

# De cao: terug van nooit weggeweest!

---



## Inhoud

Samenvatting .....	1
1. Formeel draagvlak.....	3
2. Feitelijk draagvlak.....	7
3. Facilitair draagvlak.....	11
4. Futuristisch draagvlak .....	15

## Samenvatting

Wie zijn oor te luister legt in de wandelgangen van sommige universiteiten, het Binnenhof en menig bedrijf, of wie tussen de oogharen door naar de gedrukte en digitale media kijkt, krijgt soms de indruk dat cao's een aflopende zaak zijn, afgesloten in nog slechts een handjevol bedrijven voor hoofdzakelijk oudere werknemers. Zijn cao's echt die inflexibele instituten uit de vorige eeuw waarmee gestold wantrouwen in dikke pakken papier wordt vastgelegd? Klopt het dat cao's massaal plaats maken voor afspraken tussen HR en de ondernemingsraad of tussen leidinggevenden en de steeds mondiger wordende werknemers zelf?

In dit hoofdstuk kijken we naar het 'draagvlak voor de cao anno 2013' vanuit vier invalshoeken: formeel, feitelijk, facilitair en futuristisch draagvlak. Allereerst richten we ons op de feiten rondom cao's (formele draagvlak). Hoeveel cao's worden er afgesloten en hoeveel werknemers vallen onder een cao? Welke ontwikkelingen zien we?

We constateren veel dynamiek, net als in de rest van de economie, waarbij sprake is van vrij stabiele aantallen cao's en cao-werknemers. De dekkingsgraad blijft vrij hoog: tenminste drie van de vier werknemers valt onder een aangemelde cao.

Ten tweede kijken we naar het feitelijk draagvlak voor de cao. Feitelijk draagvlak valt uiteen in twee blokken: draagvlak onder werkgevers en draagvlak onder werknemers. In beide gevallen constateren we dat onbekend onbemind maakt, maar dat per saldo sprake is van een positieve beoordeling van het instituut cao.

Niet geruststellend is de geringe, maar aanhoudende afname van de organisatiegraad. Toch blijkt hier sprake van grote sectorale verschillen. Het ledental van vakbonden daalt niet alleen (overigens zien ook andere maatschappelijke groeperingen de laatste jaren afnemende ledenaantallen), maar vergrijsd in snel tempo... net als de beroepsbevolking.

Verder kijken we naar het facilitair draagvlak van de cao, ofwel naar de inhoud. We constateren dat het cao-instrument flexibiliteit en maatwerk kan vormgeven. Ten eerste zien we dat de contractloonafspraken in 2013 een grote sectorale differentiatie kennen. Cao-partijen leveren hier uitstekend sectoraal maatwerk. Ten tweede zien we, in antwoord op actuele maatschappelijke ontwikkelingen, steeds meer cao-afspraken over MVO en over volwassen arbeidsrelaties, vaak in het kader van Het Nieuwe Werken (HNW). In dit verband noemen we ook de snelle opkomst van het

persoonlijke budget in cao's, waarbij de werknemer zelf vorm kan geven aan de duurzame inzetbaarheid, zowel die van nu als die van de toekomst.

We verwachten de komende seizoenen nog veel meer aansprekende voorbeelden te kunnen noemen. Meer cao-partijen dan ooit te voren zijn, op allerlei verschillende manieren, nu aan de slag met studies over de toekomstbestendigheid en/of modernisering van de cao.

Ten slotte kijken we naar het futuristisch draagvlak, ofwel het draagvlak voor de cao in de toekomst. Cao-partijen zullen, zoals ze de afgelopen 86 jaar hebben gedaan, door moeten gaan met het doorvertalen van maatschappelijke ontwikkelingen in cao's en er op toezien dat cao-afspraken op de werkvloer de norm voor de alledaagse praktijk zijn. Hoewel vakbonden leden verliezen, hoeft dit niet direct tot problemen voor het formele draagvlak van cao's te leiden, zolang vakbonden de belangen van alle werknemers blijven behartigen en niet in de valkuil trappen om alleen op te komen voor specifieke groepen (lees: oudere werknemers).

Mede ter voorkoming van te weinig draagvlak voor nieuwe cao's zoeken cao-partijen alternatieve manieren om meer werknemers bij de onderhandelingen te betrekken. In dit verband zijn twee fenomenen in opmars: co-creatie en cao-platform.

#### Conclusie:

Er zijn veel (en steeds meer) voorbeelden te noemen van cao's waarin individualisering en flexibilisering op expliciete en gebalanceerde wijze worden vormgegeven. Het instituut cao leent zich uitstekend voor het maken van afspraken over maatwerk voor zowel werkgever als werknemer. En de cao is ook een uitstekend middel om in te spelen op actualiteiten en om afspraken te maken over arbeidsvoorwaardelijke innovaties, zoals Het Nieuwe Werken (HNW), persoonlijke keuzebudget (PKB) en zelfroosteren.

# 1. Formeel draagvlak

## Dekkingsgraad cao

Cao-partijen moeten een afgesloten, gewijzigde of opgezegde cao aanmelden bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). De dag nadat de minister een kennisgeving van ontvangst heeft verzonden, treedt de cao in werking. Of een werkgever gebonden is aan een cao en aan welke, hangt af van de in de werkings sfeer genoemde activiteiten en definities.

Ruim drie op de vier werknemers valt onder één van de 700 cao's die na onderhandelingen tussen werkgever en vakbond bij het ministerie zijn aangemeld<sup>1</sup>. Het gaat om 4,7 miljoen (van de in totaal 6,6 mln.) cao-werknemers in de marktsector en 0,95 miljoen (van de in totaal 1,025 mln.) cao-werknemers in de overheidssector.

Volgens het CBS vallen in totaal bijna 5,7 miljoen werknemers onder een cao. SZW komt uit op ruim 6,3 miljoen cao-werknemers in 2010.

In de overheidssector vallen vrijwel alle werknemers onder een cao (99%). In de marktsector gaat het om bijna drie op de vier werknemers (73%). Gemiddeld komen we dan uit op een landelijke dekkingsgraad van 77%.

De meeste bedrijfstakcao's komen voor in de sectoren 'Handel en horeca' en 'Overige dienstverlening' (zie tabel 1). De meeste ondernemingscao's komen voor in de industrie als we kijken naar aantallen, en in de sectoren Vervoer en communicatie en de zakelijke dienstverlening als we kijken naar werknemersaantallen. Bedrijfstakcao's kunnen nog verder worden opgesplitst naar wel en geen algemeen verbindend verklaring (avv), zie tabel 2. Op verzoek van cao-partijen kan de minister een bedrijfstak-cao, als die voor een belangrijke meerderheid in die bedrijfstak geldt, algemeen verbindend verklaren. Avv komt het vaakst voor in de sectoren industrie en Handel en horeca. Circa een half miljoen werknemers is via avv aan een cao gebonden, waarvan de helft in de sector bouwnijverheid werkt. Uit de cijfers kan worden geconcludeerd dat gemiddeld 9% van de werknemers onder bedrijfstak-cao's werkzaam is in bedrijven die geen partij zijn in de cao-onderhandelingen (maar via avv). In tabel 3 staan de grootste bedrijfstak- en ondernemingscao's anno 2013 vermeld.

Tabel 1: Aangemelde cao's naar sector (SZW, 2012), werknemers in duizendtallen

Sector	Bedrijfstakken		Ondernemingen		Totaal	
	Cao's	Werknemers	Cao's	Werknemers	Cao's	Werknemers
Landbouw en visserij	9	112	2	0,5	11	112,5
Industrie	40	666,5	255	119,5	295	786,5
Bouwnijverheid	11	281	6	4,5	17	285,5
Handel en horeca	48	1.434,5	46	61	94	1.495,5
Vervoer en communicatie	15	239,5	85	151	100	390,5
Zakelijke dienstverlening	26	627	67	169,5	93	796,5
Overige dienstverlening	47	2092	43	44	90	2.136,5
Totaal	196	5.452	504	550	700	6.002,5

Bron: Cao-afspraken 2011, oktober 2012, SZW, [http://docs.minszw.nl/pdf/174/2012/174\\_2012\\_13\\_9793.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/174/2012/174_2012_13_9793.pdf)

<sup>1</sup> *Gelijk loon voor gelijk werk? Banen en lonen bij overheid en bedrijfsleven 2010*, Den Haag, CBS 2012.

Tabel 2: Aangemelde cao's naar soort (SZW, 2012), werknemers in duizendtallen

Sector	Bedrijfstaking zonder avv		Bedrijfstaking met avv		
	Cao's	Werk-nemers	Cao's	Werk-nemers totaal	Werk-nemers via avv
Landbouw en visserij	7	45,5	2	66	20,5
Industrie	20	231,5	20	435,5	82
Bouwnijverheid	6	127,5	5	153,5	39,5
Handel en horeca	21	375	27	1.059,5	282
Vervoer en communicatie	10	80,5	5	159	24
Zakelijke dienstverlening	18	531,5	8	95,5	24
Overige dienstverlening	40	1.901,5	7	190,5	29,5
Totaal	122	3.292	74	2.160	501,5

Bron: Cao-afspraken 2011, oktober 2012, SZW, [http://docs.minszw.nl/pdf/174/2012/174\\_2012\\_13\\_9793.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/174/2012/174_2012_13_9793.pdf)

Tabel 3: Grootste cao's: bedrijfstaking met tenminste 100.000 werknemers en ondernemingscao's met tenminste 10.000 werknemers

Ondernemingscao's	Bedrijfstaking
PostNL	Verpleeg- en Verzorgingstehuizen en Thuiszorg (VVT)
Rabobank	Horeca
KLM (3x)	Metaal & Techniek (5x)
TNT Mail	Ziekenhuizen
ABN AMRO	Primair Onderwijs
UWV	Gemeentepersoneel
Postbezorgers	Gehandicaptenzorg
Achmea	Supermarkten (2x)
NS	ABU uitzendkrachten
Philips	Rijkspersoneel
Zaterdagbestellers	Metalektro (2x)
KPN	Voortgezet Onderwijs
Tata Steel	Bouw

Bron: AWWN-cao-databank

### Ontwikkelingen in de tijd

Het aantal bij SZW aangemelde cao's schommelt sinds 2010 rond de 700. Er lijkt sprake van een lichte afname van het aantal cao's, in 2004 en 2005 was nog sprake van circa 750 cao's.

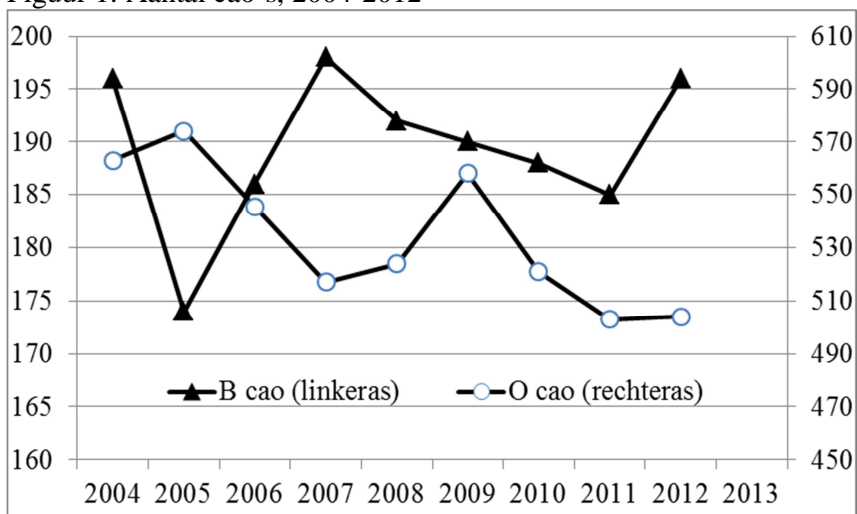
Het aantal bedrijfstaking is de laatste jaren vrij constant en fluctueert tussen 174 en 198 (zie figuur 1). Het aantal ondernemingscao's daalt licht van 563 in 2004 naar 504 in 2012.

Werknemersaantallen onder bedrijfstaking fluctueren tussen gemiddeld 23.000 en 27.000 (zie figuur 2). De kleinste bedrijfstaking heeft in 2012 54 werknemers, de grootste 426.000.

Het aantal werknemers onder ondernemingscao's lijkt af te nemen van 1.300 in 2004 naar 1.100 in 2012. De kleinste ondernemingscao heeft 5 werknemers, de grootste 65.000. Er zijn ruim 100 cao's met maximaal 50 werknemers.

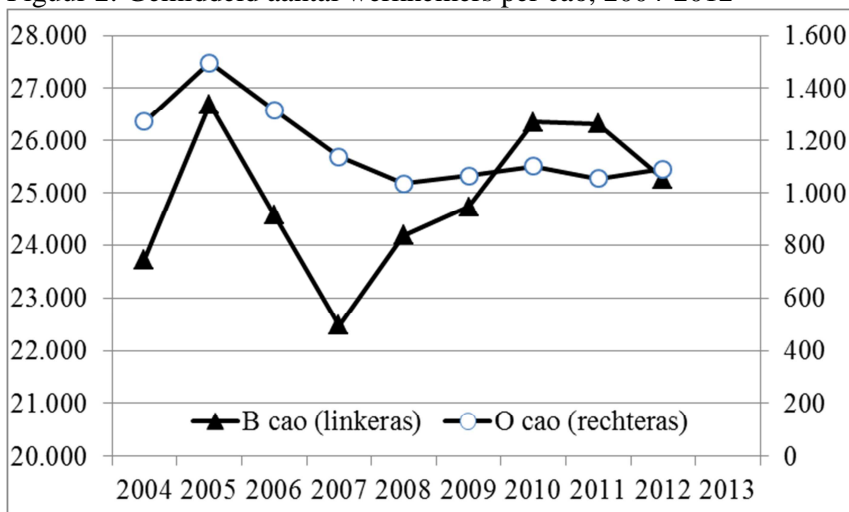
We concluderen dat het aantal cao's de laatste tien jaar licht afneemt. Deze afname doet zich het duidelijkst voor onder ondernemingscao's. Ook het aantal werknemers onder ondernemingscao's daalt licht. Blijkbaar zijn schaalvoordelen belangrijker dan maatwerk en/of bieden de huidige bedrijfstaking meer ruimte voor maatwerk dan voorheen.

Figuur 1: Aantal cao's, 2004-2012



Bron: AWWN-bewerking van meerdere SZW-rapportages

Figuur 2: Gemiddeld aantal werknemers per cao, 2004-2012



Bron: AWWN-bewerking van meerdere SZW-rapportages

### Dynamiek van cao's

Achter deze jaarlijkse gemiddelden gaat een grote dynamiek schuil. Net als bedrijven, fuseren cao's aan de lopende band of vallen cao's uit elkaar: de wereld van de cao is continu in beweging. Aan de ene kant vallen cao's uiteen in kleinere cao's, zoals bijvoorbeeld de Algemene Bankcao waaruit in de jaren negentig enkele grote banken (Rabobank, SNS Reaal, Abn Amro) zijn gestapt. Overigens heeft dit voorbeeld, waarbij de bedrijfstakcao uiteenvalt in ondernemingscao's, nauwelijks navolging gevonden.

Anderzijds zien we cao's die weer samenklonteren, bijvoorbeeld de verschillende NS-cao's die inmiddels onder één cao zijn gebracht, de cao Verpleeg- en Verzorgingstehuizen en Thuiszorg (VVT) en verschillende ondernemingscao's die voorheen een onderscheid maakten tussen hoger personeel en niet-hoger personeel. Ook bij DSM zijn onlangs afspraken gemaakt om de verschillende DSM-cao's onder te brengen onder één cao.

Tegelijkertijd zien we de komst van nieuwe cao's, vaak als *spin off* van bestaande ondernemingscao's. Zo zijn uit DSM verschillende nieuwe cao-bedrijven ontstaan: Emerald Kalama Chemical, Stamicarbon en Oci Melamine. Philips is de oorsprong van ASML (nu vallend onder Metalectro) en NXP en uit Akzo Nobel is Organon voortgekomen.

Van ondernemingscao naar arbeidsvoorwaardenregeling

Hoe vaak komt het nu voor dat ondernemingscao's verdwijnen en werkgevers geen zaken meer doen met vakbonden, maar met ondernemingsraden?

Navraag bij cao-onderhandelaars levert een duidelijk beeld op. Veel werkgevers lopen weliswaar met het idee rond, vaak in combinatie met stroef en moeizaam cao-overleg, maar in de praktijk blijken deze wensen zelden in daden te worden omgezet. Het aantal voorbeelden van de laatste vijf jaar is tellen op één of twee handen, waarbij het bekendste voorbeeld Atos Origin is. Redenen dat weinig werkgevers de overstap van cao (met vakbonden) naar arbeidsvoorwaardenregeling (met ondernemingsraad) maken, zijn:

- De OR durft/wil niet.
- De OR richt zich teveel op eigen individuele belangen.
- Juridische binding is lastiger.
- Vakbonden gaan moeilijk doen.
- Te veel gedoe.

En daar waar de werkgevers wel zijn gaan onderhandelen met de ondernemingsraad in plaats van vakbonden, blijkt vaak nog steeds een relatie te bestaan met vakbonden, bijvoorbeeld doordat OR-leden ook kaderlid zijn of de ondernemingsraad een vakbondsbestuurder als adviseur inhuurt tijdens onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden.

Ondernemingsraden weten weliswaar meestal beter dan vakbonden wat er precies speelt in een bedrijf, maar zijn vaak weer minder goed op de hoogte van de exacte details van macro-economische ontwikkelingen (bijv. inflatie), beleidsmatige en juridische ontwikkelingen (bijv. verjaringstermijn vakantiedagen) en van inhoudelijke trends (zoals duurzame inzetbaarheid en HNW).

De achterban van de ondernemingsraad is overigens dezelfde als die van vakbonden: de vergrijzende beroepsbevolking.

Over vergrijzende vakbondsleden gesproken: ook OR-leden vergrijzen. Slechts 20% van de OR-leden is jonger dan 35 jaar, terwijl in een gemiddelde organisatie één op de drie werknemers in deze groep valt<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> S. van Houten-Pilkes en J.Snel, *OR Insight 2012-2013*, 2013, p.

## 2. Feitelijk draagvlak

Het geheim van draagvlak is betrokkenheid. Hoe meer betrokken, hoe hoger de waardering. Dit geldt ook voor het arbeidsmarkt ordenend instituut cao. Hierbij spelen twee processen een grote rol:

- 1) Hoe groter de invloed besluitvorming rondom de cao, hoe groter de acceptatie van de uitkomsten.
  - a. Bij werkgevers zien we dit terug in hun waardering voor het belang van de cao en hun tevredenheid over de cao. In tabel 4 staan de verschillende werkgeversgroepen gerangschikt in volgorde van afnemend invloed op de totstandkoming van cao's. Aan het gemiddeld belang voor de cao kennen werkgevers een 7½ als rapportcijfer toe (zie laatste regel), vergelijkbaar met meer recent onderzoek (WEA 2012). Werkgevers met een ondernemingscao kennen het hoogste belang toe, gevolg door werkgevers met een bedrijfstakcao, werkgevers die op vrijwillige basis een cao (deels) navolgen en met de werkgevers die niets met een cao te maken hebben als hekkensluiter. Onbekend maakt onbemind. Voor tevredenheid geldt hetzelfde verhaal.
  - b. Ook zien we dit patroon terug in het aantal werkgevers dat in de cao meer voor- dan nadelen ziet. Bijna vier op de tien werkgevers (39%) ziet in de cao meer voor- dan nadelen (laatste regel). De helft van de werkgevers (49%) stelt dat cao's evenveel voor- als nadelen hebben en een minderheid (12%) ziet meer nadelen.
  - c. Hetzelfde patroon zien we ten slotte ook terug bij de onderschrijving van de stelling dat de cao (heel) goed helpt om het werk en arbeidsvoorwaarden van werknemers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang. Vier op de tien werkgevers vinden dat de cao (heel) goed het organisatiebelang steunt. Nog eens vier op de tien werkgevers vinden dat de cao het organisatiebelang enigszins steunt en de rest (1 op de 5) vindt dat de cao het organisatiebelang niet of nauwelijks steunt.

Tabel 4: Werkgevers over de cao

	Belang (rapportcijfer)	Tevreden (rapportcijfer)	Meer voor- dan nadelen (%)	Vormgeving steunt belang organisatie (%)
Formeel wel cao	8	7	45%	47%
-Ondernemingscao (16%)	8½	7	46%	61%
-Bedrijfstakcao (61%)	8	6½	41%	45%
Formeel geen cao	5	-	20%	-
-Wel cao volgend (9%)	5½	6	27%	23%
-Niet cao volgend (15%)	4½	-	16%	-
Alle werkgevers (100%)	7½	-	39%	39%

Bron: Wat werkgevers van de cao vinden, Laurens Harteveld, in: Zeggenschap (oktober 2006) en AVON-monitor: Tweede Kamer, vergaderjaar 2007–2008, 31 200 XV, nr. 61, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-31200-XV-61-b2.html>

- 2) Onbekend maakt onbemind.

Voor werknemers zien we een vergelijkbaar patroon. Werknemers met een cao waarderen de cao met een 8,2, terwijl werknemers zonder cao een veel lager rapportcijfer geven (6,5).

### Maatwerk

Het belangrijkste voordeel van cao en avv – een cao voor iedereen – is volgens werkgevers tegelijkertijd ook het belangrijkste nadeel, namelijk dat er te weinig flexibiliteit is in het invullen van de arbeidsvoorwaarden. Het aandeel werkgevers dat aangeeft dat een cao een duidelijke richtlijn biedt en dat het concurrentie op arbeidsvoorwaarden uitschakelt, is groter dan het aandeel werkgevers dat aangeeft dat de cao inflexibel en dwingend van karakter is (zie ook tabel 5). Met andere woorden: gemiddeld genomen overstemmen de voordelen van de cao de nadelen<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> N. van den Berg & C. van Rij (Regioplan), 'Ervaringen van werkgevers met de cao en avv', Amsterdam, 26 juni 2007, [http://docs.minszw.nl/pdf/174/2007/174\\_2007\\_13\\_3755.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/174/2007/174_2007_13_3755.pdf)

In een vergelijkbaar onderzoek is werkgevers gevraagd in welke mate regels (in de cao en in documenten zoals het personeelshandboek) ruimte bieden aan maatwerkafspraken met hun medewerkers. Deze ruimte is volgens (bijna) de helft van de werkgevers met een cao aanwezig op de terreinen van werktijden, verlof en ontwikkelingsmogelijkheden (zie tabel 6). Ten aanzien van beloning ervaren de werkgevers met een cao de minste ruimte voor maatwerkafspraken. Opvallend is dat ongeveer evenveel werkgevers met een cao ruimte voor maatwerk ervaren als werkgevers zonder cao. Alleen in geval van beloning en overwerk ervaren werkgevers zonder cao vaker deze ruimte dan werkgevers met een cao.

Een voorbeeld uit de recente praktijk: de grote diversiteit van ondernemingen binnen de Gemaksvoedingsindustrie doen bestaande cao-bepalingen ervaren als knelpunten bij de bedrijfsvoering. Toch zijn cao-partijen van mening dat de cao onverkort dient te worden toegepast door alle ondernemingen die onder de werkingssfeer van de cao vallen om concurrentie op arbeidsvoorwaarden te voorkomen. Om tegemoet te komen aan de bezwaren van ondernemingen, zijn cao-partijen bereid dispensatie te verlenen cao-bepalingen over werktijden en toeslagen. Afwijkende afspraken kunnen alleen worden gemaakt met vertegenwoordigers van de vakbonden die betrokken zijn bij de cao en moeten voor goedkeuring worden voorgelegd aan de vaste cao-commissie.

Tabel 5: Werkgeversoordeel over principes van het cao-instrument

	Goed	Niet goed/ niet slecht	Slecht
Voorkomen neerwaartse concurrentie op de arbeidsvoorwaarden	80%	2%	16%
Arbeidsonrust buiten de onderneming houden	75%	3%	20%
Gezamenlijk investeren in opleidingen	68%	4%	25%

Bron: Ervaringen van werkgevers met de cao en avv, N. van den Berg & C. van Rij (Regioplan), Amsterdam, 26 juni 2007

Tabel 6: Percentage werkgevers dat (zeer) ruime mogelijkheden ziet voor maatwerkafspraken

	Met cao	Zonder cao
Flexibele tijden	52%	51%
Verlof	43%	40%
Ontwikkelingsmog. (POP)	43%	46%
Overwerk	35%	42%
Beloning	20%	31%
Gemiddelde	36%	39%

Wat werkgevers van de cao vinden, Laurens Harteveld, in: Zeggenschap (oktober 2006)

Het ministerie van SZW komt op basis van deze (en andere cijfers) tot de volgende conclusie<sup>4</sup>: “Op mesoniveau zien we dat sociale partners op veel terreinen afspraken maken met elkaar. Belangrijk argument om cao’s af te sluiten (en te avv’en) is het wegnemen van de neerwaartse concurrentie op de arbeidsvoorwaarden. Er is veel draagvlak voor het afsluiten van cao’s. Zo worden cao’s door zowel door werkgevers als werknemers doorgaans met een hoog rapportcijfer beoordeeld. Ook werkgevers die door middel van avv onder de cao vallen zijn doorgaans positief over het instrument. De Wet Cao en Avv blijken, ook na ruim 80 jaar, een nuttige bijdrage te leveren aan de geformuleerde doelstelling” van het ministerie: het bevorderen van stabiele en evenwichtige arbeidsverhoudingen.

#### Organisatiegraad

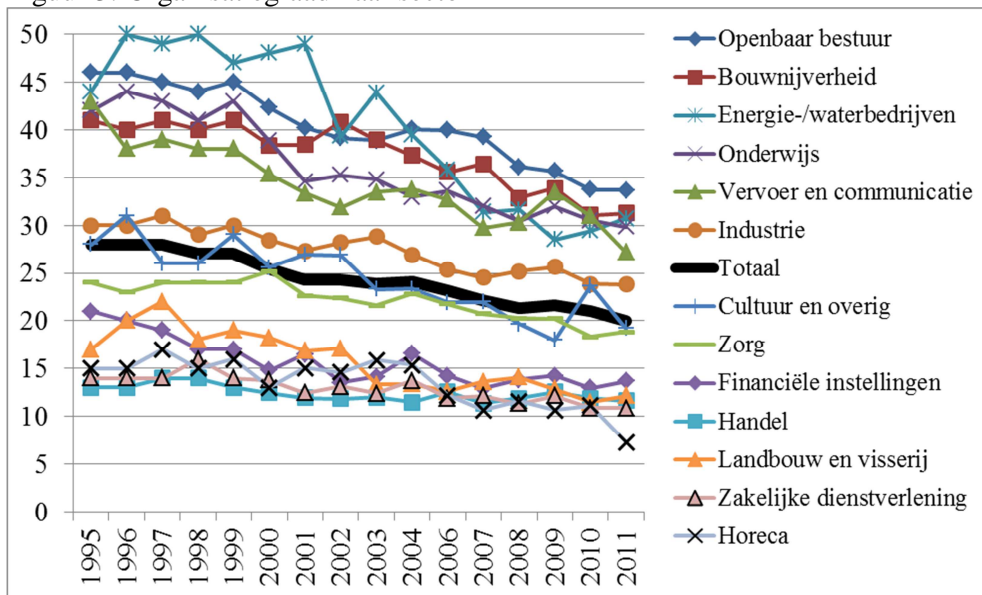
In de periode 1995 t/m 2011 daalt de organisatiegraad van 28% naar 19% (zie de dikke zwarte lijn in figuur 3). Er is sprake van een grote sectorale differentiatie die zich goed laat verklaren door cao-dekking. Onder cao-dekking verstaan we het aandeel van cao-werknemers in de totale werknemerspopulatie. De vier sectoren met een hoog aandeel cao-werknemers (meer dan 85%) kennen de hoogste organisatiegraad. En omgekeerd geldt: sectoren met een lage organisatiegraad kennen de laagste cao-dekking (zakelijke dienstverlening, cultuur, handel en financiële instellingen). De sectoren

<sup>4</sup> bijlage Kamerstukken II 2008/09, 30 982, nr. 4, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30982-4-b1.html>



horeca en landbouw zijn met een lage organisatiegraad en een hoge cao-dekkingsgraad twee uitbijters. Mogelijk speelt hier een rol dat juist in deze twee sectoren sprake is van grote bedrijfstakcao's, waarbij ook nog eens relatief veel werknemers via avv onder de cao vallen. Ook hier zien we weer het patroon van 'onbekend maakt onbemind': de organisatiegraad neemt af met de cao-dekkingsgraad.

Figuur 3: Organisatiegraad naar sector

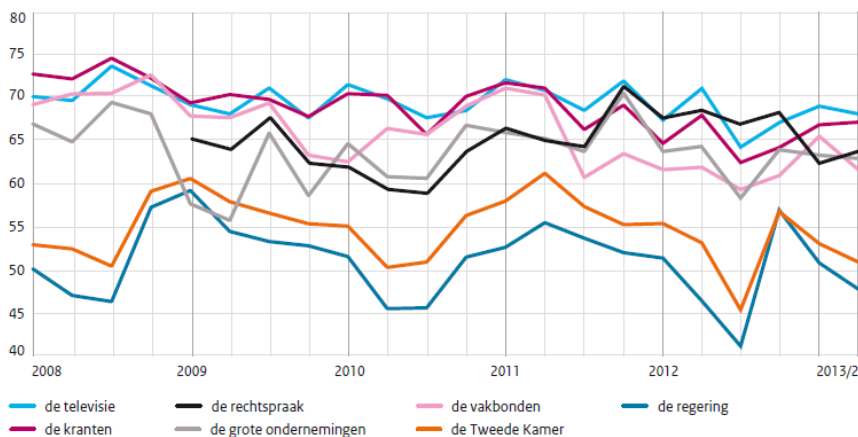


Bron: AWWN-bewerking van CBS-maatwerk, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/cijfers/incidenteel/maatwerk/2010-organisatiegraad-werknemers-cm.htm>

Met de dalende organisatiegraad neemt ook het vertrouwen van Nederlanders in vakbonden de laatste jaren licht af, van circa 70% richting 60% (zie figuur 4).

Ter verduidelijking van de figuur: ruim 60% de geënquêteerden geeft in het tweede kwartaal van 2103 een 6 of hoger op de vraag "Hoeveel vertrouwen heeft u op dit moment in de vakbonden?". Opvallend is dat Nederlanders in deze periode meer vertrouwen in vakbonden hebben dan in het kabinet en de Tweede Kamer. Vertrouwen in vakbonden ligt in 2013 ook dicht bij vertrouwen in grote ondernemingen (fluctuerend rond de 65%).

Figuur 4: Voldoende vertrouwen in zeven instituties, 2008-medio 2013 (in procenten)



Noot: Vermeld zijn de percentages scores 6-10 op een schaal van 1 (geen enkel vertrouwen) tot 10 (alle vertrouwen) in antwoord op de vraag "Hoeveel vertrouwen heeft u op dit moment in de volgende instellingen in Nederland?".

Bron: Burgerperspectieven 2013 | 2, SCP, 2013,

[http://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2013/Burgerperspectieven\\_2013\\_2](http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2013/Burgerperspectieven_2013_2)

Ondanks het licht afnemend vertrouwen in vakbonden en de afnemende organisatiegraad is in Nederland nog steeds sprake van heel coöperatieve arbeidsverhoudingen. De (lage) stakingscijfers<sup>5</sup> en de geluiden van ondervraagde experts (zie tabel 7) bevestigen dit beeld.

Tabel 7: Hoe omschrijft u de verhouding tussen werkgevers en werknemers in uw land (1 = meestal conflictueus; 7 = meestal coöperatief)

Rang	Land	Waarde
1	Zwitserland	6,1
2	Singapore	6,0
3	Denemarken	6,0
4	Nederland	5,7
5	Noorwegen	5,7
6	Oostenrijk	5,7
7	Japan	5,6
8	Zweden	5,6
9	Hong Kong	5,4
10	IJsland	5,4

Bron: The Global Competitiveness Report 2012–2013, Klaus Schwab, World Economic Forum, blz.272+468, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

---

<sup>5</sup> *Developments in industrial action 2005–2009*, Dublin: Eurofound 2013, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1004049s/tn1004049s.htm#hd22>

### 3. Facilitair draagvlak

Als we kijken naar de aard van recente cao-afspraken, welk beeld zien we dan?

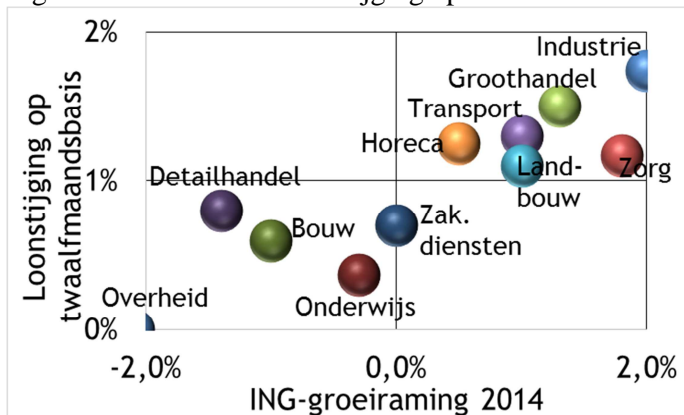
Allereerst kijken we naar maatwerk in loonafspraken en vervolgens kijken we naar de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid. Ten slotte geven we voorbeelden van vormen van flexibiliteit en keuzevrijheid.

#### Loondifferentiatie

In het 2013-seizoen blijkt, meer dan voorheen, sprake te zijn van een grote sectorale loondifferentiatie. De hoogste loonafspraken vinden we in de industrie (met name de chemie- en voedingsindustrie), transport, landbouw en groothandel. De drie eerstgenoemde sectoren zijn, niet toevallig, ook de drie sectoren die het meest exportgericht zijn. De laagste loonafspraken vinden we in sectoren die hoofdzakelijk op de binnenlandse markt zijn gericht (overheid, detailhandel, bouw, zakelijke diensten). De vraag op de binnenlandse markt zal naar verwachting verder afnemen in verband met een bezuinigende overheid en stakende consumenten.

Als we de sectorale loonstijging afzetten tegen de groeiramingen voor 2014, blijkt dat de sectorale loonstijging duidelijk samenvalt met de verwachte economische conjunctuur (zie figuur 5). Het blijkt heel goed mogelijk aan de cao-tafel om maatwerkafspraken over de contractloonstijging te maken.

Figuur 5: Gemiddelde loonstijging op twaalfmaandsbasis en groeiverwachting naar sector



Bron: AAVN-bewerking o.b.v. groeiramingen van het ING Economisch Bureau, augustus 2013, [http://www.ing.nl/Images/ING%20-%20Groeiraming%20in%20verschiet%20voor%20exportsectoren%20-%20augustus%202013\\_tcm14-140106.pdf?id=20130908053157](http://www.ing.nl/Images/ING%20-%20Groeiraming%20in%20verschiet%20voor%20exportsectoren%20-%20augustus%202013_tcm14-140106.pdf?id=20130908053157)

#### Ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid

Vanaf de Tweede Wereldoorlog tot de jaren zeventig ligt het accent in cao-onderhandelingen vooral op loonvorming. Als de werkloosheid en de WAO-instroom snel oplopen in de jaren zeventig, komen ook de onderwerpen vervroegde uitstroom en arbeidstijdverkorting voor oudere werknemers steeds vaker op de onderhandelingsagenda te staan.

Tegen de achtergrond van een toenemende werkloosheid in de jaren tachtig sluiten sociale partners en het kabinet op 24 november 1982 het Akkoord van Wassenaar. In dit akkoord wordt loonmatiging afgesproken in ruil voor arbeidsduurverkorting (herverdeling van de arbeid) en werkgelegenheid. Met dit akkoord wordt het cao-overleg verbreed met onderwerpen die ondersteunend zijn aan het arbeidsmarkt- en werkgelegenheidsbeleid.

Sindsdien zien we een gestage verbreding van de onderwerpen op de cao-agenda en van de thema's waarover in cao's afspraken zijn gemaakt. Recente Stichtingsaanbevelingen<sup>6</sup> en tripartiete akkoorden<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Denk bijvoorbeeld aan 'Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid' d.d. juni 2011 en 'Naar brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt - aanbevelingen over scholing en employabilitybeleid' d.d. maart 2006.

<sup>7</sup> Denk bijvoorbeeld aan Werktop d.d. december 2006, Participatietop d.d. juni 2007 en Najaarsakkoord 'Samen doen wat mogelijk is' d.d. oktober 2008.

roepen cao-partijen op om (meer) afspraken te maken over met name scholing, inzetbaarheid en participatie.

Als we kijken naar de cao-akkoorden die cao-partijen met elkaar afsluiten, dan zien we een duidelijke toename van het aantal (nieuwe) afspraken in de periode 2009 t/m 2013 (zie tabel 8). In 2009 komen nieuwe afspraken over duurzame inzetbaarheid voor in 56% van alle akkoorden, terwijl dat in 2012 is toegenomen naar 74%. Onder de noemer ‘duurzame inzetbaarheid’ schaar AAVN afspraken over scholing, employability, levensfasebewust personeelsbeleid, vitaliteitsbeleid en diversiteitsbeleid. In de eindevaluatie cao-seizoen 2012 ‘Duurzaamheid, ook in recessietijd’<sup>8</sup> staat een verdere omschrijving. We zien een onafgebroken stijging sinds 2009, waarbij in 2013 sprake is van stabilisatie. De verklaring voor deze stabilisatie is de aanhoudende recessie met harde gevolgen voor werkgevers en werknemers. Zo zijn in de eerste helft van 2013 bijna 5.000 bedrijven failliet verklaard. En onder de overlevende zien steeds meer bedrijven hun winstgevendheid verslechteren. Groot verschil met de vorige recessie, de kredietcrisis uit eind 2008/2009, is dat de werkloosheid deze keer schrikbarend oploopt. Iedere maand komen er circa 12.000 werklozen bij. Inmiddels zijn er ongeveer 700.000 werklozen, dat komt neer op 8,7% van de beroepsbevolking!

Tijdens de kredietcrisis hielden bedrijven hun werknemers destijds zoveel mogelijk in dienst, om te kunnen profiteren van een aantrekkende economie. Achteraf bleek het herstel van korte duur. Door de huidige, bijna twee jaar durende, recessie is bij het Nederlandse bedrijfsleven het laatste vet van de botten inmiddels verdwenen.

Tegen deze achtergrond is het een behoorlijke prestatie van cao-partijen om in drie op de vier akkoorden tenminste één afspraak te maken over duurzame inzetbaarheid. De componenten waaruit het begrip duurzame inzetbaarheid is opgebouwd (employability, levensfasebewust personeelsbeleid/LBPB en diversiteitsbeleid, waaronder afspraken over wajongeren) laten voor het eerst na een periode van vier jaar onafgebroken groei, in 2013 een lichte afname zien.

Tabel 8: Kwalitatieve afspraken in cao-akkoorden, 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
I. Duurzame inzetbaarheid (DI)	56%	68%	69%	74%	74%
Interne DI	52%	62%	64%	70%	71%
-Employability	36%	46%	48%	49%	40%
-LBPB	29%	31%	33%	53%	50%
Diversiteitsbeleid/externe DI	25%	35%	35%	39%	32%
-Wajongeren	11%	19%	32%	31%	25%
II. Flexibiliteit	33%	31%	32%	41%	46%
-Meer uren	18%	9%	9%	8%	13%
-Werkgever	n.b.	n.b.	27%	14%	11%
-Meer flex i.h.a.	n.b.	n.b.	9%	36%	14%
-Mantelzorg/verlof	n.b.	26%	21%	26%	18%
-HNW	3%	5%	14%	13%	8%
Aantal akkoorden	414	554	521	411	377

Noot: De percentages voor 2012 wijken hier en daar iets af van de percentage genoemd in de eindevaluatie 2012. Dit heeft te maken met de 25 2012-akkoorden die zijn afgesloten na de publicatie van de eindevaluatie. De percentages voor 2013 zijn voorlopig en hebben betrekking op 2013-akkoorden die voor oktober 2013 tot stand zijn gekomen.

Bron: AAVN-databank cao-seizoen 2013 en voorgaande seizoenen.

### Meer flexibiliteit in cao's

In de periode 2009 t/m 2013 is het aantal afspraken over meer flexibiliteit jaarlijks toegenomen.

Onder de noemer ‘flexibiliteit’ schaar AAVN afspraken over meer flexibiliteit voor werkgevers (bijv. jaarurenmodel en langere werkweek), meer flexibiliteit voor werknemers (bijv. verruiming dagvenster en mantelzorg) en HNW (Het Nieuwe Werken). In de eindevaluatie cao-seizoen 2012 ‘Duurzaamheid, ook in recessietijd’ staat een verdere omschrijving.

<sup>8</sup> <http://www.aavn.nl/pub/internet/Evaluatie-cao-seizoen-2012.pdf>

De genoemde achterliggende componenten vertonen meestal een afname in 2013. In het licht van de aanhoudende recessie en de daardoor stroef lopende cao-onderhandelingen is het lastig om afspraken over meer flexibiliteit te maken. Enkele recente voorbeelden van afspraken over meer flexibiliteit voor de werkgever zijn:

- Verruiming dagvenster: van 7 t/m 19 uur naar 7 t/m 22 uur bij AEGON en van 7 tot 17 uur naar 7 tot 18 uur bij Carglass.
- Werken in het weekend: verlaging zaterdagtoeslag per uur van 50% naar 30% bij Crematoria. In de Visdetailhandel wordt het op vrijwillige basis en tegen een toeslag van 50% mogelijk om te werken op zondag.
- Jaarurensystematiek: In de cao van Evenementen- en horecabeveiliging wordt de mogelijkheid opgenomen tot het overeenkomen van min-maxcontracten met een jaarurensystematiek, waarbij sprake is van een plus- en minvariant van 20%. Bij Crematoria is de referentieperiode in relatie tot meerwerk/overwerk verruimd van drie naar zes maanden.
- Meer flexibele inzet werknemers/flexpool/interne stages: financieel dienstverlener GWK Travelex en vakbonden zoeken een oplossing voor mobiliteit van werknemers tussen winkels via een *pool* van flexibele werknemers. Aegon en ING Verzekeren hebben recentelijk ook afspraken gemaakt over een *flexpool*.

### Keuzevrijheid

De maatschappelijke trend van individualisering komt steeds duidelijker terug in de wereld van de cao. Op het terrein van zeggenschap over werktijden en roosters krijgen werknemers steeds meer ruimte voor maatwerk. Vaak maken cao-partijen afspraken hierover onder de noemer van Het Nieuwe Werken (HNW). Steeds meer wooncorporaties, bijvoorbeeld, willen flexibeler werken of zijn daar al mee begonnen. De cao Woondiensten biedt hiervoor de mogelijkheid van zelfroosteren. Daarbij spreken de corporatie en de ondernemingsraad zelf af een systematiek van zelfroosteren in te voeren. Het gaat om een balans tussen de bezettingsnoodzaak van de corporatie en de voorkeur van de werknemer. Door flexibel en creatief om te gaan met planning van werktijden kan een corporatie, meestal per afdeling, komen tot optimale flexibiliteit.

Recentelijk zijn pilots zelfroosteren afgesproken bij Douwe Egberts, Huisartsenzorg, Aegon en Welzijn. Los daarvan kunnen werknemers steeds vaker de combinatie arbeid en zorg optimaliseren dankzij afspraken over (ver) koop van verlofdagen, persoonlijke (verlof)budget en mantelzorg<sup>9</sup>.

Ook verschijnen in steeds meer cao's afspraken over een persoonlijk inzetbaarheidsbudget, dat werknemers (in toenemende mate) zonder goedkeuring van de leidinggevende (maar binnen in de cao opgestelde regels) kunnen besteden. Er zijn vele soorten persoonlijke budgetten. De meest voorkomende budgets hebben als doel om de werknemer te faciliteren in zijn/haar duurzame inzetbaarheid, om de werknemer te laten sparen voor verlof op de korte of lange termijn of om werknemers meer keuzevrijheid te geven (inclusief contante uitbetaling). Bij de meeste persoonlijke budgets gaat het om een mengeling van deze drie doelen. Bij sommige persoonlijke budgets ontvangt de werknemer een extra bonus als de werknemer met het persoonlijk budget niet consumeert (in de zin van uitbetaling of aankoop van vrije tijd nu of later), maar investeert in duurzame inzetbaarheid en/of vitaliteit. Voorbeelden hiervan zijn Mediq, Architectenbureaus en Carglass.

De introductie van een persoonlijk budget hangt vaak samen met afschaffing van leeftijdsafhankelijk verlof, zoals senioren dagen. Conform de Stichtingsaanbeveling<sup>10</sup> worden dergelijke regelingen kostenneutraal afgebouwd. Kostenbesparingen vloeien vaak terug in een persoonlijk budget. Andere bronnen zijn met name de afschaffing van bovenwettelijk verlof (of ADV-dagen), afschaffing van de levensloopregeling, kapitalisering van buitengewoon verlof en soms als alternatief voor een schaalloonverhoging.

---

<sup>9</sup> Zie ook: S. Groen, N. Pikkemaat, P. Vos en M. Weidema, 'Zelfroosteren: loslaten én vastpakken!', *Zeggenschap* – september 2012, p. 24-26 en Vereniging van Openbare Bibliotheken, 'Zelfroosteren in bibliotheekorganisaties Prettiger en efficiënter werken' Den Haag, januari 2012,

[http://www.werkenvervoer.nl/fileadmin/files/downloads/VOB\\_zelfroosteren.pdf](http://www.werkenvervoer.nl/fileadmin/files/downloads/VOB_zelfroosteren.pdf)

<sup>10</sup> *Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid*, Den Haag: Stichting van de Arbeid, 9 juni 2011.

In totaal betreffen de concrete afspraken over een vorm van persoonlijk budget sinds 2010 bijna twee miljoen werknemers, aangetroffen in bijna honderd recent tot stand gekomen cao's<sup>11</sup>.

De meeste zeggenschap over arbeidsvoorwaarden in de vorm van een persoonlijk keuzebudget hebben werknemers die vallen onder de cao's Aegon, ING Verzekeren, Waterbedrijven, Altajo en NXP (met een persoonlijk budget van tenminste 20% van de loonsom), gevolgd door de cao's KPN, Prorail, Energieproductie- en leveringsbedrijven, Energienetwerkbedrijven, Kabel & Telecom, Waterschappen, Rabo Vastgoedgroep en Abn Amro (met een persoonlijk budget van tenminste 10% van de loonsom). In andere cao's is geen percentage van de loonsom afgesproken, maar een vast bedrag per jaar dat werknemers desgewenst in drie of vijf jaar kunnen opsparen tot een bedrag tussen de € 3.600 en € 5.000 (Shell, NAM, Woondiensten en DutchView).

Een laatste vorm van persoonlijk budget kent rechten die worden uitgedrukt in uren. Meestal betreft het een verlofbudget (tot wel 240 uur per jaar) waarmee werknemers kunnen kiezen tussen verlof in het lopende jaar, een sabbatical later of om op latere leeftijd minder uren per week te werken.

Koplopers zijn hier Gasunie, Woondiensten, Lloyds Register Rail en Kadaster.

---

<sup>11</sup> L. Harteveld, A. Lahaije, J. de Graaf, 'Van cao-à-la-carte naar persoonlijk keuzebudget anno 2013', in: *Handboek OR strategie en beleid*, Themakatern Vernieuwing van cao's. Alphen aan den Rijn 2013: Vakmedianet, p.61-71

# 4. Futuristisch draagvlak

Weerspiegelt de huidige cao nog wel in voldoende mate de huidige maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, digitalisering, flexibilisering, vergroening en verantwoord ondernemen? En is er nog een rol weggelegd voor de cao in de nabije toekomst?

## Modernisering

Cao's volgen maatschappelijke ontwikkelingen nauwgezet. Afspraken over actuele thema's, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en Het Nieuwe Werken (HNW) en de opkomst van nieuwe digitale hulpmiddelen (laptops en tablets) sijpelen dan ook door in recente cao-teksten. In box 1 staan enkele voorbeelden.

### Box 1: Voorbeelden van recente afspraken over MVO

- De kernwaarde 'respect voor mens en omgeving' is leidend voor het mobiliteitsbeleid bij PGGM. Dat betekent dat het beleid oog heeft voor duurzaamheid met ruimte voor individuele keuzevrijheid.
- Om duurzaamheid te bevorderen gaat men in een aantal cao's (onder andere OCI Melamine, Solvay Chemie en Sitech Services) bekijken of het mogelijk is om tenminste één target niet te richten op financiële resultaten, maar juist op duurzaamheid.
- Bij Rabobank streven cao-partijen vanuit de kernwaarde 'duurzaamheid' naar verdere milieubesparing. Zij willen het reizen met openbaar vervoer stimuleren. Daarom is afgesproken dat de reiskosten woon-werkverkeer met het openbaar vervoer vanaf zes kilometer volledig worden vergoed.
- Ook bij het Astma Fonds probeert men autogebruik te ontmoedigen en openbaar vervoer en fietsgebruik te stimuleren. Dit wordt gedaan door autogebruik minder te vergoeden.
- Bij kruidenleverancier Euroma zal een Green Team worden ingesteld dat het te voeren duurzaamheidsbeleid rondom energie, grondstoffen, milieu en (kinder) arbeid in kaart gaat brengen.
- Bij Aegon gaan cao-partijen in 2013 sturen op een persoonlijk mobiliteitsbudget in het verlengde van meer flexibiliteit van en keuzemogelijkheden voor medewerkers, rekening houdend met onder andere MVO-belangen.

Een mooi voorbeeld van HNW-afspraken is SNS Reaal. Bij SNS Reaal krijgen werknemers – met inachtneming van de bepalingen in de telewerkregeling en in overleg met de leidinggevende – de keuzemogelijkheid om zelf te bepalen waar en wanneer en met welke technische hulpmiddelen zij het beste hun resultaten behalen. SNS Reaal noemt dit "activiteit gerelateerd werken". Werk en privé kan hierdoor meer vermengd raken. Dit creëert een grotere flexibiliteit, maar vraagt tegelijkertijd ook om een grotere flexibiliteit. Daarnaast draagt HNW volgens SNS bij aan het terugdringen van energieverbruik, reiskilometers en CO2 uitstoot. Tevens moet het zorgen voor één identiteit en cultuur voor heel SNS Reaal. Tabel 9 toont de doelstellingen van HNW bij SNS Reaal. Een voorbeeld van afspraken over digitale hulpmiddelen zien we bijvoorbeeld bij Delta Lloyd, waar medewerkers een tablet (bijvoorbeeld een Ipad 4G + Wifi, 16 GB of vergelijkbare tablet) ontvangen ter waarde van €650.

Tabel 9: Doelstellingen HNW bij SNS Reaal

Voor SNS Reaal	Voor werknemers
1. Hogere werknemerstevredenheid	1. Beter balans werk/privé
2. Aantrekkelijkere werkgever zijn	2. Aantrekkelijkere werkomgeving
3. Lagere kosten en hogere productiviteit	3. Efficiënter en effectiever werken
4. Beter bediening van de klant	4. Beter samenwerken (beter toegang tot elkaar en tot informatie)



## Maatwerk

Een belangrijke trend in arbeidsverhoudingen is de inzet op verdere decentralisatie. Hierbij spreken cao-partijen het kader af waarbinnen op de werkvloer (meestal met de ondernemingsraad) afwijkende afspraken gemaakt kunnen worden. Recente voorbeelden zijn:

- **Waterschappen:**  
Per 1 januari 2013 eindigen de huidige modelregelingen. Partijen introduceren per dezelfde datum een nieuw begrip/regeling: 'de basisregeling'. Bij de nieuwe basisregeling kan een waterschap de landelijke afspraken volgen of in overeenstemming een eigen regeling vast stellen. Het gaat om de volgende basisregelingen: overlegregeling, modelformulieren gesprekscyclus en tijd- en plaatsafhankelijk werken. Waterschappen zijn in de gelegenheid om in het najaar van 2012 lokaal overleg te voeren en vast te stellen of per 1 januari 2013 de basisregeling wordt gebruikt, de bestaande huidige lokale regeling wordt gehandhaafd, dan wel lokaal eigen nieuwe afspraken worden gemaakt.
- **Bouw:** Bedrijven zullen meer mogelijkheden krijgen om met hun werknemers binnen de afgesproken kaders op cao-niveau maatwerkafspraken te maken. Met hun werknemers wordt bedoeld overeenstemming met de ondernemingsraad én schriftelijke instemming van 70% van de betrokken werknemers dan wel 70% van de betrokken werknemers in ondernemingen zonder ondernemingsraad. Het gaat om incidenteel overwerk, dagvenster en wekelijkse arbeidsduur.
- **Informatie-, communicatie- en kantoortechnologie (ICK):** In het bedrijfsoverleg wordt een regeling doelenuitkering (2,3% op jaarbasis) vastgesteld, waarbij het uitkeringspercentage per boekjaar kan variëren, afhankelijk van de mate waarin de vooraf gemaakte afspraken over collectieve doelstellingen worden gerealiseerd. In het bedrijfsoverleg wordt vastgesteld op welk niveau afspraken over doelstellingen worden gemaakt, bijvoorbeeld op het niveau van de onderneming, van afdelingen en/of van teams. In ondernemingen of delen van ondernemingen waarvoor geen regeling doelenuitkering is vastgesteld of waarvoor in enig jaar geen afspraken over doelstellingen zijn gemaakt, geldt een eindeboekjaaruitkering ter grootte 1,61% op jaarbasis.
- **Betonproductenindustrie:** Op ondernemingsniveau kunnen verder afwijkende afspraken worden gemaakt over arbeidsduur en werktijden met de vakorganisaties.
- **VVV:** Voor de onderwerpen flexibel belonen en flexibilisering arbeidsduur wordt met ingang van 1 januari 2013 een keuzemodel ingevoerd, welke met instemming van ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging of personeelsvergadering wordt gemaakt. Dit model biedt de keuze uit de volgende twee mogelijkheden:
  - Model A: Bestaande regelingen.
  - Model B: Invoering van een regeling van beoordelingsafhankelijk belonen c.q. flexibel roosteren.

In de Grafimedia gaan partijen verder met het project 'Comfortabele arbeidsovereenkomst'. De comfortabele arbeidsovereenkomst is geschikt om arbeidsvoorwaarden flexibel in te richten. Dit creëert ruimte voor maatwerk, diversiteit. Doelstelling van het project is om een nieuwe vorm van arbeidsovereenkomsten te creëren die toekomst *proof* zijn. In 2013 starten 14 pilot-bedrijven in de Grafimedia met dit project om arbeidsvoorwaarden voor werknemers op een eigentijdse en aantrekkelijke manier vorm te geven. Belangrijk onderdeel van het project is een overkoepelende laag met een 'sectoroverstijgend aanbod van dienstverlening' zoals de pensioenregeling, de verzuim- en andere sociale verzekeringen, het A&O Fonds en het Mobiliteitscentrum C3.

## Toekomstbestendigheid

Bijna één op de twaalf cao-akkoorden besteedt in het 2013-seizoen expliciet aandacht aan een toekomstbestendige cao en/of een moderniseringsslag. Ter illustratie: partijen bij de cao Welzijn willen een nieuwe toekomstbestendige cao per 2014 die uitgaat van:

- **Verleiden:** aantrekkelijk maken van de sector voor werkgever en werknemer
- **Differentiëren:** tegemoet komen aan de diversiteit
- **Dereguleren:** van individueel recht naar faciliteit
- **Ontzorgen:** tweezijdige verantwoordelijkheidsverdeling



Er komen steeds meer voorbeelden van leesbare cao-teksten. Uit box 2 blijkt dat de KPN-cao niet alleen een aansprekend voorbeeld is van leesbare en toegankelijke cao-teksten, maar tegelijkertijd ook een voorbeeld is van differentiatie in arbeidsduur en beloning tussen werknemersgroepen binnen één cao. Naast een algemeen deel bestaat de cao namelijk uit een deel met specifieke arbeidsvoorwaarden voor medewerkers: groep Algemeen, IT, Retail, Sales, Strategische instroom).

#### Box 2: Twee voorbeelden van leesbare cao-teksten

- **KPN**
  - Waar vind je de afspraken over beloningen?  
Afspraken over je vaste en variabele beloning vind je in de hoofdstukken 8 t/m 12. In dit hoofdstuk tref je alleen afspraken aan die voor alle medewerkers gelden. Dit ongeacht in welke categorie je functie valt (Algemeen, Sales, IT, Retail of Strategische Instroom).  
Uitbetaling van je maandinkomen  
Je ontvangt je maandinkomen uiterlijk de 23e van de kalendermaand op de bankrekening die jij aan KPN hebt opgegeven.
  - Salarisvaststelling
    - 1 Je salaris wordt gebaseerd op de voor jou geldende salaristabel (zie hoofdstukken 8 tot en met 12). Het niveau van je functie bepaalt welke salarisschaal van toepassing is.
    - 2 Voor het vaststellen van het niveau van je functie maakt KPN gebruik van de Hay-methodiek als functiewaarderingsstelsel. KPN heeft een CAO-functiehuis dat bestaat uit standaardfuncties. Je manager bepaalt welke standaardfunctie past bij de inhoud van je werk. Je hebt een standaardfunctie die is gewaardeerd. Je manager geeft ook aan welke salarisschaal bij je functie hoort.
    - 3 Vind je dat de kern van je werk niet past bij de standaardfunctie of dat de manager je functie niet in de juiste schaal heeft ingedeeld? Bespreek dit dan eerst met je manager. Je manager neemt hierna een besluit en laat je dat schriftelijk weten. Ben je het hier niet mee eens dan kun je een klacht indienen.
- Bij CROW (infrastructuur-experts) begint de cao met missie, visie en strategie. De cao van slechts 27 kantjes bestaat uit de volgende hoofdstukken: algemene bepalingen, performance management/belonen, employability, levensfasebeleid, gezondheid, mobiliteit en protocol en studie-afspraken.

Andere voorbeelden van afspraken over modernisering vinden we bij de Gemeenten, de Dienst Landbouwkundig Onderzoek, Onderzoeksinstituten en Netwerkbedrijven.

Bij Gemeenten gaan partijen aan de slag met modernisering van arbeidsvoorwaarden onder de noemer 'cao van de toekomst'. Doel is een aantrekkelijke cao die bijdraagt aan versterking van de positie op de arbeidsmarkt en die aansluit bij de wensen van werknemers en werkgevers. Dat betekent onder andere een beperking van het aantal regelingen in de cao en meer keuzemogelijkheden voor de individuele werknemer. Verbinding met de achterbannen van partijen loopt als een rode draad door het project, zodat niet alleen aan een nieuwe inhoud wordt gewerkt maar ook aan een nieuw proces en klimaat van totstandkoming van afspraken.

Bij de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO) beseffen cao-partijen dat op langere termijn rekening gehouden moeten worden met ontwikkelingen als innovatie in netwerken, globalisering, tekorten en toenemende mobiliteit op de arbeidsmarkt alsook wijzigingen in de sociale zekerheid. Op basis van veranderende behoeftes van de werkgever en werknemers starten cao-partijen een paritaire studie over de toekomstige arbeidsrelaties. Daarin wordt meegenomen een sterke vereenvoudiging van de cao die bovendien meer gericht is op een gemeenschappelijke ontwikkelingsstrategie dan op voorschriften.

Partijen bij Onderzoeksinstituten voeren een gezamenlijke studie uit naar modernisering van de cao. De regelingen in de cao gelden voor iedereen waarbij er een versnippering aan allerlei mogelijkheden is. Cao-partijen zullen deze langslopen waarbij onder andere zal worden gekeken naar de haalbaarheid van het kapitaliseren van verlofaanspraken en manieren om tijd- en plaatsonafhankelijk werken een vertrekpunt te laten zijn in plaats van een uitzondering. Hiermee zouden blokkades opgeheven kunnen worden om zodoende de werknemer in de gelegenheid te stellen zoveel mogelijk productieve uren te

maken, maximaal toegesneden op de eigen omstandigheden. Daarbij worden ook de begrenzings qua administratieve en financiële mogelijkheden betrokken. Het doel van de studie is om te kijken of de cao compacter kan en met minder versnipperde, vereenvoudigde regelgeving vormgegeven kan worden. De studie kan tot voorstellen voor de volgende cao leiden die meer aansluiten bij volwassen arbeidsverhoudingen.

Bij het cao-akkoord van de Netwerkbijbedrijven is een bijlage opgenomen die als titel heeft: Investeren in en door mensen – Visie op nieuwe arbeidsverhoudingen netwerkbijbedrijven 2013-2015. De nieuwe verhoudingen vormen de basis voor een innovatieve cao die werknemers volop keuzemogelijkheden biedt. Want werknemers zijn, zo stelt de bijlage, steeds vaker mensen met een ondernemende instelling die zelf de verantwoordelijkheid nemen om hun kennis, vaardigheden en ervaring te ontwikkelen en te delen binnen een gelijkwaardige arbeidsrelatie. De werkgever krijgt een meer faciliterende rol en er verschuiven meer verantwoordelijkheden naar de werknemer. Daartoe wordt de cao vernieuwd: de cao stelt kaders en biedt zo werkgever en werknemers ruimte voor flexibiliteit en werknemers gelegenheid om meer tegemoet te komen aan hun individuele wensen.

#### Vergroting draagvlak

Mede als antwoord op de teruglopende organisatiegraad van vakbonden experimenteren cao-partijen met nieuwe manieren om zoveel mogelijk werknemers bij de totstandkoming van de cao te betrekken. Veel gehoorde termen in dit verband zijn co-creatie en cao-platform.

De nieuwe cao ING Verzekeren heeft de verzelfstandiging aangegrepen om een cao vanaf de grond op te bouwen. Een groep van 40 mensen (waaronder leden van de medezeggenschapsraad, kaderleden, vakbondsbestuurders en medewerkers van HR) benoemde de volgende thema's:

- Echte sociale partners: volwaardige arbeidsverhoudingen
- Beloning en Performance Management: de roep van de samenleving om een nieuwe kijk op variabele beloning
- Maatwerk: het invoeren van Het Nieuwe Werken en persoonlijke budgetten
- Vakmanschap en ontwikkeling: inzetbaarheid binnen en buiten het vak van medewerkers.

Vervolgens zijn gemengde werkgroepen met deze thema's aan de slag gegaan. De werkgroepen van deze thema's gebruikten niet alleen elkaars input, maar ook die van alle andere medewerkers. Ruim 2.500 medewerkers reageerden op de verspreide enquêtes. Daarnaast werden er medewerkerssessies georganiseerd met 'cao on the road'. Wensen, verwachtingen, kritieken zijn hier uitgesproken en bediscussieerd. De nieuwe cao is een succes geworden. Ze kwam niet alleen op innovatieve wijze en in recordtijd tot stand, maar is ook inhoudelijk vernieuwend<sup>12</sup>.

Andere cao-partijen volgen deze ervaringen met grote interesse. Zo is begin 2013 bij de cao Waterbedrijven iets vergelijkbaars georganiseerd onder de noemer cao-doetank.

Op 12-12-2012 ging het cao-plein van de Nederlandse Spoorwegen van start. Via dit *online*-platform betreft NS de medewerkers bij de cao-onderhandelingen door interactief met alle medewerkers te communiceren over de arbeidsvoorwaardenvorming.

Ook bij ingenieursbureau Movares streven partijen naar een zo groot mogelijke participatie van werknemers bij de arbeidsvoorwaardenontwikkeling. Er worden voorstellen uitgewerkt hoe de participatie van werknemers verbeterd kan worden, bijvoorbeeld met een cao-platform. Een cao-platform is een web-instrument waarmee werknemers ideeën kunnen aandragen, voorstellen doen en meestemmen of meebeslissen over prioriteiten en keuzes. Eén van de belangrijkste voordelen van het platform is dat zowel vakbondsleden als medewerkers die geen lid zijn van een bond bij het overleg over de arbeidsvoorwaarden worden betrokken. Het cao-platform maakt de keuzes van medewerkers helder en mobiliseert denkkraft. Het levert nieuwe ideeën voor de oplossing van bedrijfsvraagstukken en de invulling van de cao. En een interessant neveneffect is dat het de werkgever een modern(er) imago verschaft.



<sup>12</sup> *Werkgeven* januari 2011, 9<sup>e</sup> jaargang, nummer 1, p. 8+9, <http://epub01.publitas.com/AWVN/Werkgeven-1-2012/?page=8>