringsfase' in ging (na de eerste 'nationale fase' tot 1992 en de tweede 'Europese') en wierp daarbij de vraag op of bij die nieuwe fase niet één doelstelling zou passen, geënt op het groeiende wereldbewustzijn. Zie hiervoor ook bijlage C. VNO-NCW, MKB-NL en Global Compact Nederland publiceerden in oktober 2017 *Agenda 2030* over de betekenis van de voor het bedrijfsleven relevante SDG-doelstellingen.

¹⁰ De oprichter van Facebook laat niet na om telkens opnieuw te benadrukken dat het hogere doel van zijn onderneming is om 'de wereld in staat te stellen om een gemeenschap (te) vormen en mensen

nader tot elkaar te brengen'. Het lijkt inmiddels wel duidelijk dat dit in menig opzicht een karikatuur van de gedigitaliseerde werkelijkheid is. Zie hiervoor ook indringend Franklin Foer, *Ontzielde wereld; de existentiële drieging van Big Tech* (2017). De term surveillancestaat (ook wel technostaat genoemd) is van de cultuurfilosoof Hans Schnitzler.

¹¹ De term 'overshoot' komt ook terug in *Doughnut Economics* (2017) van de Engelse econoom Kate Raworth.

¹² Ad van Luyn, *De markt en het algemeen welzijn* (opgenomen in: Mgr. A.H. van Luyn, 'Geroepen tot verantwoordelijkheid' Kok 2003). Naarmate het concept MVO meer bekend raakte, werden er soms ook nieuwe (vierde) P's gelanceerd als *pride, passion, peace, prophecy* enzovoort. Die vonden laten we hier voor wat ze zijn. Zie ook Jan-Willem van den Braak, *De Vierde P: pointer naar Dat wat we zijn* (in: Walther Burgering (red.), 'De weg van de dialoog'; Kok 2016). Daarin wordt ook ingegaan op de 'binnenkant' van duurzaamheid. De SER refereerde er in het advies *Duurzame globalisering* (2008), p. 201 resp. in *Tweede voortgangsrapportage IMVO-project* (2011), p. 152 aan.

¹³ Dit begrip is ontleend aan een inleiding van prof. Drs P.J. Vos op de jaarvergadering van de AWV op 20 april 1995.

¹⁴ Ter gelegenheid van het 50-jarig bestaan van de EU bracht VNO-NCW de visienota *Een Europa dat werkt* uit (2007). De jaarlijkse VNO-NCW-Bilderbergconferentie van dat jaargang over 'Ondernemen in het Europa van morgen' (2007).

¹⁵ Er speelde toen met name de kwestie vande arresten van het Europese Hof inzake Laval, Rüppert en Viking inzake grens overschrijdende arbeid c.q. detachering, waarbij voor de gedetacheerden niet (volledig) de arbeidsvoorwaardelijke resp. arbeidsrechtelijke regelingen van het bedrijf in het (Scandinavische) werkland van toepassing bleken. Met deze arresten zou nu toch volgens de Europese vakbeweging echt bewezen zijn, dat in Europa de sociale grondrechten ondergeschikt waren aan de vrije marktprincipes, quod non.

¹⁶ Zie de notulen van de Raadsvergadering van 16 maart 2007 bij de vaststelling van een SER-Verklaring ter gelegenheid van 50 jaar Verdrag van Rome.

Publicaties

Voor de geschiedenis van de Stichting van de Arbeid en de SER zijn de volgende standaardwerken van belang:

- Willem Camphuis, *Tussen analyse en opportuniteit. De SER als adviseur voor de loon- en prijspolitiek 1950–1993* (Aksant 2009; proefschrift)
- Maarten van Bottenburg, *Aan den Arbeid; in de wandelgangen van de Stichting van de Arbeid 1945–1995* (Bert Bakker 1995)
- Jan Bruggeman & Paula van der Houwen, *Voorbij Wassenaar; de Stichting van de Arbeid 1982–2005* (Stichting van de Arbeid 2005)
- *SER 1950–2010; zestig jaar denkwerk voor draagvlak* (Boom 2010)

Van de geschiedenis van de Stichting van de Arbeid tot 2005 werd een DVD gemaakt door Chaj Locher onder de titel *De lange weg van het overleg: Stichting van de Arbeid 1945–2005* (script van Jan-Willem van den Braak, Roelf van der Kooij en Wolter Muller)

Daarnaast ook de volgende publicaties over het (post)poldermodel:

- Marcel Metze, *Let's talk Dutch now; harmonie in de polder: uitvinding of erfenis?* (De Arbeiderspers 1999)
- M. Keune (red.), *Nog steeds een mirakel; de legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw* (Amsterdam University Press 2016)
- Jos de Mul, *Paniek in de Polder* (Lemniscaat 2017)
- Menno Tamminga, *De vuist van de vakbond; een recente geschiedenis* (De Bezige Bij 2017)

Daarnaast zijn er publicaties van deelnemers/insiders zelf, o.a.:

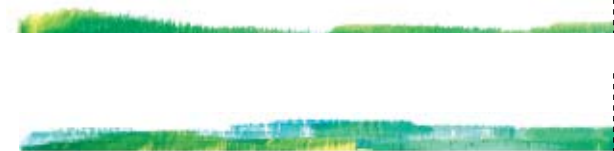
- 'Over de Stichting van de Arbeid gesproken' (Stichting van de Arbeid 1995) (inleidingen voorzitters bij viering 50-jarig bestaan Stichting van de Arbeid plus teksten akkoorden en vele data)

- ... *En het overleg gaat voort; werken aan arbeidsverhoudingen* (Stichting van de Arbeid 2002) (artikelenbundel leden Agenda-commissie)
- *Een schuivend domein* (Stichting van de Arbeid 2005) (artikelenbundel leden Agendacommissie)
- Jan Buevink, *Van daadkracht naar draagvlak* (Kerstuitgave SER 2005) (reconstructie SER-journalist van de belangrijkste gebeurtenissen in de periode 2002–2005)
- *Samen doen wat mogelijk is; 65 jaar Stichting van de Arbeid* (Stichting van de Arbeid 2010) (interviews met betrokkenen over enkele belangrijke gebeurtenissen in de periode 2005–2010)
- Jan-Willem van den Braak, *De Zin in het Samen* (in: 'Vernieuwende partnerschappen'; Bilderbergconferentie 2013; VNO–NCW 2012) en *In de postpolder; een korte geschiedenis van bijna de hele overlegeconomie – en daarna* (Stichting Management Studies 2015)
- Niek Jan van Kesteren, *Alles moet veranderen omdat alles hetzelfde moet blijven* (1e Ben Pauwlezing 27 oktober 2012) (in: 'Vernieuwende partnerschappen'; Bilderbergnota 2013; VNO–NCW 2013) (over de kern resp. de vooruitzichten van het poldermodel)

En tenslotte een meer persoonlijke terugblik in:

- *Keerpunt '82; herinneringen aan en beschouwingen over het VNO en de crisistijd 1977–1982* (Van Gorcum 2002)
- *Dagboek van een poldercrisis* (Van Gorcum 2006)
- *Terugblik op twintig polderjaren* (in: 'Dagboek van een poldercrisis'; Van Gorcum 2006)
- *Europa begint pas* (van Gorcum 2009)
- *Hoe het Akkoord van Wassenaar er kwam; herinnering aan een historisch weekje* (tijdschrift Zeggenschap 2017–4)

Omzien is vooruitgaan



Colofon

Tekst: Jaap Jongejan (deel I) en Jan-Willem van den Braak (deel II).

Foto's: Peter van Doorn, Dirk Hol, ANP

Vormgeving en illustraties: Petra Klerkx, Amsterdam

Druk: Drukkerij Badoux, Houten

Per 1 januari 2018 bestaat de Stichting SBI, Samenwerking, Bezinning en Inspiratie, gevestigd op het Landgoed Zonheuvel in Doorn, precies drie jaar.

Samenwerking in de arbeidsverhoudingen is van oudsher een belangrijk deel van de SBI-missie en bezinning op de achterliggende waarden krijgt de laatste jaren toenemend aandacht.



Het boek bestaat uit twee delen. Jaap Jongejan, algemeen directeur van SBI, blikt terug op drie jaar SBI en kijkt vandaar vooruit.

Jan-Willem van den Braak, voorzitter van SBI, schetst in zijn bijdrage ons 'poldermodel', zoals zich dat de laatste decennia ontwikkeld heeft tot de 'postpolder' van nu.