

Sociale innovatie

Vernieuwende ideeën voor gezonde arbeidsverhoudingen

colofon

Dit is een uitgave van **CNV Vakmensen** Tiberdreef 4 | 3561 GG Utrecht |
T 030 75 11 007 | info@cnvvakmensen.nl | www.cnvvakmensen.nl

Redactie Michel Donners, Jaap Jongejan, Kees de Vos, Marloes Weidema
Foto's archief CNV Vakmensen, Ton Borsboom, Ton Kastermans Fotografie, NFP Photography, Nico Schouten, Ronald van Wieren en anderen
Grafische vormgeving Robert-Paul van Hardeveld | **Grafische verzorging**
Boom & van Ketel grafimedia, Haarlem | November 2010





Sociale innovatie

>> Vernieuwende ideeën voor gezonde arbeidsverhoudingen



Sociale innovatie	7	Verrijkt doorwerken	25
Duurzame regionale arbeidsmarkt-cao	9	CNV Werkt	27
Employability-paraplu	11	Keuzeverlof	29
Chipknip voor jongeren	12	Sociaal contract	31
Nieuw type loonvraag	13	Zorgcirkels (Maasland-model)	32
Ondernemingsverloffonds	17	Vitaliteitsrekening	33
Persoonlijke ontwikkeling	19	Dialogoog	35
Vakbondsadviseur in het bedrijf	21	Kerstpakket voor iedereen	37
Inwerkconsulenten	23	Tot slot	39

Inhoudsopgave



Sociale innovatie

Mensen veranderen. De samenleving verandert. Dat heeft ook gevolgen voor de manier waarop werkgevers en werkenden met elkaar omgaan. CNV Vakmensen wil daarop inspelen met vernieuwende, frisse ideeën. Sociale vernieuwing, daar zijn we sterk in. Wij geloven in eigen verantwoordelijkheid van werkgevers en werkenden. Wij zijn overtuigd van de kracht van de mensen zelf in de organisatie. Zij zorgen voor betrokkenheid en solidariteit. Arbeidsverhoudingen tussen mensen - werkgevers en werkenden - vormen het cement van ieder bedrijf. Als die goed zijn, is er veel bespreekbaar. Dan is er voldoende openheid om de ideeën uit deze bundel toe te kunnen passen.

De voorbeelden in deze bundel hebben betrekking op de rol van de overheid, de bedrijfstak en/of de organisatie. Sommige ideeën zijn nieuw, andere zijn vernieuwende variaties op of bruggen tussen al bestaande afspraken of regelingen. Maar waar het om gaat: ze bieden kansen voor vernieuwing en daarmee kansen om te ontwikkelen en bij te blijven. Let wel: onze invalshoek is geen financiële. Als werkgevers onze ideeën wil-

len gebruiken om te kijken hoe het in de organisatie goedkoper kan, dan zijn we snel uitgepraat.

Het gaat dan ook niet om meer of minder, maar om het gezamenlijk vinden van andere, nieuwe oplossingen. Oplossingen die aansluiten bij de veranderingen waar we met z'n allen mee te maken hebben. Oplossingen die perspectief bieden en mensen in beweging brengen. Uit onderzoek blijkt dat investeren in sociale innovatie veel oplevert, voor de werknemers én voor de organisatie.

Zo wil CNV Vakmensen continu blijven werken aan sociale innovatie. Zijn wij daarmee uitgedacht? Zeker niet. Mensen blijven veranderen. CNV Vakmensen blijft de balans zoeken tussen mensen en organisaties. Hopelijk stimuleren we uw creativiteit en brengen we u weer op nieuwe ideeën.

<< **Jaap Jongejan**, voorzitter CNV Vakmensen



Duurzame regionale arbeidsmarkt-cao

Het idee:

Maak in sector- en ondernemingscao's afspraken met een geografisch karakter (met meerdere bedrijven in een regio of op een bedrijventerrein), waarin het arbeidsmarktbeleid concreet gestalte krijgt. De verantwoordelijkheid voor het wel en wee op de arbeidsmarkt komt daarmee veel nadrukkelijker op het terrein van werkgevers en werknemers in een bepaalde regio te liggen.

Hoe werkt het?

Veel bedrijven voelen meer verwantschap met ondernemingen die op hetzelfde bedrijvenpark of in dezelfde regio zijn gevestigd dan met branchegenoten verspreid over het land. Voor veel van deze bedrijven geldt ook dat ze te klein zijn om zelfstandig een gedegen arbeidsmarktbeleid te voeren. Tegelijkertijd zijn werknemers ook steeds meer verbonden met de regio. Niet alleen bindt het werk hen in de regio, maar ook in het privéleven wordt de regio steeds belangrijker. De regionale arbeidsmarkt-cao speelt hierop in. In zo'n cao kunnen werkgevers en bonden afspraken maken over concrete onderwerpen in het arbeids-

marktbeleid. Welke onderwerpen dat zijn, hangt af van de specifieke omstandigheden op het bedrijventerrein of in de regio. Het kan bijvoorbeeld gaan om de vorming van arbeidspools, gemeenschappelijk reïntegratiebeleid, gezamenlijke scholingsactiviteiten of afspraken over de inzet van uitzendkrachten. In de regionale arbeidsmarkt-cao zijn ook koppelingen mogelijk naar andere vormen van arbeid: vrijwilligerswerk, de sociale werkvoorziening, tijdelijke contracten. Maar ook gezamenlijk mobiliteitsbeleid. De uitvoering van cao-afspraken hierover gebeurt bij voorkeur in overleg met regionale instellingen en organisaties (bijvoorbeeld overheden, mobiliteitscentra en scholen). De financiering van de regionale arbeidsmarkt-cao is vergelijkbaar met een bedrijfstakregeling. Een deel van de loonsom wordt afgedragen aan de regionale arbeidsmarkt-cao. Net als bij een gewone cao ligt de verantwoordelijkheid en regie voor de uitvoering van de regionale arbeidsmarkt-cao bij sociale partners.

Wat zijn de voordelen?

Een regionale arbeidsmarkt-cao biedt kansen die op bedrijfs- of sectorniveau niet mogelijk zijn. De cao verbindt bedrijven en werknemers op een nieuwe manier, waarmee het arbeidsmarkt-





beleid een extra impuls kan krijgen. Bovendien gaat het in de regionale arbeidsmarkt-cao vaak om onderwerpen die dicht bij de beleving van de werknemers staan. Zijn we bijvoorbeeld met elkaar bereid om collega's die vanwege arbeidsongeschiktheid buiten de boot dreigen te vallen, er weer bij te betrekken? Kunnen we iets doen voor mensen die al lang buiten de arbeidsmarkt staan? Vinden we het goed dat uitzendkrachten via klapdeurconstructies het recht op een vast contract wordt onthouden? Deze vragen doen een appèl op de onderlinge betrokkenheid op lokaal en regionaal niveau.

Meer informatie: www.cnvakmensen.nl/innovatie



Employability-paraplu

Het idee:

Stel een overkoepelend fonds in (de employability-paraplu), waarmee het voor werknemers mogelijk wordt om zich buiten de eigen sector te scholen.

Hoe werkt het?

Employability is een term die enkele jaren geleden door CNV Vakmensen is geïntroduceerd. Het houdt in dat elke werknemer 'wendbaar en weerbaar' moet zijn op de arbeidsmarkt. Dan gaat het om meer dan alleen het uitbreiden van kennis binnen het eigen vakgebied. Employability betekent ook dat werknemers de kans moeten krijgen om zich buiten het eigen vakgebied te ontwikkelen. Daarmee is de werknemer breder inzetbaar in de arbeidsmarkt. Afspraken op het gebied van employability kunnen op verschillende manieren handen en voeten krijgen. Bijvoorbeeld via een persoonlijk opleidingsplan, een persoonsgebonden opleidingsbudget of CNV Werkt. Daarnaast kan, voor de scholing buiten het eigen vakgebied, een overkoepelend fonds worden

ingesteld: de employability-paraplu. Wat hier onder meer voor nodig is, is samenwerking tussen de verschillende opleidings- en ontwikkelingsfondsen. Door bijvoorbeeld fondsen gedeeltelijk samen te voegen, ontstaan financiële middelen om werknemers scholingsmogelijkheden of creativiteitsstages buiten de eigen sector aan te bieden. Wat daarvoor nodig is, is lef van werkgevers om hun werknemers 'los te laten'. Door werknemers los te laten, is de kans op instroom groter. De employability-paraplu levert een bijdrage aan het doorgroeien van baan zekerheid naar werkzekerheid en naar toekomstzekerheid.

Wat zijn de voordelen?

Het is belangrijk dat werknemers sterk staan op de arbeidsmarkt. Ze moeten 'wendbaar en weerbaar' zijn. De employability-paraplu kan bijdragen aan het voorkomen van werkloosheid en arbeidsongeschiktheid.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie

Chipknip voor jongeren

Het idee:

Help jongeren (schoolverlaters of jongeren met een Wajong-uitkering) beter aan een baan, door een compleet en gevarieerd traject voor jongeren aan te bieden. De regie hiervoor ligt bij de sociale partners.

Hoe werkt het?

Het is voor jongeren niet altijd gemakkelijk om een goede en geschikte baan te vinden. Veel instanties en sectoren spelen een rol op het gebied van werk. Het UWV is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor WW'ers, gemeenten voor mensen in de bijstand, terwijl sociale partners (via sectorale instroomprojecten) ook actief zijn. Het gevolg van het huidige systeem is dat jongeren al vanaf het begin van hun loopbaan in een fuik richting een specifieke werkgever terechtkomen. De uitval uit de sector na één negatieve ervaring is dan ook groot.

Met de chipknip voor jongeren moet dat anders en beter kunnen. Het idee is dat een aantal bedrijven gaan samenwerken

om jongeren in de eerste fase in hun loopbaan te helpen aan een (groei)baan. Jongeren krijgen na hun opleiding een contract aangeboden door een consortium van deelnemende bedrijven. De jongeren kunnen gedurende de eerste twee jaar bij minimaal vier werkgevers aan het werk. De werkgever biedt de jongeren niet alleen werk, maar ook ondersteuning bij hun ontwikkeling. Na twee jaar kiest de jongere een werkgever bij wie het dienstverband wordt voortgezet.

Wat zijn de voordelen?

Jongeren krijgen beter de gelegenheid om een geschikte baan te zoeken. Het aantal uitvallers na een slechte ervaring bij een werkgever kan hiermee worden teruggebracht. De eerste ervaring na school is niet een uitkering, maar een (groei)baan. De systematiek kan ook toegepast worden voor jonggehandicapten met een Wajong-uitkering. Voor schoolverlaters is de school een partner. Voor Wajongers speelt de gemeente die rol.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie

Nieuw type loonvraag

Het idee:

Laat de loonvraag meer aansluiten bij de specifieke situatie in het bedrijf of de bedrijfstak. Het biedt maatwerk en stelt leden in staat om zelf te besluiten over de loonvraag en de consequenties.

Hoe werkt het?

De loonvraag is een belangrijk onderdeel van het arbeidsvoorwaardenbeleid. In het verleden is de loonvraag vooral gebaseerd op macro-economische gegevens. Bepalend waren daarin de inflatiecijfers en de algemene economische situatie. Dat leverde een loonontwikkeling op die voor heel Nederland ongeveer hetzelfde was. Hoewel deze benadering goed verdedigbaar is (er ontstaat zo geen concurrentie op arbeidsvoorwaarden tussen werknemers die in verschillende bedrijven dezelfde functie uitoefenen), zit er ook een groot nadeel aan. De specifieke situatie in het bedrijf of in de bedrijfstak blijft namelijk helemaal buiten beschouwing. De factor arbeid in een bepaald bedrijf heeft immers nauwelijks of geen invloed op de macro-economische cijfers, die de loonvraag bepalen.

Daarom kiest de bond heel bewust voor een andere benadering, waarbij de loonvraag meer gebaseerd is op de economische prestaties van een bedrijf of bedrijfstak. Dat betekent een ander uitgangspunt: de beloning is niet zozeer gebaseerd op het gelijkheidsbeginsel, maar eerder op de betrokkenheid van werknemers bij het wel en wee van hun eigen bedrijf(stak). Voorwaarde voor zo'n benadering is dat er in het bedrijf voldoende vertrouwen is tussen werkgever en werknemers en dat werknemers daadwerkelijk de verantwoordelijkheid krijgen om mee te denken en te sturen. In de praktijk komt deze ambitie al tot uiting doordat de bond een bandbreedte hanteert binnen het arbeidsvoorwaardenbeleid.

Om zo'n omslag praktisch vorm te kunnen geven, is samen met de Erasmus Universiteit een analyse-instrument ontwikkeld. Dit instrument maakt het mogelijk om aan de hand van drie niveaus (macro-economisch, sectoraal, bedrijf) een redelijke en verantwoorde loonvraag vast te stellen. Hierin tellen allerlei variabelen mee, zoals de inflatie, het rendement, de arbeidsproductiviteit, de innovatie. Het instrument kan ook worden gebruikt om het soort loonvraag vast te stellen: structureel, eenmalig, resultaat-afhankelijk of in centen.



→ Wat zijn de voordelen?

De keuze om de loonvraag meer te laten aansluiten bij de specifieke situatie in bedrijf of bedrijfstak, past bij moderne arbeidsverhoudingen, waarbij de relatie tussen werkgever en werknemers is gebaseerd op vertrouwen en verantwoordelijkheid. Werknemers zijn betrokken bij de goede en slechte tijden en geven, via een afgewogen loonvraag, mede sturing aan hun eigen onderneming. Er wordt geen grijze deken over Nederland gelegd. Vakbondslidmaatschap betekent daarmee ook: het kunnen nemen van verantwoordelijkheid.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie

Hulpmiddel bij het formuleren van de loonvraag

Om een kader te hebben waarmee leden de loonvraag kunnen formuleren, heeft CNV Vakmensen samen met de Erasmus Universiteit een denkkader ontwikkeld. *(zie tabel rechts)*



Niveau	Factor	Gevolgen
Macro-economisch	Inflatie	Een grotere prijsstijging leidt tot een hogere loonvraag.
	Werkloosheid	Als de werkgelegenheid wordt bedreigd, dan heeft dit een drukkend effect op de loonvraag.
Sectoraal	Gemiddeld rendement	Als het bedrijf het beter doet dan andere bedrijven in de sector, dan mogen werknemers daarvan profiteren door een hogere loonvraag. Presteert het bedrijf minder goed dan het sectorale gemiddelde, dan geldt het omgekeerde.
	Arbeidsproductiviteit	Als de productie per medewerker structureel stijgt, dan biedt dit ruimte voor extra loonvraag.
	Innovatie	Als er sterker wordt geïnnoveerd, dan biedt dit nieuwe kansen voor bedrijven om meer op basis van toegevoegde waarde te produceren. Dit zal de loonvraag naar boven beïnvloeden.
Bedrijf	Arbeidsinkomensquote	Als een groter deel van de toegevoegde waarde wordt besteed aan loon, dan zal de loonvraag gematigder zijn. Dit is ook belangrijk om de uitkeringen mee te laten groeien met de lonen van werknemers.
	Rendementsontwikkeling	Als de financiële rendementen van het bedrijf structureel stijgen, zal de loonvraag toenemen.
	Positieve afwijking t.o.v. gemiddeld loonniveau	Als de lonen hoger zijn dan in een vergelijkbare markt, dan zullen ze minder hard stijgen.
Regio	Baan-tevredenheid	Meer werkplezier en tevredenheid leiden tot minder druk op de loonvraag.
	Werkloosheid	Als er veel werkloosheid in de regio is, zal de loonvraag lager uitvallen.
	Ruimtelijke concurrentie	Als het bedrijf veel concurrentie kent in de regio, heeft dit een drukkend effect op de loonvraag.



Ondernemingsverloffonds

Het idee:

Creëer in de cao voor de werknemers een ondernemingsverloffonds, waarin zij afhankelijk van hun eigen behoefte keuzes kunnen maken.

Hoe werkt het?

Werknemers hebben verschillende wensen, als het om verlof gaat. Dat heeft alles te maken met de individuele situatie: in welke leeftijdsfase zit iemand, hoe is de gezins- en familiesituatie? Om hiermee zoveel mogelijk rekening te houden, heeft CNV Vakmensen het verloffonds geïntroduceerd.

Cao-partijen kunnen zelf bepalen welke verlofvormen in het fonds terechtkomen. Via het fonds bouwen de werknemers elk jaar een bedrag op dat voor iedereen gelijk is. Deze bedragen kunnen zij over meerdere jaren opsparen. Van het opgebouwde bedrag kunnen de werknemers 70 procent vrij besteden: zij kunnen zorg-, studie- of seniorendagen opnemen of er kinderopvang

of naschoolse opvang van betalen. De overige 30 procent wordt jaarlijks, in samenwerking met de ondernemingsraad, collectief aangewend voor bijvoorbeeld extra specifieke verlof- en kinderopvangregelingen. Op die manier draagt het verloffonds ook bij aan solidariteit tussen werknemers.

Wat zijn de voordelen?

Het verloffonds zorgt ervoor dat werknemers meer zeggenschap krijgen over hun verlofmogelijkheden. Alle werknemers kunnen op hun eigen manier van het verloffonds profiteren; zij kunnen hierin hun eigen keuzes maken. Daarmee kan het instellen van zo'n fonds op een groter draagvlak rekenen dan losse regelingen die slechts voor een beperkte groep werknemers interessant zijn. Tegelijkertijd worden via het verloffonds collectieve voorzieningen voor bijzondere bedrijfsspecifieke situaties veilig gesteld.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie



Persoonlijke ontwikkeling

Het idee:

Als leren echt belangrijk is, maak dan een koppeling tussen de mate waarin een werknemer aan zijn persoonlijke employability werkt en de toekenning van een periodiek (of eenmalige toeslag).

Hoe werkt het?

Dit idee combineert op een slimme manier twee onderwerpen die hoog op de cao-agenda staan:

- de wendbaarheid en weerbaarheid van werknemers op arbeidsmarkt (employability)
- een beloning voor concrete, meetbare prestaties (flexibele beloning)

De koppeling kan als volgt worden gemaakt: een werknemer maakt met zijn leidinggevende afspraken over het vergroten van zijn employability. De afspraak kan bijvoorbeeld inhouden dat de werknemer een cursus of opleiding gaat volgen. Als na verloop

van tijd blijkt dat de werknemer voldoende aan zijn employability heeft gewerkt, krijgt de werknemer zijn periodiek (in geld). En wat als de werknemer onvoldoende heeft ondernomen? Dan krijgt hij toch zijn periodiek, maar dan in de vorm van een (aanvullend) persoonlijk opleidingsbudget. Daarmee kan hij dan de aangetoonde achterstand in ontwikkeling wegwerken.

Wat zijn de voordelen?

De toekenning van een periodiek wordt op deze manier direct gekoppeld aan iets waar de werknemer echt voordeel van heeft: zijn eigen employability. Voor de werkgever betekent deze vorm van flexibele beloning geen extra kostenpost. De totale kosten blijven gelijk, het is alleen de vraag in welke vorm de periodiek wordt uitgekeerd: in geld of in een persoonlijk opleidingsbudget. Het verbeteren van de employability krijgt op deze manier ook een meer decentraal karakter.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie



Vakbondsadviseur in het bedrijf

Het idee:

Goede arbeidsverhoudingen in een onderneming zijn ontzettend belangrijk. Stel daarom geselecteerde CNV-kaderleden of professionals aan als vakbondsadviseur in een bedrijf. Zij geven mede vorm aan het sociaal beleid binnen de onderneming en treden op als onafhankelijk adviseur voor werknemers.

Hoe werkt het?

In de praktijk blijkt dat veel werknemers onvoldoende kennis hebben van hun eigen cao, van wettelijke regelingen of van hun ontwikkelingsmogelijkheden. Tegelijkertijd is de bond zelf ook te weinig herkenbaar aanwezig in het bedrijf om werknemers te helpen met vragen én gerichte producten. Vakbondsadviseurs kunnen in die leemte voorzien.

Vakbondsadviseurs zijn enthousiaste en betrokken CNV-kaderleden (of professionals), die in een bedrijf een zichtbaar visitekaartje van de bond willen zijn. Zowel voor leden als niet-leden. Het gaat hier om een betaalde functie binnen het bedrijf, die via

de cao (of via het sociaal contract) mogelijk wordt gemaakt. De vakbondsadviseurs informeren collega's over arbeidsvoorwaardelijke zaken, treden op als vraagbaak, verwijzen zonodig door en brengen producten en diensten van de bond onder de aandacht. Ook kunnen ze specifieke taken hebben, zoals de ontwikkeling van medewerkers of veiligheid.

De adviseurs fungeren ook als 'antenne' in het bedrijf: zij pikken vragen en signalen op en spelen die door naar de bond. Deze signalen kunnen bijvoorbeeld worden meegenomen in het cao-overleg of in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. In de cao kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat werknemers jaarlijks het recht krijgen op een aantal adviesuren van de vakbondsadviseur.

Wat zijn de voordelen?

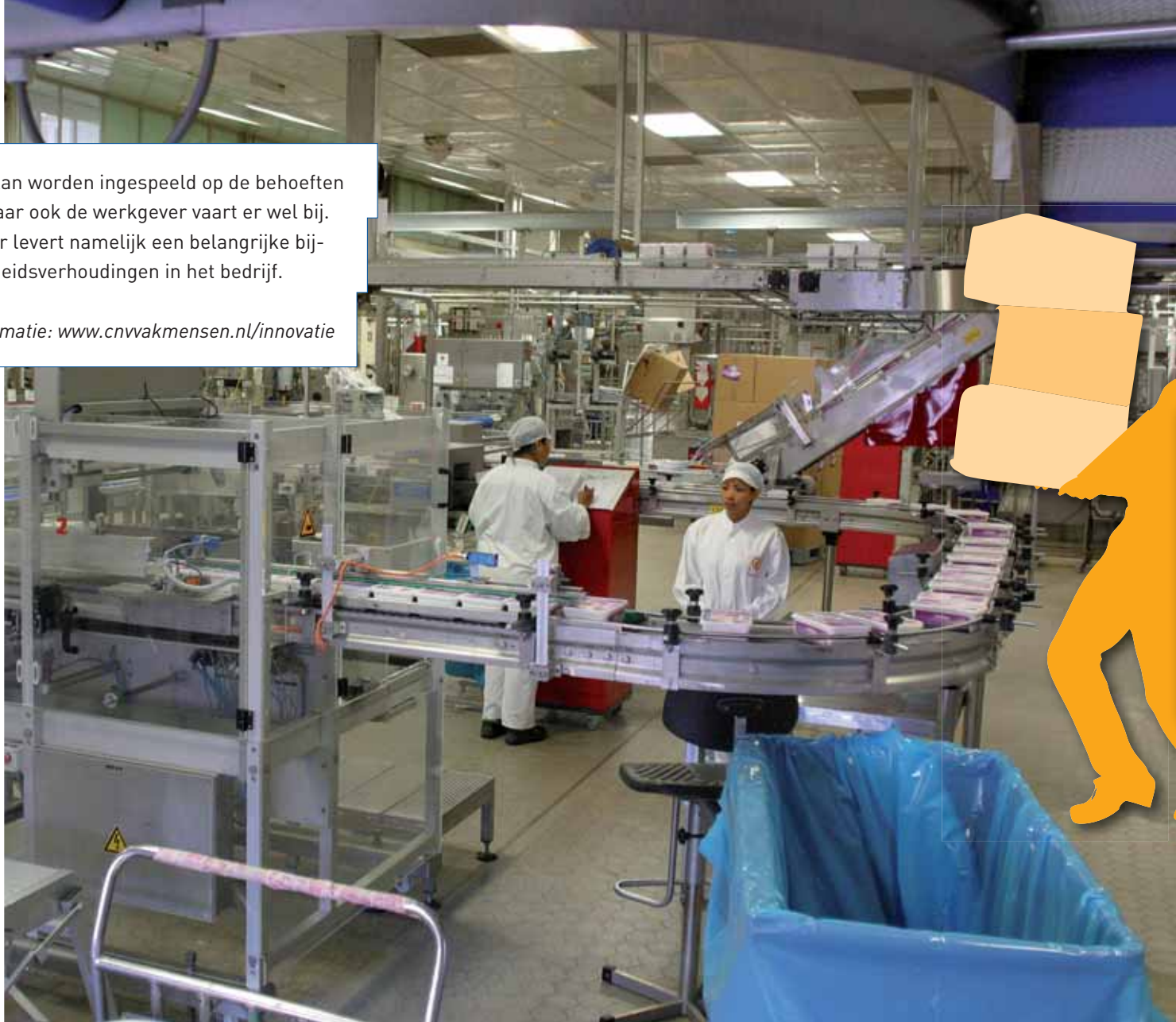
Als vraagbaak en antenne kunnen de vakbondsadviseurs een zeer nuttige rol vervullen, zowel voor hun eigen collega's als voor de vakbond. Werknemers zijn beter op de hoogte van hun cao en hun arbeidsvoorwaarden. Ze weten de bond ook sneller te vinden. Tegelijkertijd weet de bond beter wat er in het bedrijf





leeft, zodat gericht kan worden ingespeeld op de behoeften van werknemers. Maar ook de werkgever vaart er wel bij. De vakbondsadviseur levert namelijk een belangrijke bijdrage aan goede arbeidsverhoudingen in het bedrijf.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie



Inwerkconsulenten

Het idee:

Stel inwerkconsulenten aan, die namens de overheid, werkgevers en vakbonden toezien op de rechten en plichten van buitenlandse werknemers in Nederland.

Hoe werkt het?

De uitbreiding van de Europese Unie heeft gevolgen voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Buitenlandse werknemers vinden hier steeds makkelijker werk. Daar is niets mis mee; het hoort bij de open EU-grenzen. Het is wel een proces dat om goede en zorgvuldige begeleiding vraagt. CNV Vakmensen pleit voor het aanstellen van inwerkconsulenten. Het gaat om consulenten die opereren namens de overheid, werkgevers en vakbonden.

De inwerkconsulenten bezoeken bedrijven waar buitenlandse werknemers aan het werk zijn. Zij hebben verschillende taken:

- buitenlandse werknemers wegwijs maken in de Nederlandse arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen
- nagaan of er sprake is van oneerlijke concurrentie
- faciliteren bij het leren van de Nederlandse taal
- werk maken van onregelmatigheden op het gebied van arbeids- en woonomstandigheden, door eventuele misstanden te melden bij de Arbeidsinspectie

Wat zijn de voordelen?

De inwerkconsulenten dragen eraan bij dat er geen oneerlijke concurrentie tussen werknemers ontstaat. Buitenlandse werknemers zijn daarnaast eerder gewend aan de Nederlandse samenleving, leren Nederlands en raken beter op de hoogte van de Nederlandse arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen. Misbruik en misstanden kunnen beter worden aangepakt.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie



Verrijkt doorwerken

Het idee:

Verrijkt doorwerken moet – vergeleken met de huidige situatie – een aantrekkelijker alternatief worden voor oudere werknemers.

Hoe werkt het?

De oude term demotie (het tegenovergestelde van promotie) is een gevoelig onderwerp. Dat is overigens heel begrijpelijk. Demotie raakt tenslotte direct de (sociale) status van de werknemer. Als iemand ervoor kiest om op een lagere functie te gaan werken, ontstaat al snel het beeld dat iemand heeft gefaald of niet meer meekan. Bovendien betekent het vaak ook een achteruitgang in arbeidsvoorwaarden (zoals een lager salaris). Logisch dat de meeste werknemers daar niets voor voelen.

Toch is er veel voor te zeggen om demotie uit de taboesfeer te halen en het een serieus onderdeel te maken van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Werknemers kunnen langer én op een gezonde manier aan het werk blijven. Dit levert voor de werkgever en de samenleving uiteindelijk een financieel voordeel op (het

aantal ouderen langs de kant en arbeidsongeschikten zal dalen). Het is redelijk dat dit voordeel ook wordt gebruikt om (een gedeelte) van het inkomensverlies te beperken van de werknemer die voor verrijkt doorwerken kiest.

Wat zijn de voordelen?

Verrijkt doorwerken kan eraan bijdragen dat werknemers zo lang mogelijk, op een gezonde manier én met plezier hun werk kunnen blijven doen. Verrijkt doorwerken is bijvoorbeeld mogelijk door:

- eerder met deeltijdpensioen te gaan
- door specifieke taken uit te voeren (begeleiding van jongeren, rol als inwerkconsulent)
- één dag in de week vrijwilligerswerk te doen

De kans dat werknemers eerder uitvallen (met alle bijbehorende kosten) wordt hiermee kleiner. Per saldo betekent dit voor de werkgevers dus een (macro) kostenbesparing, die gebruikt moet worden om het inkomensverlies bij verrijkt doorwerken te beperken. Voor oudere werknemers kan verrijkt doorwerken een aantrekkelijk alternatief zijn bij het nadenken over hun loopbaan.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie



CNV Werkt

Het idee:

Help leden om hun employability (wend- en weerbaarheid op de arbeidsmarkt) te versterken en ontwikkel hiervoor gerichte producten.

Hoe werkt het?

In het nieuwe stelsel van de sociale zekerheid zijn alle ogen gericht op participatie: mensen moeten vooral aan het werk blijven. Werkgever, werknemer en vakbond hebben hierin een eigen rol én een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Opleiding en ontwikkeling van werknemers is hierbij cruciaal. De werkgever kan hierin actief faciliteren. Werknemers moeten worden aangemoedigd om zelf de regie over hun eigen loopbaan te nemen. Ook CNV Vakmensen heeft hierin een verantwoordelijkheid. Mensen die het lef hebben om te werken aan de eigen inzetbaarheid en weerbaarheid kunnen voor persoonlijke begeleiding bij ons terecht. CNV Vakmensen ontwikkelt producten en diensten om deze mensen te ondersteunen. Via CNV Werkt bieden we bijvoorbeeld de volgende concrete producten aan:

Loopbaanoriëntatie en loopbaanadvies

Deze diensten zijn bedoeld voor leden die inzicht willen krijgen in hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt. In eerste instantie binnen het bedrijf, maar eventueel ook daarbuiten. Leden kunnen een loopbaangesprek voeren met een professionele loopbaanadviseur, waarmee zij een goed beeld krijgen van hun mogelijkheden. Hun kennis en ervaring wordt vastgelegd in een eigen portfolio.

Scholingsadvies

Werknemers die in zichzelf investeren, hebben de grootste kans op de arbeidsmarkt. Dat kan door te scholen, zowel via opleidingen als op de werkplek. CNV Werkt biedt scholingsadvies aan leden.

Bemiddeling

Deze dienst is bedoeld voor leden die daadwerkelijk op zoek zijn naar een andere baan. Hetzij vanuit een werkende situatie, hetzij vanuit een werkloze situatie. Uiteindelijk is het doel dat leden van CNV Vakmensen niet meer werkloos zijn.





Wat zijn de voordelen?

Werknemers krijgen, via concrete diensten van de bond, de mogelijkheid om zich wendbaar en weerbaar te maken. Leden van CNV Vakmensen kiezen hiermee voor werkzekerheid en zijn beter inzetbaar op de arbeidsmarkt.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie

Keuzeverlof

Het idee:

Creëer meer flexibiliteit in het arbeidspatroon, op een manier dat zowel werkgever als werknemer er baat bij hebben. Een praktisch voorbeeld is het keuzeverlof. Het gaat hierbij om dagen (of dagdelen) waarop een werknemer graag standaard vrij wil zijn.

Hoe werkt het?

Flexibiliteit in arbeidstijden is een thema dat zowel de werkgever als de werknemer bezighoudt. Uiteraard vanuit een verschillende invalshoek. De werkgever wil de inzet van werknemers zo veel mogelijk afstemmen op de gewenste productie of dienstverlening. De werknemer wil zijn werkpatroon kunnen combineren met privétaken. Er is nog steeds behoefte aan collectieve 'groenstroken' van rust (denk aan de weekeinden), maar de behoefte aan individuele vrije dagen of dagdelen wordt ook steeds groter.

Het keuzeverlof kan zowel voor de werkgever als de werknemer een oplossing bieden. In ruil voor een verruiming van het normale rooster krijgt een werknemer de mogelijkheid om dagen of

dagdelen te kiezen waarop hij graag vrij wil zijn. Stel, een bedrijf wil voortaan de zaterdag als gewone werkdag bestempelen (een verruiming van het rooster). In ruil daarvoor kan een werknemer twee dagdelen in de week blokkeren die hem het beste uitkomen.

Als de werkgever de werknemer alsnog op de geblokkeerde dagen wil inroosteren, staat daar een toeslag tegenover (vergelijkbaar met de huidige zaterdagtoeslag). Op die manier wordt een verruiming van het rooster gekoppeld aan meer individuele zeggenschap van werknemers.

Een andere mogelijkheid om de wederzijdse flexibiliteitswens te organiseren is zelfroosteren. Werknemers kunnen zelf bepalen wanneer ze aan het werk gaan, mits de bedrijfssituatie het toelaat. In de praktijk zijn er veel meer mogelijkheden dan vaak wordt verondersteld.

Wat zijn de voordelen?

Het keuzeverlof – in ruil voor verruiming van het rooster – heeft zowel voor de werkgever als de werknemers voordelen. De





werkgever krijgt meer ruimte om werknemers in te zetten.
Werknemers krijgen meer zeggenschap over hun eigen
arbeidspatroom.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie



Sociaal contract

Het idee:

Sluit in het bedrijf – parallel aan de cao – een sociaal contract af, waarin niet zozeer de arbeidsvoorwaarden, maar juist de onderlinge arbeidsverhoudingen centraal staan.

Hoe werkt het?

Het sociaal contract is een overeenkomst tussen werkgever, vakbonden en ondernemingsraad. Het contract heeft de status van een cao, maar heeft een andere invalshoek. Bij het sociaal contract draait het om de onderlinge verhoudingen binnen een bedrijf. Hoe zijn de rollen verdeeld? Welke positie neemt elk in? Als ergens drie partijen bij zijn betrokken, levert dat nogal eens spanningen op. Dat geldt ook voor de driehoek werkgever, vakbond en ondernemingsraad. Altijd bestaat de kans dat de derde partij wordt 'buitengesloten', even niet meedoet. Het sociaal contract is juist gebaseerd op vertrouwen tussen de drie partijen en een gezamenlijk einddoel. De partijen leggen gedeelde

waarden en opvattingen vast en benoemen samen thema's die in de onderneming van belang zijn. Bijvoorbeeld:

- de ontwikkeling van sociaal beleid in de onderneming
- de wijze waarop de zeggenschap is geregeld
- de manier waarop vakbondsdiensten een bijdrage kunnen leveren
- de samenhang met de cao

Wat zijn de voordelen?

Het sociaal contract is gebaseerd op vertrouwen van alle partijen en behandelt thema's die in de onderneming van belang zijn. Op die manier draagt het sociaal contract positief bij aan de onderlinge verhoudingen binnen een bedrijf. De aandacht richt zich op de gemeenschappelijke toekomst van het bedrijf.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie

Zorgcirkels (Maasland-model)

Het idee:

Zorg ervoor dat mensen worden omgeven door cirkels, waarbij de sociale zekerheid en het arbeidsmarktbeleid zo dicht mogelijk bij het individu geregeld worden.

Hoe werkt het?

Mensen hebben behoefte aan zekerheid. Het hebben van een baan is heel belangrijk. Maar ook de zekerheid van een goed vangnet bij ziekte of ontslag. Kern van het idee van de zorgcirkels is dat de zekerheid zo dicht mogelijk bij de mensen zelf geregeld moet worden.

Dat begint bij werknemers en werkgevers. In de eerste zorgcirkel zijn zij volledig verantwoordelijk voor werk en het zonodig krijgen van een uitkering. Dat betekent dat de gekozen oplossingen per bedrijf kunnen variëren. De ondernemingen dragen dus hun eigen 'pijn' en wentelen de problemen niet meteen af op de

samenleving. Tegelijkertijd plukken zij ook de vruchten van deze zorgcirkel.

De tweede zorgcirkel bestaat uit de sector of de regio, die de verantwoordelijkheid na een bepaalde periode overneemt. De derde cirkel wordt tenslotte gevormd door de overheid. Uitkeringen en reïntegratie zijn dan in handen van de decentrale overheden.

Wat zijn de voordelen?

Grootste voordeel is dat werknemers (weer) een instrument in handen krijgen om hun solidariteit en betrokkenheid daadwerkelijk te tonen. Zij krijgen zeggenschap over en invloed op het werk en de zorg voor directe collega's. Solidariteit wordt daarmee minder anoniem. Daarnaast vormt de eerste zorgcirkel zowel voor de werkgever als de werknemers een optimale prikkel om volledig in te zetten op reïntegratie.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie

Vitaliteitsrekening

Het idee:

Werknemers krijgen steeds meer zelf de verantwoordelijkheid om duurzaam en met plezier inzetbaar te blijven. Om deze verantwoordelijkheid te nemen, krijgen ze ook de beschikking over een persoonlijke 'vitaliteitsrekening'. Deze rekening kunnen ze ook meenemen naar een nieuwe werkgever. Met behulp van die rekening zullen werknemers steeds vaker hun eigen behoefte aan personeelsbeleid samenstellen.

Hoe werkt het?

In de cao worden naast loonafspraken ook afspraken gemaakt over een belastingvrije storting op een persoonlijke vitaliteitsrekening. Met deze rekening kunnen werknemers zelf scholing of tijd inkopen, met als doel om vitaal op de arbeidsmarkt actief te kunnen blijven. In de vitaliteitsrekening kunnen ook kortingsafspraken worden gemaakt met sportverenigingen, gesponsord door de werkgever.

De fiscale behandeling is afhankelijk van het doel waarvoor het wordt gebruikt. Het gebruik van de regeling voor scholing en ontwikkeling zal fiscaal vriendelijker worden behandeld dan het opnemen van tijd voor een sabbatical. Het opnemen in geld voortgaand aan pensionering, zonder dat er tijd of ontwikkeling mee wordt ingekocht, zal ook fiscaal belast worden.

De vitaliteitsrekening geeft werknemers ook de kans om te sparen voor een overstap op de arbeidsmarkt. Bovenop de sociale zekerheid kunnen ze dan hun inkomen aanvullen vanuit de vitaliteitsrekening. De ontslagvergoedingen krijgen dan vorm van een individueel spaarsysteem. Sociale plannen focussen zich op het van werk naar werk begeleiden van medewerkers.

Wat zijn de voordelen?

Werknemers staan zelf aan het roer. Ze worden minder afhankelijk van het personeelsbeleid van de werkgever waar ze op dat moment 'toevallig' zitten. De werknemers vinden in CNV Vakmensen een partner die hen ondersteunt bij het beheren en besteden van de vitaliteitsrekening. De vitaliteitsrekening draagt bij aan volwassen arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemers.





Een vitaliteitsrekening zorgt er ook voor dat de investeringen bij iedereen (inclusief flexwerkers) terecht komen en niet alleen bij een exclusief deel van de werknemers.

Meer informatie: www.cnnvkmensen.nl/innovatie

Dialogoog

Het idee:

Soms lijkt het alsof we ondernemingen en mensen willen sturen met regels, instituten en prikkels. Maar in de visie van CNV Vakmensen is er veel meer dan de 'prikkeleconomie'. Oprechte en waarderende gesprekken tussen werkgever en werknemer zijn essentieel om volwassen arbeidsrelaties te ontwikkelen.

Hoe werkt het?

Arbeidsrelaties zijn vaak sterk gereguleerd, waardoor zowel de leidinggevende als de medewerker deze relatie 'consumeren'. Basiszekerheid en voorspelbaarheid zijn weliswaar belangrijk om niet in willekeur en wantrouwen te vervallen, maar ze leve-

ren niet de energie, ambitie en focus om echt plezier in het werk te ervaren. De gedachte is om de regelruimte en de kwaliteit van de individuele gesprekken te vergroten.

Wat zijn de voordelen?

Meer dynamiek en vertrouwen in de arbeidsrelatie. Dit levert niet alleen voordelen op voor de medewerker, die meer invloed en verantwoordelijkheid krijgt. Ook voor het bedrijf is het prettig. Binnen een economie waarbinnen het belangrijkste kapitaal steeds schaarser wordt, is het van belang om medewerkers optimaal tot ontwikkeling te laten komen.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie



Kerstpakket voor iedereen

Het idee:

De onderneming wordt steeds meer een plek waar mensen in allerlei hoedanigheden arbeid verrichten. Naast werknemers met een vast dienstverband kennen we ook flexkrachten, payrolling, zzp'ers, aanbesteed werk of gedetacheerden. De onderneming blijft echter een gemeenschap van mensen die het product, de dienst of het vak waar ze mee bezig zijn met elkaar delen. Binnen deze vaak lossere verbanden is het van belang dat iedereen betrokken is bij de gemeenschap waar arbeid wordt verricht.

Hoe werkt het?

In de cao wordt afgesproken dat de onderneming een convenant ontwikkelt waarin afspraken worden gemaakt voor alle typen relaties die de organisatie kent. Bijvoorbeeld over de manier waarop het bedrijf omgaat met diverse groepen die werk leveren. Maar ook over vaste medewerkers die de ambitie hebben om onafhankelijker hun arbeid te verrichten. Er kunnen afspra-

ken worden gemaakt over:

- scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen het netwerk
- ruimte voor ideeën van 'externen'
- het betrekken bij de gemeenschap door te participeren in overleggen en eventuele (immateriële) beloningssystemen
- naleving van de cao door aanbestedende partijen

Wat zijn de voordelen?

De juridische inbedding van arbeid binnen gemeenschappen wordt steeds diverser. Deze onthechting betekent wel dat er ook weer ruimte is voor het creëren van nieuwe betrokkenheid. De werkgemeenschap van de toekomst zal mensen niet binden, maar wel boeien. Daarnaast kan deze aanpak de eenzijdige afwenteling van risico's via outsourcing, flexkrachten of ongewild zelfstandig ondernemerschap voorkomen. De onderneming en sociale partners zijn tenslotte verantwoordelijk voor arbeid in al haar verschijningsvormen.

Meer informatie: www.cnvvakmensen.nl/innovatie



Tot slot

Stel... dat we vandaag een onderneming beginnen. Een nieuwe onderneming, zonder verleden. En dat we dan alles opnieuw zouden kunnen bedenken. Hoe zouden we dat aanpakken?

Het is leuk om 'vrij' te kunnen denken en te fantaseren. Waarschijnlijk zouden we heel veel dingen anders doen. Die manier van denken hebben we met dit boekje willen stimuleren. Lang niet alle onderwerpen zijn volledig doorgedacht of beleidsmatig doortimmerd. Dat hoeft ook niet. Het gaat ons erom dat nieuwe ideeën, die goed kunnen zijn voor mensen in hun werkomgeving, een serieuze kans krijgen.

Denk bijvoorbeeld eens aan de manier waarop we ons salaris krijgen. Zou dat niet anders kunnen? Voorbeeldje: ons salaris wordt nu verdeeld in een maandelijks loon, met één keer in het jaar in mei een vakantietoeslag. Is dat niet uit de tijd? We kunnen die vakantietoeslag toch ook gewoon iedere maand ontvangen? We bepalen toch zelf wanneer we op vakantie gaan en hoe we daarvoor sparen? Nog zoiets: we krijgen allemaal ongeveer 25 vakantiedagen

doorbetaald. Daarnaast zijn er adv-dagen, roostervrije dagen, weekenddagen. Kunnen we niet afspreken dat we zoveel uur per week werken, en dat de resterende tijd onze eigen tijd is?

Als je erover nadenkt, is ons systeem nogal bureaucratisch ingericht. Veel dingen zijn centraal geregeld. Een flink deel van ons salaris gaat naar pensioen, ouderschapsverlof, kinderopvang, scholing, sociale zekerheid en inkomstenbelasting. Zou het eenvoudiger kunnen? Blijft er niet veel geld 'hangen', ergens in de bureaucratie?

Wij zeggen dit niet omdat we graag alle bestaande regelingen en afspraken willen afschaffen. En zeker niet om het voor overheid of werkgevers goedkoper te maken. Wij zeggen dit omdat we vandaag anders met elkaar leven dan honderd jaar geleden. Overheid en werkgevers hoeven niet alles voor werknemers te regelen. We kunnen heel goed zelf onze verantwoordelijkheid dragen, initiatieven nemen en zaken regelen. Via sociale innovatie krijgen werknemers hier een stem in.

Wij realiseren ons dat dit niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Niet iedereen kan of durft die verantwoordelijkheid aan. In deze



situaties wil CNV Vakmensen werknemers ondersteunen en coachen. En natuurlijk blijven er altijd zaken die we graag wél gezamenlijk willen blijven regelen. Denk aan goede regelingen in geval van arbeidsongeschiktheid of werkloosheid.

Maar er zijn steeds meer gebieden binnen het sociaal beleid die we zelf kunnen organiseren. Met minder bureaucratie, met meer maatwerk, met meer eigen verantwoordelijkheid, met meer vakbond en met steeds meer vakmensen. Wij dagen u uit om vooruit te denken. Niet omdat het vandaag niet goed is, maar wel omdat het morgen beter kan.

Michel Donners | Jaap Jongejan
Kees de Vos | Marloes Weidema





