

De overlegeconomie onder druk

Het pensioenakkoord is moeizaam en conflictueus tot stand gekomen. De gehele Nederlandse overlegeconomie is zelfs onder druk komen te staan. Met als gevolg dat de succesvolle coördinatie van loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid en de beheersing van het klimaat van de arbeidsverhoudingen in de “polder” op het spel staan. Om succesvol te blijven, moeten centrale sociale partners meer leren van de vernieuwingen die in decentraal arbeidsvoorwaardenoverleg plaatsvinden.

Het pensioenakkoord van juni 2010 en de definitieve afspraken over de uitwerking ervan van juni 2011 hebben een langdurig traject van intensief en moeizaam overleg doorlopen. Overleg tussen centrale verenigingen van werkgevers en werknemers en het kabinet, maar ook met de decentrale verenigingen van werkgevers en werknemers en andere belanghebbenden of voor dit onderwerp belangrijke organisaties, zoals de Pensioenfederatie en de Sociaal Economische Raad. Het overleg was bij uitstek een soms wel, soms minder geslaagde demonstratie van de werking van de Nederlandse overlegeconomie, ofwel het poldermodel. Het Nederlandse pensioenstelsel is op zichzelf al een geïnstitutionaliseerd product van de overlegeconomie. De partners in het overlegstelsel nemen nu dat pensioenstelsel op de schop, vanuit het gezamenlijk gedeelde besef hoe kwetsbaar dit stelsel is onder invloed van beursval, instabiele financiële markten, lage rentestand, economische crises, ontgroening, vergrijzing en een langere levensverwachting. Het grote en breed gedeelde belang van een akkoord over de richting waarin het pensioenstelsel moet worden aangepast, neemt niet weg dat het pensioenakkoord met moeite en met conflict tot stand is gekomen. Daarbij is

ook de kwetsbaarheid van het overlegstelsel zelf bloot gelegd. Verdeeldheid bij de achterban van de Vakcentrale FNV zorgde voor een *close finish* voor het pensioenakkoord en een toppunt van spanning in de relatie tussen de Vakcentrale FNV en de grootste aangesloten vakbonden, FNV Bondgenoten en Abvakabo FNV.

De vraag of het pensioenakkoord leidt tot een scheuring binnen de grootste Nederlandse vakcentrale en daarmee mogelijk tot het einde van het poldermodel, blijft vooralsnog onbeantwoord. Wel wordt inzicht verschaft in de werking van de Nederlandse overlegeconomie, de potentiële sociaal-economische effecten daarvan, maar dus ook, met het pensioenakkoord als aanleiding, de kwetsbaarheid ervan.

Overlegeconomie

Op centraal niveau is er overleg tussen het kabinet en de Stichting van de Arbeid (StAr), waarin de drie centrale werkgeversverenigingen – VNO-NCW, MKB Nederland, LTO Nederland – en drie centrale werknemersverenigingen – FNV, CNV, MHP – zijn vertegenwoordigd. Dit is geen overlegstructuur die een formele grondslag heeft in wet- en regelgeving. Afspraken die het kabinet met de StAr maakt, worden ook niet in gezamenlijk ondertekende juridische contracten vastgelegd. Als het kabinet met sociale partners tot een akkoord komt, zoals bijvoorbeeld het pensioenakkoord, dan neemt ieder daarin zijn eigen verantwoordelijkheid, gebruikmakend van de daartoe beschikbare institutionele middelen. Dit houdt in dat het kabinet de afspraken implementeert door invoering of aanpassing van wet- en regelgeving en dat sociale partners aanbevelingen doen of richtlijnen geven voor het decentrale arbeidsvoorwaardenoverleg of sociaal beleid in bedrijven of instellingen.

MAURICE ROJER
Manager beleidsafdeling
bij AWWN

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

Bij het pensioenakkoord past het kabinet de AOW aan en hebben partijen in de StAr een uitwerkingsmemorandum opgesteld met een schets voor het overleg over het aanpassen van pensioenregelingen.

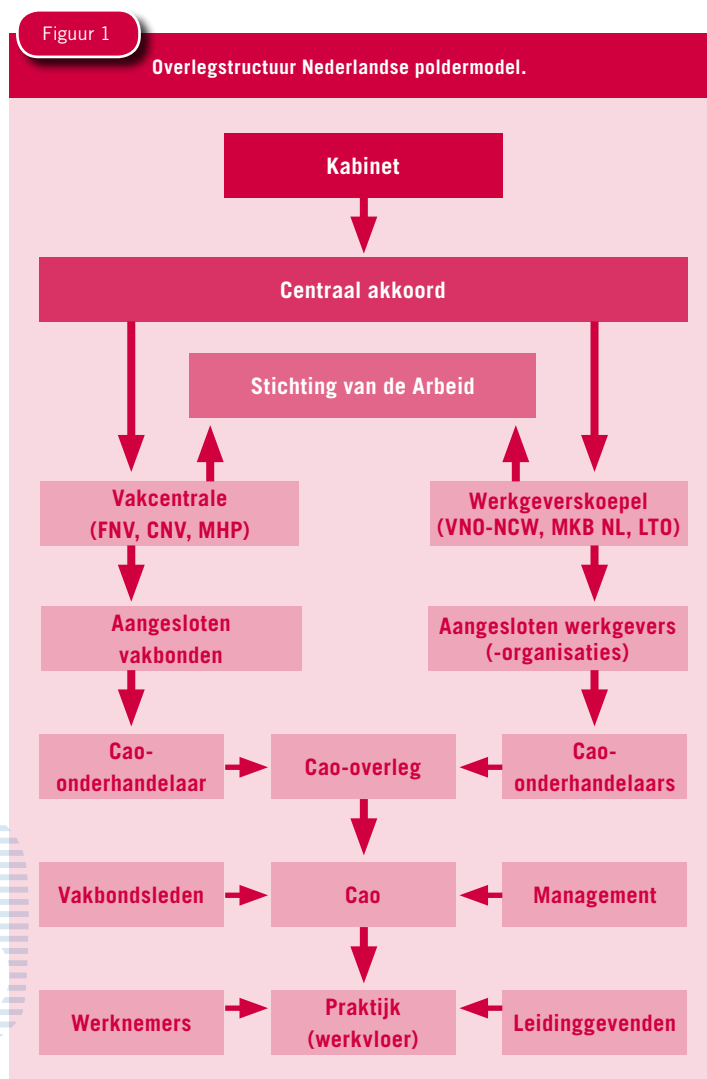
Het bijzondere aan de Nederlandse overleg-economie is dat het bestaat uit een overleg-structuur met een netwerk van belanghebbende organisaties op meerdere niveaus waarbij gebruik wordt gemaakt van “zachte” sturingsmechanismen (figuur 1). Centraal overeengekomen afspraken of akkoorden zijn niet juridisch afdwingbaar. Centrale partijen dwingen de doorwerking van hun afspraken op decentraal niveau af met behulp van aanbevelingen, agendasetting, “klimaatbeheersing”, intentieverklaringen op basis van gezamenlijke analyses en vanuit het bewustzijn van onderlinge afhankelijkheid (Van Houten, 2008; Visser en Van der Meer, 2011; Van der Meer en Visser, 2009).

Een kabinet is voor het uitvoeren van zijn deel van de afspraak afhankelijk van de parlementaire gang van zaken bij wet- en regelgeving. De StAr is voor de implementatie van een centraal akkoord afhankelijk van de decentrale aangesloten werkgeversverenigingen en vakbonden die samen het arbeidsvoorwaardenoverleg voeren en als resultante daarvan cao's en pensioenregelingen overeen kunnen komen. In Nederland sluiten de decentrale sociale partners in de regel rond de 700 cao's af, geldend voor 6 tot 6,5 miljoen werknemers, wat een bereik van 80 tot 85 procent van de werknemers betekent (tabel 1).

Het instrumentarium van de collectieve arbeidsvoorwaardenregelingen en pensioenregelingen is door het grote kwantitatieve bereik ervan dus een belangrijk potentieel voertuig voor de implementatie van centrale afspraken tussen kabinet en StAr. Toch heeft de StAr geen mogelijkheden van formeel afdwingbare sturing van het arbeidsvoorwaardenoverleg. De statuten en de werkwijze van de Stichting voorzien niet in sancties waarmee de bij de leden van de Stichting aangesloten organisaties gehouden kunnen worden aan door de Stichting gemaakte centrale afspraken. Wel kennen de in de Stichting vertegenwoordigde centrale organisaties van werkgevers en

werknemers interne spelregels ten aanzien van besluitvorming door de centrale organisaties in een orgaan als de StAr. Die gaan echter niet zover dat centrale organisaties directe zeggenschap hebben over door decentrale organisaties overeengekomen cao's of pensioenregelingen. Centrale organisaties hebben wel zeggenschap over het lidmaatschap van decentrale organisaties bij de centrale organisaties en in sommige gevallen bestaat er zeggenschap over de besteding van centraal beheerde middelen, zoals een centrale stakingskas.

De beslissings- en handelingsvrijheid van decentrale werkgevers, werkgeversverenigingen en vakbonden aan de overlegtafels over arbeidsvoorwaarden en pensioenen is en blijft formeel gezien dus relatief groot. Natuurlijk wordt die vrijheid begrensd door het besef van wederzijdse afhankelijkheid van centrale en decentrale organisaties. Zonder de centrale organisaties hebben de decentrale organisaties geen directe of makkelijke toegang tot het kabinet als overlegpartner, laat staan dat



ze zomaar zelfstandig invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming van het kabinet. Dit geldt ook andersom voor de centrale organisaties. Hun invloed op besluitvorming van het kabinet bestaat bij gratie van de medewerking van hun achterbannen, omdat op centraal niveau de daadwerkelijke implementatie moet plaatsvinden.

Voor het kabinet is er nog wél een instrument waarmee implementatie van beleid door de decentrale sociale partners afgedwongen zou kunnen worden, namelijk de algemeenverbindendverklaring van cao-bepalingen door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (kader 1). Het doel van het algemeen verbindend verklaren van cao-bepalingen is het ondersteunen van de totstandkoming van bedrijfstak-cao's en daarmee het bevorderen van stabiele arbeidsverhoudingen en arbeidsrust, met als gevolg een gunstig klimaat voor economische ontwikkeling. De minister hanteert dit instrument tot op heden vanuit die ondersteunende doelstelling en toetst marginaal aan met name strijdigheid met wet- en regelgeving. De minister kan echter de effecten van een bepaalde cao-afpraak of van een bepaald type cao-afspraken in het licht van de sociale en economische ontwikkeling als strijdig met het algemeen belang beoordelen en op grond daarvan niet algemeen verbindend verklaren. De minister heeft voor het eerst van die mogelijkheid gebruik willen maken tijdens de economische recessie van 2003–2004. De regelgeving voor de toetsing van verzoeken tot algemeenverbindendverklaring werd toen dusdanig aangepast dat cao-bepalingen over lonen niet algemeen verbindend verklaard zouden worden als er in de betreffende cao een loonsverhoging zou zijn afgesproken. Deze aangepaste regelgeving, met als oogmerk beleidsmatig sturend op te treden, is na twee maanden in werking te zijn getreden, weer ingetrokken nadat het kabinet toch tot een centraal akkoord kwam met de StAr. In die twee maanden dat de aangepaste toetsingsregels golden, zijn overigens geen verzoeken tot algemeenverbindendverklaring ingediend. Het (dreigen met) beleidsmatig sturen met het instrument van algemeenverbindendverklaring is een illustratie van de schaduw van de hiërarchie die het kabinet kan werpen over het overleg met sociale partners. Dit kan ook door (het dreigen met) het invoeren van wet- of regelgeving die sociale partners ongewenst vinden (kader 1).

Coördinatie en inspiratie

Het Nederlandse overlegstelsel is zo krachtig als de zwakste schakel. De potentieel zwakste schakels zitten in de relaties tussen de centrale

organisaties van werkgevers en werknemers en de daarbij aangesloten decentrale organisaties, omdat het centrale organisaties aan mogelijkheden ontbreekt van formeel afdwingbare sturing (sancties). Wel is er een potentieel sterke wederzijdse afhankelijkheid in het kader van de beïnvloeding, het tegenhouden of juist bevorderen van centraal overheidsbeleid. De overlegeconomie heeft daarnaast ook een belangrijk doel in de bipartiete relatie tussen werkgevers en werknemers, los van de relatie tot de overheid. In een orgaan als de StAr kunnen centrale werkgevers en werknemers, in opdracht van en ten behoeve van de bij hen aangesloten decentrale organisaties, vanuit hun overstijgende positie gezamenlijke analyses maken en beleid ontwikkelen. Aangesloten organisaties zouden vanuit hun eigen deelbelangen niet snel tot dergelijke analyses en beleidsvorming komen. Centraal gecoördineerd beleid kan als eigenschap hebben dat het mogelijke negatieve externe effecten van “egoïstische” decentrale belangenbehartiging kan internaliseren en daarmee kan verminderen of zelfs voorkomen. Een voorbeeld hiervan is het gecoördineerde loonbeleid in Nederland.

Gecoördineerd loonbeleid

In de StAr is de ontwikkeling van de lonen al jarenlang onderwerp van centrale beleidsvorming. In beginsel bestaat die beleidsvorming over de loonontwikkeling vaak uit niet meer dan een algemene analyse. Meestal gaat de StAr niet verder dan de aanbeveling dat er,

Tabel 1

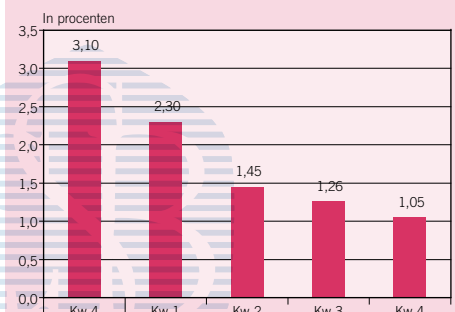
Aantallen cao's en werknemers onder cao's.

	Aantal cao's en in procenten tussen haakjes	Aantal werknemers en in procenten tussen haakjes
Ondernemings-cao's	503(73)	531.000(9)
Bedrijfstak-cao's	185(27)	5.597.500(91)
Totaal	688(100)	6.128.500(100)

Bron: Ministerie van SZW, 2011

Figuur 2

Effect gecoördineerd loonbeleid in 2009.



Bron: AWWN

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

gezien de economische omstandigheden van het moment, sprake dient te zijn van een verantwoorde loon(kosten)ontwikkeling. Slechts een paar keer heeft de Stichting zich op het pad begeven van een expliciete aanduiding van de gewenste loonontwikkeling. Partijen in de StAr bevelen voor het jaar 2003 het maximum van 2,5 procent aan en in datzelfde jaar werd voor het volgende jaar, 2004, een akkoord over de nullijn gesloten (Rojer, 2004). Opmerkelijk in dat verband is het effect van het centraal overleg in aanloop naar en tijdens het crisisjaar 2009. In oktober 2008 werd naar aanleiding van het Najaarsoverleg 2008 een tripartiete verklaring opgesteld, waarin melding wordt gedaan van de turbulente omstandigheden van dat moment met betrekking tot een aanstaande financiële crisis. In die verklaring staat over het te volgen loonbeleid van de vakbonden, dat “met het oog op een ‘verantwoorde loon(kosten)ontwikkeling’, de looninzet in het komende cao-jaar zich oriënteert op het niveau van de looninzet voor dit jaar” (StAr, 2008). De looneis voor 2008 bedroeg 3,5 procent, maar deze blijkt al snel aan de hoge kant te zijn, als de crisis in rap tempo toeslaat. Dit deed de sociale partners en het kabinet ertoe bewegen relatief snel, in maart 2009, met een nieuw akkoord te

komen. Daarin stellen centrale sociale partners dat de uitkomst van de loononderhandelingen rond het niveau van de inflatie zal liggen, die toentertijd volgens het CPB voor 2009 op 1 procent werd geraamd (StAr, 2009). Dit leidde ertoe dat de gemiddelde loonsverhoging van 3,1 procent in het laatste kwartaal van 2008 daalde naar 1,05 procent in het laatste kwartaal van 2009 (figuur 2) (Harteveld, 2011).

In de laatste vijftien jaar van de overlegeconomie in Nederland is de reactie in economische crisistijd dat de centrale coördinatie een tandje wordt bijgezet. Zie de genoemde voorbeelden van de centrale akkoorden in de jaren 2003–2004 en 2008–2009. In de tussenliggende jaren is de werking van onze overlegeconomie weliswaar minder zichtbaar, maar zeker wel aanwezig. De meest opmerkelijke eigenschap is dat ook in goede tijden de overlegeconomie erop gericht is potentieel negatieve externe effecten zo veel mogelijk te internaliseren. De vrijwel constante aandacht voor een verantwoorde loonkostenontwikkeling in de StAr vertaalt zich binnen de Nederlandse vakbeweging naar een opvallend instrument van coördinatie van loonbeleid, namelijk de centrale maximumlooneis.

Gebaseerd op ramingen van macrokengetallen van arbeidsproductiviteitsontwikkeling, producentprijsontwikkeling, inflatie en werkgelegenheid, formuleert de FNV Vakcentrale jaarlijks een centrale maximumlooneis. De FNV Vakcentrale beargumenteert deze zelfdisciplinerende expliciet vanuit de mogelijke negatieve effecten van hoge structurele loonstijgingen voor de werkgelegenheid.

Dit gecoördineerde loonbeleid gaat sinds de invoering ervan in 1994 gepaard met een ontwikkeling van de gemiddelde structurele loonsverhogingen die onder de jaarlijkse centrale looneis blijven (figuur 3).

Verbreiding agenda arbeidsvoorwaardenbeleid

Het effect van het gecoördineerd loonbeleid is niet alleen de verdienste van een zelf disciplinerende vakbeweging. Cao's worden met werkgevers afgesloten, die vanuit de belangen van hun ondernemings- en HR-beleid hun onderhandelingsinzet, -strategie en -tactiek bepalen. Werkgevers onderhandelen steeds vaker vanuit een integraal pakket van arbeidsvoorwaarden, ingebed in hun bedrijfs-HR-beleid en sectoraal arbeidsmarktbeleid.

Dit betekent dat de agenda's van het arbeidsvoorwaardenoverleg allang niet meer bestaan uit alleen een uit te onderhandelen percentage voor de structurele loonsverhoging. Zo heeft het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van werknemers de afgelopen jaren een prominente plek op de agenda van het cao-overleg gekregen. In 2009 werd in zes van de tien cao-akkoorden een of meer afspraken gemaakt ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. In 2010 groeide dit naar zeven op de tien en in 2011 naar acht op de tien cao-akkoorden, waarin afspraken zijn gemaakt over scholing, *employability*, levensfasebeleid en diversiteitsbeleid (Harteveld en Stigt, 2011).

De aandacht voor de verbreding van de agenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg en de invulling daarvan is zeker niet alleen onderwerp van overleg op het centrale niveau in de StAr. Op het mesoniveau wordt, weliswaar minder geïnstitutionaliseerd en meer informeel, maar

Kader 1

Het instrument van algemeenverbindendverklaring

“Mocht dan wel uw Kamer, dan wel de Federatieraad FNV niet overgaan tot definitieve instemming met het pensioenakkoord, dan zullen bovengenoemde maatregelen met betrekking tot de overgangsregeling levensloopregeling en de werkbonus geen doorgang vinden en zal ik u verzoeken per direct de behandeling van het Wetsvoorstel verhoging pensioenleeftijd naar 66 jaar (Kamerstukken II 2010/11, 32767) voort te zetten. In dat geval zal ik ook nader bezien hoe om te gaan met het financieel toetsingskader.”

Bron: ASEA/SAS, 2011

SINDS 1916

niet minder betekenisvol, permanent overleg gevoerd over het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de korte en lange termijn. Een werkgeversorganisatie als de AWWN voert dergelijk informeel periodiek, cao-overstijgend, overleg met FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond, De Unie en de Abvakabo CNV, vakbonden die de AWWN-leden in hun arbeidsvoorwaardenoverleg het meeste tegenkomen als overlegpartner.

Dit netwerk op het mesoniveau van de overlegeconomie heeft enerzijds als doel het centraal geformuleerde beleid door te vertalen naar decentraal niveau en anderzijds het leveren van input voor de centrale beleidsvorming. In aanvulling op het centrale overleg hebben deze partijen op mesoniveau in 2011 het zelfstandige initiatief genomen een sociaal manifest op te stellen, getiteld Naar nieuwe arbeidsverhoudingen (AWVN, 2011).

In het sociaal manifest vragen ondertekenende partijen hun cao-onderhandelaars en -adviseurs de komende jaren invulling te geven aan nieuwe arbeidsverhoudingen. Partijen ambiëren daarbij een innovatief klimaat van duurzame arbeidsverhoudingen, het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en flexibiliteit van werknemers en duurzaam samenhangend beloningsbeleid. Partijen streven een nieuw evenwicht na op basis van drie algemene uitgangspunten. Het eerste uitgangspunt is dat mensen het verschil maken en economische groei realiseren. Het tweede uitgangspunt is dat er een structureel andere, veranderde en meer gespannen arbeidsmarkt komt. Het derde uitgangspunt is het creëren van duurzaamheid ofwel de zorg voor *people, planet, profit*. Decentrale partijen maken ook bij dit initiatief op mesoniveau gebruik van niet formeel afdwingbare sturingsmechanismen: het sociaal manifest bevat aanbevelingen; het doel ervan is agendazettend te zijn. Toch proberen partijen daarmee ook de eerder genoemde potentieel zwakke schakel tussen centrale en decentrale overlegniveaus te versterken. De totstandkoming van het sociaal manifest werd gevoerd door de concrete praktijkervaringen in de diverse bedrijfstakken en bedrijven, en wordt gesteund door partijen die direct betrokken zijn bij de totstandkoming van cao's en arbeidsvoorwaardenregelingen. Dat maakt het initiatief van

het sociaal manifest een kansrijke aanvulling op het centraal overleg.

De cao-praktijk van afgelopen jaar levert al diverse voorbeelden op van bedrijfstakken en bedrijven die de handschoen van het sociaal manifest hebben opgepakt. Opvallend daarbij is dat cao-partijen beginnen met het innoveren van de arbeidsverhoudingen en het arbeidsvoorwaardenoverleg. Cao-partijen creëren gezamenlijke visies op de toekomst van de arbeidsmarkt, de arbeidsverhoudingen of de arbeidsvoorwaarden in de bedrijfstak of het bedrijf. Zij doen dat op uiteenlopende vernieuwende manieren, zoals door het organiseren van conferenties, roadshows, werkgroepen, werknemerspanels, stemmingen en bipartiete visiedocumenten. Het creëren van draagvlak, het anders organiseren van ruggespraak, zorgt voor nieuw elan en breed gedragen beleid voor korte en langere termijn.

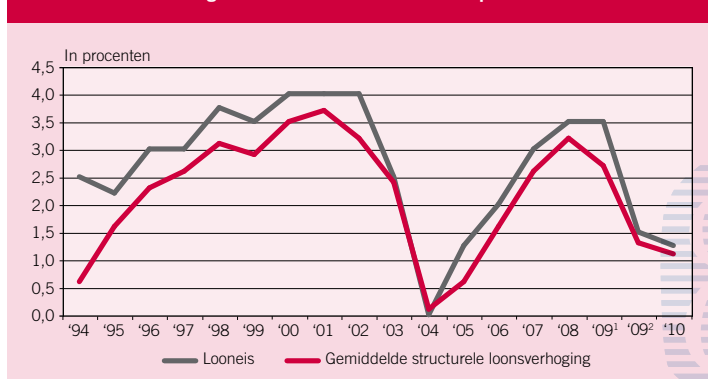
Het overlegstelsel onder druk

De kwetsbaarheid van de zwakste schakel in onze overlegeconomie manifesteert zich met de interne verdeeldheid binnen de vakbeweging naar aanleiding van het pensioenakkoord in 2011. De meeste maatregelen in het pensioenakkoord kunnen niet zomaar worden doorgevoerd. Deze maatregelen moeten worden onderhandeld en afgesproken tussen werkgevers en de vakbonden en ondernemingsraden, en moeten vervolgens resulteren in nieuwe pensioencontracten. FNV Bondgenoten en Abvakabo FNV zijn betrokken bij negentig procent van de cao's en pensioencontracten. Daarmee staat het pensioenakkoord dus onder grote druk. Gegeven de verbondenheid van het pensioenvraagstuk met de brede agenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg en gegeven de rol van de verdeelde vakbonden in het overlegstelsel, staat daarmee onherroepelijk ook dat overlegstelsel zelf onder hoge druk.

Die druk is de afgelopen jaren langzaam opgevoerd. In de jaren 2003, 2004, 2008, 2009 en 2011 lukte het telkens crisisbeleid te ontwikkelen voor het loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid, inclusief pensioen in 2010 en 2011. Maar dit ging met steeds meer moeite gepaard om draagvlak te organiseren

Figuur 3

Effect gecoördineerd loonbeleid in de periode 1994–2010.



¹ Voor het voorjaarsakkoord van 25 maart 2009.

² Na het voorjaarsakkoord van 25 maart 2009.



op het decentrale niveau waar de implementatie van dat crisisbeleid uiteindelijk moest plaatsvinden.

Vakbonden hebben steeds meer te maken met een afnemende aantrekkingskracht van het lidmaatschap bij hun organisaties. Collectieve arbeidsvoorwaardenregelingen die ongeacht lidmaatschap toch wel tot stand komen en gelden, zijn al geen vruchtbare bodem voor aantrekkingskracht van vakbondslidmaatschap. Centrale akkoorden die de speelruimte bij de arbeidsvoorwaardenvorming beperken, bijvoorbeeld in de vorm van centraal gecoördineerde loonmatiging, doen de aantrekkingskracht waarschijnlijk verder afnemen. In een samenleving waarin individualisering, mondigheid en activisme belangrijker lijken te worden, zoekt de vakbeweging angstvallig naar nieuwe manieren om de aansluiting met hun achterban te herstellen of met hun potentiële achterban te hervinden.

Door groeiende internationalisering en globalisering en de laatste jaren ook sterk wisselende economische omstandigheden en groeiende onzekerheden zien we bij werkgevers een toenemende behoefte aan flexibiliteit. Dat vertaalt zich door in het HR- en arbeidsvoorwaardenbeleid van werkgevers. Werkgevers hebben meer behoefte aan mogelijkheden om in crisistijd sneller de arbeidsvoorwaarden tijdelijk te kunnen aanpassen, of om vanwege de eigen bijzondere bedrijfssituatie te kunnen afwijken van algemeen verbindend verklaarde collectieve bedrijfstak-cao's. Ook deze behoefte aan meer flexibiliteit en differentiatie in de arbeidsvoorwaardenvorming maakt dat centraal gecoördineerd arbeidsvoorwaardenbeleid niet meer automatisch of vanzelfsprekend wordt opgevolgd door werkgevers.

Tot slot

Het pensioenakkoord toont wellicht het toppunt van broosheid van het overlegstelsel en de centrale akkoorden tot nu toe. De praktijk van de arbeidsvoorwaardenvorming op meso- en microniveau laat zien dat er een hecht en effectief netwerk bestaat van arbeidsverhoudingen tussen decentrale werkgevers en werknemers. Een netwerk dat een groot bewezen potentieel heeft om richting-

gevende en inspirerende beleidskaders te creëren. Deze beleidskaders overstijgen de deelbelangen van georganiseerde werknemers en afzonderlijke ondernemingen en bedrijfstakken, die betrokken zijn bij onder andere ruim 700 verschillende cao's, en internaliseren de negatieve externe effecten ervan.

Gezien de toekomstige ontwikkelingen en massieve uitdagingen op de arbeidsmarkt en in de economie lijkt het geen overbodige luxe dit netwerk blijvend en vooral ook beter te benutten.

Voor de korte termijn, en gericht op de toekomst, is het zeer de moeite waard dat het georganiseerde centrale overleg zich laat inspireren door decentrale initiatieven om op vernieuwende manieren analyses te maken, visies te ontwikkelen, ruggespraak en draagvlak te organiseren. Als de centrale en decentrale sociale partners hier samen in slagen, is er minder reden voor de centrale overheid en de politiek om te grijpen naar of te dreigen met het middel van de "schaduw van de hiërarchie".

LITERATUUR

- AWVN (2011) *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen. Mensen maken het verschil, mensen realiseren groei. Sociaal manifest* op www.awvn.nl, januari.
- Harteveld, L. (2011) *Loonvorming in crisistijd*. Paper gepresenteerd op de Nederlandse Arbeidsmarktdag.
- Harteveld, L. en J. van Stigt (2011) *Tussenevaluatie arbeidsvoorwaardenseizoen 2011. Duurzame inzetbaarheid domineert cao's. Zeggenschap*, september, 36-37.
- Houten, G. van (2008) *Beleidsuitvoering in gelaagde stelsels. De doorwerking van aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid in het CAO-overleg*. Proefschrift. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Meer, M. van der en J. Visser (2009) *Social pacts and negotiated welfare reform in The Netherlands*. In: Pochet, P., M. Keune en D. Natali (red.) *Social pacts after the euro and European unification*. Brussel: ETUI, 251-280.
- Royer, M. (2004) *De invloed van de cao en avv op de loonvorming*. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20(2), 197-210.
- StAr (2008) *Samen doen wat mogelijk is. Tripartiete verklaring najaarsoverleg 2008*. Publicatie op www.stvda.nl, 7 oktober.
- StAr (2009) *Akkoord Stichting van de Arbeid 25 maart 2009*. Publicatie op www.stvda.nl, 25 maart.
- Visser, J. en M. van der Meer, (2011) *The Netherlands: social pacts in a concertation economy*. In: Agdavic, S., M. Rhodes, J. Visser (red.) *Social pacts in Europe, emergence, evolution, institutionalization*. Oxford: Oxford University Press, 203-231.