



Reeks Arbeidsvoorwaarden

AWVN

Trendsettende CAO-afspraken, evaluatie 2008

## **Colofon**

**Auteurs**

Laurens Harteveld, Evelien Zielschot,  
Geert de Bruin en Maurice Rojer

**Eindredactie**

Jacqueline Kooi

**Vormgeving**

Studio 4 (Madzy Dekema BNO), Amsterdam

**Druk**

AWVN, Den Haag

AWVN heeft aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg besteed. AWVN aanvaardt echter geen enkele aansprakelijkheid voor schade die voortvloeit uit eventuele fouten of onjuistheden in deze uitgave. Ook kunnen aan de inhoud van deze uitgave geen rechten worden ontleend.

**Copyright**

© AWVN

Het auteursrecht op deze uitgave berust bij AWVN. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook en evenmin worden opgeslagen in een databank met als doel een terugzoekmogelijkheid te verschaffen aan derden, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van AWVN.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Leeswijzer	7
<b>Hoofdstuk 1 Beleidsklimaat</b>	<b>9</b>
1.1 Economisch klimaat 2008	9
1.2 Economisch klimaat 2009	11
Rijnlandse model	11
Najaarsoverleg	12
Arbeidsvoorwaardenoverleg 2009: slimmer werken	12
<b>Hoofdstuk 2 Looptijden en loonafspraken</b>	<b>15</b>
2.1 Looptijden en expiratedata	15
Looptijden	15
Expiratiemaanden	17
2.2 Contractloonafspraken	19
Structurele loonsverhoging	19
Ontwikkeling gemiddelde contractloonstijging per maand	19
Spreiding van loonsverhogingen	21
2.3 Flexibele beloning	22
Ontwikkelingen in 2008	22
Concrete voorbeelden 2008	23
Flexbudget	24
2.4 Overige afspraken	25
Verhalen WGA-premie	25
Werkgeversbijdrage ziektekosten	25
Werkgeversbijdrage levensloop	26
2.5 Vooruitblik 2009	26

<b>Hoofdstuk 3 Arbeidsduur: flexibeler en langer werken</b>	<b>27</b>
3.1 Context 2008	27
3.2 Langer werken	30
Ontwikkelingen in 2008	30
Concrete voorbeelden uit 2008	32
Vooruitblik 2009	33
3.3 Flexibeler werken	34
Ontwikkelingen in 2008 en concrete voorbeelden	34
Vooruitblik 2009	37
<b>Hoofdstuk 4 Filevermijnd werken</b>	<b>38</b>
Maatregelen	38
Concrete voorbeelden uit 2008	39
Vooruitblik 2009	41
<b>Hoofdstuk 5 Levensfasebewuster, breder inzetbaar en diverser werken</b>	<b>42</b>
5.1 Context 2008	42
5.2 Levensfasebewuster werken	44
Ontwikkelingen in 2008	45
Concrete voorbeelden uit 2008	45
Vooruitblik 2009	47
5.3 Breder inzetbaar werken	48
Ontwikkelingen in 2008	48
Concrete voorbeelden uit 2008	49
Vooruitblik 2009	51
5.4 Gebruik maken van diverser arbeidsmarktpotentieel	52
Concrete voorbeelden uit 2008	52
Vooruitblik 2009	53
<b>Hoofdstuk 6 Samenvatting</b>	<b>54</b>
6.1 Terugblik CAO-seizoen 2008	54
AWVN-speerpunten	54
Contractlonen en looptijden	55
6.2 Vooruitblik CAO-seizoen 2009	55

# Voorwoord

Het beeld van de CAO-ontwikkelingen in 2008 moet eigenlijk in tweeën gedeeld worden. Het moge duidelijk zijn: afgelopen CAO-seizoen eindigde anders dan het begon. De verwachtingsvolle start van 2008 was gebaseerd op nog positieve economische prognoses, al waren deze ten opzichte van 2007 al wel enigszins bijgesteld. In het eerste kwartaal van 2008 hebben bedrijven veel aandacht besteed aan studies naar mogelijkheden om inzetbaarheid en flexibiliteit anders, beter in te vullen, en werd er vooral geanticipeerd op toekomstige problemen. Inmiddels is het verhaal bekend: de kredietcrisis bij de banken bracht ook andere bedrijven in de problemen. In het begin van het jaar lag onze ambitie bij het verhogen van employability, en het bewaken van economische voortgang. Nu ziet de wereld er heel anders uit.

AWVN legde de afspraken van 2008 onder de loep en bekeek deze met het oog op de toekomst. Niet alleen de toekomst van 2009, want we moeten ook zicht houden op permanente vraagstukken. Waar eerder werd verwacht dat de loonstijging zich in 2009 zou voortzetten, liggen de verhoudingen nu anders. De huidige onzekere periode biedt voor de goede verstaander ook kansen om structureel anders tegen de invulling van bepaalde arbeidsvoorwaarden aan te kijken. Na de recessie komen we toch weer terecht in de lange termijnproblematiek van vergrijzing en krapte, en daar moeten we dan ook nu al rekening mee houden.

Wat blijft is de doelstelling van AWVN dat Nederland concurrerend moet kunnen zijn met de rest van de wereld. Dat vraagt in 2009 om CAO-afspraken die enerzijds een oplossing bieden voor de korte termijn problemen, en anderzijds helpen om productiviteitsverhogend te kunnen werken. Een goede voorbereiding kan helpen om invulling te geven aan de speerpunten van het arbeidsvoorwaardenoverleg. Daarbij zal de nadruk moeten liggen op gezamenlijke activiteiten om slimmer werken te stimuleren. Dan komen we in 2009 tot harmonieuze afspraken.

Hans van der Steen

*Directeur arbeidsvoorwaardenbeleid AWVN*



# Leeswijzer

Centraal in deze CAO-evaluatie staan CAO-afspraken die productiviteitsverhogend kunnen werken. Doel van deze evaluatie is een beeld te schetsen van de CAO-ontwikkelingen in 2008 én een bron van inspiratie te zijn voor het CAO-seizoen 2009, met behulp van aansprekende voorbeelden van concrete CAO-afspraken over AWWN-speerpunten.

Na een korte schets van het beleidsklimaat in 2008 en in 2009 (in *Hoofdstuk 1*) komen in *Hoofdstuk 2* de CAO-afspraken over looptijden en contractlonen aan bod.

In *Hoofdstuk 3* staan de afspraken over arbeidsduur en werktijden centraal, oftewel over meer uren werken en flexibele(r) werkpatronen.

Filevermijdend werken komt in *Hoofdstuk 4* aan bod.

Na afspraken over arbeidspatronen en mobiliteit is *Hoofdstuk 5* gericht op productiviteitsverhoging door te investeren in kwaliteitsverbetering van werknemers. Hieronder verstaat AWWN de volgende drie hoofdvormen: levensfasebewust beleid, bredere inzetbaarheid (*employability*) en het aanboren van diverser arbeidsmarktpotentieel.

De onderwerpen genoemd in *Hoofdstuk 2* tot en met *Hoofdstuk 5* komen overeen met de AWWN-speerpunten voor zowel het CAO-seizoen 2008 als voor het CAO-seizoen 2009. Ook overlappen de verschillende speerpunten elkaar hier en daar, zo zal uit de teksten blijken.

In het laatste hoofdstuk komt het geheel van CAO-afspraken aan bod en wordt de balans opgemaakt.

In de meeste gevallen is de informatie gebaseerd op de teksten van principeakkoorden. Waar nodig en mogelijk is daarnaast ook gebruik gemaakt van definitieve CAO-teksten.

De evaluatie is primair gericht op de ontwikkelingen van arbeidsvoorwaarden voor zover vastgelegd in CAO's. Dit heeft alles te maken met de beschikbaarheid van informatie over en uit principeakkoorden over de vernieuwing van CAO's.

AWWN streeft ernaar om in de toekomst ook meer informatie te vergaren over de ontwikkeling van arbeidsvoorwaarden voor zover niet vastgelegd in CAO's, maar in arbeidsvoorwaardenregelingen.

Dit neemt overigens niet weg dat, op grond van ervaringen uit de praktijk, de indruk van AWWN is dat de ontwikkelingen zoals beschreven aan de hand van CAO-informatie representatief zijn voor de ontwikkelingen van arbeidsvoorwaarden in bedrijven zonder CAO.





# 1 Beleidsklimaat

Onderhandelingen over aanpassingen van arbeidsvoorwaarden, al dan niet vastgelegd in CAO's, worden gevoerd vanuit de relevante achtergrond en situatie waarin een bedrijf of bedrijfstak zich bevindt.

Om niet geheel geïsoleerd van de buitenwereld te onderhandelen zijn ook beelden van het algemene, landelijke sociaal-economische en politieke beleidsklimaat van belang voor de setting waarin de onderhandelingen plaatsvinden.

Van het onderhandelingsklimaat bij aanvang van het CAO-seizoen 2009 is duidelijk dat allerlei economische onzekerheden van grote invloed (zullen) zijn. Aan de vooravond van het CAO-seizoen 2008 was dat nog geheel anders.

## 1.1 Economisch klimaat 2008

Aan de vooravond van het CAO-seizoen 2008 draaide de Nederlandse economie op volle toeren. De verwachting was dat de bovengemiddelde economische groei van 3% uit 2007 in 2008 zou doorzetten. Voor 2008 voorzag het Centraal Planbureau (CPB) dat de economische groei breed gedragen zou worden<sup>1</sup>. Onder invloed van de sterke economische groei waren de kansen op werk aanzienlijk gestegen. De werkloosheid zou in 2008 naar verwachting verder afnemen tot circa 300.000 personen, het laagste werkloosheidsniveau in de afgelopen jaren.

Het CPB constateerde dat door de combinatie van een laag werkloosheidsniveau en tegelijkertijd een record aantal openstaande vacatures de spanning op de arbeidsmarkt verder zou oplopen. Het bedrijfsleven had al steeds meer moeite met het aantrekken van geschikte werknemers. Bovendien was de verwachting dat de arbeidsmarkt door de aankomende vergrijzing structureel nog krappere zou worden. Het kabinet benoemde als grote uitdaging voor de komende jaren het bij het arbeidsproces betrekken van mensen die nog geheel of gedeeltelijk buiten de arbeidsmarkt stonden. Niet alleen een hogere participatie in personen was van belang, maar ook een verhoging van de participatie in uren was cruciaal.

De mondiale vooruitzichten waren aan de vooravond van het CAO-seizoen 2008 positief gezien de goede winstgevendheid, sterke bedrijfsbalansen en de positieve effecten van de integratie in de wereldeconomie van opkomende economieën als China. Het CPB wees er al wel op dat door de in 2007 opkomende onrust op de financiële markten het neerwaartse risico was toegenomen.

De verwachting was dat de inflatie in 2008 zou toenemen tot 2%, onder meer als gevolg van hogere arbeidskosten en hogere indirecte belastingen. De koopkracht zou in 2008 niet of nauwelijks veranderen.

<sup>1</sup> *Macro-Economische Verkenningen 2008 (MEV)* van het CPB d.d. Prinsjesdag 2007.

Op grond van deze aannames heeft AWWN, samen met VNO-NCW en MKB Nederland, eind 2007 een investeringsagenda opgesteld voor het CAO-seizoen 2008. Daarbij beschouwde AWWN het als een belangrijke uitdaging voor sociale partners om de economische groei op peil te houden.

De uitgangspositie van de Nederlandse economie om deze investeringsagenda te volgen was volgens AWWN goed, maar het aanwezige potentieel werd nog onvoldoende benut. Om het gebruik van dat potentieel te verbeteren was een groter aanpassings- en reactievermogen nodig van alle economische actoren.

Het motto voor het arbeidsvoorwaardenbeleid 2008 van AWWN was *‘Investeren in wendbare organisaties en medewerkers’*. Dit hield in:

- Investeren in het verbeteren van het kwalificatieniveau (algemeen en beroepsgericht).
- Investeren in brede en blijvende inzetbaarheid.
- Investeren in het vergroten van het aanpassingsvermogen van arbeidsorganisaties (waarbij tevens ingespeeld wordt op de toekomstige personeelsvoorziening).
- Investeren in innovatie.

Dergelijke investeringen zouden rendement opleveren voor werknemers, in termen van kwalificatieniveau, inzetbaarheid (in organisatie en op de arbeidsmarkt) en arbeidsvoorwaardelijk én voor bedrijven, in termen van beschikbaarheid gekwalificeerde werknemers, productiviteit en bedrijfseconomisch resultaat. Een investeringsagenda met een sociale en economische dimensie, met een win-win-perspectief, waarbij tevens ingespeeld zou worden op structurele veranderingen op de arbeidsmarkt.

Met deze investeringsagenda werd aangesloten bij de problemen en knelpunten die werkgevers in veel branches en bedrijven dagelijks, vaak in toenemende mate, ervoeren.

In de eerste helft van 2008 stonden vooral de voorgenomen btw-verhoging en de aanbevelingen van Commissie Bakker centraal. Gaandeweg werd deze discussie steeds meer gedomineerd door omvallende financiële instituties in de Verenigde Staten, nog ver weg aan de overkant van de oceaan.

Vlak na Prinsjesdag blijken ook in Europa financiële instituties om te kunnen vallen.

En begin oktober komen ook financiële instellingen in Nederland in zwaar weer. Naast overname van een bank- en verzekeringsbedrijf staat de Nederlandse overheid ook voor een bedrag van 200 miljard euro garant voor leningen die banken onderling afsluiten. Verder maakte minister Bos op 9 oktober 2008 bekend dat Nederland, als dat nodig is, de balans van op zich gezonde financiële ondernemingen zal versterken door kapitaal te verstrekken.

Van de beschikbaar gestelde 20 miljard euro hebben inmiddels drie instellingen gebruik gemaakt.

Zo groeit de Amerikaanse kredietcrisis dus toch nog onverwacht snel uit tot een mondiale recessie. De omvallende financiële instellingen laten het vertrouwen als sneeuw voor de zon wegsmelten. De beurskoersen storten ongekend snel in, ondanks enkele uitschieters naar boven toe.

Sinds november 2008 komen steeds meer voorbeelden naar buiten van doorwerking hiervan op de reële economie: ontslagen, snel dalende orders en winsten.

## 1.2 Economisch klimaat 2009

Op Prinsjesdag 2008 werd al duidelijk dat de economische groei en de arbeidsproductiviteit in 2009 zullen afnemen en dat het aantal werklozen zal gaan stijgen.

Maar de nieuwste ramingen van het CPB, d.d. 8 december 2008, blijken onverwacht snel en heftig neerwaarts te zijn bijgesteld. De kredietcrisis zorgt voor een grote terugval van de economische bedrijvigheid in Nederland.

Volgend jaar krimpt, voor het eerst sinds ruim 25 jaar, de Nederlandse economie naar verwachting met ¾%, met name te wijten aan een dalende export. Door de terugval van de economie loopt de werkloosheid de komende twee jaar sterk op, tot 6½% in 2010. Lagere grondstof- en energieprijzen drukken de inflatie (1,5% in 2009), wat de ontwikkeling van de koopkracht ten goede komt. De lagere inflatie heeft een drukkend effect op de loonontwikkeling, net als de verslechterde situatie op de arbeidsmarkt. Het CPB verwacht een stijging van het aantal werklozen (van 300.000 in 2008 naar 350.000 in 2009). De contractloonstijging (2008: 3,5%) wordt voor 2009 geraamd op 3%.

Tegelijkertijd dalen de ramingen van de arbeidsproductiviteit. Een jaar geleden werd die groei voor 2008 nog geraamd op 1,75%, maar in de meest recente ramingen wordt voor 2008 en voor 2009 een productiviteitsgroei verwacht van resp. 0,75% en -0,75%.

Naar verwachting wordt 2010 een iets beter jaar, met een geraamde groei van 1% en een arbeidsproductiviteitsgroei van 4,25%. Het CPB benadrukt overigens dat deze cijfers zeer onzeker zijn en dat er een aanzienlijke kans is dat de cijfers later neerwaarts worden bijgesteld.

### Rijnlandse model

In de crisiscontext schreef minister Bos in de Miljoenennota 2009 dat er keuzes gemaakt moeten worden. 'Keuzes die gekenmerkt worden door een teruglopende economische groei, stijgende inflatie en onzekere vooruitzichten voor de wereldeconomie.' Hoewel Bos met enig optimisme schrijft dat Nederland goed voorbereid is op de economische omslag, is hij er toch niet helemaal gerust op. Dit blijkt uit een thematisch hoofdstuk waarin hij zich afvraagt of er nog ruimte is voor de nationale politiek en voor het maken van eigen keuzes.

Het kabinet analyseert dat ieder land – binnen grenzen – zijn eigen strategie kan ontwikkelen om met behoud van identiteit in te spelen op globale ontwikkelingen. De meeste Nederlanders profiteren van de welvaartsvoordelen die globalisering met zich meebrengt.

Het kabinet verzet zich tegen onvruchtbare beleidsconcurrentie tussen landen. In steeds meer gevallen zal het beleid worden gerealiseerd door samenwerking tussen overheden, maar ook tussen overheid en bedrijven of sociale partners en tussen bedrijven onderling.

Er wordt stil gestaan bij de toenemende macht van activistische aandeelhouders. Aandeelhouders die zich steeds nadrukkelijker bemoeien met het beleid van bedrijven. Het kabinet verzet zich tegen de onvermijdelijkheid van deze ontwikkeling. 'Binnen het bedrijfsleven en de politiek bestaat een breed draagvlak om door (zelf)regulering essentiële waarden van het Rijnlandse model overeind te houden.'

### **Najaarsoverleg**

Een staaltje van deze zelfregulering vond plaats tijdens het Najaarsoverleg op 7 oktober 2008 tussen kabinet en sociale partners. Onder druk van de economische crisis is in dit overleg een akkoord gesloten dat als basis dient voor een verantwoordelijke loon(kosten)ontwikkeling. De vakbonden zullen voor komend jaar een looneis van maximaal 3,5% hanteren, waarmee de lonen in 2009 in elk geval niet harder zullen stijgen dan in 2008. Daarmee is gebroken met de trend van oplopende loonstijgingen van de laatste jaren. Deze trendbreuk is gezien de omstandigheden hard nodig, en illustreert ook dat alle betrokkenen zich van de ernst van de situatie bewust zijn.

*'Samen doen wat mogelijk is'*, zo heet het document van de Stichting van de Arbeid waarin de afspraken op een rijtje staan. 'Een rustakkoord' zo spraken de voorzitters van werknemers- en werkgeversorganisaties eendrachtig. Het akkoord moet een klimaat creëren waarin werkgevers en bonden op ondernemings- en brancheniveau volop de ruimte krijgen om werk te maken van een verantwoorde loonkostenontwikkeling, een hogere arbeidsparticipatie en een hogere arbeidsproductiviteit.

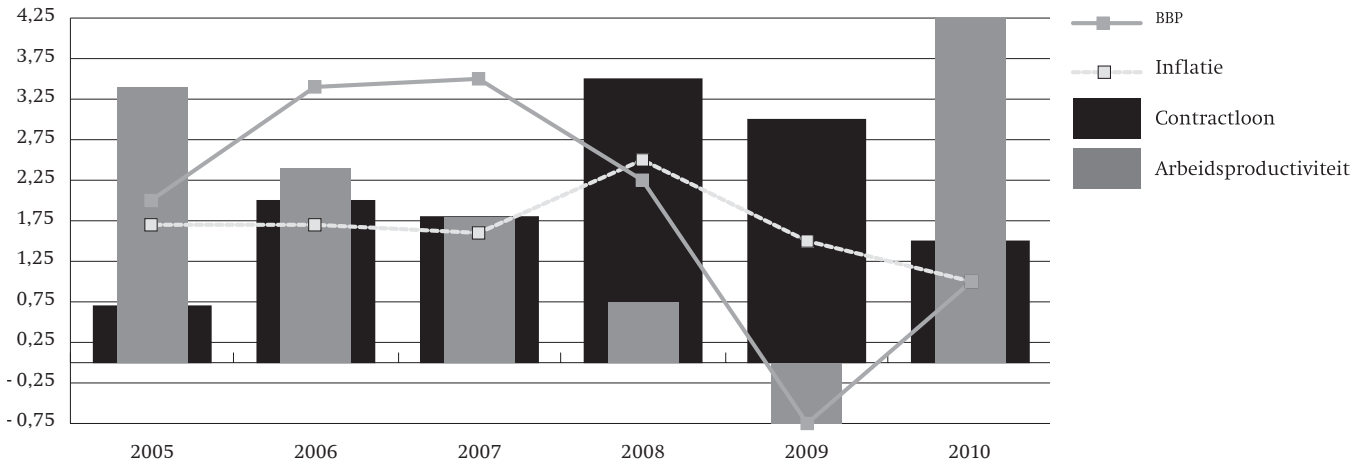
### **Arbeidsvoorwaardenoverleg 2009: slimmer werken**

De uitdaging voor 2009 is het creëren van ruimte om in te kunnen spelen op korte en lange termijn ontwikkelingen. De benarde economische context noopt ondernemingen om in het arbeidsvoorwaardenoverleg in te zetten op een loon(kosten)ontwikkeling die in het teken staat van behoud of versterking van de (bedrijfs)economische positie. Ook is het noodzakelijk om in te blijven zetten op het verhogen van de arbeidsproductiviteit en op het oplossen of verkleinen van knelpunten op de interne en externe arbeidsmarkt (vergroten arbeidsparticipatie). Daarbij is maatwerk nodig, omdat de economische positie en de arbeidsmarktproblematiek per sector en regio en per onderneming verschillen.

Het belang van een loonkostenontwikkeling die ondersteunend werkt aan behoud of versterking van de (bedrijfs)economische positie van sector, branche of onderneming, is evident. Van even groot belang is de inzet in het arbeidsvoorwaardenoverleg op afspraken die de arbeidsproductiviteit vergroten. Dergelijke afspraken zullen het rendement van de onderneming vergroten en daarmee economische groei bevorderen. De grafiek illustreert hoe de economische groei samenhangt met de groei van de arbeidsproductiviteit.

**Grafiek 1** Recessie zeker in 2009, herstel in 2010 onzeker (AWVN-bewerking van CPB-cijfers)

in %



Bron: Gebaseerd op CPB-Decemberbrief (d.d. 8 december 2008)

In 2008 is in het arbeidsvoorwaardenoverleg een begin gemaakt met het vergroten van de arbeidsproductiviteit. Enerzijds hebben krapte op de arbeidsmarkt en de daarmee samenhangende materiële looneisen van de bonden geleid tot een forse verhoging van de structurele lonen – een ontwikkeling die in 2009 moet worden bestreden – maar anderzijds zijn er voldoende trends zichtbaar – vaak in de vorm van studieafspraken in CAO's – die direct of op afzienbare termijn een positief effect hebben op de arbeidsproductiviteit en die de druk op de (bedrijfs-)interne en de externe arbeidsmarkt kunnen verlichten.

Wat moet er gebeuren in het arbeidsvoorwaardenoverleg? De sociaal-economische vooruitzichten voor 2009 tonen aan dat drie acties prioriteit hebben:

- 1 Werken aan behoud – beter nog versterking – van de concurrentiepositie, o.a. door beheersing van de loonkostenstijging.
- 2 Het verhogen van de arbeidsproductiviteit.
- 3 Het oplossen van knelpunten op de (bedrijfs)interne en externe arbeidsmarkt.

Naast deze prioriteiten is het arbeidsvoorwaardenoverleg in toenemende mate de plaats waarop andere onderwerpen op de agenda staan. Die andere thema's staan in het teken van productiviteits- en rendementsgroei. Zo zijn in 2008 op grote schaal afspraken gemaakt om mogelijkheden voor innovatief levensfasegericht personeelsbeleid in kaart te gaan brengen. En zijn er afspraken gemaakt om te onderzoeken hoe meer flexibiliteit in roosters te brengen en mogelijkheden voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken te vergroten.

In het arbeidsvoorwaardenoverleg worden ook steeds meer afspraken gemaakt die er in de praktijk toe leiden dat werknemers zelf het initiatief nemen en zelf keuzes maken als het gaat om werktijden, inzetbaarheid, gezondheid, mobiliteit, loopbaanontwikkeling en beloningsbestanddelen. In toenemende mate – en dat is een goede en logische ontwikkeling – begint de eigen verantwoordelijkheid van werknemers zwaarder te wegen.

Meer accent op eigen verantwoordelijkheden voor werknemers loopt wat AWWN betreft als een rode draad door het arbeidsvoorwaardenoverleg. Het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers en het vergroten van de betrokkenheid van werknemers passen in de ontwikkeling die de Nederlandse samenleving doormaakt – van verzorgingsstaat naar participatiestaat. De werknemer is daarin zelf de bron van zijn eigen welvaart; de werkgever faciliteert hem in zijn streven.

AWWN pleit voor goed en op tijd voorbereid arbeidsvoorwaardenoverleg dat in het teken staat van slimmer werken. Dit overleg is gericht op zowel concrete, inhoudelijke afspraken als op projectmatig opgezette studies/analyses en experimenten. Slimmer werken is geen doel op zichzelf, maar is een middel om de arbeidsproductiviteit te vergroten en knelpunten op de eigen interne en externe arbeidsmarkt te verlichten.

AWWN ziet als de grote valkuil voor het CAO-seizoen 2009 dat CAO-partijen zich laten verblinden door *issues* van dit moment (kredietcrisis en economische gevolgen daarvan), waardoor afspraken ten bestrijding van de langere termijn problematiek (krapte op de arbeidsmarkt) naar de achtergrond verdwijnen.

De uitdaging is om in 2009 een tweesporenbeleid te voeren: én afspraken maken die passen bij de huidige conjunctuur, én afspraken maken voor de iets langere termijn zodat ondernemingen er aan het einde van de conjuncturele dip weer structureel sterk voor staan.

## 2 Looptijden en loonafspraken

In CAO-seizoen 2008 zijn er op de peildatum 1 november 2008 408 CAO's afgesloten. Onder de 408 CAO's vallen in totaal 3,6 miljoen werknemers. Deze verzameling CAO's bestaat uit 319 ondernemings-CAO's geldend voor 435.000 werknemers en 89 bedrijfstak-CAO's geldend voor 3,2 miljoen werknemers.

### CAO-seizoen 2008

AWVN hanteert het begrip *CAO-seizoen*. De data waarop CAO's worden afgesloten, waarop ze ingaan en de looptijden van CAO's vallen nu eenmaal niet exact samen met de grenzen van een kalenderjaar. CAO-onderhandelingen die in het najaar plaatsvinden zijn vaak (beleidsmatig gezien) al gericht op het nieuwe kalenderjaar. De beleidsvorming over arbeidsvoorwaarden begint meestal vlak na Prinsjesdag, vandaar dat we het CAO-seizoen kort daarna laten starten.

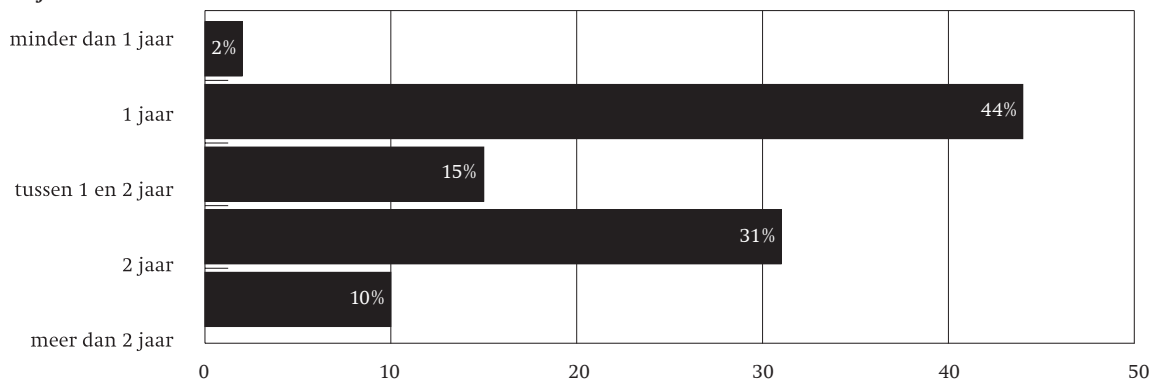
Er zijn twee groepen akkoorden die we toekennen aan CAO-seizoen 2008. In de eerste plaats zijn dat akkoorden met een ingangsdatum op of na 1 januari 2008. In de tweede plaats zijn dat akkoorden die in het najaar van 2007 tot stand kwamen (vanaf oktober), een ingangsdatum hebben in 2007 én op of na 1 oktober 2008 expireren. Deze groep betreft zogeheten 'achterstallig onderhoud'.

### 2.1 Looptijden en expiratedata

#### Looptijden

De gemiddelde looptijd van 2008-akkoorden is 18 maanden. De meest voorkomende looptijd is één jaar. Dit geldt voor 44% van alle akkoorden. Een tweejarige looptijd komt voor bij 31% van de akkoorden.

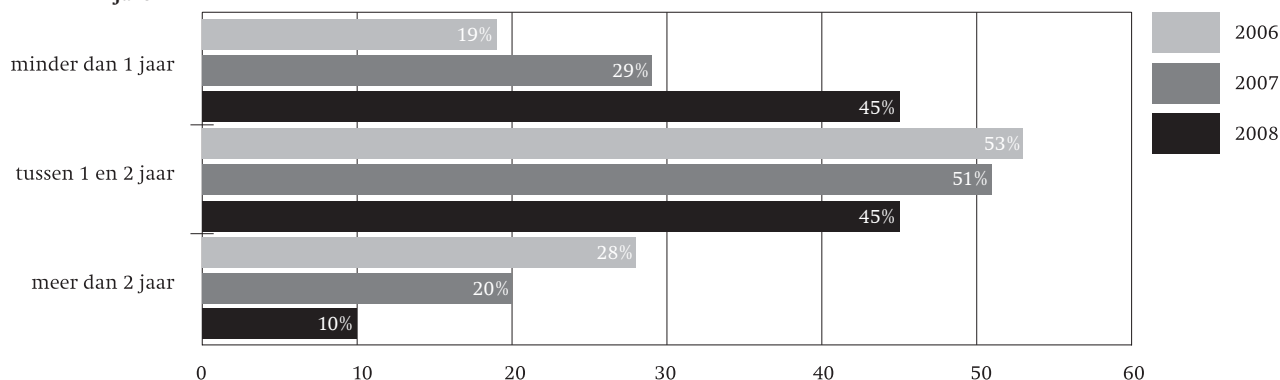
**Grafiek 2** Looptijden van CAO's in jaren



Wanneer we de afspraken over looptijden in 2008 met de twee voorgaande jaren vergelijken, valt er een daling te constateren van de gemiddelde looptijd van de akkoorden. Het lijkt erop dat de onzekere economische vooruitzichten vaker tot de afweging leiden kortlopende CAO's af te sluiten.

In 2006 was de gemiddelde looptijd van afgesloten CAO's 22 maanden, in 2007 is deze met twee maanden afgenomen naar 20 maanden, en ook in 2008 is deze opnieuw met (bijna) twee maanden gedaald tot een gemiddelde looptijd van 18 maanden. Hiermee samen hangt het gewijzigde beeld van de meest voorkomende looptijd van CAO's over de jaren heen. Waren in 2006 en 2007 de tweejarige akkoorden in de meerderheid, in 2008 zijn dit de eenjarige akkoorden (*zie grafiek*).

**Grafiek 3** Meerjarenbeeld van looptijden van CAO's in jaren



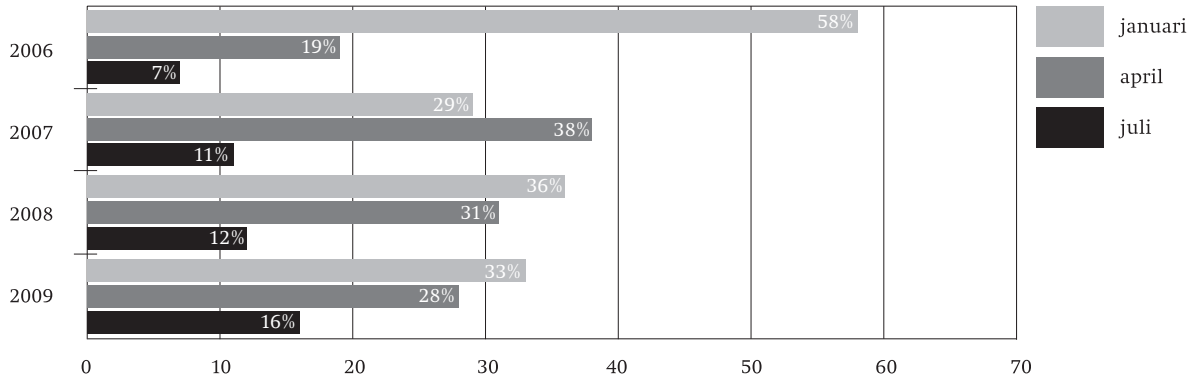
Niet alleen door de jaren heen is de looptijd afgenomen, ook binnen het CAO-seizoen 2008 is sprake van een afnemende looptijd (van 22 maanden in oktober 2007 naar 15 maanden in oktober 2008).



## Expiratiemaanden

Traditioneel gezien expireren de meeste CAO's in januari en april. In welke maand de meeste CAO's expireren kan wel per jaar verschillen (zie grafiek).

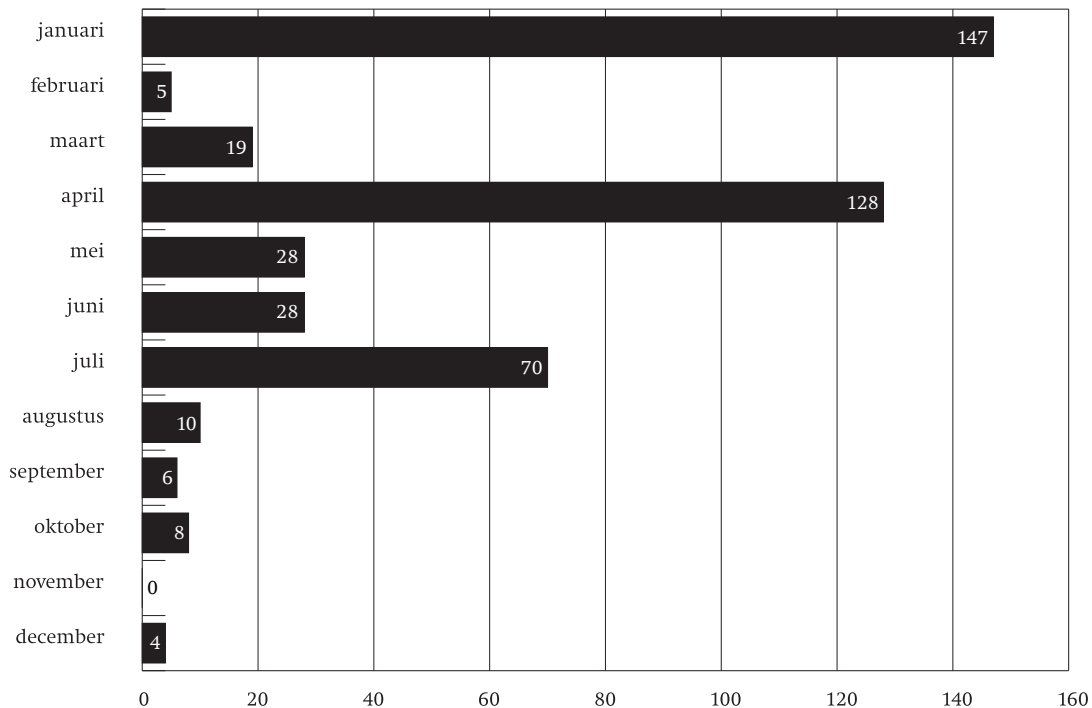
**Grafiek 4** Meerjarenbeeld van expiratiemaanden van CAO's



De meeste in 2008 afgesloten cao's liepen af in de maand januari (130 cao's), gevolgd door april (111 cao's) en de maand juli (43 cao's).

Ook in het komend jaar, 2009, expireren de meeste CAO's in de maand januari (147 CAO's). Daarna volgt een piek van expiratedata in april (128 CAO's) en in juli (70 CAO's). In totaal zullen er in 2009 zo'n 450 CAO's expireren.

**Grafiek 5** Expiratiemaanden van CAO's in 2009



## 2.2 Contractloonaafspraken

### Structurele loonsverhoging

Van 395 van de 408 akkoorden zijn alle contractloonsstijgingen bekend over de gehele looptijd van de betreffende CAO's<sup>2</sup>. Volgens de AWWN-methode van het twaalf-maandsgemiddelde bedraagt de gemiddelde structurele contractloonsstijging van de 2008-akkoorden 3,23%.

Als we bij de 2008-akkoorden alleen kijken naar de loonsverhogingen in de periode 1 januari 2008 tot 1 januari 2009, dan bedraagt de gemiddelde contractloonsstijging op kalenderjaarbasis 3,31%.

### Berekeningsmethoden gemiddelde loonsverhoging

*AWWN-cijfer: gemiddelde contractloonsstijging op contractjaarbasis / twaalf-maandsgemiddelde:*

Gemiddelde structurele loonsstijging verrekend naar twaalf maanden: optelsom van alle initiële verhogingen in de nieuwe CAO, gedeeld door het aantal maanden looptijd van de CAO en vervolgens met twaalf vermenigvuldigd.

*Gemiddelde contractloonsstijging op kalenderjaarbasis:*

Optelsom van alle structurele loonsverhogingen die in de betreffende CAO in het betreffende kalenderjaar gelden.

Er is een duidelijk verschil waar te nemen tussen akkoorden, behorend tot CAO-seizoen 2008, die zijn afgesloten ná 1 januari 2008 en die zijn afgesloten vóór 1 januari 2008. De 342 akkoorden afgesloten na 1 januari 2008 hebben een gemiddelde contractloonsstijging van 3,28%, en de 53 akkoorden afgesloten vóór 1 januari 2008 hebben een gemiddelde contractloonsstijging van 2,87%.

De akkoorden die vóór 1 januari 2008 waren afgesloten, hebben bijna allemaal een ingangsdatum in (de eerste helft van) 2007. Dat betekent dat het akkoorden zijn die voor een belangrijk deel van hun looptijd nog gericht zijn op het vorige CAO-seizoen. In CAO-seizoen 2007 bedroeg de centrale maximum looneis 3%. Afspraken over de contractloonsstijgingen in 2007 zijn tegen die achtergrond gemaakt. In de berekeningsmethodiek van AWWN worden dan de wat lagere loonsverhogingen uit 2007 opgeteld bij de hogere loonsverhogingen uit 2008. Daardoor wordt het twaalfmaandsgemiddelde van 2008-akkoorden enigszins gedrukt.

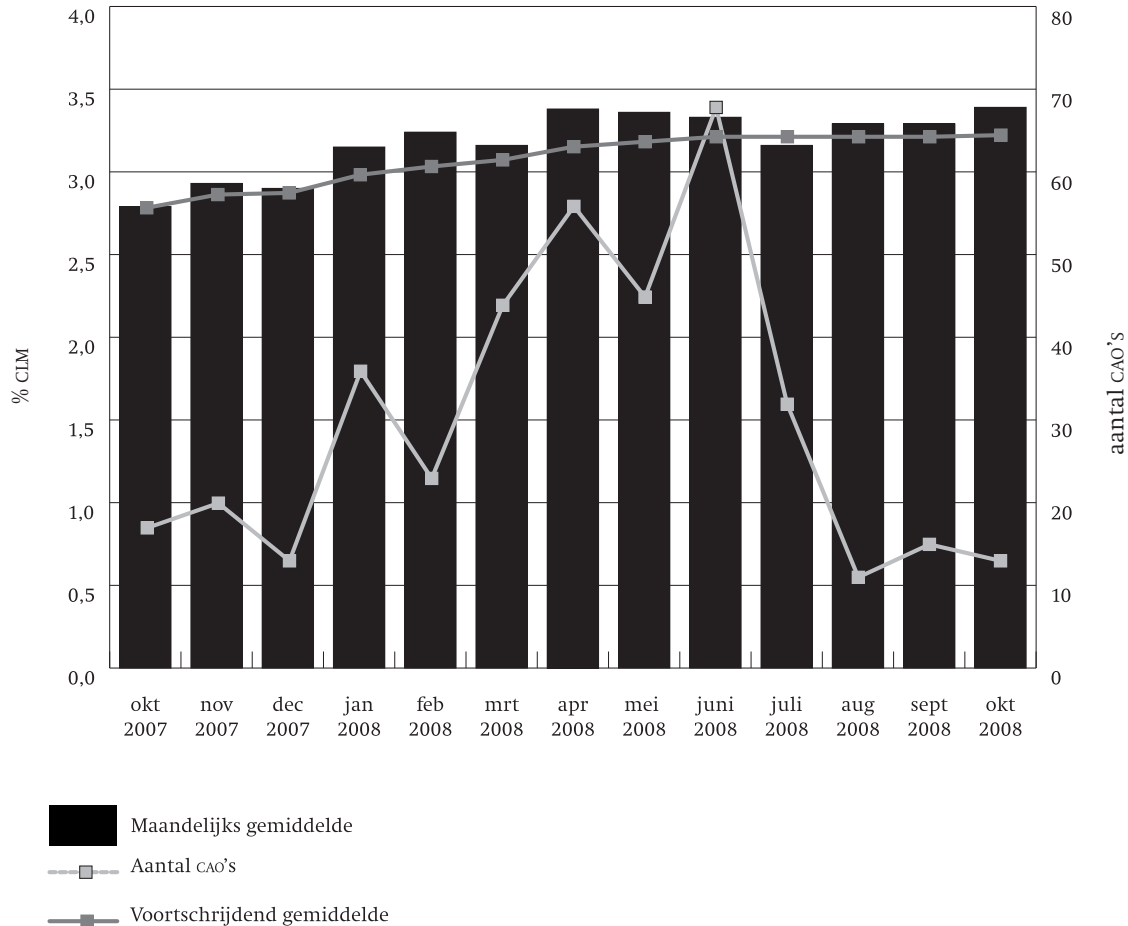
### Ontwikkeling gemiddelde contractloonsstijging per maand

Wanneer we kijken naar de ontwikkelingen van de contractloonsmutaties door het CAO-seizoen heen, is te zien dat de contractloonsmutaties in de maanden oktober, november en december van 2007 lager liggen dan de contractloonsmutaties vanaf januari 2008.

<sup>2</sup> Van 17 akkoorden zijn niet alle tijdens de looptijd toegekende contractloonsstijgingen bekend. In deze CAO's zijn veelal afspraken gemaakt over automatische prijscompensatie, die achteraf plaatsvindt. Daarnaast komen andere methoden van loonindexering voor.

Dit is een normaal verschijnsel en wordt veroorzaakt doordat een deel van de CAO's in 2007 nog naar het vorige CAO-seizoen kijken. In de periode van januari tot oktober 2008 hebben de gemiddelde contractloonmutaties per maand geschommeld tussen de 3,2% en 3,4%.

**Grafiek 6** Aantal CAO's per maand en gemiddelde contractloonstijgingen



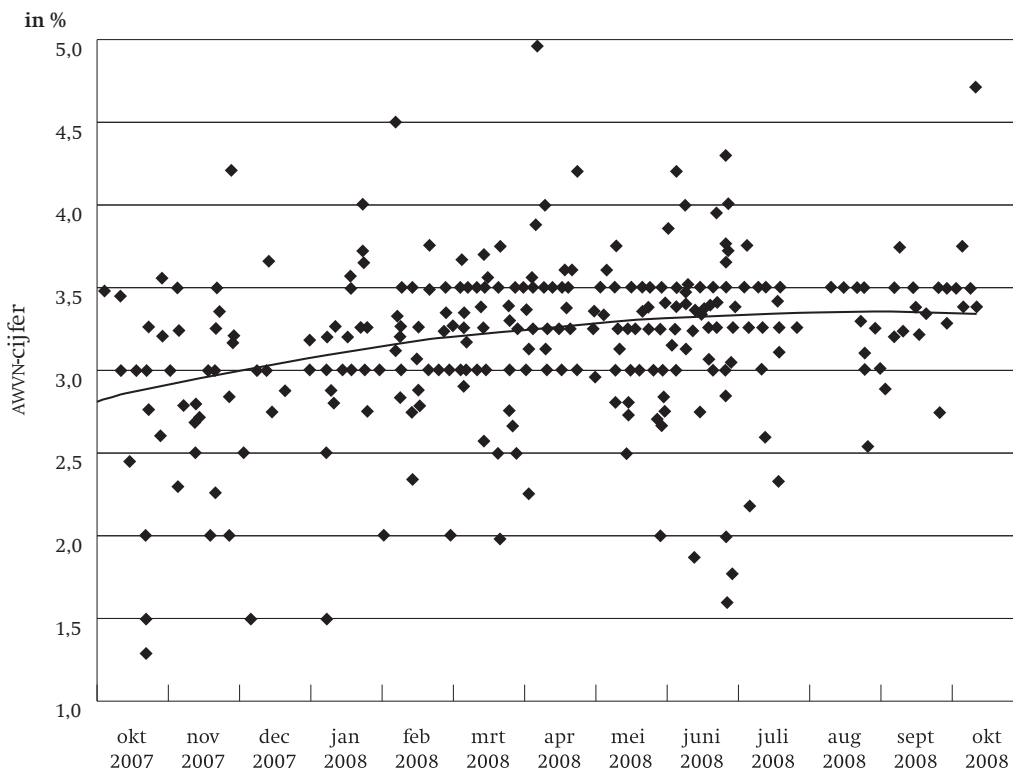
### Spreiding van loonsverhogingen

Voor 2008 was de maximum looneis van de vakbonden 3,5% en raamde het Centraal Planbureau in de *Macro Economische Verkenning 2008*, de inflatie op 2%.

In 29% van de akkoorden is de contractloonstijging exact gelijk aan de looneis en in 10% is de maximum looneis overschreden<sup>3</sup>. Groter of gelijk aan de geraamde inflatie en kleiner of gelijk aan de looneis zit 88% van alle akkoorden. 2% van de akkoorden heeft een loonsverhoging die onder de geraamde inflatie van 2008 ligt.

Op Prinsjesdag 2008 voorzag het CPB dat de inflatie over 2008 uiteindelijk zal uitkomen op 2,75%. 90% van alle akkoorden heeft een loonsverhoging hoger dan 2,75%. In totaal heeft 79% van de akkoorden een loonsverhoging groter of gelijk aan 2,75%, en kleiner of gelijk aan de looneis van 3,5%.

**Grafiek 7 Spreiding van het AWWN-cijfer over 2008**



<sup>3</sup> Bij een derde deel van de akkoorden met een loonsverhoging boven de 3,5%, komt het twaalf-maandsgemiddelde boven de 3,5% uit, omdat er naast afspraken over de loonsverhoging ook een verhoging van de structurele eindejaarsuitkering is afgesproken.

De ene helft van alle loonsverhogingen ligt onder de 3,25% en de andere helft ligt hierboven. 50% van alle loonsverhogingen ligt tussen de 3% en 3,5%. In één akkoord is helemaal geen loonsverhoging toegekend: de CAO voor dierenartsassistenten. Reden dat de werknemers geen loonsverhoging ontvangen is de introductie van een pensioenregeling. Deze introductie zorgt voor een kostenstijging voor de werkgevers van 8 à 9%. Dit percentage ligt al ruim boven de algemene loonsverhoging. De hoogste contractloonmutatie is 6,33%. Dit betreft slechts één akkoord: de CAO van Uniport Multipurpose Terminals. De hoge contractloonmutatie is veroorzaakt door het feit dat de automatische prijscompensatie voor de periode april 2005 tot april 2008 voor een deel, namelijk 2,77% nog uitbetaald moest worden. Ook is er een initiële loonsverhoging van 1,98% afgesproken. Tevens is de looptijd van de CAO slechts negen maanden, wat eveneens voor een hogere contractloonmutatie op contractjaarbasis zorgt.

## 2.3 Flexibele beloning

### Ontwikkelingen in 2008

In 2008 was flexibilisering van de beloning net als in 2007 een belangrijk thema aan de onderhandelingstafel. Daarbij gaat het om beloningsvormen die het mogelijk maken de ontwikkeling van het loon van werknemers te laten meegroeien met algemene, bedrijfsspecifieke, of individuele (economische) prestaties. In de praktijk zien we drie vormen van flexibele beloning: (collectieve) resultaatafhankelijke uitkeringen, (individuele) beoordelingsafhankelijke beloning (sgroei) en/of collectieve eenmalige uitkeringen.

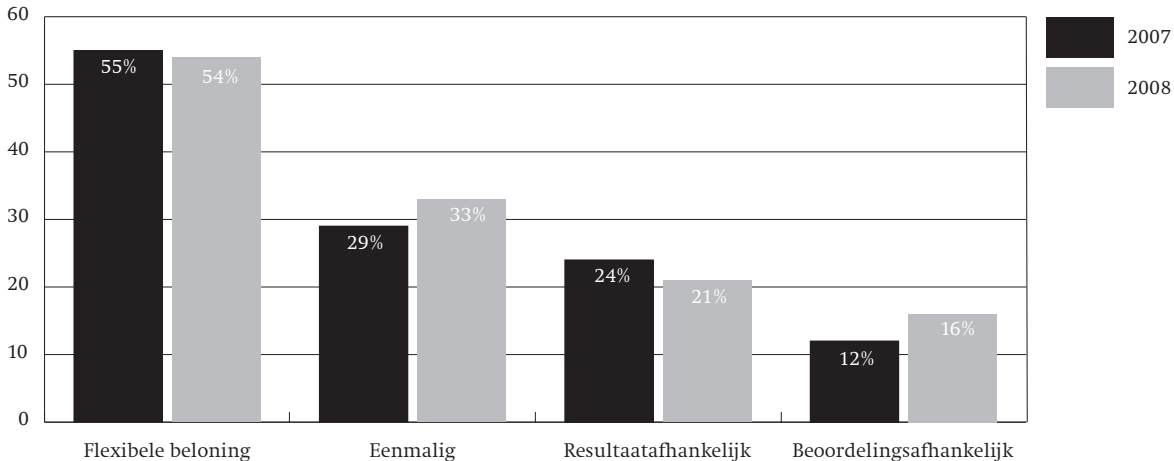
In 54% van alle akkoorden is een afspraak over één of meerdere vormen van flexibele beloning gemaakt. Ten opzichte van 2007 is dit beeld nagenoeg gelijk gebleven. Toen was in 55% van de akkoorden een afspraak gemaakt over flexibele beloning.

Over het algemeen zien we een lichte verschuiving van resultaatafhankelijke beloning naar beoordelingsafhankelijke beloning en eenmalige uitkeringen.

Eén op de vier akkoorden in 2007 kent een afspraak over een resultaatafhankelijke uitkering. In 2008 is dit licht gedaald naar één op de vijf akkoorden. Het aandeel CAO's waarin afspraken staan over een beoordelingsafhankelijke beloning of een eenmalige uitkering is toegenomen. De beoordelingsafhankelijke beloning heeft in 16% van de CAO's een plaats, waar dit in 2007 12% was. De eenmalige uitkering is in 33% van de in 2008 afgesloten akkoorden terug te vinden. In 2007 was dit nog in 28% van de akkoorden.

**Grafiek 8** Aandeel flexibele beloning

in %



CAO-partijen spreken flexibele beloning deels af als alternatief voor de structurele loonsverhoging. Dit blijkt uit het verschil in de gemiddelde contractloonsstijgingen van akkoorden mét afspraken over flexibele beloning, in vergelijking met akkoorden zonder afspraken over flexibele beloning. De eerste groep heeft een gemiddelde contractloonsstijging van 3,15%, bij de tweede groep is dit 3,27%.

Het verschil is er, maar wel relatief gering. AWWN moedigt dan ook aan om te blijven proberen flexibele beloning meer in te zetten als alternatief voor structurele loonsverhogingen.

### Concrete voorbeelden 2008

In de CAO's van KPN, ING en de Adviesorganisaties voor Onderwijs en Jeugd (AOJ) zijn een aantal aansprekende voorbeelden terug te vinden van de verschillende vormen van flexibele beloning.

De CAO van KPN onderscheidt vijf groepen werknemers: Sales, Retail (winkels), IT, Operations (monteurs) en Overige werknemers. Voor ieder van deze groepen gelden specifieke arbeidsvoorwaarden. Zo kent ieder van deze groepen een eigen structurele loonsverhoging en een eigen wekelijkse arbeidsduur.

Daarnaast zijn er ook twee verschillende vormen van flexibele beloning. Er is een Payplan-regeling en een CAO-Bonusregeling. De Payplan-regeling geldt alleen voor Sales en Retail. Hierbij wordt voor elk functieniveau een percentage van het feitelijk salaris vastgesteld voor 'on target performance'. Voor de groepen IT, Operations en Overig geldt dat zij onder de CAO-Bonusregeling vallen. Het ontvangen van de CAO-Bonus is afhankelijk van:

- 1 een *bonusopportunity* (bij het behalen van afgesproken doelen en een goede beoordeling),
- 2 de realisatie van twee financiële collectieve doelstellingen voor grote groepen werknemers,
- 3 een persoonlijke *'modifier'* op basis van de beoordeling.

Hierbij gelden garanties voor een minimale salarisverhoging.

Het komt er dus op neer dat KPN drie vormen van flexibele beloning heeft. Allereerst differentieert het bedrijf naar verschillende groepen werknemers, ten tweede kent KPN een vorm van beoordelingsafhankelijke beloning en ten derde een resultaatafhankelijke uitkering.

ING heeft het Performance Management Programma '*succesvol functioneren*' opgezet. Dit programma moet een balans vinden tussen resultaatgerichte sturing en de ontwikkeling van werknemers. Hier is een geheel nieuw beloningsbeleid aan gekoppeld. Ten aanzien van het vaste inkomen geldt dat het maandelijks inkomen per jaar wordt verhoogd op basis van een beoordeling. Hierbij gelden zes beoordelingscategorieën. Die kunnen leiden tot een verhoging van 0% tot 7% van het maandsalaris. Ten aanzien van het variabele inkomen geldt vanaf 2009 voor iedereen een vorm van prestatiebeloning. Deze bestaat uit een individueel en een organisatiebreed deel. Voor het individuele deel is een *target-beloning* te behalen. De hoogte hiervan ligt tussen de 4% en 16%. Het ING-deel bestaat uit een uitkering aan de werknemers van minstens 1% en maximaal 7%. De hoogte van de uitkering is afhankelijk van de *Total Shareholders Return*. Deze zal voor het eerst tot uitbetaling komen in 2010. Hierbij geldt tot 2012 een garantiebedrag.

ING kent dus zowel een vorm van beoordelingsafhankelijke beloning als een vorm van een resultaatafhankelijke uitkering.

Bij Adviesorganisaties voor Onderwijs en Jeugd (AOJ) wordt de bestaande eindejaarsuitkering van 4% gefaseerd vervangen door een resultaatafhankelijke eindejaarsuitkering van maximaal 8%. Eind 2009 komt deze nieuwe vorm tot uitkering. Daarnaast zullen werknemers een eenmalige uitkering van 1,5% ontvangen over twaalf maal het bruto maandsalaris. Tevens is het beloningssysteem zo ingericht dat de jaarlijkse salarisverhoging plaatsvindt op basis van de beoordeling van de werknemer.

De CAO van Adviesorganisaties voor Onderwijs en Jeugd kent dus een resultaatafhankelijke (eindejaars-)uitkering, een beoordelingsafhankelijke beloning en een eenmalige uitkering.

### **Flexbudget**

Als belangrijke en interessante nieuwe ontwikkeling signaleert AWWN het ontstaan van individuele '*CAO-potjes*' of -budgetten, waarin een aantal arbeidsvoorwaarden, zoals de 13e maand, ADV-dagen, bovenwettelijke vakantiedagen, levensloop en dergelijke, worden gekapitaliseerd in extra loon. Extra verlof kan dan veelal vanuit dat budget (terug)gekocht worden als een werknemer daar behoefte aan heeft. Daarmee lijkt er een stap gemaakt te worden naar een wat andere verdeling van verantwoordelijkheden, van werkgever meer in de richting van de werknemer.

Een aansprekend voorbeeld van deze trend is de KPN-CAO. Werknemers krijgen voortaan een maandelijks CAO-budget (12,5% van het bruto maandsalaris). Bestaande uit vakantietoeslag, bovenwettelijke vakantiedagen, bijzonder verlof, jubileumgratificatie en levenslooptoeslag. De werknemer kan hieruit onder andere, zonder toestemming



van de werkgever, 47 uren verlof terugkopen, het bedrag gebruiken ten behoeve van levensloopsparen, extra pensioenstorting, een fiets/fitness of de vakbondsbijdrage bekostigen of het bedrag laten uitbetalen.

Een ander voorbeeld is het Flexbudget van Aegon. Vanaf 2010 krijgen alle werknemers een flexbudget dat via de online Flexshop te besteden is aan diverse doelen zoals:

- het kopen van extra verlof,
- het fietsplan,
- sparen voor levensloop.

Met het flexbudget is de flexibiliteit en keuzevrijheid van werknemers veel groter. Het flexbudget is 20% van het maandsalaris + 83,33 euro per maand. Het flexbudget heeft de waarde van de vakantietoeslag, de 13e maand, zeven verlofdagen plus de werkgeversbijdragen voor spaarloon en zorgverzekering. Daarnaast zijn er nog twee zaken die in het flexbudget zijn gecompenseerd, namelijk het afschaffen van Goede Vrijdag als feestdag en het afschaffen van de regeling dat de werknemer op de verjaardag en op 5, 24 en 31 december twee uur eerder naar huis mag.

Andere vormen van dergelijke individuele geldpotjes staan in de akkoorden van Kindercentra, Philips, Academische Ziekenhuizen, de Jaarbeurs en ABN Amro.

## 2.4 Overige afspraken

Naast afspraken over contractlonen en flexibele beloning werden ook andere afspraken gemaakt met effecten op het inkomen voor werknemers en dus de loonkosten voor werkgevers. Het gaat daarbij om het al dan niet verhalen van de WGA-premie, een werkgeversbijdrage ter compensatie van de premie voor de ziektekostenverzekering, of een werkgeversbijdrage in het kader van de levensloopteregeling.

### Verhalen WGA-premie

In één op de drie principeakkoorden is in 2008 expliciet een afspraak vastgelegd over het wel of niet verhalen van het werknemersdeel van de WGA-premie. In verreweg de meeste akkoorden is afgesproken dat de WGA-premie niet verhaald zal worden op de werknemer. In bijna 20 CAO's (4%) staat dat de WGA-premie voor de helft wordt verhaald op de werknemer. In nog eens tien andere CAO's (3%) is sprake van een voorwaardelijk verhaal (meestal als de WGA-premie boven een bepaalde drempel uitkomt). Ten opzichte van 2007 is het aantal afspraken over het verhalen van de WGA-premie op de werknemer verder afgenomen.

### Werkgeversbijdrage ziektekosten

Net als in 2007 is in circa één op de vijf CAO's een afspraak gemaakt over een hogere tegemoetkoming in de ziektekosten. Meestal gaat het om een verhoging van de werkgeversbijdrage. Afspraken over afschaffing of juist introductie komen nauwelijks voor. De gemiddelde stijging bedraagt in 2008 circa 20 euro per maand. Daar waar in de ziektekosten tegemoet wordt gekomen bedraagt de gemiddelde tegemoetkoming in 2008 circa 30 euro per maand.

### **Werkgeversbijdrage levensloop**

In 2008 is het aantal nieuwe afspraken over een werkgeversbijdrage aan de levensloopregeling op één hand te tellen. Dat er een pas op de plaats is gemaakt heeft alles te maken met het nog ontbreken van de in het regeerakkoord aangekondigde kabinetsvisie over de levensloopregeling. Zolang onbekend blijft welke toekomst het kabinet ziet weggelegd voor de levensloopregeling, zullen sociale partners een afwachterende houding aannemen.

In 2008 is in een klein aantal CAO's de werkgeversbijdrage levensloop beëindigd en ingezet als bron voor de financiering van individuele levensfase of inzetbaarheidsbudgetten. Of dit een trend gaat worden, zal in 2009 moeten blijken.

## **2.5 Vooruitblik 2009**

Voor een deel bestaat er al een beeld van de arbeidsvoorwaardenvorming in 2009. Er zijn in 2008 namelijk al 136 CAO's afgesloten met een looptijd over heel 2009. Deze CAO's kennen een gemiddelde contractloonmutatie van 3,1%. Hiermee ligt de gemiddelde loonstijging over 2009 tot nu toe dus 0,2 procentpunt onder die van 2008. Het Centraal Planbureau raamde in de *Macro Economische Verkenning 2009* de contractloonmutatie op 3,5%. *AWVN* vond dat toen al aan de hoge kant. Wanneer de gemiddelde contractloonmutatie over 2009 namelijk op 3,5% zou moeten uitkomen, zouden de lonen in 2009 met meer dan 3,5% moeten toenemen. Gezien de maximum looneis van *FNV* van 3,5%, was dit erg onwaarschijnlijk.

Inmiddels zijn de macro-economische omstandigheden dusdanig verslechterd, dat de vraag kan worden gesteld of het Najaarsakkoord niet te vroeg is gekomen en de genoemde maximum looninzet van 3,5% inmiddels achterhaald is. Hoe dan ook, het is aan werkgevers zelf om in de CAO-onderhandelingen de remweg te verkorten als dat nodig is gezien de verslechterende omstandigheden waarin het betreffende bedrijf of de bedrijfstak verkeert.

Het CPB raamt de contractloonstijging voor 2009 inmiddels op 3%. Aangezien voor 40% van de werknemers al een gemiddelde contractloonstijging van 3,3% voor 2009 vastligt, zal de gemiddelde contractloonstijging van de nog af te sluiten CAO's in dat scenario op circa 2,75% moeten uitkomen.

*AWVN* vindt, juist in deze tijden van recessie, ook dat flexibele beloning een meer volwaardig alternatief moet worden voor de structurele loonsverhogingen. Het verschil tussen de structurele loonsverhoging van akkoorden mét en zonder flexibele beloning kan, en moet, groter. Resultaat- en/of beoordelingsafhankelijke beloning vergroten de betrokkenheid van werknemers bij de onderneming en accentueert de eigen verantwoordelijkheid voor het leveren van een bijdrage en bevordert een klant- en resultaatgerichte cultuur.

Een trend is verder dat de looptijd van de CAO steeds korter wordt. Onduidelijk is of deze trend zich in 2009 verder zal voortzetten. Met het oog op de economische onzekerheden is het echter waarschijnlijk dat meer bedrijven kiezen voor een kortere looptijd van de CAO. *AWVN* wil onder de aandacht brengen dat variatie in looptijd een goed middel kan zijn bij economische onzekerheden.

## 3 Arbeidsduur: flexibeler en langer werken

Slim omgaan met arbeidsduur en arbeidstijden draagt bij aan het verbeteren van de productiviteit van bedrijven. Voor de werkgever kan arbeidstijdenmanagement resulteren in forse verhoging van de arbeidsproductiviteit en in verlichting van de druk op de arbeidsmarkt. Voor de werknemer biedt modern arbeidstijdenmanagement vaak een oplossing voor wensen rondom het combineren van werk en privé. Zowel in 2008 als ook vooruitlopend op 2009<sup>4</sup> vindt *AWVN* dat de volgende afspraken hieraan kunnen bijdragen:

- 1 Meer flexibiliteit of meer ruimte om de netto arbeidsduur van werknemers te verhogen.
- 2 Meer flexibiliteit in de grenzen, de vormgeving en de vaststelling van (regelingen van) werktijden.

In dit hoofdstuk komen, na een korte schets van de context rondom arbeidstijden, beide thema's aan bod.

### 3.1 Context 2008

Medio 2007 hebben op de Participatietop de Stichting van de Arbeid, het kabinet en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (*VNG*) concrete afspraken gemaakt om de arbeidsparticipatie te verhogen (zie onderstaande box)<sup>5</sup>.

De Participatietop leverde onder andere de gezamenlijke visie op dat we het aanpassingsvermogen van bedrijven op economische (internationale) ontwikkelingen kunnen vergroten door het verbeteren van de inzetbaarheid van werknemers.

Dat kan onder meer door de gemiddelde (contractuele) arbeidsduur te verhogen, oftewel meer productieve uren te genereren, bij zowel voltijders als deeltijders. *AWVN* ziet het verlengen van de werkweek, minder bovenwettelijke vakantie-uren en minder *ADV*-dagen, als goede mogelijkheden om dat te bereiken. In paragraaf 3.2 gaan we hier dieper op in.

Langer werken kan daarmee knelpunten ondervangen in de personeelsvoorziening door de toenemende (structurele) krapte op de arbeidsmarkt.

Natuurlijk is de mate en vorm waarin arbeidsduur kan worden verlengd maatwerk, afhankelijk van (economische) noodzaak, mogelijkheden, voorkeuren en behoeften, en moet zowel vanuit het perspectief van de werkgever als de werknemer benaderd worden.

Flexibilisering van werktijden is een andere manier om productiviteitsverhoging te realiseren. Met behulp van arbeidstijdenmanagement, daarbij gebruikmakend van de (ruimere) kaders van de nieuwe Arbeidstijdenwet, kan worden gezocht naar een optimale afstemming van werkaanbod en personele inzet. Daarbij dient rekening te

<sup>4</sup> Zie [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl) voor de notities *Hoofddijnen Arbeidsvoorwaardenbeleid 2008* en *Hoofddijnen Arbeidsvoorwaardenbeleid 2009*.

<sup>5</sup> Zie [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl) voor de tripartiete beleidsinzet die de in de Stichting van de Arbeid verenigde vakcentrales en de werkgeverskoepels, het kabinet en de *VNG* gezamenlijk hebben vastgesteld in de Participatietop op 27 juni 2007.

worden gehouden met behoeften van zowel werkgever als werknemer én de arbeidsvoorwaardelijke aspecten van werktijden.

Productieve arbeidsduur kan ten slotte ook worden gegeneerd door allerlei ontziemaatregelen voor oudere werknemers te vervangen door afspraken te maken gericht op langere inzetbaarheid van alle werknemers, dus ook ouderen.

De ontziemaatregelen voor oudere werknemers zoals we die kennen – kortere werkweken, meer verlofdagen, geen overwerk, geen nacht- en/of ploegendiensten – kunnen leiden tot een verzwakking van hun individuele arbeidsmarktpositie omdat ouderen relatief duurder worden. Waar bij het toekennen van ontziemaatregelen alleen aan ouderen sprake kan zijn van discriminatie volgens de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd, is er bij een correcte vorm van levensfasebeleid geen sprake van discriminatie omdat dan voor alle werknemers iets is geregeld. Lees verder over levensfasebeleid in paragraaf 5.2.

#### **Letterlijke afspraken uit de Participatietop over langer werken**

Het aanpassingsvermogen van bedrijven op economische (internationale) ontwikkelingen wordt vergroot door het verbeteren van de inzetbaarheid van werknemers. Een toename van de gemiddelde arbeidsduur op jaarbasis, met name voor degenen die in deeltijd werken, draagt hieraan bij. Daarnaast kan de toename van de arbeidsduur bij voltijders, op vrijwillige basis, vorm krijgen door verlenging van de werkweek, bijvoorbeeld naar 40 uur. Langer werken verhoogt de gemiddelde arbeidsduur op jaarbasis en kan tevens knelpunten ondervangen in de personeelsvoorziening door de toenemende (structurele) krapte op de arbeidsmarkt...

Verbetering van de inzetbaarheid, en daarmee vergroting van de (arbeids)productiviteit, wordt tevens bevorderd door verdere flexibilisering, op het vlak van differentiatie in arbeidsduur en arbeidstijden. Dit binnen de (ruime) kaders van de nieuwe Arbeidstijdenwet die op 1 april 2007 in werking is getreden...

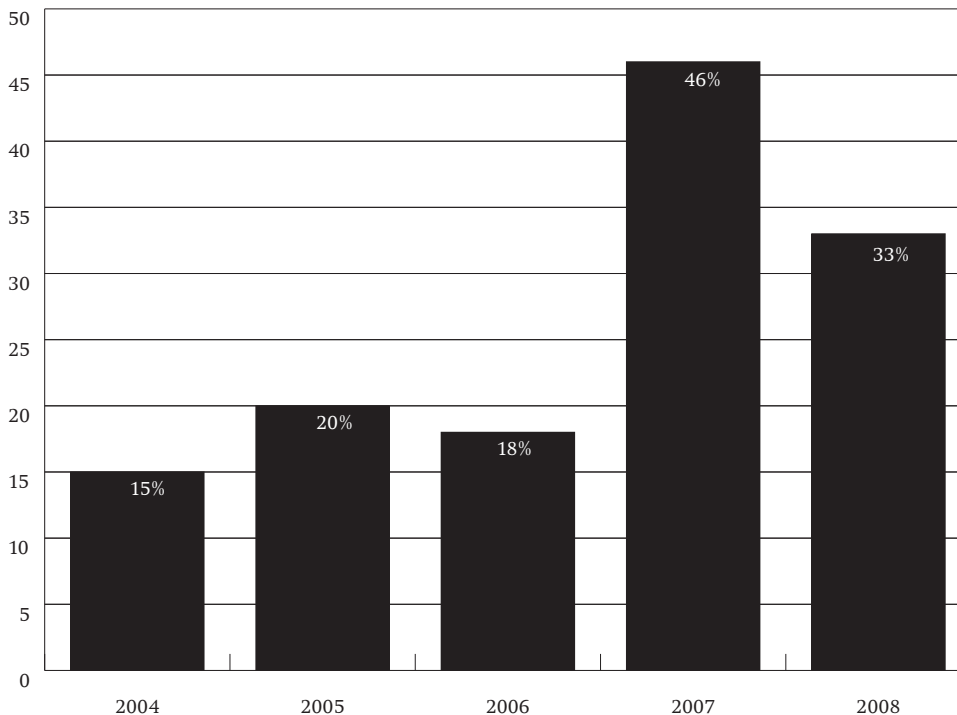
Veel CAO's kennen maatregelen die op alle oudere werknemers van toepassing zijn: een kortere werkweek, meer verlofdagen, geen overwerk en geen nacht- of ploegendiensten...

In de afgelopen jaren zijn in een aantal CAO's de ontzieregels aangepast om de inzetbaarheid van ouderen te vergroten en de (loon)kosten te beheersen, waarbij ook ingespeeld wordt op de toegenomen behoefte aan maatwerk/individuele keuzemogelijkheden en de mogelijke tegenstrijdigheid met de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid. De Stichting van de Arbeid roept CAO-partijen op bestaande ontziemaatregelen om te vormen tot c.q. onder te brengen in bij CAO vastgelegde individuele keuzemogelijkheden. Een dergelijke operatie vindt plaats op basis van de volgende randvoorwaarden:

- de (interne of externe) arbeidsmarktpositie van de (oudere) werknemer moet worden versterkt;
- deelname aan dergelijke keuzemogelijkheden moet een individueel keuzekarakter hebben;
- de afspraken moeten voldoen aan de eisen uit de Wet Gelijke Behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid;
- dergelijke afspraken moeten maatwerk mogelijk maken;
- kostenneutraliteit.

De laatste jaren is een duidelijke toename zichtbaar van het aantal CAO-afspraken over verlenging van de arbeidsduur en/of flexibilisering van de werktijden. In de periode 2004 tot en met 2006 is in circa één op de vijf CAO's een afspraak gemaakt over arbeidstijden (zie grafiek 9). In 2007 zijn in ruim twee op de vijf CAO's afspraken gemaakt over arbeidstijden. Deze stijging hangt samen met de invoering van de vereenvoudigde Arbeidstijdenwet per 1 april 2007. In het CAO-seizoen 2008 is in één op de drie CAO's tenminste één afspraak gemaakt over verlenging van arbeidsduur, flexibilisering van werktijden, of een studie naar één of beide onderwerpen. In de volgende paragrafen nemen we deze afspraken onder de loep.

**Grafiek 9** Akkoorden met afspraken over vergroten van flexibiliteit (tijd, duur en/of studie)



## 3.2 Langer werken

De internationale concurrentiedruk neemt toe en de arbeidsmarkt wordt op de lange termijn structureel krappere. In die context moet de arbeidsproductiviteit toenemen, onder andere door meer productieve uren te genereren. Maatwerkafspraken over het verlengen van de arbeidsduur zijn net als in 2007 ook in het CAO-seizoen 2008 in opkomst. In veel CAO's zijn daarover met vakbonden goede gedifferentieerde afspraken gemaakt. In een enkel geval wordt de arbeidsduur collectief verlengd met een aantal dagen op jaarbasis, soms wordt de standaard arbeidsduur voor nieuwe instroom verhoogd, soms geldt die verlengde arbeidsduur voor bepaalde bedrijfsonderdelen, maar in de meeste gevallen wordt er een individuele keuze voor werknemers geïntroduceerd.

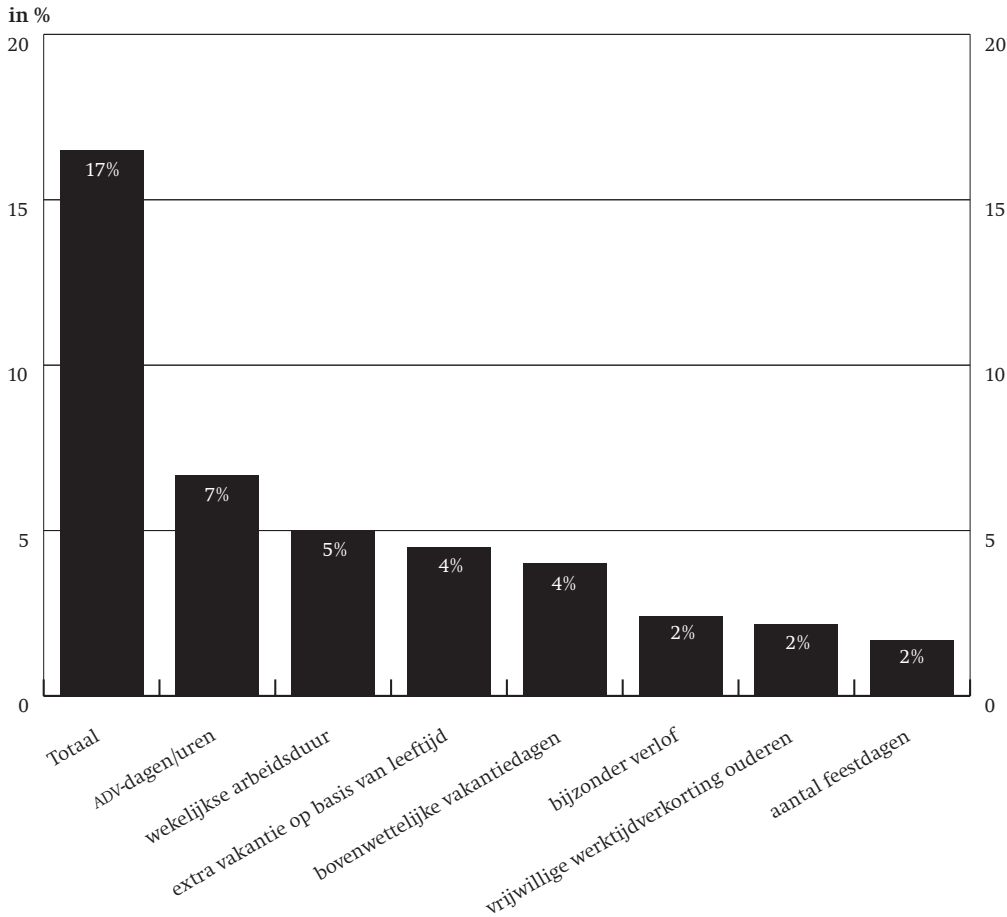
### Ontwikkelingen in 2008

In het CAO-seizoen 2008 zijn al maatwerkafspraken over het verlengen van de arbeidsduur gemaakt. Het doel van meer productieve uren kan op verschillende manieren worden bereikt:

- 1 Arbeidsduur per week ophogen.
- 2 ADV-dagen reduceren.
- 3 Bovenwettelijke vakantiedagen reduceren.
- 4 Doorbetaalde feestdagen reduceren.
- 5 Seniorenverlof reduceren.
- 6 Vrijwillige werktijdverkorting voor oudere werknemers reduceren.
- 7 Bijzonder verlof reduceren.

Afspraken kunnen zowel gelden voor alle werknemers, enkel voor nieuwe werknemers of voor specifieke groepen werknemers. In de regel hebben dergelijke afspraken een inkomensneutraal karakter. Met andere woorden: werknemers krijgen op de één of andere manier compensatie voor de afgesproken reductie van verlofrechten. Deze compensatie kan weer gelden voor alle werknemers, alleen voor het huidige personeelsbestand of voor de specifieke groep(en) werknemers. De vorm van compensatie loopt uiteen van een hoger schaalloon, een hogere eindejaarsuitkering, een dag extra vakantie/studieverlof, een lagere werknemersbijdrage aan de pensioenpremie, of een financiering van een individueel budget (bestaande uit uren of een percentage van het maandloon) dat werknemers kunnen inzetten ten behoeve van hun wensen omtrent verlof, scholing en/of employability. De rode draad van deze verschillende soorten afspraken is in elk geval: meer uren werken tegen een aangepaste beloning.

Grafiek 10 Afspraken die kunnen leiden tot arbeidsduurverlenging, 2008



AVVN spreekt van *harde* afspraken als het gaat om afspraken die per definitie leiden tot arbeidsduurverlenging voor alle (groepen) werknemers, tenzij werknemers op individuele basis actie ondernemen om deze verlenging (deels) teniet te doen (bijv. door terugkopen van ingeleverde ADV-dagen). Harde afspraken zijn gemaakt in 10% van alle 2008-CAO's.

Naast de harde afspraken zijn er ook de zogenaamde *zachte* afspraken, dan hebben we het over afspraken die niet per definitie leiden tot arbeidsduurverlenging. Individuele werknemers hebben de mogelijkheid om actie te ondernemen en om op individuele basis hun arbeidsduur te verlengen. Een voorbeeld van een zachte afspraak is dat de standaardwerkweek weliswaar 36 uur blijft, maar dat de werknemer de mogelijkheid krijgt om op vrijwillige basis hiervan af te wijken tot maximaal 40 uur.

Arbeidsduurverlenging heeft duidelijk raakvlakken met het AWWN-speerpunt levensfasebeleid (zie paragraaf 5.2). Reductie of afschaffing van seniorenverlof en/of van vrijwillige werktijdverkorting voor oudere werknemers zijn immers niet alleen vormen van arbeidsduurverlenging, maar tegelijkertijd ook vaak expliciet genoemde elementen van levensfasebeleid.

### **Concrete voorbeelden uit 2008**

In de CAO Rijksmusea is afgesproken dat alle werknemers één vakantiedag erbij krijgen. Tegelijkertijd worden de leeftijdsdagen afgeschaft en wordt het huidige aantal vakantie-uren voor alle medewerkers van 45 jaar en ouder bevroren op het nu bestaande aantal. De werktijdverkorting van oudere werknemers geldt niet meer voor nieuwe werknemers en de rechten van de huidige deelnemers worden bevroren.

Verder wordt aan het half uur verkorting arbeidstijd per dag voor werknemers ouder dan 60 jaar voortaan de restrictie meegegeven dat er geen vakantiedagen mee mogen worden opgebouwd. De regel dat nachtarbeid mag worden geweigerd vanaf 55 jaar, wordt afgeschaft. Daarvoor in de plaats komt een medische indicatie. Bestaande gevallen behouden hun rechten.

In de CAO van de Luchtverkeersleiding Nederland zijn meerdere afspraken gemaakt om werknemers meer uren te laten werken. Allereerst zijn Goede Vrijdag en 5 mei afgeschaft als vrije dagen. Hier tegenover staat een salarisverbetering. Daarnaast is in deze CAO ook een standaard werkweek van 38 uur ingevoerd waar deze eerst 36 uur was. In tabel 1 zijn voorbeelden van CAO-afspraken te vinden die eveneens leiden tot meer productieve uren, maar die in ieder geval op het gebied van een langere werkweek, minder strikt zijn dan het akkoord van de Luchtverkeersleiding Nederland.



**Tabel 1 Voorbeelden van CAO-afspraken die leiden tot meer productieve uren**

<b>Vermindering ADV-dagen:</b>	
Universiteiten	twee verlofdagen minder in twee jaar (tegen 2x 0,5%)
Shell	vier verlofdagen minder (tegen 4x 0,5%)
Metalektro	drie ADV-dagen minder (tegen 3x 0,383%)
Rockwool	werknemers betalen een gedeelte van de pensioenpremie via de uitbreiding van de reguliere arbeidstijd met vijf dagen (via rooster- of terugkomuren) tegen een waarde van 0,42% van het jaarloon per dag
Openbaar vervoer	0,41% per verkochte ADV-dag (in geval van verkoop van alle 17 ATV-dagen: 10% toeslag) verkoop ADV-dagen wordt nadrukkelijk aangemoedigd
<b>Langere werkweek:</b>	
Politie	van 36/38 naar 40 uur op vrijwillige basis
GVB en RET	van 36 naar 40 uur op vrijwillige basis
Kindercentra	36 uur blijft de norm, 40 uur wordt mogelijk
KPN	van 37 naar 40 uur (voor specifieke werknemersgroepen)
Brocacef	38 uur blijft de norm, 40 uur wordt mogelijk mogelijkheid tot deeltijdpensioen
<b>Doorbetaalde feestdag omgezet in werkdag:</b>	
Aegon	Goede Vrijdag afschaffen
ING	Goede Vrijdag afschaffen tegen stijging van salaris met 0,4%
Transavia	Goede Vrijdag afschaffen tegen stijging van eindejaarsuitkering met 0,7%
Aeroground	Goede Vrijdag afschaffen
Gezondheidscentra	5 mei afschaffen (wel doorbetaalde verlofdag in lustrumjaren) tegen een verhoging van de eindejaarsuitkering met 0,5%

**Vooruitblik 2009**

De trend in 2008 is duidelijk: het taboe van langer doorwerken is doorbroken. Er zijn met name afspraken gemaakt over vermindering van het aantal ADV-dagen en een langere werkweek.

AWVN beveelt aan om in elke branche en in elke onderneming met vakbonden te kijken naar mogelijkheden om door het aantal werkzame uren te verhogen, de druk op de arbeidsmarkt te verlichten en de arbeidsproductiviteit te verhogen. Dit moet in goed overleg gebeuren, resulterend in maatwerk, gedifferentieerd en passend bij specifieke wensen of knelpunten.

Speciale aandacht verdienen de constructies waarin individuele werknemers zelf extra verlof of werktijdverkorting 'financieren' uit een materieel budget, boven op het salaris, ter vervanging van 'oude' afspraken over ADV-dagen, bovenwettelijk verlof, vakantietoelage en/of eindejaarsuitkering. Die constructies bieden individuele keuzevrijheid en accentueren de eigen verantwoordelijkheid van individuele werknemers bij het maken van die keuzes.

Het ombouwen van bestaande 'ontziemaatregelen' voor oudere werknemers tot nieuwe arbeidsvoorwaardelijke arrangementen heeft in 2008 vaak geleid tot studie-afspraken. De uitdaging in 2009 is om de resultaten van deze studies zo veel mogelijk te vertalen naar concrete CAO-afspraken en, daar waar tot nu toe geen studie-afspraken zijn gemaakt, in 2009 alsnog (liefst concrete) afspraken te maken.

In de visie van AWWN is langer werken geen doel op zich, maar een middel. Een middel om de effecten van de steeds krappere arbeidsmarkt te beperken en om de arbeidsproductiviteit op bedrijfsniveau te vergroten (bijvoorbeeld door vaste krachten in plaats van 36 uur 38 uur te laten werken kan de inhuur van uitzendkrachten beperkt worden).

AWWN juicht afspraken over langer doorwerken toe, juist ook in tijden van een sterk verslechterde conjunctuur en de roep om werktijdverkorting. AWWN ziet afspraken, die langer werken in elk geval mogelijk maken, als een belangrijke en noodzakelijke springplank om direct na de conjuncturele dip, te kunnen profiteren van de aantrekkende vraag. De structurele uitdaging blijft immers om voldoende arbeidscapaciteit te kunnen inzetten in tijden van aantrekkende groei en een afnemend werknemersbestand ten gevolge van verdere vergrijzing en ontgroening.

### 3.3 Flexibeler werken

#### Ontwikkelingen in 2008 en concrete voorbeelden

Het flexibiliseren van roosters en werktijden is een niet meer weg te denken onderwerp in het arbeidsvoorwaardenoverleg. Overleg over dit onderwerp heeft in 2008 in 70 CAO's (18%) geleid tot tenminste één afspraak over flexibeler werken. Hierbij gaat het in circa de helft van de gevallen om studie-afspraken en in de andere helft om concrete afspraken.

In de CAO van Carglass zijn bijvoorbeeld *pilots* naar verruimde openingstijden en flexibele werktijden afgesproken. Zes maanden lang gaat men in een aantal filialen, op basis van vrijwilligheid, experimenten uitvoeren met verlengde openingstijden (werktijden van 8.15 tot 17 uur of van 11.15 tot 20 uur). Bij een andere *pilot* met flexibele werktijden blijft de gemiddelde werkduur 8 uur per dag, maar kan de werknemer voor een bepaalde periode ook 7 of 9 uur worden ingezet. De beloning zal gelijk blijven, want er zal gewerkt worden met een urenspaarsysteem. Doel hiervan is het mee-ademen met het seizoenspatroon in het aanbod van werk. Ten slotte worden bij Carglass de mogelijkheden voor de implementatie van een klokurenmatrix onderzocht. Hieraan gekoppeld zou er meer flexibiliteit en een transparantere beloning moeten komen.

Verruiming van het dagvenster komt ook in andere CAO's voor. Zo wordt in de CAO voor vaste medewerkers van uitzendbureaus bij wijze van *pilot* in de periode juli 2008 tot en met december 2010 het dagvenster verruimd naar 7 tot 20 uur, waar dit eerst van 7 tot 18 uur was. De ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging moet hier wel mee hebben ingestemd. In de meubelindustrie is een verlenging afgesproken naar 6 tot 18 uur, waar het eerdere dagvenster van 7 tot 18 uur lag.

Afspraken die langere openingstijden mogelijk maken zijn onder andere gemaakt in de CAO voor supermarkten (nieuwe werknemers kunnen onbeperkt op zaterdag werken) en in de IKEA-CAO. In de laatste CAO is afgesproken dat werknemers zich kunnen inroosteren voor Tweede Kerstdag. Als er onvoldoende werknemers zijn, kan de werkgever nogmaals werknemers verzoeken zich in te tekenen. Mochten er dan nog steeds te weinig werknemers zijn, dan kan IKEA alsnog werknemers aanwijzen (mits zij vorig jaar niet op Tweede Kerstdag hebben gewerkt).

**Tabel 2 Voorbeelden van CAO-afspraken over flexibeler werkpatronen**

Jachtbouw	<p>a De CAO maakt een werkdag van 9,5 uur mogelijk. Werkgever en werknemer kunnen nu bijvoorbeeld een afspraak maken over een werkweek van 4x 9,5 uur.</p> <p>b Voor de jachthavens-/dienstverlening gaat de maximale werkweek van 45 uur naar 46 uur (de termijn van 13 weken blijft onveranderd).</p>
PGGM	De bedrijfstijd op zaterdag wordt verruimd van 9 tot 16 uur (was 9 tot 13 uur). Als werktijd kan per medewerker maximaal een blok (dagdeel) van 4 uur worden ingeroosterd. Wordt een medewerker 2 dagdelen op 1 zaterdag ingeroosterd dan geldt 1 dagdeel als overwerk.
Dalli de Klok	Verruiming van dagspiegel naar 7-18 uur, waar dit eerst van 8-17 uur was.
Particuliere Kaaspakhuizen	In beginsel wordt op maandag t/m vrijdag tussen 7 en 18 uur arbeid verricht. Uitsluitend indien de aard van de arbeid of de bedrijfsomstandigheden dit noodzakelijk maken kan ook buiten deze tijden en op zaterdag en zondag arbeid worden verricht. De arbeidstijd per week mag maximaal 52 uur bedragen.

Onder flexibele werkpatronen valt ook de overstap naar een kwartaalurennorm en/of jaarurennorm. Bij deze organisatie van arbeidstijden wordt uitgegaan van een totaal aan uren op kwartaal- of jaarbasis. Deze jaaruren worden in overleg met de werknemer globaal in een jaarplanning vastgesteld. Concrete inplanning blijft gewoon plaatsvinden via het bekende rooster.

Voordeel van een jaarurensystematiek is dat zowel de werknemer als de werkgever meer op maat kunnen plannen, zodat beter rekening gehouden kan worden met piekperiodes in een jaar. Het biedt de werkgever de mogelijkheid aan de werknemer te vragen in drukke periodes meer te werken dan zijn gemiddelde contractsomvang. Daar staat tegenover dat de werknemer kan vragen om tijdens de pieken in de privé-sfeer minder ingezet te worden. Voorbeelden hiervan vinden we bij de CAO's van Lantor, gehandicaptenzorg (op vrijwillige basis) en Welzijn en maatschappelijke dienstverlening.

Het zoeken naar mogelijkheden om werkpatronen te flexibiliseren is bij uitstek maatwerk. De behoefte daaraan en de mogelijkheden daartoe verschillen per bedrijfstak, onderneming, maar ook binnen bedrijven tussen afdelingen, groepen werknemers, functies en/of individuen. In de CAO van ING vinden we daar een treffend voorbeeld van.

#### **Akkoord CAO ING (2008-2010)**

Werkpatroon en variabele werktijden

Uitgangspunten voor het organiseren van het werk zijn:

- de benodigde capaciteit voor een afdeling/team;
- de vereiste beschikbaarheid van een afdeling/team;
- de aanwezige arbeidscapaciteit;
- de normen over werk- en rusttijden die zijn opgenomen in de Arbeidstijdenwet.

Leidinggevende en medewerkers voeren overleg over het werkpatroon (= verdeling van de gemiddelde arbeidsduur per week over de werkdagen) en over de begin- en eindtijden van een werkdag. Zij komen gezamenlijk tot een werkpatroon waarbij rekening is gehouden met de wensen en mogelijkheden van de medewerker en van collega's en met de hierboven genoemde uitgangspunten. Het is mogelijk om variatie aan te brengen in begin- en eindtijden. Indien leidinggevende en medewerkers na overleg over werkpatroon en/of begin- en eindtijden niet tot een passende oplossing kunnen komen, is het standpunt van de leidinggevende doorslaggevend.

ING realiseert zich dat implementatie van e-werken en flexibele werktijden processen zijn die in stappen moeten worden ingevoerd. ING stelt daarom faciliteiten en instrumenten ter beschikking voor een gefaseerde invoering van e-werken. Daarnaast biedt ING faciliteiten en instrumenten aan afdelingen om te ondersteunen bij het bepalen van de benodigde flexibiliteit en het op basis hiervan organiseren van werk, werktijden, verantwoordelijkheden en zeggenschap van leidinggevende en medewerker.

Een andere vorm van flexibeler werken is het creëren van een materieel verlofbudget boven op het salaris. Deze budgetten bieden individuele werknemers de keuze om zelf meer te investeren in de eigen loopbaan en/of om naar eigen inzicht verlof op te nemen. In hoofdstuk 2 zijn dergelijke verlofvormen al aan de orde gekomen.

### **Vooruitblik 2009**

Flexibeler en langer werken staan ook in 2009 hoog op de CAO-agenda. Dergelijke afspraken leiden vrijwel altijd tot een hogere productiviteit en meer flexibiliteit en kunnen zo een bijdrage leveren aan de toenemende internationale concurrentie. In 2009, het jaar waarin economische onzekerheden zeer groot zijn en de economische vooruitzichten allesbehalve rooskleurig zijn, geldt dit meer dan ooit.

In 2008 zijn in relatief veel CAO's studie-afspraken gemaakt. In 2009 moeten deze studie-afspraken waar mogelijk vertaald worden naar concrete CAO-afspraken.

Concrete CAO-afspraken over flexibeler werken zullen met name het gewenste effect hebben als er sprake is van de juiste balans en voldoende afstemming met direct betrokkenen (bonden, individuele werknemers, lijnmanagers, de ondernemingsraad).

AVVN is van mening dat naarmate individuele werknemers in hun roosters en werktijden méér kunnen inspelen op eigen behoeften en wensen, er méér aanleiding is om bestaande systemen voor het belonen van werken op zogenaamde inconveniënte uren ter discussie te stellen. De veranderde arbeidsmarkt brengt nu juist met zich mee dat het werken op een bepaald tijdstip voor de één conveniënt kan zijn en voor de ander inconveniënt. In de praktijk blijkt dat de discussie met vakbonden over het belonen van inconveniëntie, gebaseerd op deels achterhaalde collectieve noties, moeilijk of niet op gang komt. Dat moet het komend jaar verbeteren.

## 4 Filevermijndend werken

Verkeersdeelnemers ondervinden veel hinder van de toenemende files, bij het woon-werkverkeer, het zakelijk verkeer en goederenvervoer. Bedrijven hebben hier schade van. Logistiek wordt duurder en minder betrouwbaar, zakelijke afspraken lopen mis, werknemers zijn steeds langer onderweg en komen hierdoor soms te laat op hun werk en hebben steeds meer moeite met taakcombinaties werk-privé. Dit heeft negatieve consequenties voor beschikbaarheid, inzetbaarheid en productiviteit. Veel bedrijven zijn dus op zoek naar mogelijkheden om het woon-werkverkeer en/of zakelijk verkeer van hun werknemers efficiënter te laten verlopen, en/of het werk(proces) anders in te richten.

Er zijn verschillende motieven voor een goed mobiliteitsbeleid. Gegeven de verslechterende bereikbaarheid moeten bedrijven huidige en/of toekomstige mobiliteitsvraagstukken hoe dan ook onder ogen zien. Bewust(er) mobiliteitsmanagement kan zorgen voor meer efficiëntie in het verplaatsingsgedrag van werknemers en daarmee ook een optimalere verhouding tussen de kosten en baten van de mobiliteit van werknemers.

Bedrijven kunnen mobiliteit van hun werknemers ook belangrijk vinden vanuit het oogpunt van maatschappelijke verantwoordelijkheid voor duurzaamheid en/of van gezondheid. Andere bedrijven proberen het zoeken naar efficiëntere mobiliteit te combineren met het zoeken naar mogelijkheden om bij te dragen aan de *work-life-balance* van hun werknemers, bijvoorbeeld door flexibele werktijden en/of thuiswerken te faciliteren. Of bedrijven willen qua woon-werkmobiliteit simpelweg een aantrekkelijke werkgever zijn in een krappe arbeidsmarkt. Kortom, bedrijven kunnen zich om diverse redenen bedrijfsmatig bezig houden met de fysieke mobiliteit van hun werknemers, oftewel met 'mobiliteitsmanagement'.

### **Maatregelen**

Ten behoeve van de ontwikkeling van mobiliteitsmanagement zijn uiteenlopende maatregelen denkbaar en beschikbaar, die bedrijven en instellingen zelf kunnen toepassen. Daarbij kunnen arbeidsvoorwaardelijke randvoorwaarden en stimulansen ondersteunend zijn.

- 1 Zoveel mogelijk vermijden van autogebruik, door inzet van alternatieve vervoermiddelen. Hierbij is te denken aan de volgende (combinaties) van oplossingen:
  - stimuleren openbaar vervoer;
  - promoten van het fietsgebruik;
  - carpoolen/vanpoolen;
  - combineren van reiskostenvergoeding en parkeerbeleid;
  - stimuleren verkorten woon-werkafstand met verhuiskostenvergoeding;
  - verbeteren woon-werkverkeer door eigen vervoer van de organisatie;
  - vrijheid in mobiliteitskeuze van auto en openbaar vervoer;
  - huisvesting in locaties nabij openbaar vervoer.
  
- 2 Stimuleren van werken op afstand. Hierbij is te denken aan de volgende (combinaties) van oplossingen:
  - thuiswerken/e-werken ter vermindering van woon-werkverkeer;
  - video-, tele- en web-conferencing ter voorkoming van zakelijk reisverkeer;
  
- 3 Stimuleren van (meer) flexibele werkpatronen. Hierbij is te denken aan de volgende (combinaties) van oplossingen:
  - verruimen van het dagvenster ter vermijding van de spits;
  - flexibele werktijden ter vermijding van spitsverkeer;
  - al dan niet persoonlijke invulling van roosters;
  - werkweek uitbreiding/inkorting.
  
- 4 Een mix van genoemde maatregelen.

Bij deze oplossingen is het goed om een beeld te krijgen van de context waarin een dergelijke oplossing wordt gekozen en vervolgens te bezien welke arbeidsvoorwaardelijke wijzigingen nodig zijn, c.q. wat deze oplossing op arbeidsvoorwaarden gebied betekent.

### **Concrete voorbeelden uit 2008**

Afgelopen CAO-seizoen zien we in ongeveer 10% van de akkoorden dat er de eerste verkenningen worden gedaan op het terrein van mobiliteitsgerelateerde arbeidsvoorwaardenvorming.

Afspraken over thuis- en telewerken komen het meest voor. Vaak gaat het over studies of *pilots*, of wordt de principeafpraak gemaakt dat er welwillend mee omgegaan wordt, of dat aanbevolen wordt e.e.a. verder te regelen. Zo gaat Philips met drie *pilots* inzicht proberen te verkrijgen in modernisering van werkpatronen en thuis- en telewerken. Ondertussen zullen verzoeken van medewerkers tot aangepaste werktijdpatronen en thuis- en telewerken, rekeninghoudend met de bedrijfsomstandigheden, positief worden benaderd.

Ook op bedrijfstakniveau worden hier en daar expliciet afspraken gemaakt om telewerken bespreekbaar te maken. In het akkoord over de CAO voor de mode-, interieur-, tapijt-, textielindustrie bevelen CAO-partijen de werkgevers aan om op ondernemingsniveau afspraken te maken over thuiswerken/telewerken voor functies waarvoor dit, gelet op de aard ervan, mogelijk is en indien daaraan behoefte bestaat.

#### **Akkoord CAO ING 2008-2010**

Partijen bij de CAO zijn van mening dat e-werken (plaats- en tijdonafhankelijk werken) het werken volgens flexibele werktijden (onder andere variabele begin- en eindtijden, wisselingen in werkpatronen en in werkroosters) ondersteunt. ING stimuleert initiatieven op het gebied van e-werken zodat meer kennis en ervaring wordt opgebouwd over:

- de soorten processen en functies waarvoor e-werken toegevoegde waarde heeft;
- de geschikte vormen van e-werken (bijvoorbeeld thuiswerken, werken vanuit satelliet-kantoor);
- de veranderingen als gevolg van managen op afstand en resultaatsturing;
- de randvoorwaarden die gelden op het gebied van beveiliging, informatietechnologie en behouden van betrokkenheid bij de afdeling en ING.

Ook bij enkele andere bedrijven en branches wordt het mobiliteitsprobleem breed opgepakt en wordt afgesproken mobiliteitsbeleid verder te ontwikkelen.

In de branche van de Rijksmusea is een werkgroep samengesteld bestaande uit werknemers en werkgevers, die een advies voorbereiden hoe het mobiliteitsbeleid voor de musea vorm te geven. Telewerken, flexibilisering van werktijden en de woon-werkverkeerregeling zullen onderdeel zijn van de studie.

RAET voert in samenwerking met de ondernemingsraad een studie en analyse uit naar de huidige balans tussen reistijd en werktijd van medewerkers. Daarbij gaat het om thema's als flexibilisering van arbeid, invulling van werken op locaties en thuiswerkmogelijkheden. Indien blijkt dat de huidige situatie ongewenst is, stellen partijen gezamenlijk een plan van aanpak op.

Ook bij het Loodswezen wordt gedurende de looptijd van de CAO mobiliteitsbeleid verder ontwikkeld (zie kader).

#### **Akkoord CAO Loodswezen 2009-2010**

Partijen zijn het er over eens dat de consequenties van files, ondermeer bij het woon-werkverkeer van werknemers steeds knellender worden. Medewerkers komen later op hun werk en gaan eerder weg, wat gevolgen heeft voor beschikbaarheid, inzetbaarheid en productiviteit. Met mobiliteitsmanagement kan getracht worden daar meer greep op te krijgen. Differentiatie in arbeidstijd en arbeidsduur kan hieraan een bijdrage leveren.

Arbeidstijdenmanagement is hierbij ondersteunend. Daarnaast kunnen, ter ondersteuning, arbeidsvoorwaardelijke regelingen aangepast of geïntroduceerd worden.

Werkgever en vakorganisaties erkennen dat bestaande ideeën voldoende aanknopingspunten bieden voor nader onderzoek en maatregelen. Het onderzoek zal in de 2e helft van 2008 worden uitgevoerd. Partijen zullen de uitkomsten van het onderzoek met elkaar bespreken waarna de te voeren discussie kan leiden tot concrete maatregelen.



Ten slotte koppelt IKEA mobiliteitsbeleid ook aan maatschappelijk verantwoord, milieubewust, ondernemen. De nieuwe IKEA-CAO kent een volledige vergoeding van openbaar vervoer en toegang tot een goedkope autolening. Iedere medewerker kan in 2009 kiezen voor een reiskostenvergoeding óf voor vergoeding van de daadwerkelijk gemaakte kosten voor het openbaar vervoer middels het declareren van openbaarvervoersbewijzen. Hiermee willen CAO-partijen het reizen met openbaar vervoer stimuleren. Verder kan een medewerker een goedkope autolening afsluiten, alleen voor auto's die 120 gr/km uitstoot of minder hebben. IKEA gaat nog onderzoeken of het inbouwen van een gastank ook kan worden gefinancierd.

### **Vooruitblik 2009**

Mobiliteitsbeleid en mobiliteitsgerelateerde arbeidsvoorwaarden staan op de agenda. AWWN merkt dat steeds meer werkgevers hier in hun bedrijf mee bezig zijn. Ook op landelijk niveau zijn er diverse initiatieven die ondersteunend zijn aan het verder stimuleren van de bewustwording van het mobiliteitsvraagstuk en de afnemende bereikbaarheid. De *Taskforce Mobiliteitsmanagement* heeft een advies uitgebracht aan het kabinet. AWWN zelf sluit zich daarbij aan en blijft bezig praktische instrumenten te ontwikkelen die daarbij behulpzaam kunnen zijn<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Nieuws van de *Taskforce Mobiliteitsmanagement* verschijnt op de website [www.tfmm.nl](http://www.tfmm.nl) en in de themamap *Mobiliteit en Arbeidsvoorwaarden* op [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl).

## 5 Levensfasebewuster, breder inzetbaar en diverser werken

In hoofdstuk 3 is uiteengezet wat de noodzaak en mogelijkheden zijn om meer productieve uren te realiseren. Productiviteitsverhoging kan langs de weg van verlenging van de arbeidsduur of flexibilisering van werktijden; het kwalitatief beter benutten van de inzetbaarheid van werknemers is een andere manier om productiviteitsgroei te bevorderen.

Vergroting van de inzetbaarheid kan betrekking hebben op zittende werknemers (denk bijvoorbeeld aan *employability*- of levensfasebeleid) en op potentiële werknemers die op de arbeidsmarkt een baan zoeken.

AWVN heeft over kwaliteitsverbetering van werknemers drie speerpunten geformuleerd voor het CAO-seizoen 2009:

- 1 Levensfasebewust personeelsbeleid.
- 2 Breder inzetbaarheid (*employability*) van de huidige werknemers.
- 3 Inzetbaarheid van diverse nieuwe groepen werknemers.

### 5.1 Context 2008

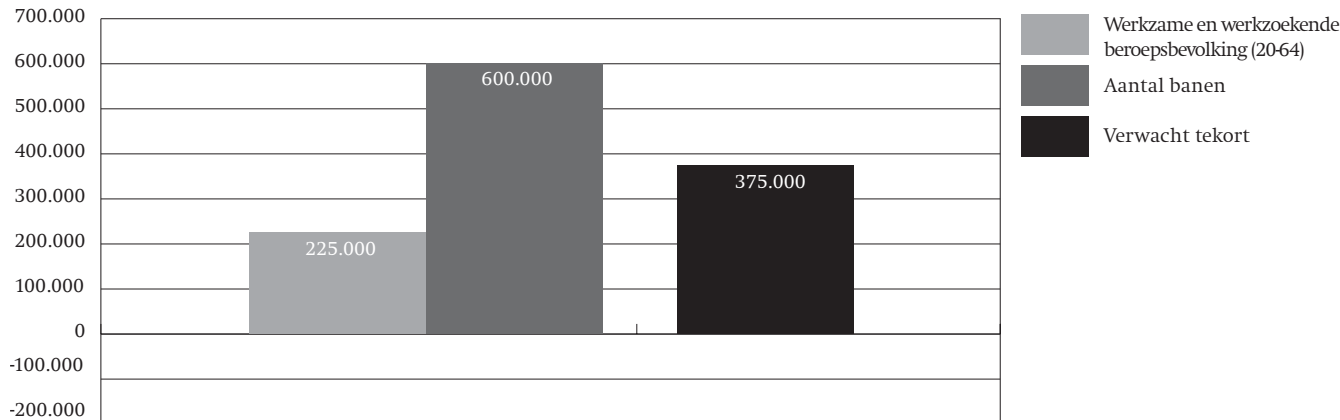
Medio 2008 heeft de Commissie Bakker op verzoek van het kabinet voorstellen geformuleerd die er toe moeten leiden dat in Nederland meer mensen meer aan het werk gaan en die de werking van de arbeidsmarkt kunnen verbeteren<sup>7</sup>. De belangrijke conclusie van de Commissie is dat de arbeidsmarkt in Nederland aan de vooravond staat van een fundamentele verandering:

- 1 We krijgen de komende decennia te maken met meer werk en minder mensen.
- 2 Door de globalisering nemen de eisen aan het kennisniveau en aanpassingsvermogen van de beroepsbevolking toe. Nederland heeft snel iedereen nodig en iedereen moet voortdurend inzetbaar zijn.

Eenzijds neemt vanaf 2010 de omvang van de beroepsbevolking af. De omvangrijke generatie *babyboomers* stopt dan met werken, terwijl er veel minder jonge mensen op de arbeidsmarkt bijkomen. In de periode tot 2040 leidt dit tot een daling van de beroepsbevolking met maar liefst één miljoen mensen. De omvang van de totale bevolking groeit in die periode nog licht en het aandeel van mensen ouder dan 65 jaar stijgt sterk.

Anderzijds blijft de vraag naar arbeid groeien. De Commissie Bakker zegt hier zelf het volgende over: *'Ramingen laten zien dat de vraag naar arbeid nog flink zal doorgroeien met 600.000 banen in de periode tot 2015. Voor het eerst in de geschiedenis zullen er door pensioen en arbeidsongeschiktheid structureel minder mensen beschikbaar zijn om te werken dan er banen zijn. En daar blijft het niet bij. Door de internationale concurrentie zullen er steeds meer verschuivingen plaatsvinden in sectoren en opleidingseisen. Er wordt meer gevraagd van mensen en aanpassingsvermogen wordt steeds belangrijker. De opgave waar Nederland voor staat is om zo veel mogelijk mensen inzetbaar te maken en te houden.'*

<sup>7</sup> Naar een toekomst die werkt. Advies Commissie Arbeidsparticipatie, 16 juni 2008.

**Grafiek 11**      **Verwachte tekorten op de arbeidsmarkt: 375.000 mensen in 2015**

Bron: *Naar een toekomst die werkt (Advies Commissie Arbeidsparticipatie)*

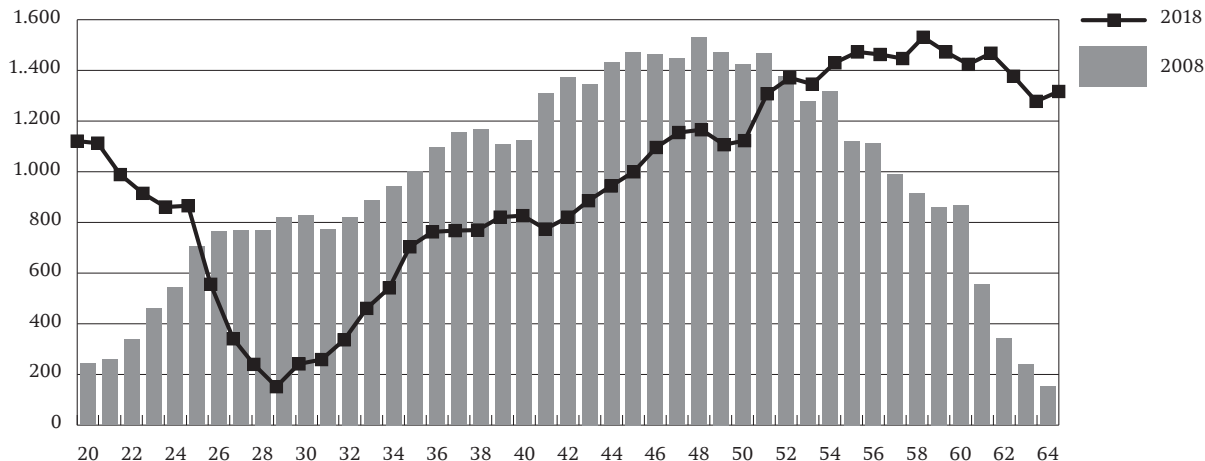
Kortom: het karakter van de arbeidsmarkt verandert in een rap tempo. Door vergrijzing en ontgroening neemt de potentiële beroepsbevolking de komende decennia met bijna een miljoen personen af. De Commissie Bakker heeft becijferd dat er in 2015 met een tekort van 375.000 mensen een groot probleem is op de arbeidsmarkt. Al vanaf 2010 is er een afname te constateren van het aantal mensen dat het werk zou kunnen doen.

In grafiek 12 op de volgende bladzijde is als voorbeeld de werknemerspopulatie uit een CAO met 50.000 werknemers weergegeven in 2008 en in 2018, in de veronderstelling dat alle huidige werknemers de komende tien jaar niet van baan veranderen. Duidelijk zichtbaar is de vergrijzing in de sector: de huidige piek bij de midveertigers verschuift naar midvijftigers. Deze ontwikkeling onderstreept nog eens het belang van het voeren van levensfasebewust personeelsbeleid, waarbij centraal zou moeten staan dat (oudere werknemers) op een zinvolle en gezonde manier zo lang mogelijk aan het werk kunnen blijven.

Verder laat grafiek 12 zien dat het aantal 65-plussers dat in de betreffende sector de komende jaren zal uitstromen ook toeneemt. In de grafiek is voor het gemak verondersteld dat deze vrijgevallen plaatsen worden opgevuld door jongeren (zie het begin van de lijn, die een zelfde verloop heeft als de laatste kolommen). Maar hoe reëel is deze veronderstelling in de wetenschap dat het aantal jongeren in de nabije toekomst gaat afnemen?

De oplossing ligt in zoveel mogelijk jongeren en nieuwe doelgroepen in de nabije toekomst aan te trekken en om de huidige werknemers vast te houden. Hierbij is een goed employabilitybeleid onontbeerlijk.

Grafiek 12 Samenstelling werknemerspopulatie 2008 (staven) en 2018 (lijn)



Deze voor één sector beschreven ontwikkelingen en mogelijke oplossingen zijn niet uniek voor deze sector. Bij veel andere sectoren en individuele bedrijven spelen dezelfde vraagstukken, die het nodig maken bewuster bezig te zijn met het ontwikkelen van beleid ter vergroting van de inzetbaarheid van (potentiële) werknemers binnen en buiten het eigen bedrijf of de eigen bedrijfstak.

## 5.2 Levensfasebewuster werken

Blijkens de afspraken uit de Participatietop zien zowel werkgevers als werknemers in dat het nodig is de zogenaamde ontsiemaatregelen aan te pakken.

Toch kennen nog veel CAO's leeftijdsafhankelijke arbeidsvoorwaarden en regelingen, bijvoorbeeld vakantie-regelingen die extra verlofuren toekennen aan jongeren en aan werknemers vanaf 40 jaar of een andere willekeurige definitie van een 'oudere' werknemer. Dergelijke regelingen zijn in de jaren tachtig ingevoerd als een vorm van arbeidsuurverkortung (ADV) in een tijd van hoge (jeugd-)werkloosheid. De context van de arbeidsmarkt was toen een volstrekt andere dan de huidige en toekomstige arbeidsmarkt.

Ook kan de vraag gesteld worden of het wel redelijk is om alleen oudere werknemers te ontsien. Zijn het niet juist de dertigers met vaak jonge gezinnen, bezig met een studie of met het opbouwen van een carrière die ontsien moeten worden?

Daar komt ten slotte bij dat de ene werknemer de andere niet is. Een werknemer van 35 kan wel eens meer behoefte hebben om ontsien te worden dan een vitale werknemer van 58.

### Ontwikkelingen in 2008

In het CAO-overleg is duidelijk terug te zien dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt omgezet in meer op de verschillende levensfasen van werknemers gericht personeelsbeleid. Het ombouwen van ontsiaa maatregelen maakt dan meestal deel uit van levensfasebeleid.

In 2008 is in 43% van de CAO's een afspraak gemaakt over levensfasebeleid. De meeste afspraken (3 op de 4) hebben betrekking op een (gezamenlijke) studie van de leeftijdsafhankelijke CAO-bepalingen.

De complexiteit van de materie verklaart het hoge studiegehalte. Het gaat immers om het omvormen van collectieve arrangementen voor bepaalde (leeftijds)categorieën van werknemers naar meer individuele voorzieningen gericht op verschillen in levensfasen. Om deze beweging in de CAO te laten landen, is een gedegen studie zeker geen overbodige luxe, eerder een vereiste. AWWN heeft hoge verwachtingen van deze voorbereidende en integrale studies. De komende CAO-seizoenen zullen concrete resultaten uit deze studies een belangrijke rol moeten gaan spelen.

### Concrete voorbeelden uit 2008

Naast de vele studie-afspraken is het in 2008 in een aantal gevallen mogelijk gebleken om alternatieven te creëren voor (een deel van) de extra verlofrechten voor oudere werknemers. AWWN bestempelt dit als een goede ontwikkeling als daarmee op een verantwoorde manier het aantal productieve uren kan worden verruimd.

Een in het oog springende afspraak is gemaakt aan de CAO-tafel van Metalektro. Kort samengevat worden de bestaande seniorendagen (oplopend tot maximaal 29) omgezet in twee extra leeftijdsonafhankelijke vakantiedagen voor alle werknemers (zie kader).

#### Akkoord CAO Metalektro 2007-2010

In samenhang met de afspraken over opleidingsdagen, de aanpassing van de jeugdschalen en de studie naar de vernieuwing van de salarisschalen zijn partijen overeengekomen de regeling voor extra vakantie voor senioren en die voor jeugdigen te vervangen per 1 januari 2009. In plaats daarvan ontvangen werknemers met ingang van 1 januari 2009 2 extra vakantiedagen. Werknemers die op 1 januari 2009 in dienst zijn van hun werkgever en 40 jaar of ouder zijn ontvangen deze 2 extra vakantiedagen niet, maar komen in aanmerking voor de volgende overgangsregeling:

De werknemer die op 1 januari 2009:

- 50 jaar of ouder is, heeft recht op extra vakantie voor senioren. Het aantal seniorendagen voor werknemers van 64 jaar of ouder zal worden gesteld op 22 vakantiedagen.
- 45 jaar maar nog geen 50 jaar is, heeft recht op 4 extra vakantiedagen.
- 40 jaar maar nog geen 45 jaar is, heeft recht op 3 extra vakantiedagen.

In het onderstaande kader staan andere voorbeelden van concrete CAO-afspraken over het ombouwen en/of afschaffen van ontsiaatregelen.

<b>Voorbeelden van CAO-afspraken over levensfasebeleid</b>	
Welzijn	Afschaffen seniorenverlof vanaf 55 jaar (met overgangsregeling) voor hogere eindejaarsuitkering.
Rijksmusea	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afschaffen leeftijdsdagen in ruil voor 1 vakantiedag extra per jaar.</li> <li>- Bevrozen werktijdverkorting oudere werknemers.</li> </ul>
Océ	Vervanging leeftijdsvakantie door extra vrije dag voor alle werknemers.

Een andere interessante ontwikkeling is de al eerder genoemde vorming van levensfasebudgetten (zie hoofdstuk 2). Werknemers krijgen hierbij, naast hun maandsalaris, de beschikking over een budget waarmee men verlof of andere zaken kan inkopen. Dit budget kan bestaan uit uren en/of geld. Hierbij worden de leeftijdsafhankelijke leeftijdsregelingen omgezet in een (meer) leeftijdsonafhankelijk budget waarmee de werknemer zelf kan investeren in de eigen gezondheid, zodat men in staat is zo fit mogelijk de gevraagde arbeidsprestatie te leveren.

<b>Voorbeelden van CAO-afspraken over levensfasebudgetten</b>	
Kindercentra	<p>Iedere werknemer krijgt vanaf 1 januari 2009 een jaarlijks verlofbudget van 210 uur. Dit is inclusief het wettelijk vakantieverlof van 4x 36 uur (= 144 uur). Met uitzondering van de wettelijke vereisten ten aanzien van het wettelijk verlof kan elke werknemer kiezen voor opname en/of sparen in tijd en/of in pensioen en/of in levensloop en/of omzetten in loon. Uit de CAO vervallen hierdoor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (de doorbetaling van het niet-gewerkte aantal uren) ouderschapsverlof</li> <li>- het bovenwettelijk vakantieverlof</li> <li>- het bovenwettelijk leeftijdsgebonden verlof</li> <li>- het seniorenverlof.</li> </ul>
Adviesorganisaties voor Onderwijs en Jeugd (AOJ)	Met ingang van 2008 is jaarlijks 2,5% van de bruto-loonsom (de som van bruto-salarissen, incl. vakantiegeld) ter beschikking voor levensfasebeleid. Dit budget komt voort uit reallocatie van bestaande middelen (0,8% vrijgevalen ABP-middelen; 0,7% seniorenregeling en 1,0% middelen doelgroepen). Deze afspraken zijn gericht op alle werknemers. Hierbij zal ook aandacht worden besteed aan de feitelijke belasting van oudere werknemers binnen de jaartaak. Daarnaast geldt als algemeen principe dat de middelen zullen worden aangewend om maatwerk te leveren voor alle werknemers.

uw Holding	De regeling levensfase à la carte ondersteunt het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Alle werknemers ontvangen 36 levensfase-uren per jaar. Deze uren kunnen worden ingezet zoals beschreven in de regeling à la carte. De werknemer kan (gedeeltelijk) afzien van zijn levensfase-uren in ruil voor een onbelaste studiekostenvergoeding. Daarnaast kan de werknemer (een gedeelte van) zijn levensfase-uren omzetten in salaris en daarmee (extra) sparen in het kader van de levensloopregeling. Het hier bedoelde salaris maakt geen onderdeel uit van het pensioengevend loon. Deelname aan de levensloopregeling geschiedt voor dit gedeelte door middel van een inhouding op het salaris uit de verkochte levensfase-uren. Tot slot kan de werknemer de levensfase-uren benutten voor het verlofsparen in tijd.
Brocacef	Met de invoering van levensfasebeleid per 1-1-2010 vervallen de extra leertijdsvakantiedagen, jeugdvakantiedagen en seniorendagen. De vrijkomende gelden worden ingezet voor een flexibel inzetbaar budget per werknemer, in vorm van een 'voucher'. De werknemer kan zelf kiezen welke arbeidsvoorwaarde het beste bij zijn/haar levensfase past.

Afspraken over het ontwikkelen van modern demotiebeleid zijn in 2008 vermeden, volgens AWWN ten onrechte. Uitzondering op deze constatering is de CAO van DHL Express. Bij plaatsing in een functie die is ingedeeld in een lagere loonschaal ontvangt de werknemer voortaan een persoonlijke toeslag die gelijk is aan het verschil tussen het nieuwe en het oude functiesalaris. De persoonlijke toeslag wordt toegekend voor een periode van 26 weken en zal daarna in 4 jaar worden afgebouwd met 25% per jaar. Voor de werknemer van vijftig jaar of ouder die 10 of meer dienstjaren heeft, vindt geen (verdere) afbouw plaats. Dit met het doel werknemers tot op hogere leeftijd actief, productief en met plezier aan het werk te houden.

Dit soort nieuwe arbeidsvoorwaardelijke arrangementen winnen aan kracht als ze breder toepasbaar zijn dan alleen op ouderen.

### Vooruitblik 2009

AWWN verwacht dat een aantal van de tot nu toe afgesproken studies in 2009 tot nieuwe CAO-afspraken zullen leiden. Daarnaast wordt aanbevolen om, daar waar dat nog niet is gebeurd, de betreffende analyse op de agenda voor het arbeidsvoorwaardenoverleg te zetten.

AWWN wenst de ombouw van collectieve 'ontziemaatregelen' voor oudere werknemers in een levensfasebeleid te versnellen, evenals het ontwikkelen van modern demotiebeleid. Het doel daarbij is werknemers tot op hogere leeftijd actief, productief en met plezier aan het werk te houden.

Ook in dit verband is de al eerder genoemde trend van een afzonderlijk individueel budget boven op het vaste salaris vermeldenswaard. In zo'n budget kan ook het thema gezondheidsmanagement een prominente plaats krijgen. Werknemers hebben een verantwoordelijkheid om, gefaciliteerd door de werkgever met bijvoorbeeld een 'levensfase-budget', en binnen goede moderne arbeidsomstandigheden, te investeren in de eigen gezondheid zodat zij in staat zijn zo fit mogelijk aan het werk te zijn.

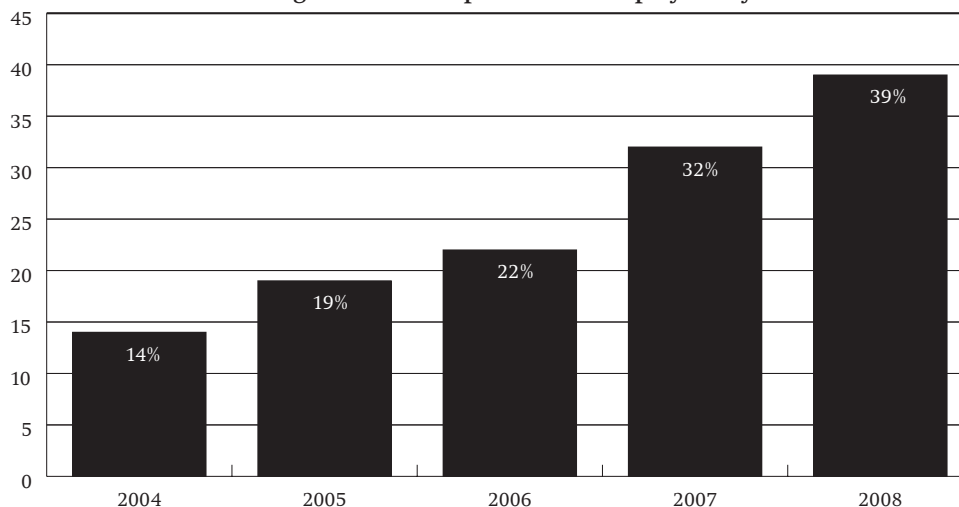
### 5.3 Breder inzetbaar werken

Breed inzetbare werknemers vergroten het aanpassingsvermogen van bedrijven. Betere kwalificaties en competenties verhogen de arbeidsproductiviteit en kunnen de druk op de (interne) arbeidsmarkt verlichten. Een breder inzetbare werknemer is daarnaast in staat langer actief aan het werk te blijven, in de eigen onderneming of daarbuiten. Met breed inzetbare werknemers wordt daarmee een blijvend hoger participatieniveau gediend.

#### Ontwikkelingen in 2008

Het aantal CAO's met afspraken over inzetbaarheid is de laatste jaren gestaag gestegen: van 14% in 2004, via 32% in 2007, naar 39% in 2008.

Grafiek 13 Percentage CAO's met afspraken over employability



Steeds duidelijker tekent zich de trend af dat werknemers een individueel budget krijgen ten behoeve van studie, opleiding en ontwikkeling in steeds bredere zin. Dat budget kan de werknemer zelf besteden, bijvoorbeeld aan *workshops*, loopbaanadviezen en EVC-trajecten. Deze verbreding van mogelijkheden voor de werknemer is de voortzetting van een proces dat al enkele jaren aan de gang is. De afgelopen jaren heeft een verschuiving plaatsgevonden van CAO-afspraken over opleiding beperkt tot de functie naar CAO-afspraken beperkt binnen het bedrijf.



De komende jaren voorziet AWWN een verdere verbreding naar afspraken gericht op het interne én externe carrièrepad van de individuele werknemer. Deze verbreding past ook goed in de eerder gesignaleerde verschuiving van verantwoordelijkheden (van werkgever naar werknemer).

### Concrete voorbeelden uit 2008

In de CAO jeugdzorg zijn bijvoorbeeld afspraken gemaakt om de aantrekkelijkheid van het werken in de sector te verhogen voor met name jongere werknemers. Hierbij denkt men aan een goede begeleiding bij de instroom in de organisaties, interessante loopbaanmogelijkheden, versterking van professionele competentie en ondersteuning van de vitaliteit van medewerkers (zie kader). Tegelijk wordt ook aan 'oudere' werknemers de mogelijkheid geboden de eigen inzetbaarheid verder te ontwikkelen. Dit ook bij wijze van omslag in een meer levensfasebewustere benadering van inzetbaarheid.

#### Akkoord CAO jeugdzorg (2008-2010)

- 1 Partijen bevelen aan om per organisatie in overleg tussen de OR en de werkgever beleid te ontwikkelen, gericht op de begeleiding bij instroom en doorstroom van werknemers. Doel is het behoud van werknemers en hun motivatie voor de Jeugdzorg.
- 2 Partijen stellen een onderzoek in naar de mogelijkheden voor loopbaanpaden binnen de branche, zowel binnen organisaties als over de grenzen van organisaties heen.
- 3 Met ingang van 1 januari 2010 ontvangt de werknemer vanaf de leeftijd van 55 jaar jaarlijks een budget ter grootte van 158 uursalarissen. De werkgever en werknemer voeren jaarlijks een gesprek over aanwending van dit budget, zoals bijvoorbeeld verlof, kortere werkweek, salaris, extra pensioen, persoonlijke studie of demotie. De werknemer maakt uiteindelijk de keuze.
- 4 De werkgever stelt jaarlijks ten minste 0,8% van de loonsom beschikbaar voor opleidingsbeleid en loopbaanbeleid.

Rijksmusea gaan meer aandacht schenken aan interne- en externe mobiliteit via intensivering van het persooneels- en opleidingsbeleid. Opleidingsplannen worden zo ingericht dat alle werknemers, ongeacht hun leeftijd, de mogelijkheid krijgen om zich middels opleidingen, trainingen, stages en dergelijke te kwalificeren en zich verder te ontwikkelen. De OR heeft instemmingsrecht bij het vaststellen van de opleidingsplannen en kan daarvoor mede sturing geven aan de prioriteiten per museum. Opleidingen die niet direct in het belang van de werkgever zijn, worden vergoed voor zover zij arbeidsmarktrelevant zijn. Het opleidingsbudget wordt verhoogd van 0,2% tot 1% van de loonsom (op jaarbasis). De OR is bevoegd om geld dat niet besteed is, aan te wenden voor andere doelen die de werknemers ten goede komen. Verder komt er meer aandacht voor functioneringsgesprekken.

<b>Voorbeelden van CAO's met afspraken over employability</b>	
Philips	Invoering van E-miles (employability-miles), waarmee werknemers E-checks, workshops, tests, loopbaanadviezen kunnen doen in werktijd.
Adviesorganisaties voor Onderwijs en Jeugd (AOJJ)	Een jaarlijkse bijdrage van 2% van de bruto loonsom komt beschikbaar ten behoeve van employability-activiteiten (betreft directe kosten van opleidingen en trainingen, exclusief tijdsbesteding). Het budget is een in te zetten bedrag per onderneming, waaruit in de in individuele gesprekken tussen leidinggevende en werknemer gemaakte afspraken (POP) worden gefinancierd. Bij de inzet van de aan scholing verbonden tijd wordt de volgende verdeling gehanteerd: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Functiegericht: 100% werkgever</li> <li>- Organisiatiegericht: 50%/50%</li> <li>- Carrièregericht: 25% werkgever en 75% werknemer</li> </ul>
Xerox	Om ontwikkeling te stimuleren en te bevorderen, hebben Xerox en de vakbonden afgesproken om aan alle werknemers een Persoonlijke Ontwikkeling Voucher te geven. Deze voucher staat los van een opleiding of training die nodig is voor de uitoefening van de baan. Het is de bedoeling om aan de voucher een keuzemenu voor medewerkers te koppelen. Deze kan bijvoorbeeld gebruikt worden om weer te leren of voor een persoonlijk ontwikkelingsadvies en begeleiding. Hij kan ook gebruikt worden voor ontwikkeling die buiten het eigen werkgebied ligt of zelfs buiten het bedrijf.
Academische ziekenhuizen	De medewerkers geboren op of na 1 januari 1950 krijgen een persoonlijk budget uitgedrukt in een percentage van het bruto salaris. Er wordt als volgt gestart met de opbouw van het persoonlijk budget: 0,25% in 2008, 0,5% in 2009 en 1,0% in 2010. Dit budget is in deze CAO-periode primair bestemd ten behoeve van ontwikkeling. Om voor oudere medewerkers de overgang naar langer werken soepel te laten verlopen, ontvangen zij een extra budget dat breed kan worden ingezet. De financiering geschiedt mede door beëindiging vanaf 1 januari 2009 van het extra vakantieverlof op basis van leeftijd.

### **Vooruitblik 2009**

Investeren in employability moet de komende jaren een hoge prioriteit hebben. Dat betekent keuzes maken in de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden. Een materiële investering van de werkgever ten behoeve van een bredere inzetbaarheid, bijvoorbeeld in de vorm van een structureel geïndividualiseerd budget, moet in de plaats kunnen komen van een gedeelte van een af te spreken structurele loonsverhoging.

AWVN beveelt voor de CAO-onderhandelingen in 2009 aan om (verdere) afspraken te maken over investeringen in bredere inzetbaarheid. Hierbij moet de eigen verantwoordelijkheid van werknemers voor hun inzetbaarheid zichtbaarder worden.

## 5.4 Gebruik maken van diverser arbeidsmarktpotentieel

In toenemende mate brengen ondernemingen in kaart hoe de behoefte aan arbeid zich in kwalitatief opzicht op middellange termijn zal ontwikkelen. Dat geeft inzicht in het beroep dat gedaan moet worden op de externe arbeidsmarkt. Steeds vaker zullen de gevraagde kwalificaties niet via de gebruikelijke kanalen geleverd kunnen worden. Dat vergroot de noodzaak om de oriëntatie op het diverse karakter van het potentieel op die externe arbeidsmarkt te verscherpen.

AWVN ondersteunt ondernemings- of branchegericht overleg waarin werkgevers met bonden inventariseren welke maatregelen nodig zijn om op middellange termijn te kunnen blijven voorzien in voldoende gekwalificeerde werknemers. Daarmee wordt een direct bedrijfsbelang gediend. Met name diversiteitsbeleid moet hierin een steeds grotere rol krijgen.

### Concrete voorbeelden uit 2008

In enkele grote CAO's zijn afspraken gemaakt over omvangrijke instroom van jongeren. In 2010 moeten er in de uitzendbranche 5.000 extra leerwerktrajecten zijn gerealiseerd, staat als doelstelling van het opleidingsfonds van uitzendkrachten genoteerd. Daarnaast staat ook in de CAO voor de Metaal en Techniek dat zij 750 jongeren willen laten instromen.

De Nederlandse Aardoliemaatschappij (NAM) stelt in twee jaar een budget van 1,4 miljoen euro beschikbaar voor werkgelegenheidsinspanningen die betrekking hebben op mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Hierbij kan het gaan om arbeidsgehandicapten, allochtonen, vrouwen of andere specifieke groepen.

In de CAO van apotheken en de CAO van verblijfsrecreatie is een stagevergoeding afgesproken, om de aantrekkingskracht voor stagiairs te bevorderen.

Maar ook in andere CAO's worden concrete afspraken gemaakt (zie onderstaand kader).

CAO's met afspraken over diverser werken	
Instituut voor Beeld en Geluid	Toetreding allochtone jongeren en jong gehandicapten wordt speerpunt HR-beleid
Acheson	1 werkervaringsplaats voor langdurig werkloze jongere
Jeugdzorg	Inwerktraject voor jongere
Carglass	100 stageplaatsen (2 per filiaal)
Smiths Food Group	2 werkervaringsplaatsen
Cargill Cacao	10 stageplekken
Nederlandse Podia	2 stageplaatsen per jaar per instelling met meer dan 50 werknemers (1 stageplaats in kleinere instellingen)
Dynea	Leer-stage-/werkplek realiseren voor met name jong gehandicapten
Covidien	Wajongers in dienst nemen
Talens	Inspanningsverplichting over enkele werkervaringsplaatsen
Rijksmusea	Protocolafpraak over diversiteit inclusief streefcijfers

### **Vooruitblik 2009**

Diverser werken is geen (goed) doel op zich. Maar bedrijven en bedrijfstakken moeten ook geen gelegenheid voorbij laten gaan om op maat voor de eigen situatie en behoefte nog onbenut potentieel op de arbeidsmarkt beter in beeld te krijgen, en waar nodig betere toegang tot de arbeidsmarkt te creëren.

Onderzoek naar de kwalitatieve behoefte aan arbeid op de middellange termijn geeft werkgevers inzicht in het beroep dat gedaan moet worden op de externe arbeidsmarkt. Steeds vaker zullen de gevraagde kwalificaties niet via de gebruikelijke kanalen geleverd kunnen worden. Dat vergroot de noodzaak om de oriëntatie op het diverse potentieel op de externe arbeidsmarkt te verscherpen. Diversiteitsbeleid is een belangrijk onderdeel van die externe oriëntatie. In sommige ondernemingen en branches worden ook vakbonden betrokken bij die analyse.

Concreet beveelt *AWVN* aan om knelpunten in de personeelsvoorziening in kaart te brengen en de oriëntatie op de externe arbeidsmarkt te versterken. In dit kader is diversiteitsbeleid is een belangrijk onderwerp.

## 6 Samenvatting

### 6.1 Terugblik CAO-seizoen 2008

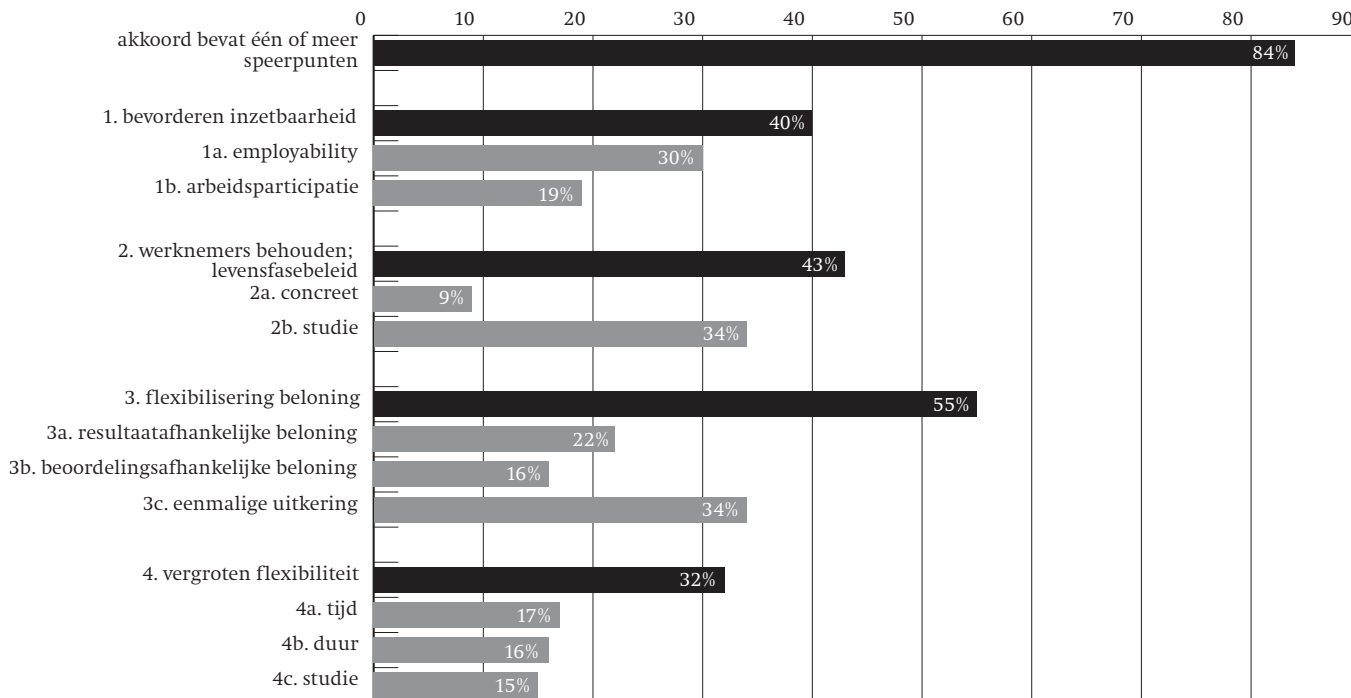
#### AWVN-speerpunten

Uiteindelijk is in 84% van de CAO's tenminste één afspraak gemaakt over een AWWN-speerpunt, zoals geformuleerd voor het CAO-seizoen 2008. De meeste afspraken hebben betrekking op flexibele beloning en levensfasebewust personeelsbeleid.

De minste afspraken zijn gemaakt over inzetbaarheid en flexibele werkpatronen.

In bijna de helft van de CAO's zijn tenminste over twee speerpunten nadere afspraken gemaakt.

**Grafiek 14** Akkoorden met afspraken over AWWN-speerpunten



De in 2008 gemaakte afspraken over productiviteitsverhoging zijn per CAO vaak verschillend. Dit is een logisch gevolg van maatwerk. Iedere CAO kent immers zijn eigen sector- en/of bedrijfsspecifieke context.

AWVN neemt in 2008 een aantal belangrijke ontwikkelingen waar:

- Bevorderen inzetbaarheid: meer en bredere afspraken en de opkomst van individuele potjes/budgetten.
- Vergroten flexibiliteit arbeidsduur/werktijden: meer afspraken en taboe doorbroken van langer doorwerken.
- Levensfasebeleid: veel (serieuze) studie-afspraken (over de complexe verschuiving van collectieve naar individuele voorzieningen) en omzetting van seniorendagen ten behoeve van inzetbaarheid.
- Flexibiliteit beloning: iets meer afspraken; het verschil tussen loonsverhogingen in CAO's met/zonder flexibele beloning moet groter.

Als een rode draad loopt door de akkoorden uit 2008 het begin van een trend waarbij verantwoordelijkheden verschuiven van werkgever richting werknemer. AWVN verwacht dat deze trend in 2009 duidelijker zichtbaar zal worden.

### **Contractlonen en looptijden**

Het twaalfmaandsgemiddelde is, tegen een achtergrond van hoogconjunctuur en toenemende schaarste op de arbeidsmarkt, in 2008 opgelopen naar 3,23%.

In de loop van het CAO-seizoen, naarmate de gevolgen van de kredietcrisis voor de reële economie steeds duidelijker worden, is de gemiddelde looptijd afgenomen.

AWVN vindt het opvallend dat CAO-partijen, als reactie op de snel toenemende economische onzekerheden, er wel in slagen om de looptijd te verkorten, maar er in mindere mate in slagen om lagere contractloonafspraken af te spreken.

## **6.2 Vooruitblik CAO-seizoen 2009**

De wereldgebeurtenissen volgen elkaar in hoog tempo op. Nederland – met zijn open markteconomie – kan zich aan de effecten hiervan niet onttrekken. De nationale winst- en verliesrekening wordt bepaald door ons grote aanpassingsvermogen. In de huidige omstandigheden behoeft het geen betoog dat een starre, te hoge looninzet ongewenst is. Aan werkgevers en werknemers de opdracht om in het arbeidsvoorwaardenoverleg afspraken te maken die het bedrijfsbelang en het nationaal belang dienen.

AWVN blijft inzetten op het maken van afspraken in 2009 over verhoging van de arbeidsproductiviteit. Dit kan langs zes manieren in het bijzonder:

- 1 Concurrerender en resultaatgericht werken
- 2 Meer productieve uren werken
- 3 In flexibeler patronen (& filevermijdend) werken
- 4 Breder inzetbaar werken
- 5 Levensfasebewuster werken
- 6 Met nieuwe doelgroepen werken

Daar waar in een eerdere CAO studie-afspraken zijn gemaakt, is het zaak deze studie-afspraken in 2009 te verzilveren en om te zetten in concrete CAO-afspraken.

In CAO's zonder studie- of concrete afspraken over de genoemde speerpunten, is het wenselijk om deze in 2009 alsnog op de agenda van het CAO-overleg te plaatsen.

In het arbeidsvoorwaardenoverleg moeten passende contractloonaafspraken gemaakt worden én afspraken die de arbeidsproductiviteit (op termijn) vergroten. Daarvoor is maatwerk nodig omdat er per onderneming grote verschillen bestaan. De uitdaging bestaat eruit om in de huidige recessie het aanpassingsvermogen en de wendbaarheid van organisaties te vergroten. Dat vergt nogal wat. Namelijk, nú het hoofd bieden aan een crisis en tegelijk de strategie van productiviteitsverhoging voor de lange termijn niet loslaten. Uiteraard staat AWWN klaar daarbij te ondersteunen.

De uitdaging is om de spanning tussen korte termijn wensen (bijvoorbeeld werktijdverkorting) en lange termijn eisen (meer productieve uren werken) aan de onderhandelingstafel te overbruggen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het principe van *omkeerbaarheid*: geef werknemers in deze slappe tijden een aantal extra doorbetaalde verlofdagen, op voorwaarde dat, zodra de economie later in 2009 aantrekt, de werknemer hetzelfde aantal dagen extra draait (zonder overwerkvergoeding).

Een ander voorbeeld is het AWWN-speerpunt *breder inzetbaar werken*. Werkgevers zouden in de huidige slappe tijden extra moeten investeren in werknemers. Immers, juist deze tijden van lagere productie bieden de mogelijkheid om werknemers verder te scholen. Als de economie straks aan gaat trekken, is daar vaak minder tijd voor. Een scholing van werknemers zal de inzetbaarheid van deze werknemers vergroten. In tijden van minder externe flexibiliteit is dit een welkome aanvulling voor grotere interne flexibiliteit.

In het uiterste geval kunnen werkgevers in 2009 een tweesporenbeleid volgen: korte termijn crisismanagement mede met behulp van daarbij passende CAO-afspraken én maatregelen/investeringen in arbeidsvoorwaardenvorming waarmee de draad van langere termijn strategie kan worden opgepakt na de crisis. Te allen tijde moet worden voorkomen dat afspraken voor de korte termijn de afspraken voor de langer termijn belemmeren of onmogelijk maken.

Kortom, AWWN is van mening dat, naast eventuele afspraken voor de korte termijn over werktijdverkorting of andere manieren om de economische recessie op te vangen, tegelijkertijd CAO-afspraken moeten worden gemaakt die (in elk geval op de wat langere termijn) meer productieve uren en meer flexibiliteit mogelijk maken en die inspelen op een arbeidsmarkt die nu, maar zeker ná de recessie, structureel krap blijft.

AWWN adviseert ondernemers om in 2009 niet alleen (tijdelijke) maatregelen te nemen in verband met een teruglopende vraag op de afzetmarkt, maar ook structurele maatregelen te nemen in verband met een teruglopend aanbod op de arbeidsmarkt.