

Cao & or

Onder redactie van Gerben Bruinsma

Cao & or

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel in deze uitgave voorkomende onjuistheden.

Auteursrecht voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3051, 2130 KB).

Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan:
Kluwer bv, Postbus 4, 2400 MA Alphen aan den Rijn.

Inhoud

Voorwoord

Gerben Bruinsma, redacteur OR Strategie & Beleid Thema

I	Naar een robuuster OR!?	13
	Verslag van een onderzoek naar de betrokkenheid van ondernemingsraden bij arbeidsvoorwaardenvorming	
	<i>Hans van den Hurk</i>	
II	Cao-ontwikkelingen 2005-2007	39
	Een schets van de sociaaleconomische kaders, de thema's en de resultaten van het cao-overleg	
	<i>Laurens Harteveld en Heidi de Bodt</i>	
III	Arbeidsvoorwaardenoverleg in de publieke sector. Een overzicht	69
	<i>Loes Spaans</i>	
IV	Bewust belonen in de rechtspraak	77
	Een praktijkvoorbeeld van arbeidsvoorwaardenvorming bij de overheid	
	<i>Hermie van Ommeren</i>	

V	Haarscheurtjes in de cao?	79
	De ontwikkeling van het cao-overleg in Nederland <i>Keimpe Schilstra en Evert Smit</i>	
VI	Waarom sluiten werkgevers en werknemers (nog steeds) een cao af?	107
	Een beschouwing over de voor- en nadelen van de cao <i>Maurice Rojer</i>	
VII	Organisatiegraad en legitimiteit van de cao	125
	Een internationale vergelijking en drie scenario's voor de toekomst <i>Prof. dr. Willem de Nijs</i>	
VIII	Wie betaalt de cao?	135
	<i>Gerben Bruinsma</i>	
IX	Een eigen cao ontwikkelen én arbeidsvoorwaarden harmoniseren	137
	Praktijkcase ABN AMRO Hypotheken Groep <i>Peter van Delden</i>	
X	Loonwijzer en (cao-)onderhandelingen	151
	Een praktische informatiebron <i>Dirk Dragstra</i>	
	Over de auteurs	161
	Trefwoordenregister	165

Voorwoord

Collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) regelen de arbeidsvoorwaarden van 85% van de werknemers. Ondernemingsraden (or's) hebben via artikel 27 WOR te maken met de cao voor hun onderneming of bedrijfstak. Zij hebben instemmingsrecht over arbeidsvoorwaarden als deze niet inhoudelijk zijn geregeld in de cao. Maar ook al zijn arbeidsvoorwaarden in de cao opgenomen, toch heeft de or er bemoeienis mee. Sociale partners bijvoorbeeld geven de ondernemingsraad regelmatig een rol bij de bedrijfsspecifieke invulling van de regelingen en volgens artikel 28 WOR moet de ondernemingsraad de naleving van de cao bevorderen. Or's in ondernemingen zonder cao maken vaak afspraken met hun werkgever over arbeidsvoorwaardelijke regelingen. Meestal letten ze daarbij op wat in cao's in hun bedrijfstak of sector is afgesproken.

Cao's bevatten in toenemende mate meer dan alleen arbeidsvoorwaarden. Soms proberen ze overheidsbeleid te repareren of geven ze er invulling aan (denk aan het terugdringen van VUT en prepensioenregelingen). Politiek-maatschappelijke vraagstukken zoals werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en gelijke behandeling komen daarnaast "als goede doelen" ook aan bod in het cao-overleg.

Cao's zijn relevant voor werknemers en uit onderzoek blijkt dat de meeste werknemers de inzet van de sociale partners en de overheid op dit terrein waarderen. Ook or-leden zijn meestal positief over cao's en steunen over het algemeen de vakbonden als zij in opkomende bedrijfstakken voor de eerste keer een cao willen afsluiten. Er zijn altijd werkgevers die niet met de vakbonden om de tafel willen, maar wel met de or arbeidsvoorwaarden willen afspreken. Het komt dan vaak voor dat de or dat – weliswaar tegenstribbelend – accepteert, omdat een met de or overeengekomen regeling altijd beter is dan géén regeling. Voor deze or's is dit thema-katern geschreven. Maar niet alleen voor hen. Er zijn ook or's die met steun van de achterban en geringe betrokkenheid van de vakbeweging met hun bestuurder onderhandelen over arbeidsvoorwaarden. Ook zij hebben baat bij goede informatie over het fenomeen cao. Dat geldt tevens voor de grote groep or's die in toenemende mate betrokken wordt bij de invulling en uitvoering van cao-bepalingen.

Een cao-katern kan gemakkelijk gevuld worden met actueel nieuws over lopende cao-onderhandelingen: de schermutselingen vooraf, de inzet bij de onderhandelingen, de conflicten, soms stakingen en de beoordeling van de resultaten halen vaak krant en tv. Wij hebben daarvoor niet gekozen. Met dit katern willen we or-leden bruikbare (achtergrond)informatie geven. We richten ons daarbij op vier thema's. Ten eerste de betrokkenheid van or's bij de totstandkoming en naleving van cao's, ten tweede de inhoudelijke thema's van het cao-overleg in de afgelopen

jaren en de komende jaren, ten derde de proceskant van het cao-overleg en ten vierde de toekomst van de cao.

Het katern start met een verslag van een recent onderzoek van Hans van den Hurk over de betrokkenheid van or's bij arbeidsvoorwaardenvorming. Hij sprak uitgebreid met vijftien or's die al dan niet in het kader van een cao onderhandelen over arbeidsvoorwaarden. Zijn gesprekspartners waren zo uitgezocht dat er een spreiding over bedrijfstakken is bereikt, maar er is relatief vaker gesproken met or's uit ondernemingen die niet vallen onder het bereik van een cao. Duidelijk wordt dat veel or's in staat zijn goed over arbeidsvoorwaarden te onderhandelen, maar vaak wel een zekere robuustheid missen om tot een gelijkwaardige dialoog met de werkgever te komen. Ze missen de zelfverzekerdheid waarmee de meeste vakbondsbestuurders geboren lijken. Het verslag biedt goedgeschreven concrete voorbeelden van overlegsituaties tussen or's en bestuurders en besluit met een groot aantal aanbevelingen voor or-leden, sociale partners die cao's afsluiten, bestuurders en het veld van or-opleiders en -adviseurs.

Laurens Harteveld en Heidi de Bodt, beleidsmedewerkers van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, schreven speciaal voor dit katern een overzichtsartikel over cao-ontwikkelingen van 2005 tot 2007. Het is een mooi kijkje in de keuken van het cao-overleg. De auteurs laten zien dat de coördinatie van het cao-overleg in Nederland vooral informeel gebeurt in allerlei vormen van overleg en gesprek tussen vakcentrales, vakbonden, werkgeversorganisaties, overheid en regering. Vaak rollen daar aanbevelingen uit die meestal inderdaad aan bod komen in de cao-onderhandelingen. Over de rol van de ondernemingsraad (or) melden ze dat uit een onderzoek van AWWN blijkt dat in een derde van 61 onderzochte cao-loze ondernemingen de rol van de or bij de vorming van arbeidsvoorwaarden in een overeenkomst is vastgelegd. De binding van werknemers aan de afspraken tussen bestuurder en or is in 48% van de gevallen via een bepaling in de individuele arbeidsovereenkomst geregeld. In 46% van de gevallen worden de wijzigingen ook aan de werknemers voorgelegd.

De auteurs konden begin februari 2007 het regeerakkoord "Samen werken, samen leveren" van het kabinet Balkenende IV nog net meenemen. Zij verwachten dat het centraal overleg over arbeidsvoorwaarden zich de komende jaren sterk zal richten op innovatie, sociale samenhang en verhoging van de arbeidsparticipatie. De jaren van reparatie en implementatie van nieuwe wetgeving (VUT, Levensloopregeling, Zorgverzekering en WIA, de opvolger van de WAO) zijn voorbij. De trend aan de cao-tafel zal gaan richting educatie en participatie. Het kabinet heeft aangegeven te hechten aan intensief overleg met de sociale partners. De toekomst van de cao ziet er dus zonnig uit.

De arbeidsvoorwaardenvorming bij de overheid werkt sinds geruime tijd ook via cao's, maar kent nog wel enkele bijzondere trekjes, zoals de arbitrageregelingen. Loes Spaans van CAOP geeft een overzicht en Hermie van Ommeren beschrijft in een column een praktijkvoorbeeld van bewust belonen bij een rechtbank.

De Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst (Wet CAO) bestaat al tachtig jaar en natuurlijk komt soms de vraag op of de cao nog van deze tijd is. In het artikel "Haarscheurtjes in de cao?" beschrijven Keimpe Schilstra en Evert Smit, respectievelijk beleidsadviseur van FNV Bondgenoten en organisatieadviseur bij Basis&Beleid, de ontwikkeling van het cao-overleg in Nederland vanuit het gezichtspunt van de vakbeweging. Ze geven de ontwikkeling aan naar meer maatwerk in de cao, evenals de trend om via afspraken in cao's invloed uit te oefenen op het personeelsbeleid in ondernemingen: de bevordering van "employability" van werknemers in de bedrijven (opleiding en scholing), leeftijdsbewust personeelsbeleid en loopbaanbegeleiding, "persoonlijke ontwikkelingsplannen" (POP's) voor de medewerkers, de verbetering van de arbeidsomstandigheden en het terugdringen van het ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Onderzoek laat zien dat er bij kwalitatieve onderwerpen uit het cao-overleg nauwelijks concrete effecten zijn waar te nemen. Met name aanbevelingen over de loonhoogte worden vrijwel altijd opgevolgd, maar het is lastiger om aanbevelingen over de "goede doelen" gerealiseerd te krijgen. Dat komt volgens de auteurs vooral omdat het personeelsbeleid op ondernemingsniveau en de cao twee gescheiden werelden zijn.

Er zijn verschillende oorzaken voor deze kloof tussen de cao en het personeelsbeleid in ondernemingen. Individuele werkgevers of managers zitten niet te wachten op cao-afspraken die intern rompslomp opleveren. Daarnaast is er een grote institutionele afstand tussen de cao en de werkvloer. Kwalitatieve cao-afspraken komen voort uit de dynamiek van het gecoördineerd arbeidsvoorwaardenbeleid en de cao-onderhandelingen, terwijl de behoeften van personeelsbeleid voortkomen uit de strategie van het bedrijf en de ontwikkeling van de individuele werknemers daarbinnen. Bovendien zijn de partijen die de afspraken maken niet degenen die ze zouden moeten gaan uitvoeren en vaak is er onvoldoende draagvlak voor georganiseerd, wat de invoering niet vereenvoudigd. Schilstra en Smit stellen dat het de vraag is of een contractuele overeenkomst wel een geschikt instrument is om kwalitatieve afspraken te maken. De cao is geschikt om kwantificeerbare afspraken te maken en om geboden en verboden vast te leggen, en niet om ontwikkelingen op gang te brengen waarbij controle op naleving niet goed mogelijk is. "De cao werkt als een touwtje: je kunt er wel aan trekken, maar niet mee duwen."

De haarscheurtjes in de cao zien Schilstra en Smit vooral ontstaan bij cao's die buiten de overlegpolder worden afgesloten tussen kleine, meest sectorale vakbonden en ondernemingen die onder de algemeenverbindendverklaring van cao's willen

uitkomen. Ook in de uiterwaarden rommelt het wat als de Unie als enige en vaak niet representatieve vakbond omstreden cao's afsluit. De auteurs besluiten hun artikel met een oproep aan de vakbeweging om het draagvlak voor de cao te versterken. De kloof tussen vakorganisaties en de werkvloer is te groot geworden. Vakbondsbestuurders weten onvoldoende wat werknemers in hun werk belangrijk vinden. Werknemers worden geen lid omdat de vakbeweging "Haags" onheil weet te voorkomen, hoe belangrijk dat ook mag zijn. De vakbeweging moet net als de or meer tussen de mensen staan, hun wensen en verlangens (her)kenbaar maken en daarmee de wensen van de werkvloer naar "Den Haag" vertalen.

Maurice Rojer van werkgeversvereniging AWWN gaat in zijn beschouwing over de voor- en nadelen van de cao de diepte in. Hij ontleedt de cao als instrument om arbeidsvoorwaarden te regelen "tot op het bot" en gaat in op de functie van collectieve contractvorming, met betrekking tot de arbeidsrelatie die eraan ten grondslag ligt en de maatschappelijke voor- en nadelen van cao-vorming. De theorie wordt vervolgens getoetst aan de praktijk. Het grote bereik en het grote aantal cao's brengen hem tot de conclusie dat werkgevers en werknemers blijkbaar massaal de voordelen ervan nog steeds vinden opwegen tegen de nadelen. Dat klinkt zuinig, maar zo is het niet bedoeld. Rojer stelt dat de cao geleidelijk en goed is aangepast aan de veranderende eisen van de tijd. Zo heeft de trend van individualisering ertoe geleid dat cao-à-la-carte-regelingen niet meer weg te denken zijn in zowel ondernemings- als bedrijfstak-cao's. Ook de wens tot meer maatwerk voor de individuele onderneming vindt gehoor bij cao-partijen. Rojer geeft een aantal voorbeelden van passende decentrale cao-structuren.

Uiteraard zal een werkgeversvertegenwoordiger met gepaste trots melden dat cao's ook arbeidsrust brengen: stakingen komen in Nederland relatief weinig voor. Dit komt waarschijnlijk niet exclusief door het systeem van cao-vorming, ook andere geïnstitutionaliseerde arbeidsverhoudingen zoals medezeggenschap en centraal overleg dragen daaraan bij. Rojer kijkt ook in de toekomst en stelt dat de cao niet zal verdwijnen zolang werkgevers en werknemers het nut ervan inzien. Werkgevers noemen wel eens de alternatieven van contractvorming met de or of individuele werknemers. De or kan meer oog hebben voor de specifieke omstandigheden waarin een onderneming verkeert, waardoor meer maatwerk mogelijk zou zijn. Ook kunnen er nog steeds transactiekosten mee worden verlaagd, omdat niet met elke individuele werknemer hoeft te worden onderhandeld.

Moderne mondiger werknemers kunnen mogelijk beter in staat zijn om zelf hun arbeidsvoorwaarden te regelen met hun werkgever. Computertechnologie en informatisering kunnen helpen om transactiekosten te verlagen. De situatie is dan denkbaar dat de werkgever met de werknemer alleen maar een afspraak maakt over een totale loonsom ("zak met geld"), waarmee de werknemer achter zijn computer de rest van zijn geldelijk waardeerbare arbeidsvoorwaarden regelt. Een soort

ultieme cao à la carte dus. Naast de totale loonsom kunnen dan meer arbeidsrechtelijke aspecten van de arbeidsrelatie gewoon in de individuele arbeidsovereenkomst worden geregeld.

Willem de Nijs, hoogleraar aan de Radboud Universiteit van Nijmegen, kijkt in zijn bijdrage over de organisatiegraad en legitimiteit van de cao naar Europa. Hij vraagt zich af of er onder ons stelsel van arbeidsverhoudingen een tijdbom tikt die op een gegeven moment wel tot ontlading moet komen. Valt bij een verdere daling van het ledenbestand niet een keer de bodem weg onder de claim van de vakbeweging als enige legitieme en erkende vertegenwoordiger van de werkende bevolking en daarmee als de instantie die het primaat moet blijven behouden op het gebied van loonafspraken en het afsluiten van cao's?

Volgens De Nijs hangt de toekomst van de cao af van de toekomst van de vakbeweging en hij schetst daarbij drie scenario's. Bij *revitalisatie* geeft de vakbeweging absoluut voorrang aan het ondernemingsniveau. De onvermijdelijke druk naar steeds verdergaande decentralisatie biedt de mogelijkheid tot vernieuwing van de vakbeweging. Dat vraagt om meer participatie van onderop, minder management van bovenaf en meer nadruk op mobilisatie van werknemers zonder daarbij een uitgesproken conflictstrategie te hanteren.

In het scenario *netwerk* overleeft de vakbeweging door zich te verbinden aan en samen te werken met andere groepen en organisaties in een netwerkachtige constructie van belangenvertegenwoordiging. Maar de toekomst zal onzeker zijn. De arbeidsverhoudingen ondergaan daarvoor een te fundamentele transformatie: werkgevers krijgen een grotere invloed op het proces van regulering van arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen krijgen binnen ondernemingen een harmonieuzer karakter en de overheid beschermt individuele werknemersbelangen en werknemersrechten via wetgeving.

In het scenario *vervanging* is er in de toekomst geen plaats meer voor de vakbeweging. Zij is een historisch tijdgebonden en voorbijgaand fenomeen behorend bij de industriële samenleving. Het is niet voor niets dat de organisatiegraad nu weer op hetzelfde lage niveau ligt als die van een eeuw geleden: de periode waarin het industriële arbeidsbestel uit de startblokken kwam. De nieuwe economie steunt vooral op (commerciële) diensten en op kennisarbeid. In dit scenario vinden de nieuwe werknemers de tegenstelling tussen kapitaal en arbeid niet meer relevant en staan de waarden van de markteconomie niet meer ter discussie. De rol van de vakbeweging is over en uit en de toekomst zal worden bepaald ófwel door unilaterale regulering door werkgevers ófwel regulering in samenspraak met de ondernemingsgebonden personeelsvertegenwoordiging.

Ondernemingen zijn geregeld aan het reorganiseren en ook fusies zijn heel normaal. Dan komt vaak de klus van harmonisatie van cao's en andere arbeidsvoorwaarden aan de orde. Peter van Delden beschrijft in de praktijkcase van ABN AMRO Hypotheken Groep de positieve ervaringen die zijn opgedaan met een modulaire aanpak van harmonisatie.

Dit themakatern besluit met een praktische informatiebron voor iedereen die zich bezighoudt met cao's en arbeidsvoorwaarden: de digitale loonwijzer. Geloofwaardige en betrouwbare looninformatie versterkt de onderhandelingspositie van werknemers. Actieve toegang tot accurate looninformatie versterkt ook de band tussen werknemers en hun vertegenwoordigers. De beschikbare, kwalitatief hoogwaardige informatie op de verschillende websites van de loonwijzer biedt or-leden aanvullende kansen om met een minimale inspanning zinvol contact met de achterban te onderhouden. Dirk Dragstra van de Stichting Loonwijzer legt helder uit hoe het werkt.

Utrecht, 26 februari 2007

Gerben Bruinsma

Redacteur OR Strategie & Beleid Thema

I Naar een robuuster OR!?

Verslag van een onderzoek naar de betrokkenheid van ondernemingsraden bij arbeidsvoorwaardenvorming

Hans van den Hurk, adviesbureau Dialoog Amsterdam

Inleiding

De bemoeienis van or's met arbeidsvoorwaarden is al vaak onderzocht. Aan de thematiek is onder meer een hoofdstuk gewijd in *De volwassen ondernemingsraad*.¹ Ook vanuit het GBIO is onderzoek verricht.² Recenter publiceerde werkgeversvereniging AWWN enkele onderzoeksverslagen in eigen kring.³ Daarnaast zijn de veranderende arbeidsverhoudingen en cao-ontwikkelingen van diverse zijden belicht.⁴ Toch bleven drie vragen voor mijn gevoel onvoldoende beantwoord.

De eerste vraag is waarover de onderhandelende or's nu precies praten met hun werkgever. De bestaande onderzoeken werken met tamelijk grove categorieën, zoals "secundaire arbeidsvoorwaarden" of, iets preciezer, "werktijdregelingen". Echter, zowel de or die één keer per jaar de collectieve atv-dagen vastlegt als de or die geregeld over ingewikkelde roosters praat, heeft het over "werktijdregelingen".

De tweede vraag is wat dat "praten" nu precies behelst. Is er sprake van harde onderhandelingen, van vriendschappelijk overleg of van bereidwillige instemming met werkgeversinitiatieven?

De derde vraag is welke procedures worden gebruikt? De gewone WOR-procedure of aangepaste overlegvormen? En ten slotte natuurlijk de hamvraag: is de or tegen deze taak opgewassen? Is er sprake van een gelijkwaardige relatie die voor arbeidsvoorwaardelijke onderhandelingen nodig is?

¹ A.G.M. Bijlsma & R.H. van het Kaar, 'Ondernemingsraad en arbeidsvoorwaarden'. In: R.H. van het Kaar & J.C. Looise, *De volwassen OR. Resultaten van het grote OR-onderzoek, hoofdstuk 5, Alphen aan den Rijn: Kluwer 1999*.

² Erna Bruin, *Medezeggenschap aan de onderhandelingstafel, Utrecht 1998*.

³ AWWN, *Ondernemingsraad en arbeidsvoorwaarden, Haarlem 2004*.

⁴ Ton de Korte e.a., *De cao van de toekomst, Den Haag 2000*; Marc van der Meer e.a., *Innovatie of immitatie? Cao-vernieuwing op ondernemingsniveau, Den Haag 2000*; Keimpe Schilstra e.a., "Voeten op de vloer, Amsterdam 2005",

Om op deze vragen antwoord te krijgen heb ik in 2006 onderzoek verricht onder or's die over arbeidsvoorwaarden onderhandelen. De stichting Nederlands Participatie Instituut (NPI) was bereid het onderzoek deels te financieren. Van de begeleidingscommissie maakten Kees Vos (NPI), Paul de Beer (Universiteit van Amsterdam), Keimpe Schilstra (FNV Bondgenoten) en Pascale Nieuwland (NPI) deel uit. De commissie meende dat het type vragen zich meer leende voor mondelinge interviews dan voor een schriftelijke enquête.

Eerdere en kortere publicaties verschenen in het *Praktijkblad Ondernemingsraad*¹ en *WerkGeven* van AWVN.² Het complete onderzoeksrapport *Naar een robuuster OR!?* is te downloaden van www.snpi.nl en www.dialogoamsterdam.nl.

De hierna volgende tekst is een samenvatting van het onderzoeksrapport, waarbij vooral gesnoeid is in de theoretische beschouwingen.

1 Opzet en vraagstelling

Er zijn in totaal vijftien interviews afgenomen. De or's waarmee gesproken is, zijn geselecteerd uit een vooraf opgestelde lijst van bedrijfstakken respectievelijk bedrijven waaruit een or geïnterviewd zou moeten worden. Dit om een afgewogen mix te krijgen van or's in diverse bedrijfstakken, van uiteenlopende omvang, met en zonder cao. Deze or's zijn gericht benaderd. Overheid, onderwijs en defensie zijn buiten beschouwing gelaten vanwege de bijzondere situatie op het gebied van arbeidsvoorwaardenvorming, rechtspositie en medezeggenschap. Gegeven deze spreiding is aannemelijk dat de problematiek zoals die speelt in de Nederlandse medezeggenschap, wordt weerspiegeld in deze selectie.

Er is bij het afnemen van interviews gebruikgemaakt van een vragenlijst die is gebaseerd op de drie vragen die in de inleiding zijn benoemd. De interviewer kreeg de vrijheid om door te vragen, andere vragen te stellen als dat relevant leek, voorbeelden te gebruiken enzovoort.

De interviews zijn integraal opgenomen op een minidisk, behoudens één interview waarbij de geïnterviewde daartegen bezwaar maakte. Van elk interview is een samenvatting geschreven. Deze samenvatting is ter controle voorgelegd aan de geïnterviewde or-leden. Het onderzoeksverslag waarop dit artikel is gebaseerd, is gemaakt op basis van deze geautoriseerde interviewverslagen.

1 'Het mag robuuster', *Praktijkblad voor Medezeggenschap OndernemingsRaad*, september 2006.

2 'OR en Arbeidsvoorwaarden, dialoog op ondernemingsniveau moet beter', *WerkGeven* nr. 6, 2006.

Van de geïnterviewde or-leden bleek een meerderheid (hoge) prijs te stellen op anonimiteit. Men wilde wel meewerken, bleek ook bereid tot het geven van veel informatie, maar voelde dat voor het publiek maken van naam en toenaam de toestemming van de werkgever nodig was. Een probleem bij het vragen van die toestemming bleek dat daarbij de tekst van het interview bij de werkgever terecht zou komen. Juist waar het ging om het benoemen van de relatie tot de werkgever en de gehanteerde strategie om de eigen invloed op te rekken, voelde de meerderheid van de or's daar niet voor. Daarop is besloten om alle interviews te anonimiseren. Daarom worden hierna de ondernemingen aangeduid met schuilnamen. In de bijlage staan alle ondernemingen onder deze schuilnamen benoemd.

2 Ondernemingsraden en arbeidsvoorwaarden

“Arbeidsvoorwaarden” is een allesbehalve eenduidig begrip. In deze paragraaf zal worden weergegeven wat in het onderzoek onder arbeidsvoorwaarden wordt verstaan en met welke arbeidsvoorwaarden or's zich doorgaans bezighouden. Tevens besteden we aandacht aan (het gebruik van) de bevoegdheden die or's op dit terrein hebben.

2.1 ARBEIDSVORWAARDEN EN PERSONEELSBELEID

Tot in de jaren negentig van de vorige eeuw was het in de literatuur en in de praktijk van de onderneming gebruikelijk om een onderscheid te maken tussen “arbeidsvoorwaarden” enerzijds en “personeelsbeleid” anderzijds. De arbeidsvoorwaarden betroffen de harde bepalingen over de omvang van de werkweek en de vakantie, het vaste maandinkomen en de vakantietoelage, de overwerktoelage, de toeslag voor het werken op onaangename tijden, het te hanteren functiewaarderingssysteem en eventueel een winstdelingsregeling of tantième. De arbeidsvoorwaarden waren zowel voor de individuele werkgever als voor de werknemer maar in beperkte mate beïnvloedbaar (een werknemer kon bij indiensttreding bijvoorbeeld een extra periodiek bedingen) en lagen vast in cao's. Personeelsbeleid ging over het in de onderneming zelf gevoerde sociale beleid, bedoeld om de gewenste werknemers aan te trekken en te binden. Aanname- en doorstroombeleid, opleidingsbeleid, vergoeding van reiskosten en onkostenvergoedingen (telefoon, gebruik eigen auto) evenals procedures bij ziekte en ontslag behoorden ertoe. Door een veelheid van oorzaken zijn de grenzen tussen personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden vervaagd. Cao-partijen maakten regelingen over gewenst doorstroom- en employabilitybeleid, stelden functioneringsgesprekken verplicht en “repareerden” overheidsingrepen in de sociale zekerheid. Ze begaven zich daarmee op het terrein van het personeelsbeleid. Werkgevers wilden af van de in hun ogen starre beloningssystemen met automatische jaarlijkse periodieken ten gunste van belo-

ningssystemen die gewenst gedrag konden belonen. Tevens wilden zij ruimere bedrijfstijden en daarmee flexibeler arbeidstijden. Daarmee werden elementen van de arbeidsvoorwaardelijke regelingen tot instrument van het personeelsbeleid.

De Personeelsgids, in de meeste ondernemingen de drager van het personeelsbeleid, bevatte dan ook in de loop van de jaren steeds meer regelingen die voorheen tot het domein van de cao behoorden. Als spiegel van de omvangrijker Personeelsgids werd ook het cao-boekje steeds dikker. Daarnaast werd het in sterkere mate “opengewerkt”. Om de werkgever de gelegenheid te geven flexibeler beloningssystemen in te voeren of flexibeler werktijden te hanteren werden collectieve en uniforme regelingen (regelingen die in alle bedrijven onder gelijke omstandigheden op dezelfde wijze uitgevoerd moesten worden) vervangen door meerkeuze- en dispensatiebepalingen. Als verzamelterm voor arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid (tegenwoordig veelal HRM-beleid of soms nog P&O-beleid genoemd) zou het begrip “sociaal beleid in de onderneming” de voorkeur verdienen. Dat was ook de titel van een leergang die door AIAS en GBIO in 2005 en 2006 voor or-trainers over deze materie is georganiseerd. Het nadeel van dat begrip is echter dat het slecht is ingeburgerd en verwarring oproept. Vandaar dat in het onderzoek de term “arbeidsvoorwaarden” wordt gebruikt. De term wordt evenwel breed opgevat.

Speelruimte en bevoegdheden

Voor or's die zich bezighouden met arbeidsvoorwaarden, zijn de begrippen “bevoegdheden” en “speelruimte” van belang.

Bij “bevoegdheden” gaat het om de plicht van de werkgever om zich met de or te verstaan voor hij een besluit neemt. Die plicht kan voortvloeien uit de wet (artikel 27 lid 1 WOR), uit de cao of uit een ondernemingsovereenkomst.

Bij “speelruimte” gaat het om de beleidsvrijheid die er op ondernemingsniveau bestaat: welke lonen mogen worden uitbetaald, welke werktijdregelingen gehanteerd enzovoort. De speelruimte vindt uiteraard begrenzing in de wet; zo bestaat het minimum van twintig vakantiedagen. Waar een cao van toepassing is, vindt de speelruimte daarnaast begrenzing in de cao. Voor or's blijkt het van belang om die speelruimte goed te kennen, al is het maar als extern argument om een ongewenst werkgeversvoorstel af te wijzen.

2.2 ONDERZOEKSRISULTATEN

Bevoegdheden

Over het algemeen bleken de geïnterviewde or-leden over een zwakontwikkelde kennis van de eigen formele bevoegdheden te beschikken. De bevoegdheden op grond van de WOR waren het meest bekend. Die op grond van de cao waren in de meeste gevallen vaag bekend of onbekend. De kennis over de cao zit vaak bij een paar mensen, bijvoorbeeld een lid van de sociale commissie en/of van de vakbond.

De respondenten bleken, in de gevallen waar dat relevant was, zelden te weten of er een expliciete ondernemingsovereenkomst binnen hun onderneming bestond. Dat is vooral opmerkelijk bij de or's in ondernemingen waar geen cao van toepassing was, en waar de or over het hele of in ieder geval een groot deel van het arbeidsvoorwaardenpakket sprak. In een aantal gevallen namen mijn gesprekspartners aan dat er "ooit een keer" een afspraak met de werkgever was gemaakt. Maar wat die afspraak precies behelsde en waar die vastlag was onbekend (zie het fragment van de *Schadeverzekeraar* verderop in de tekst).

Op alles bestaat een uitzondering: in één onderneming was precies bekend hoe de ondernemingsovereenkomst eruit zag. Per type regeling was exact afgesproken en vastgelegd welke bevoegdheid gold. De or was er ook goed mee op de hoogte.

Olie en chemie 2

Bij Olie en chemie 2 bestaat een "overlegprotocol", in de termen van de WOR een ondernemingsovereenkomst, tussen cor en de directie.

In dit protocol is overeengekomen welke rechten de or heeft ten aanzien van een aantal categorieën arbeidsvoorwaarden.

Categorie 1 zijn de items waarop de cor instemmingsrecht heeft krachtens artikel 27 lid 1 WOR. Categorie 2 bestaat uit enkele items die buiten artikel 27 lid 1 vallen, maar waarop de or toch overeenstemmingsrecht heeft. Overeenstemming houdt in dat werkgever en cor een inspanningsverplichting hebben om tot een oplossing te komen waarin beide partijen zich kunnen vinden, waaronder huisvesting bij overplaatsing, reiskosten voor het woon-werkverkeer en voor dienstreizen, kinderopvangregeling, telewerken, bovenwettelijk ouderschapsverlof, gedragsregels bij internet en e-mailgebruik. Tevens omvat categorie 2 nog een aantal specifieke zaken voor expats (buitenlanders) die in Nederland werken. Een verzoek tot overeenstemming over een item in categorie 2 heet een "protocolverzoek". Categorie 3 ten slotte omvat een aantal zaken waarbij de or informatierecht heeft, waaronder het pensioenfonds en de collectieve ziektekostenverzekering.

"Gebruik"

De hiervoor vermelde onbekendheid met de eigen bevoegdheden is op het eerste gezicht verrassend, omdat het in de sterk op wetgeving leunende Nederlandse medezeggenschap voor de hand ligt te veronderstellen dat het recht om ergens over mee te mogen praten vrijwel samenvalt met het bestaan van een bevoegdheid. Ook bij de opzet van het onderzoek werd daartussen een sterk verband vermoed. Die veronderstelling blijkt echter niet (helemaal) juist.

Juist ten tijde van het onderzoek werd een flink aantal nieuwe regelingen in de ondernemingen geïmplementeerd, samenhangend met nieuwe wetgeving. De ge-

wenste verzekeringen voor werknemers in de WIA, de collectieve ziektekostenverzekeringen en de collectieve levensloopregeling stonden vrijwel overal ter discussie. Geen van deze regelingen zijn instemmingsplichtig. Toch werd bij een groot aantal or's wél instemming gevraagd. Bij nader doorvragen bleek die gewoonte ook te bestaan bij onkostenvergoedingen, kinderopvangregelingen en verlofregelingen. Er blijkt dus in veel gevallen een gebruik te bestaan waarin het min of meer vanzelfsprekend is dat werkgevers met de or overleggen over onderwerpen op sociaal terrein, ook als de werkgever dat strikt genomen niet hoeft.

Dit gebruik bestaat zowel bij or's in bedrijven met een cao als bij or's in bedrijven zonder cao. Bij de meeste ondernemingen waar geen cao geldt, bleek zelfs in veel gevallen dat de or over *alle arbeidsvoorwaarden* (soms gedefinieerd als: alle bepalingen uit het regelingenboek) meepraat. Op dit gebruik bestaat een aantal uitzonderingen. Zo wordt in één onderneming niet over de inkomensstijging gesproken; daarover bestaan in die onderneming uitsluitend individuele afspraken, binnen een met de or afgesproken zeer globaal kader. In één ander geval krijgt de or uitsluitend dat waarop hij grond van de wet recht heeft, verder niets. De or wijt dat aan de "Angelsaksische arbeidsverhoudingen". Maar het overheersende gebruik is dat de werkgever de or raadpleegt over alle onderwerpen.

Schadeverzekeraar

In principe praat de or van Schadeverzekeraar mee over alle onderwerpen die in het regelingenboek staan. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen onderwerpen die op grond van de WOR instemmingsplichtig zijn en die welke dat niet zijn. Zo praat de or ook mee over initiële loonstijging en onkostenvergoedingen. "Fatsoenshalve", is de motivatie die mijn gesprekspartners daarvoor geven. Het spreekt in deze onderneming vanzelf dat de or daarover meepraat. Deze vanzelfsprekendheid is echter niet omgezet in formele bevoegdheden. Er is géén sprake van een ondernemingsovereenkomst. Over de vraag of in het regelingenboek zelf wel een zekere toekenning van bevoegdheden aan de or voorkomt, kijken mijn gesprekspartners elkaar aan en beseffen dat zij dat niet weten

Bij or's die wel onder een cao vallen, is het aantal onderwerpen waarover zij kunnen meepraten natuurlijk beperkter, omdat de meeste zaken in de cao vastliggen. Zij hebben een beperktere speelruimte. Maar ook daar wordt in ongeveer de helft van de gevallen druk overleg gepleegd over regelingen waar dat op grond van de WOR en de cao nodig is.

Waarom hebben or's dit gebruik te danken? Waarom overlegt een werkgever met zijn or als dat niet hoeft of in ieder geval de or niet zeker weet of dat moet? "De werkgever wil graag consensus" is in vele interviews de door de or gegeven verkla-

ring. Draagvlak voor de besluiten. De werkgever ziet in dat een besluit dat de steun van de or heeft, makkelijker geslikt wordt dan een eenzijdige wijziging van de arbeidsvoorwaarden.

Olie en chemie 2

Mijn gesprekspartners zeggen dat ook de werkgever graag tot overeenstemming met de cor komt. Dat geeft draagvlak voor de uiteindelijke besluitvorming. “Hij zal niet graag een voorstel voor een ziektekostenverzekering verdedigen waar de cor écht tegen is.”

“Fatsoenshalve” zeiden mijn gesprekspartners bij de Schadeverzekeraar. Beide partijen vinden het onderdeel van fatsoenlijke omgang tussen werkgever en werknemers dat de arbeidsvoorwaarden gezamenlijk worden vastgesteld.

Deze ruime praktijk zonder expliciete formele basis levert echter wel problemen op voor de relatie tussen de onderhandelaars, vooral over de vraag of er sprake is van een gelijkwaardige relatie (zie daarover de volgende paragraaf).

Speelruimte

De interviews geven aanleiding te veronderstellen dat de speelruimte voor or’s varieert langs twee assen. De eerste is de homogeniteit van de bedrijfstak (of het concern), de tweede de kracht van de vakbond. Als de homogeniteit van een bedrijfstak (of concern) groot is, is weinig diversiteit in regelingen nodig. De (uniforme) regelingen in de cao kunnen dan afdoende dekkend zijn. Zo bleek er weinig speelruimte voor de or die viel onder de cao van een grootbank, het ziekenhuis en de tbs-kliniek. De drie cao’s zijn in hoge mate “dichtgeregeld”. De tweede as is de kracht van de vakbond. Als die groot genoeg is, kan de heterogeniteit van de bedrijfstak of het concern wel nopen tot decentralisatie, maar blijven vakbonden de belangrijkste actoren op ondernemingsniveau, en dus niet de or. Dat bleek het geval bij een or die onder de Metaal-cao valt: zijn gesprekstof met de werkgever bleek beperkt tot het vastleggen van enkele collectieve atv-dagen en het bespreken van ploegenroosters.

Omgang met de speelruimte

Or’s blijken divers om te gaan met de speelruimte in de cao. Een aantal is er niet blij mee, vindt dat eigenlijk de vakbond zijn verantwoordelijkheid voor arbeidsvoorwaarden moet nemen. Zo is bij de dagbladuitgever een speciale werkgroep aan het werk geweest om alle ruimte die de Grafimedia-cao biedt, dicht te spijkeren met een aantal concernbrede, uniforme regelingen.

Dagbladuitgever

Binnen Dagbladuitgever zijn diverse cao's toepasselijk. De cao die de meeste vrijheidsgraden laat op ondernemingsniveau, is de Grafimedia-cao. Deze laat op veel onderwerpen, zoals werktijden, roosters, flexuren, nachtarbeid en toeslagen (waaronder ploegentoeslag), ruimte voor decentrale invulling met het "decentraal overleg", zoals de medezeggenschap in de cao wordt genoemd.

Mijn gesprekspartner vindt dat deze ruimte zo veel mogelijk moet worden opgevuld door concernbrede afspraken. Sterker nog, eigenlijk vindt hij dat de cao bij de vakbonden thuishoort. "Ik ben niet zo happig op decentrale cao's." De vakbonden zouden in zijn optiek hun handtekening moeten zetten voor het totale arbeidsvoorwaardenpakket, niet de medezeggenschap.

Op veel andere plaatsen zien or's, die opereren onder een raam-cao, er helemaal geen been in om van de raambepalingen gebruik te maken.

Beleggingsbank

Bij Beleggingsbank is de Algemene Bank-cao (ABC) van toepassing. De or is actief betrokken geweest bij het vormgeven van een geheel nieuwe beloningssystematiek. Met name betrof dat de verhouding tussen variabel en vast loon. De cao bevatte op dit onderwerp een dispensatieartikel en daarnaast, na een fusie, artikelen over het volume van de werkweek (36 of 40 uur) en een salarisgarantie.

Welke arbeidsvoorwaarden?

Hiervoor is al aangegeven over welke onderwerpen door or's en werkgevers wordt gesproken. In de praktijk wordt, behalve over de regelingen en systemen die voorkomen in artikel 27 lid 1 WOR, zowel overlegd over de regelingen die de wetgever niet instemmingsplichtig heeft gemaakt vanwege het vakbondsprimaat daarop (hoogte van de lonen en omvang van de arbeidsduur) als over de regelingen die om andere redenen niet instemmingsplichtig zijn (onkostenvergoedingen, verzekeringen, verlofregelingen). Dit kan zo worden gespecificeerd: waar geen cao geldig is, praat de or meestal mee over alle regelingen in de Personeelsgids (of het Arbeidsvoorwaardenreglement), dus ook over de hoogte van de lonen en de lengte van de werkweek (soms gedefinieerd als het aantal atv-dagen). De meest voorkomende uitzondering daarop betreft de loonhoogte. Slechts één onderzocht bedrijf gaat niet verder dan waartoe de wetgeving de werkgever noopt.

Waar wel een cao bestaat, hangt het in hoge mate van de speelruimte af waarover de or kan meepraten. Maar ook daar bestaat het gebruik dat de onderwerpen die niet in de cao geregeld zijn en evenmin instemmingsplichtig zijn, vaak wel onderwerp van gesprek vormen.

3 De ondernemingsraad in overleg

In de vorige paragraaf is een en ander gezegd over de onderwerpen waarover de or meepraat. Dat zegt evenwel nog weinig over dat meepraten zelf. Hoe kan dat “meepraten” worden gekarakteriseerd? Is er sprake van meepraten, van onderhandelen of van een tussenvorm? Wat is de positie van de or? Is hij gelijkwaardig onderhandelaar of is meer sprake van overleg, waarna de werkgever beslist? In deze paragraaf gaan we eerst in op de gebruikte overlegvorm (procedure), daarna op de positie van de or en ten slotte volgt een korte nabeschuiving over het begrip “gelijkwaardigheid”.

3.1 OVERLEGVORMEN (PROCEDURE)

Voorafgaand aan het onderzoek veronderstelden we dat het gebrek aan een adequate procedure een belemmering voor or's vormt om tot serieuze, gelijkwaardige onderhandelingen te komen. Die veronderstelling kwam neer op het vermoeden dat or's, bij gebrek aan adequate procedures, ook voor arbeidsvoorwaardelijke onderhandelingen gebruik zouden maken van de door de WOR voorgeschreven procedure. De positie van de or in deze procedure is door de voorzitter van de Ondernemingskamer, mr. Willems, gekarakteriseerd als “gelijkwaardig tijdens het overleg, ongelijkwaardig bij de besluitvorming”. De regeling is en blijft, in tegenstelling tot de cao, een werkgeversregeling.

De Wet op de ondernemingsraden (WOR) schrijft voor dat de werkgever zijn instemmingsvraag schriftelijk aan de or doet toekomen, dat de or daarover zowel in eigen kring als met de werkgever (dat laatste in de zogenoemde Overlegvergadering, OV) van gedachten wisselt, en dat de or vervolgens zijn instemming verleent. Dat laatste moet eveneens schriftelijk. Er is binnen het door de wetgever beoogde instemmingsrecht geen sprake van onderhandelingen, gevolgd door een onderhandelingsresultaat, maar van een door de werkgever genomen besluit, waartegen de or geen bezwaar heeft aangetekend. Deze gehanteerde procedure maakt dat de verhoudingen aan de OV-vergaderingstafel principieel anders liggen dan aan de cao-tafel.

Tijdens de interviews zijn de or's specifiek gevraagd naar de door hen gehanteerde procedure. Hieruit bleek dat de zuivere WOR-procedure in lang niet alle gevallen wordt gebruikt. Men gebruikt zelfontwikkelde overlegvormen. Op basis van de informatie in de interviews is de volgende typologie van overlegvormen gemaakt:

- a *Instemmingsprocedure*. Or's die de instemmingsprocedure hanteren, gebruiken de procedure zoals die formeel in de WOR staat. Hooguit loopt men bij P&O binnen om wat extra informatie te vragen of hen op een fout opmerkzaam te maken.

- b *WOR-plusprocedure*. De gemeenschappelijke noemer van de overlegvormen die vallen onder dit prototype is dat de (voorgeschreven wettelijke) procedure op één of meer plekken wordt aangevuld met extra overleg, én dat de brug van overleggen naar onderhandelen wordt overgestoken. Het instemmingsrecht impliceert dat de or eigenlijk alleen maar ja of nee kan zeggen. Het instemmingsrecht wordt in dit prototype “opgeplust” tot een onderhandelings situatie door de instemming afhankelijk te maken van door de werkgever aan te brengen wijzigingen.
- c *Onderhandelingsprocedure*. Typerend voor de onderhandelingsprocedure is dat niet steeds één item ter instemming wordt voorgelegd, maar dat werkgever en or (of – meestal – een commissie daarvan) periodiek het hele regelingenboek opnieuw doorspreken en bezien waar wijzigingen wenselijk zijn. Deze procedure ligt dicht tegen de overlegvormen aan die door vakorganisaties voor het cao-overleg worden gebruikt.

3.2 ONDERZOEKSRISULTATEN

De instemmingsprocedure kwam vooral voor bij or’s die slechts met een beperkt aantal arbeidsvoorwaarden van doen hadden. Niet verrassend is dat deze positie met name voorkomt bij or’s in ondernemingen met een beperkte speelruimte. Dat kwam voor bij een tweetal bedrijfstak-cao’s en een tweetal ondernemings-cao’s. Van de twee bedrijfstak-cao’s was één een tamelijk “dichtgeregelde” cao (de GGZ-cao), de ander een cao waar de bevoegdheid om op ondernemingsniveau over de speelruimte te onderhandelen was neergelegd bij de vakorganisaties (de Metalectro-cao).

De WOR-plusprocedure kwam vooral voor bij or’s die onder een bedrijfstak-cao vielen die redelijk veel speelruimte liet, zoals de Grafimedia-cao, en bij een or in een onderneming zonder cao.

Algemeen streekziekenhuis

In het Algemeen streekziekenhuis worden de kop en de staart van de formele WOR-procedure gehanteerd. De or krijgt een instemmingsvraag en er wordt formeel instemming gegeven in de OV. Maar daarnaast of daaraan voorafgaand wordt intensief overleg gepleegd. Bij onderwerpen op het gebied van sociaal beleid zijn het de leden van de commissie Sociale Zaken die binnen en buiten de OV overleggen met de werkgever. “We stellen vragen, proberen elkaars standpunten duidelijker te krijgen. De or kan ook tegen de Raad van Bestuur zeggen: dit of dat gaat niet goed, we willen dat je daar iets op gaat regelen. Dat wordt ook serieus genomen.” De sfeer kenstetst mijn gesprekspartner als “goed en constructief”.

Beleggingsbank

Een wijziging in het Handboek Arbeidsvoorwaarden van Beleggingsbank begint vrijwel altijd met een voorstel van de werkgever. Vervolgens overlegt de or intern. Als er vragen of onduidelikheden zijn, worden die aan de werkgever voorgelegd. De or neemt er onderling de tijd voor om te komen tot consensus. Zodra die consensus er is, reageert de or naar de werkgever: "Als je nu dit en dat aan het voorstel wijzigt, is het voor ons mogelijk om instemming of positief advies te geven." Pas dan volgt de formele advies- of instemmingsvraag.

De onderhandelingsprocedure kwam uitsluitend voor in ondernemingen waar geen cao van toepassing is.

Keurmeester

Elk jaar start bij Keurmeester rond oktober het overleg tussen de Arbeidsvoorwaardencommissie (AVC) en de directie over de arbeidsvoorwaarden voor het komende jaar. De regeling loopt doorgaans van 1 januari t/m 31 december. De directie verricht de aftrap met behulp van een agendavoorstel. Daarin staan de onderwerpen die volgens de directie behandeld zouden kunnen worden. De AVC voegt daaraan naar eigen inzichten onderwerpen toe.

Het streven is om de hele overlegcyclus voor het eind van het kalenderjaar afgerond te hebben, maar vaak loopt het tot einde januari door.

Een onderwerp dat altijd op de agenda staat, is de loonontwikkeling, vaak ook de onkostenvergoeding in verband met de gewenste indexering. In 2005 stonden zware onderwerpen als WIA, zorgverzekering en levensloopregeling op de agenda. Daarnaast een herziening van de onkostenvergoeding vanwege onder meer de toenemende verschuiving van telefoon en fax naar e-mail. De eerste overlegsessies zijn informatief en aftastend. AVC en directie bekijken: "wat ligt er voor ons, wat is de samenhang van de diverse onderwerpen?" De werkgever komt met voorstellen, zoals een indicatief loonbod. De AVC reageert daarop in de vorm van een notitie. Deze wordt in de volgende sessie (doorgaans zo'n veertien dagen later) besproken, en de werkgever legt weer een nieuwe notitie, met een nieuw voorstel, voor. "Langzaam maar zeker bewegen we ons dan van de informatieve naar de meningsvormende sfeer en naar besluitvorming. Iedere partij probeert te bewegen, totdat we elkaar vinden. We streven naar een breed gedragen consensus. Het moet niet zo zijn dat een van de partijen het gevoel heeft onevenredig te hebben moeten toegeven om een akkoord mogelijk te maken." Belangrijke factoren blijken tijd en geduld te zijn. "Gevoelige onderwerpen worden vaak in de week gelegd."

"De cultuur is hier zo dat we niet over één nacht ijs willen gaan. Het is nooit een probleem om nog een keer over een voorstel verder te praten en het nader uit te diepen; overeenstemming is belangrijker dan snelheid." Zodra er overeenstemming is over alle onderwerpen is er sprake van een "principeakkoord". Daar staan de handtekeningen van de directie en de voorzitter van de AVC onder.

INSTEMMING VAN DE OR

Het onderhandelingsresultaat (principeakkoord) wordt aan de or voorgelegd ter accordering. Maar “als de or een taak als deze aan een commissie delegeert, zal de or mijns inziens inhoudelijk zware argumenten moeten hebben om van de door de AVC bereikte overeenstemming inhoudelijk af te wijken.”

3.3 POSITIE VAN DE OR

Tot zover de gevolgde procedure (overlegvorm). Maar per gevolgde procedure kan de rol van de or verschillen. Beperkt de or zich tot het goedkeuren van werkgeversvoorstellen of komt hij met eigen initiatieven? In hoeverre is de goedkeuring van de or echt vereist om tot een nieuwe regeling te komen? Erna Bruin heeft in het GBIO-onderzoeksverslag *Medezeggenschap aan de onderhandelingstafel* drie typen (rollen) gepresenteerd: or's die in het geheel geen bemoeienis hebben (28%), or's die optreden als controleur en bewaker van door anderen opgestelde arbeidsvoorwaarden (33%) en or's die behalve controleren en bewaken ook optreden als onderhandelaar (39%). De eerste categorie kwam in mijn onderzoek (uiteraard) niet voor, wel een tussencategorie tussen de controleur en de onderhandelaar in. Op basis van de interviews heb ik de volgende typologie ontwikkeld:

- a *Bewaker*. De or die optreedt als bewaker van arbeidsvoorwaarden, laat het initiatief voor de wijziging van arbeidsvoorwaarden bij de werkgever, tenzij hij meent dat een bestaande regeling niet spoort met de cao. De or heeft geen eigen opvattingen over de wenselijkheid van bepaalde regelingen (ventileert die in ieder geval niet), maar beperkt zich tot het checken van werkgeversplannen. Bij het gebruikmaken van de speelruimte in de onderneming legt de werkgever de beoogde regeling alleen aan de or voor als die daarop een formele bevoegdheid heeft. De or als bewaker leunt bij de beoordeling van werkgeversvoorstellen vooral op de normen uit wetgeving en cao. Het Handboek Arbeidsvoorwaarden (Personeelsgids) is een werkgeversdocument.
- b *Overlegpartner*. De or die optreedt als overlegpartner neemt af en toe zelf het initiatief om het bestaande handboek te wijzigen, maar laat het doorgaan bij de werkgever. Er is echter, in vergelijking met de bewaker, sprake van een ruimere overlegpraktijk waarbij de or over het hele (of een groot deel van) het sociale beleid meepraat. De or baseert zich bij het initiëren en beoordelen van voorstellen deels op eigen inzichten en beperkt zich niet tot het checken van voorgenomen regelingen aan de cao of de wet. Desondanks geeft de cao wel een stevige steun in de rug. Het Handboek Arbeidsvoorwaarden (Personeelsgids) is een werkgeversdocument waar de or mee heeft ingestemd.

- c *Onderhandelaar*. De or die optreedt als onderhandelaar vindt zich een aan de werkgever gelijkwaardige onderhandelingspartner. Beide dienen wijzigingsvoorstellen in op het bestaande Handboek Arbeidsvoorwaarden (Personeels-gids). De bevoegdheden zijn, al dan niet geformaliseerd, ooit afgesproken maar spelen in het proces geen grote rol: dat er geen wijziging zal plaatsvinden, ook niet in de beloningen, zonder de zegen van de or is vanzelfsprekend. De or als onderhandelaar steunt bij het initiëren en beoordelen van voorstellen vooral op eigen inzichten en criteria. Het Handboek Arbeidsvoorwaarden is een gezamenlijk document.

3.4 ONDERZOEKSRESULTATEN

De rol van de or als *bewaker* van arbeidsvoorwaarden komt uitsluitend voor in ondernemingen waar een cao van toepassing is die een beperkte speelruimte toelaat, en valt volledig samen met de situaties waar uitsluitend de WOR-procedure wordt gebruikt. De rol van *onderhandelaar* komt met name voor in de situatie dat er geen cao geldig is, en in één situatie waar de geldende cao erg veel speelruimte biedt. De rol van overlegpartner vinden we met name in or's waar een cao bestaat die flinke speelruimte biedt.

Het is duidelijk dat de diverse rollen grote verschillen met zich mee brengen in benodigde competenties. Daarop ga ik hierna in (paragraaf 3.5). Over vraagstukken tijdens het overleg gaat paragraaf 4.

Positie en procedure

Als we de ontwikkelde typologieën – positie en procedure – invullen en naast elkaar leggen, ontstaat het volgende beeld:

Onderneming	procedure	positie	cao	speelruimte
Tbs-kliniek	WOR	bewaker	GGZ	gering
Buizenhandel	WOR	bewaker	Metaelectro	gering
Kunststoffabriek	WOR	bewaker	eigen cao	gering
Grootbank	WOR	bewaker	eigen cao	gering
Beleggingsbank	WOR-plus	overlegpartner	ABC	substantieel
Dagbladuitgever	WOR-plus	overlegpartner	diverse	substantieel
ICT-dienstverlener	WOR-plus	overlegpartner	geen	substantieel
Algemeen streekziekenhuis	WOR-plus	overlegpartner	Ziekenhuis-cao	gering
Olie en chemie 2	WOR-plus	onderhandelaar	geen	groot

Uitgever	WOR-plus	onderhandelaar	diverse	substantieel
Schadeverzekeraar	WOR-plus	onderhandelaar	geen	groot
Salarisdienstverlener	onderhandeling	onderhandelaar	geen	groot
Olie en chemie 1	onderhandeling	onderhandelaar	geen	groot
Automatiseerder	onderhandeling	onderhandelaar	geen	groot
Keurmeester	onderhandeling	onderhandelaar	geen	groot

De indeling in beide typologieën komt helemaal, maar wel voor een groot deel met elkaar overeen.

Overigens is het goed te bedenken dat in Nederland in het algemeen in verreweg de meeste ondernemingen één of meer cao's gelden; de ondernemingen zonder cao zijn in dit onderzoek dus zwaar oververtegenwoordigd.

3.5 GELIJKWAARDIG?

Deze paragraaf over “De or in overleg” zou niet compleet zijn zonder een korte beschouwing over de vraag of tussen or en werkgever een (voor volwassen overleg en onderhandelen noodzakelijke) gelijkwaardige relatie aanwezig is.

Mijn eigen observatie is dat het or's vaak ontbreekt aan een zekere robuustheid. Onder robuustheid versta ik dat or's in voorkomende situaties erkennen dat er een verschil van inzicht is met de werkgever en zelfbewust verlangen dat ook hun gezichtspunt afdoende zichtbaar is in het onderhandelingsresultaat. Mijn gevoel zegt me dat or's niet zozeer snel aan de werkgever toegeven, maar eerder dat men een meningsverschil of zelfs een conflict uit de weg gaat doordat men het verschil van mening niet manifest laat worden. Dat kan op drie manieren. De ene manier is dat de or standaard wacht op het voorstel van de werkgever en zich beperkt tot het plaatsen van voetnoten daarbij. De tweede manier is dat de or bij het indienen van voorstellen de haalbaarheid al incalculeert. De derde manier is dat een or zich wel erg gemakkelijk laat overtuigen.

Ik zie enkele factoren die dit gebrek aan robuustheid kunnen verklaren. In de eerste plaats blijft de baas altijd de baas. Het or-lid is altijd de werknemer, en daarmee voor zijn arbeidsplaats afhankelijk van de werkgever. Dat maakt het niet eenvoudig een conflict aan te gaan. Je kunt gevoelens van onderschikking en bovenschikking niet zomaar even voor de duur van een gesprek aan de kapstok hangen. Ten tweede voelt menig or de gedachte dat uiteindelijk de werkgever het vermogen heeft om de door hem gewenste oplossing door te drijven. Dat hangt mijns inziens samen met een onderschatting van de positie die de or in de onderneming heeft. De or ziet wel

in dat de werkgever geen regeling wil doorvoeren waar de or écht tegen is, maar durft die positie niet ten volle te benutten. Diverse keren is in de interviews tegenover mij uitgesproken dat de or constructief wil zijn en de werkgever als samenwerkingspartner ziet en niet als tegenstander. Dat is erg mooi, maar het wordt in de praktijk nogal eens gebruikt als verkeerd argument om een conflict onder het tapijt te vegen. Een derde punt is dat de werkgever in verreweg de meeste gevallen een geofender onderhandelaar is, en beter op de hoogte is van de regels dan de or. Een werkgever die weerstand proeft, gaat voluit in de onderhandelingsmodus en de or ervaart dat, terecht of onterecht, als intimidatie.

Ten slotte speelt er iets dat vooral geldt voor or's die overleggen of onderhandelen zonder expliciete bevoegdheden. Zij ervaren hun positie als een verleende positie. De werkgever hoeft niet met hen te praten, maar doet dat wel. De spiegel van dit laatste punt is dat or's hun eigen positie steviger achten als er een expliciete, wettelijke bevoegdheid onder ligt.

Uitgever

“De directie wil graag consensus, omdat het wijzigen van een regeling zonder het groene licht van de medezeggenschap problemen bij de medewerkers oplevert. Maar bij niet-instemmingsplichtige onderwerpen trekt men toch iets makkelijker het eigen spoor dan bij onderwerpen waar men op grond van de wet instemming moet vragen.”

Deze korte beschouwing maakt iets duidelijk dat op het eerste gezicht lastig te verklaren valt: het gebrek aan robuustheid manifesteert zich vooral (maar zeker niet uitsluitend) bij de or's die als “onderhandelaar” zijn te typeren. De veilige beschutting van de cao is bij hen weggevallen. Het beroep op kennis en inzicht is zwaarder. En vooral bij dit type or bestaat een grote discrepantie tussen de formele bevoegdheden en de onderwerpen waarover wordt gesproken. Dit uit de pas lopen van de bestaande praktijk en de formele bevoegdheden heeft één groot nadeel. or's ervaren hun mogelijkheden om met de werkgever te praten over zaken waar zij geen formele bevoegdheid op hebben als een verleend recht. Dat recht kunnen zij verspelen als ze te hard optreden. Dit blijkt een afweging waar menig or mee worstelt: “We kunnen nu wel op onze strepen gaan staan, maar daarmee verpesten we de sfeer en verliezen we onze positie.”

4 Vraagstukken tijdens het overleg

Bij het overleg over arbeidsvoorwaarden lopen or's tegen vraagstukken aan. Een belangrijk vraagstuk blijkt te zijn hoe de or aan alle benodigde informatie komt om

de onderhandelingen te kunnen voeren. Een ander vraagstuk is hoever de or in zijn vragen kan gaan: tot welk niveau kan de onderneming de kosten dragen? De verhouding tot de werknemers blijkt vanuit diverse gezichtspunten van belang: tijdens het onderhandelingsproces, bij het “verkopen” van het resultaat, en zodra een getroffen regeling ongunstig uitpakt voor een individu of een groep.

4.1 DESKUNDIGHEID EN INFORMATIE

Het vakgebied arbeidsvoorwaarden staat bekend als een lastig terrein. Niet alleen zijn er veel complexe regelingen met fiscale consequenties, er is ook sprake van een grote gevoeligheid van werknemers zodra er aan collectieve regelingen op arbeidsvoorwaardelijk gebied wordt gesleuteld. Hoe komen or’s op dit terrein aan hun deskundigheid en informatie?

Ook hier blijkt een groot verschil te bestaan tussen de diverse rollen die in de vorige paragraaf zijn aangegeven. De or als bewaker kan zich beperken tot het zoeken van informatie over een item dat de werkgever aandraagt. Vaak is kijken of de cao de beoogde regeling toestaat dan al genoeg. De or als onderhandelaar moet de implicaties van de beoogde regeling voor alle werknemers onderzoeken en in geval van eigen initiatieven zich niet in de eigen voet schieten.

De informatie blijkt doorgaans moeizaam bij elkaar te worden gezocht. Men sprokkelt informatie uit diverse hoeken bij elkaar tot “het plaatje compleet is”. Wat zijn daarbij de informatiebronnen? De volgende bronnen worden gebruikt:

- Vooral bij grotere ondernemingen worden de or-platforms als bron gebruikt. Veel genoemd werd het platform Stichting Multinationale Ondernemingsradenoverleg (MNO), voor IT-ondernemingen het ITOP. Als regionaal platform werd het ROVOR genoemd (regionaal overlegplatform voor or’s in het Rijn-Scheldegebied). Or’s treffen elkaar tijdens bijeenkomsten en wisselen informatie uit.

“De informatie en kennis die je in or-platforms opdoet is erg bruikbaar: het is kennis die bruikbaar is voor or’s en voor Amerikaanse bedrijven.” **(ICT-dienstverlener)**

“Het MNO heeft de praktijk dat je, bijvoorbeeld, een mailtje rondstuurt met de vraag bij wie een verlofspaarregeling bestaat en hoe die eruitziet.” Die praktische bruikbaarheid wil bij professionele deskundigen wel eens ontbreken: “Zij kennen het bedrijf niet, hun meerwaarde is vaak gering.” **(Uitgever)**

- Een andere bron is de eigen HRM/P&O-afdeling. Bijna iedere respondent (met uitzondering van de tbs-kliniek) noemt die als bron van kennis en informatie. Kennelijk is er geen groot wantrouwen dat de daar aanwezige informatie wordt gefilterd of gemanipuleerd. Wel wijst een enkeling op het belang van snelheid, met name om de informatie te krijgen vóór HRM zelf een voorstel heeft:

“Op HRM werken integere mensen, waar we de technische details kunnen weghalen. Daar bestaat veel kennis van het bedrijf, waar we, met behoud van posities, goed gebruik van kunnen maken.”

(Uitgever)

- De ambtelijk secretaris wordt diverse malen geroemd om zijn of haar bijdragen. De functie blijkt geregeld veel meer in te houden dan de functiebenaming suggereert: de ambtelijk secretaris functioneert dan als beleidsmedewerker.
- De overige collega’s vormen, zij het in mindere mate, eveneens een bron van informatie. Soms uit de or zelf, soms ook daarbuiten.

“Onze eigen mensen zijn goed onderlegd, academische vorming is geen uitzondering en kennis van financiële cijfers is volop aanwezig.” **(Beleggingsbank)**

- Vakbondsfunctionarissen worden als deskundigen niet vaak genoemd, vaak verloopt die informatiestroom via or-leden die ook lid van een vakbond zijn.
- Doorgaans wordt alleen “in zware gevallen” een beroep op externe deskundigheid gedaan. In het arbeidsrecht gespecialiseerde advocaten, pensioendeskundigen en actuarissen zijn populair.
- Als tussenvorm wordt geregeld de vaste trainer geraadpleegd, die niet zelden als verkapte adviseur optreedt. Dat wil zeggen dat een door het GBIO gesubsidieerde training feitelijk een adviesworkshop is.

Problemen met informatie en kennis lijken zich te concentreren bij kleinere ondernemingen, die niet zijn aangesloten bij een platform, en een deskundige P&O-afdeling ontberen, vooral als er ook geen connectie met de vakbond is.

4.2 ONDERHANDELINGSRUIMTE

Gevraagd naar de belangrijkste problemen waar zij tegenaan lopen bij het overleg over sociaal beleid, geeft een flink aantal or’s weer dat zij geen (of onvoldoende) zicht hebben op hun onderhandelingsruimte. Daarmee bedoelen zij het kunnen inschatten van de (financiële) positie van de onderneming en het kunnen inschatten of de onderneming bepaalde kosten wel of niet kan dragen. Dit komt met name, maar niet alleen, naar voren bij or’s die met een aangepaste overlegvorm praten over alle arbeidsvoorwaarden van de onderneming (in de vorige paragraaf “WOR-plus” of “onderhandelingen” genoemd). Tijdens het overleg komt het geregeld voor dat de werkgever stelt dat iets “onbetaalbaar” is, of “te duur”. or’s geven aan dat zij niet of slecht in staat zijn het realiteitsgehalte daarvan te onderzoeken.

Keurmeester

Een lastig punt voor de Arbeidsvoorwaardencommissie van Keurmeester is om zelfstandig vast te stellen wat een redelijke inkomensverbetering is. “Wat is ons houvast, waaraan spiegelen we ons, op grond van wat kan ik 1,75% (of eender welk percentage) vragen?” Daar ligt een punt van informatievergaring onder: “Hoe vinden we gegevens op grond waarvan we kunnen vaststellen wat de onderhandelingsruimte is, hoe interpreteren we de gegevens op een juiste manier?”

Een or-voorzitter van een groot concern, die al jaren over alle arbeidsvoorwaarden, inclusief de inkomensverbetering, onderhandelt, erkent op dit punt zijn afhankelijkheid van vakbonden:

“Ondanks de omstandigheid dat de medezeggenschap hier de onderhandelingen goed kan voeren, kunnen wij niet zonder de vakbonden. Wij kunnen de onderhandelingsruimte niet inschatten, de bonden zetten in dat opzicht landelijk de trend.” **(Olie en chemie 1)**

Op grond van de informatie die mijn gesprekspartners gaven en mijn eigen ervaringen bij cao-onderhandelingen, kreeg ik overigens de indruk dat werkgevers tegenover professionele vakbondsonderhandelaars gedegener zijn in het geven van bedrijfseconomische informatie dan tegenover de or.

Wellicht speelt mee dat or's minder goed weten naar welke informatie zij precies op zoek zijn. Uit de gegeven antwoorden bleek dat zij eigenlijk ook niet goed weten hoe zij de onderhandelingsruimte moeten definiëren.

4.3 VERHOUDING TOT DE ACHTERBAN

Tijdens het overleg over arbeidsvoorwaarden kijken de werknemers over de schouders van de or mee. Hoe gaan or's met hun achterban om? Enigszins verrassend in het onderzoek is dat geen van de meewerkende or's een groot punt maakt van de controle door de werknemers, hun achterban. De enquête is een zeldzaamheid, de bijeenkomst in de kantine nog meer. Soms werd dit beargumenteerd met de rede-nering dat raadpleging toch geen zin heeft:

“In de consultancy liggen de winstmarges veel lager, en er is al jaren een stevige druk naar beneden op de arbeidsvoorwaardelijke regelingen. Het heeft geen zin om de achterban te vragen wat zij wil, als de trend naar beneden is.” **(ICT-dienstverlener)**

Opmerkelijk genoeg zei een or in een andere onderneming precies het tegengestelde: je kunt wel over een verbetering van arbeidsvoorwaarden vragen wat de mensen ervan vinden, maar je weet bij voorbaat dat ze dat prima vinden. De samspraak met de werknemers lijkt ook geen substantiële invloed op het proces of het resultaat te hebben.

Dat neemt niet weg dat het soms spaak loopt met het “verkopen” van het onderhandelingsresultaat aan de eigen werknemers. Met name hebben or’s in de rol van “onderhandelaar” soms problemen om de uitonderhandelde initiële loonstijging en items die daar dicht tegenaan liggen, geaccepteerd te krijgen. Ten tijde van het onderzoek waren er in diverse ondernemingen problemen op dat punt. Dat kwam doordat de werknemers vergelijkingen maakten tussen de elders bereikte resultaten en die binnen het eigen bedrijf, en tot de conclusie kwamen dat het gras elders groener was.

“De mensen lezen de krant en bekijken cao’s, en vinden dan dat wij te weinig scoren.” (**Schadeverzekeraar**)

Vaak blijkt de kritiek op een misverstand te berusten. Een hoger percentage loonsverhoging elders bleek te staan in een cao met een langere looptijd. Een (fors) hoger percentage werkgeversbijdrage dat bij de concurrent in de levensloopregeling was afgesproken, was bedoeld als compensatie van een flinke ophoging van de pensioengerechtigde leeftijd. Soms was er echt sprake van een mager onderhandelingsresultaat. Hoe dan ook, een aantal or’s geeft aan dat zij de autoriteit, de zwaarte, missen om bij complexe, moeilijk te doorgronden materie de werknemers ervan te overtuigen dat de juiste keuzes zijn gemaakt. Volgens één respondent zijn or’s in dit opzicht zwakker dan vakbondsbestuurders:

“Zij (de collega’s) denken te vaak dat de bomen tot in de hemel groeien. De vakbondsbestuurder kan zeggen: arbeidsvoorwaardelijk zijn jullie het puikje van de procesindustrie, er komt een keer een eind aan. Die rol kan ik als or-voorzitter niet vervullen. De vakbondsbestuurder is een mannetjesputter, hij is een buitenstaander én veel mensen zijn lid van de bond.” (**Olie en chemie 1**)

Bij het punt “contact met de achterban” bleek ook nog iets anders. Or’en laten de informatie die zij doorgeven aan de achterban vaak filteren door de werkgever. Die wil dat informatie die het bedrijf in gaat, eerst door hem bekeken wordt. Dat gebeurt bijna overal. In de eerste plaats werpt dat enige schaduw vooruit in de vorm van censuur. In de tweede plaats blijkt de werkgever informatie die voor “onrust” kan zorgen, liever vertrouwelijk te houden. Veel or’s hebben zich die redenering eigen gemaakt: “met informatie die voor onrust kan zorgen moeten we terughoudend zijn”. In de derde plaats wil de werkgever liever niet dat zichtbaar wordt wat de meningsverschillen zijn. Het resultaat is dat or’s uitsluitend het resultaat van het overleg communiceren, en tijdens het hele overleg radiostilte bewaren. Zo krijgen de werknemers geen goed inzicht in de afwegingen die de or maakt en de wederzijdse posities van or en werkgever. Zij kunnen dus ook niet beoordelen of de or het goed gedaan heeft. Dat doet de positie van de or ten opzichte van de werknemers geen goed.

Opmerkelijk is wel dat de or's die het meest positief waren over hun contact met de werknemers or's waren die geen formele procedures hanteerden. Met name in relatief kleine ondernemingen gaf men aan dat de or-leden redelijk over de afdelingen verspreid waren, als or-leden herkenbaar waren op hun afdeling en er een redelijk vanzelfsprekend, organisch contact was.

4.4 COLLECTIEVE REGELINGEN EN HET INDIVIDUELE BELANG

Wat door diverse or's wordt gemeld, is dat er vaak een en ander fout gaat bij de uitvoering van het tussen or en werkgever afgesproken collectieve beleid. Zo komen er geregeld problemen voor doordat leidinggevenden eigenzinnig omgaan met tussen de or en de werkgever gemaakte afspraken. Bijvoorbeeld als er met de or is afgesproken dat de roosters van medewerkers in samenspraak worden opgesteld, maar dat desondanks in de praktijk op de afdelingen sprake blijkt te zijn van een dictaat. De or hoort daarvan doordat hun collega's gaan klagen. Wat meerdere keren naar voren kwam was dat, als de or aankaatte dat een regeling niet juist op een werknemer werd toegepast, al snel door de werkgever werd geredeneerd dat dit een "individueel geval" betrof, en dat or's er voor collectieve regelingen en niet voor individuele gevallen zijn. Dit is een dubieuze redenering, maar de meeste or's hadden er desondanks geen antwoord op.

4.5 COLLECTIEVE REGELINGEN EN HET GROEPSBELANG

Soms komt het voor dat, noodgedwongen of onvoorzien, een collectieve afspraak slecht uitpakt voor een individu of een groep. Een voorbeeld daarvan treffen we aan bij Keurmeester. De or had daar een prima collectieve ziektekostenverzekering afgesproken met de werkgever. Zo'n 10% van de werknemers (voorheen particulier-verzekerden) ging er echter op achteruit. De or was zich hiervan tijdens het maken van de afspraak bewust, maar had zich niet gerealiseerd dat een afbouwregeling of garantierегeling voor een bepaalde groep mogelijk was.

5 Cao en vakbeweging

or's die overleggen in een onderneming waar een cao geldig is (dat geldt voor de meeste or's), hebben met die cao te maken als vindplaats van in de onderneming geldende arbeidsvoorwaarden (eventueel met keuzemogelijkheden) en als vindplaats van extra bevoegdheden die sociale partners hun gegeven hebben. De werknemerspartij bij het opstellen van de cao is de vakbond. Het lijkt dan ook voor de hand te liggen dat er een geregeld contact bestaat tussen de beide werknemers-vertegenwoordigers in het bedrijf. Dat blijkt, althans bij de geïnterviewde or-leden, niet zo te zijn.

5.1 CAO

Enigszins verrassend was dat alle respondenten aangaven dat de cao niet leidend is bij de inhoud of de vormgeving van het sociaal overleg in de onderneming, ook niet als de cao een expliciete en eenduidige opdracht bevat. Het is eerder andersom. De directe aanleiding dat de cao geraadpleegd wordt is meestal dat in de praktijk van alledag een vraagstuk in de onderneming zichtbaar wordt, dat binnen de bestaande regelgeving niet valt op te lossen. Dat noopt tot verandering van een regeling, waarna P&O en/of de or in de cao opzoeken hoever de speelruimte strekt. De cao wordt dus meer gebruikt als naslagwerk dan als wandelgids. Waar zich een probleem niet voordoet, blijft de cao-ruimte (of zelfs de opdracht) een dode letter. Hetzelfde geldt voor de bevoegdheden die de or op grond van de cao heeft: die wordt pas opgezocht als een vraagstuk aan de orde is, niet eerder.

“We bladeren niet in de cao om te zien wat we kunnen of mogen. Het gaat meer zo dat de speelruimte in de cao wordt opgezocht als een item ter sprake komt.” (**Algemeen streekziekenhuis**)

Over de grens

De praktijk dat binnen de onderneming eerst de noodzaak tot verandering van regels wordt geconstateerd en daarna wordt opgezocht hoever de speelruimte strekt, levert soms ook een handelen op dat we “shoppen in de cao” kunnen noemen. De werkgever (of P&O-afdeling) bladert in de cao tot hij een tekst tegenkomt die bij zijn voornemen past en is daar niet altijd even secuur in.

Algemeen streekziekenhuis

Enige weken na het gehouden interview belde de voorzitter van de or van het streekziekenhuis. De werkgever stelde een wijziging van de werktijdregeling voor. Op grond van de cao bestaat in het ziekenhuis een variabele werkweek. De werkgever stelt de roosters vast en reikt die roosters vier weken voor zij ingaan uit aan de werknemers.

De werkgever vroeg instemming om na vaststelling en uitreiking van de roosters deze tussentijds te kunnen wijzigen, als voor de betrokken werknemers bij nader inzien toch geen werk was. Dit onder gelijktijdig inleveren van flexuren. De werkgever meende dat de cao de voorgestelde regeling toestond. Het bleek dat de werkgever zich baseerde op een cao-bepaling over verschoven uren, een tekst die in dit geval niet van toepassing was. “Wij gaan dan toch met uren schuiven”, zei hij ter toelichting.

Soms ook worden de cao-bepalingen genegeerd.

Tbs-kliniek

De cao GGZ verplicht iedere instelling, dus ook de onderhavige tbs-kliniek, jaarlijks zogenoemde jaargesprekken te voeren met de medewerkers. Die gesprekken vonden echter niet plaats. De or nam de omissie waar en waarschuwde de directie. Die zag in de cao-verplichting geen aanleiding om tot uitvoering over te gaan. Uiteindelijk heeft de or contact opgenomen met de vakbond.

Enige maanden later had de directie een voorstel gemaakt dat erop neer kwam dat medewerkers gedurende een paar weken in het voorjaar en een paar weken in het najaar hun vakantie konden opnemen. Opname van vakantie in de zomer werd in dit voorstel aan banden gelegd. De reden was dat de kliniek met bezettingsproblemen kampte tijdens de vakantiemaanden. De or kwam erachter dat het voorstel zowel in strijd was met de cao als met de wet (Burgerlijk Wetboek) en wist dit te blokkeren.

5.2 VAKBEWEGING

Bij geen van de vijftien geïnterviewde or's was sprake van geregeld, structureel overleg met de vakbonden. De communicatie verliep via de leden van de or die ook vakbondsleden waren, soms ook via de or-platforms waar vakbondsbestuurders op waren aangesloten.

“Vanuit de vakbonden vindt nooit spontaan contact plaats. Als ik, bijvoorbeeld, een interpretatie van een cao-tekst nodig heb, bel ik.” **(Algemeen streekziekenhuis)**

Dat laat onverlet dat diverse or's zich er wel heel goed van bewust zijn dat zij opereren in een door de vakbeweging gedomineerd werkveld. Waar het gaat om arbeidsvoorwaardelijke verbeteringen kijkt men, bij ondernemingen waar geen cao van kracht is, toch altijd met een schuin oog naar de cao-wensen van de vakbeweging. Waar wel een cao van kracht is, weet men weliswaar vaak niet wat er precies in de cao staat en wat daarin over taken en bevoegdheden van de or staat vermeld, maar men realiseert zich wel dat de vakbonden een paraplu hebben gecreëerd waaronder de or opereert:

“Ik ben geen vakbondsman, vind dat de bonden zich soms te veel profileren. Maar zij zijn wel belangrijk. Zij leggen kaders, normen vast in de maatschappij. Ook als ze in de onderneming niet aanwezig zijn, geven ze je rugdekking. Binnen die kaders kunnen wij in de onderneming fijnere regelingen maken.” **(Beleggingsbank)**

6 Aanbevelingen

In de voorgaande paragrafen zijn de onderzoeksresultaten benoemd op het gebied van or en arbeidsvoorwaarden (bevoegdheden, speelruimte, onderwerpen, bestaande praktijken en gebruik), or in overleg (gebruikte procedure, positie van de or, gebrek aan robuustheid), vraagstukken tijdens het overleg (deskundigheid en informatie, onderhandelingsruimte, achterban, collectieve regelingen en het individuele belang) en cao en vakbeweging. Tevens kwam daar een aantal knelpunten naar voren. Hierna wordt, gerangschikt naar paragraaf, aangegeven wat mogelijke oplossingen voor de benoemde knelpunten zijn. Tussen haakjes staat daarbij welke actor voor een oplossing kan zorg dragen.

Aanbevelingen bij or en arbeidsvoorwaarden (paragraaf 2)

- Een “kapstokartikel” in de wet, in plaats van de moeizaam te interpreteren limitatieve opsomming van artikel 27 lid 1 WOR, zou een hele vooruitgang zijn. Dit kapstokartikel zou een inspanningsverplichting moeten inhouden om tot overeenstemming te komen op alle onderwerpen op sociaal terrein. (wetgever)
- Sociale partners zouden er goed aan doen om de extra bevoegdheden in de cao helder en eenduidig te verwoorden. Tevens zou een lijst van deze extra bevoegdheden aan alle or’s en werkgevers ter hand moeten worden gesteld, met de toevoeging dat cao-bepalingen “kracht hebben van wet”. (sociale partners)
- Formalisering in een ondernemingsovereenkomst van de verworven posities in de ondernemingen zou aan te bevelen zijn. Dat maakt de positie van de or steviger omdat hun plaats aan de overlegtafel geen “gunst” meer is. (werkgever en or)

Aanbevelingen bij or in overleg (paragraaf 3)

- Er zou in vakliteratuur, cursussen en vakbladen wat meer aandacht kunnen zijn voor het creëren van een positie in de onderneming, het verkrijgen van een zekere robuustheid, en wat minder nadruk op de formele bevoegdheden. (vakliteratuur, scholingsleiders, vakbladen, adviseurs)
- Er zou in vakliteratuur, cursussen en vakbladen wat meer aandacht kunnen zijn voor de in de praktijk bruikbaar gebleken overlegvormen en wat minder voor de (minimale) WOR-procedure. (vakliteratuur, scholingsleiders, vakbladen, adviseurs)

Aanbevelingen bij vraagstukken tijdens het overleg (paragraaf 4)

- Or’en en werkgevers doen er goed aan vast te leggen dat het tot de competentie van de or behoort om de naleving van de afgesproken regeling te controleren en aan de orde te stellen. Dat kan in dezelfde ondernemingsovereenkomst waarin de bevoegdheden zijn vastgelegd. (or’s en werkgevers)
- Opleiders, adviseurs en vakbladen kunnen beter uitdragen dat de controle op

- afgesproken regels integraal deel uitmaakt van collectieve regelgeving, en niets met “individuele problematiek” te maken heeft. (opleiders, vakliteratuur, adviseurs)
- Vakorganisaties en adviseurs zouden modelregelingen (hardheidsclausules, vangnetregelingen, best practices en dergelijke) ruimhartiger ter beschikking kunnen stellen. (vakorganisaties, adviseurs)
 - Or'en zouden vaker de eigen werknemers kunnen informeren, ook als er nog géén resultaat is maar slechts een tussenstand. Zij zouden minder terughoudend kunnen zijn in het geven van inzicht in inzet en posities. (or's)
 - Werkgevers zouden minder benauwd mogen zijn om ongecontroleerde informatie het bedrijf in te laten gaan. Meer vertrouwen in de or is ook in hun belang! (or's, werkgevers)
 - Werkgevers zouden minder terughoudend kunnen zijn in het verstrekken van financiële en bedrijfseconomische informatie. Op zich is het wel begrijpelijk dat zij ervoor terugschrikken om concurrentiegevoelige informatie te delen met een grote groep eigen medewerkers, maar wie dat niet doet kan van zijn tegenspeler niet verwachten dat die een zinvol oordeel velt. (werkgevers)
 - Het ondersteuningscircuit zou zich minder kunnen richten op wetsuitleg, en wat meer op praktische bedrijfseconomie. (vakliteratuur, scholingsleiders, vakbladen, vakbonden)

Aanbevelingen bij cao en vakbeweging (paragraaf 5)

- Vakbonden zouden een hoofdrol kunnen spelen in de terbeschikkingstelling van belangrijke informatie (aangeven van de achtergronden van de algemene cao-verlangens, aangeven welke wensen van de or redelijk zijn, doorlichten van werkgeversvoorstellen aan de hand van criteria, geven van modellen, best practices en dergelijke) aan or's, zonder direct de regie over te (willen) nemen of (commerciële) bijbedoelingen te hebben. Daar blijkt grotere behoefte aan te zijn dan aan gedetailleerde regels in de cao. (vakbonden)
- Vakbonden zouden als vuistregel kunnen hanteren dat in principe alleen decentrale afspraken in de cao mogen komen na overleg met de betreffende or's, zodat er duidelijkheid is over taken en bedoelingen. Waar dat om praktische redenen niet mogelijk is, zou samenwerking gezocht kunnen worden met bestaande platforms. (vakbonden)
- Sociale partners zouden een lijst met decentrale afspraken, compleet met intentie en taken voor de or, aan alle betrokken or's ter hand kunnen stellen. (sociale partners)
- Vakbonden zouden or's terzijde kunnen staan bij het implementeren van taken die voortvloeien uit de cao. (vakbonden)

Bijlage Lijst van bedrijven waarvan één of meer leden van de medezeggenschap zijn geïnterviewd

Nr.	Schuilnaam	Typering	Medezeggenschap	Cao
1	Beleggingsbank	private bank, voert het beheer over vermogensportefeuilles en verleent diensten aan zelfstandige en institutionele vermogensbeheerders	or	Algemene Bank-cao (ABC)
2	Schadeverzekeraar	actief op het terrein van mobiliteitsverzekeringen; is een volle dochter van een groot concern	or	geen
3	Automatiseerder	levert kennis en kunde op het brede terrein van ICT; dit gebeurt meestal in project- of detacheringsvorm	or	geen
4	Buizenhandel	handelsonderneming in stalen buizen, buiscomponenten en afsluiters; onderdeel van een wereldwijd opererende industriële handelsonderneming	or	Metalectro
5	Dagbladuitgever	concern dat bestaat uit diverse werkmaatschappijen; belangrijke bedrijfsonderdelen zijn kranten, grafische bedrijven, direct marketing, multimedia	cor, diverse or's, OC's	Grafimedia-cao, cao's voor dagbladjournalisten en huis-aan-huisbladjournalisten
6	Tbs-kliniek	centrum voor forensisch psychiatrische zorg met psychiatrische zorg binnen een strafrechtelijk kader, vrijwel altijd tbs	or	GGZ-cao
7	Algemeen ziekenhuis		or	cao ziekenhuizen
8	ICT-dienstverlener	is voor ongeveer 60% dienstverlenend op het gebied van automatisering en daarnaast hardwareproducent; onderdeel van een buitenlands concern	cor, Gor, or's	geen
9	Keurmeester	controleert teeltmateriaal en houdt toezicht op bedrijven die teeltmateriaal produceren en/of hierin handelen	or	geen
10	Olie en chemie 1	industriële bedrijf in gas, aardolie en olieproducten	or	geen

CAO & OR

11	Uitgever	een op wereldschaal opererende uitgever voor professionele gebruikers	cor, gor, or's	cao voor de boeken- en tijdschriftuitgeverijen (BTU-cao), diverse journalisten-cao's
12	Olie en chemie 2	voorziet in energiebehoefte: olie, wind, gas en waterstof	cor, or's	geen ondernemings-cao, aantal productielocaties met beperkte cao
13	Kunststoffabriek	maakt kunststofkorrels (perspex/acrylaat) als halffabricaat voor industriële verwerking	or	ondernemings-cao
14	Salarisdienstverlener	dienstverlenend bedrijf op het gebied van HRM, salarisadministratie en consultancy	or	geen
15	Grootbank	handelt wereldwijd in geld en geldproducten	cor, or's	ondernemings-cao

II Cao-ontwikkelingen 2005-2007

Een schets van de sociaaleconomische kaders, de thema's en de resultaten van het cao-overleg

Laurens Harteveld en Heidi de Bodt, beleidsmedewerkers bij de directie Arbeidsverhoudingen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Inleiding

In dit hoofdstuk worden recente en verwachte cao-ontwikkelingen geschetst. Vakbonden en werkgeversorganisaties maken periodiek afspraken over arbeidsvoorwaarden van werknemers en leggen de uitkomsten hiervan meestal vast in een van de circa 700 collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's). Voor de overheidssector spreken we van een arbeidsvoorwaardenregeling. Al jarenlang schommelt het percentage werknemers waarvoor een cao van toepassing is rond de 85%.

Er zijn geen exacte cijfers voorhanden over de mate waarin werkgever en or afspraken maken over de arbeidsvoorwaarden die net zo verstrekkend zijn als een cao.

Het overleg aan de cao-tafel vindt telkens plaats in een unieke context die bestaat uit een mix van sectorspecifieke omstandigheden (denk aan ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit, technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen op de export- en/of productmarkt, fusies, winstcijfers enzovoort) en van de sociaaleconomische situatie zoals die zich op het moment van onderhandelen voordoet. Deze sociaaleconomische situatie is voor alle cao-partijen vergelijkbaar en speelt mede een grote rol aan de cao-tafel dankzij centrale afspraken en de doorwerking daarvan naar cao's. Bij het beschrijven van cao-ontwikkelingen nemen we dit proces van doorwerking als vertrekpunt. In paragraaf 1 wordt hier dieper op ingegaan.

In de daaropvolgende paragrafen wordt voor de jaren 2005, 2006 en 2007 kort het sociaaleconomisch kader geschetst waarbinnen cao-onderhandelingen plaatsvinden en komen de belangrijkste cao-thema's en uitkomsten aan de orde.

1 Centrale coördinatie en doorwerking

1.1 DRIE SOORTEN CENTRALE COÖRDINATIE

Zowel centrale werkgevers- als werknemersorganisaties formuleren voorafgaand aan een cao-seizoen hun inzet en pogen deze inzet via de cao-onderhandelingen (door aangesloten bonden en werkgeversorganisaties) zo veel mogelijk door te laten sijpelen naar afspraken die gelden op het meest decentrale niveau: de werkvloer. Dergelijke centrale afspraken kunnen door de centrale organisatie zijn geformuleerd (interne coördinatie), door centrale werkgevers- én werknemersorganisaties (coördinatie door de sociale partners via aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid) en/of door sociale partners én het kabinet (tripartiete coördinatie).

Hierna worden deze drie soorten van coördinatie verder uitgewerkt.

1.2 INTERNE COÖRDINATIE

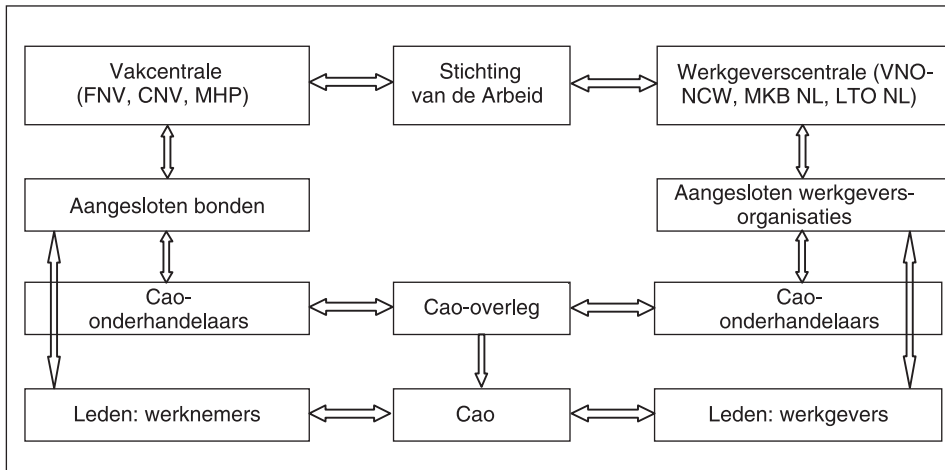
Kenmerkend voor het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen is het informele systeem van centrale coördinatie en afstemming. Laten we het cao-seizoen 2007 als voorbeeld nemen. Het cao-seizoen 2007 valt grofweg samen met het kalenderjaar 2007 en start met de vaststelling van de arbeidsvoorwaardennota van centrale vakorganisaties in het laatste kwartaal van 2006. Rond Prinsjesdag 2006 presenteren de vakcentrales FNV en CNV elk hun conceptarbeidsvoorwaardennota voor 2007. Vakcentrale MHP formuleert geen arbeidsvoorwaardennota, maar laat dit over aan de aangesloten bonden.

Mede op basis van de CPB-ramingen voor 2007 voor arbeidsproductiviteitsstijging, productieprijsstijging en inflatie worden in een arbeidsvoorwaardennota, naast de maximale looneis en de totale loonruimte voor het komende jaar, de belangrijkste inhoudelijke speerpunten voor het cao-overleg in 2007 benoemd. In oktober wordt deze nota intern met (kader)leden besproken en eind november stelt de bondsraad de arbeidsvoorwaardennota definitief vast.

De bij de vakcentrale aangesloten vakbonden vertalen de speerpunten uit de centrale arbeidsvoorwaardennota in 2007 door naar hun specifieke sector(en) en instrueren op basis hiervan hun cao-onderhandelaars. Dit proces van interne coördinatie geschiedt zowel aan werknemers- als aan werkgeverszijde (zie ook figuur 1).

Binnen deze context wordt de cao in de loop van 2007 uitonderhandeld. Deze onderhandelingen monden normaal gesproken uit in een principeakkoord dat aan de vakbondsleden en leden van de werkgeversorganisaties wordt voorgelegd. Zodra de achterbannen van de onderhandelaars hebben ingestemd met het behaalde principeakkoord en deze cao is aangemeld bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, is de cao een feit.

Figuur 1. Structuur van het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen.



Interne coördinatie betreft dus de doorwerking binnen één koepelorganisatie waarbij centraal geformuleerd beleid wordt doorvertaald naar lagere niveaus tot uiteindelijk aan de werkvloer. Dit proces vindt plaats door middel van overtuiging en afstemming vooraf en monitoring achteraf. Hier is dus sprake van zowel een *bottom-up* als *top-down* proces.

1.3 CENTRALE COÖRDINATIE TUSSEN BONDEN EN WERKGEVERSORGANISATIES

De doorvertaling van centrale aanbevelingen kan ook betrekking hebben op aanbevelingen die bipartiet, dus tussen centrale werkgeversorganisaties en vakcentrales, zijn geformuleerd. Bipartiete aanbevelingen kunnen alleen tot stand komen als de betrokken centrales wederzijds voldoende vertrouwen hebben in de interne coördinatie van de ander.

Deze bipartiete afspraken kunnen *ad hoc* plaatsvinden tussen één of meer werkgeverscentrales en één of meer vakcentrales. Los van *ad-hoc*contacten komen sociale partners ook op structurele basis bijeen. De zes centrale werkgevers- en werknemersorganisaties (genoemd in figuur 1) zijn verenigd in het overlegorgaan "Stichting van de Arbeid". Deze Stichting wil voor de aangesloten organisaties goede arbeidsverhoudingen bevorderen door met name:

- het stimuleren van overleg tussen werkgevers en werknemers en tussen hun organisaties;
- het geven van informatie en advies aan werkgevers- en werknemersorganisaties;

- het voeren van overleg met de overheid (en eventueel anderen).

Overleg over actuele onderwerpen vindt plaats in speciale werkgroepen. In deze werkgroepen streven de vertegenwoordigers van de zes koepelorganisaties naar gezamenlijke standpunten die kunnen leiden tot adviezen aan de overheid of tot aanbevelingen, verklaringen of nota's voor de achterban. Recente voorbeelden van bipartiete aanbevelingen zijn:

- Naar brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt: Aanbevelingen over scholing en employabilitybeleid (13 maart 2006);
- Aanbeveling ter vergroting van de arbeidsparticipatie van ouder wordende werknemers (20 januari 2006);
- *Samen werken op de vloer* (20 januari 2006) over arbeidsparticipatie van etnische minderheden;
- Geactualiseerde aanbeveling ter bestrijding van werkloosheid onder jeugdigen (20 januari 2006).

De betrokken koepelorganisaties roepen hun leden (aangesloten ondernemingen en onderhandelaars die in bedrijven of bedrijfstakken cao's afsluiten) op dergelijke bipartiete aanbevelingen aan de cao-tafel om te zetten in cao-bepalingen.

1.4 CENTRALE COÖRDINATIE TUSSEN BONDEN, WERKGEVERSORGANISATIES EN KABINET

Interne coördinatie stelt een koepelorganisatie niet alleen in staat om op centraal niveau de eigen of bipartiete aanbevelingen te formuleren en deze uit te voeren. Ook kunnen koepelorganisaties dankzij interne coördinatie over allerlei arbeidsvoorwaardelijke onderwerpen met het kabinet afspraken maken. In dat geval spreken we van tripartiete afspraken of van een centraal akkoord.

Het voordeel van centraal (tripartiet) overleg voor sociale partners ligt in de beïnvloeding van het kabinetsbeleid en het op de kabinetsagenda zetten van belangrijke vakbonds- en/of werkgeversonderwerpen.

Het voordeel van centraal overleg voor het kabinet is vooral gelegen in het verwerven van draagvlak voor het kabinetsbeleid. Centraal overleg kan bovendien een aantrekkelijk alternatief zijn voor algemene wetgeving. Niet alle problemen kunnen namelijk worden aangepakt met wet- en regelgeving (zo hebben sociale partners het primaat van arbeidsvoorwaardenonderhandelingen). Zelfs als wetgeving wel goed mogelijk is, kan het wenselijk zijn om het gewenste beleidsdoel te bereiken via een centraal akkoord om maatwerk mogelijk te maken.

Een kabinetsdelegatie en de voorzitters van de in de Stichting van de Arbeid (StAR) verenigde sociale partners komen – normaal gesproken - tweemaal per jaar bijeen

in het gebouw van de Sociaal-Economische Raad (SER) tijdens het zogenoemde Voorjaarsoverleg en Najaarsoverleg.

Dit centraal overleg kan uitmonden in de ondertekening van een centraal akkoord, bestaande uit afspraken op sociaaleconomisch terrein, die alle betrokken partijen onderschrijven. Net zoals het afsluiten van cao's een spel is van geven en nemen, waarbij partijen uiteindelijk wel of niet met het eindresultaat zullen instemmen, is ook het opstellen van een centraal akkoord een spel van geven en nemen. Anders dan een cao-afpraak kan naleving van de centrale afspraken juridisch niet worden afgedwongen. Daar staat tegenover dat geen van de partijen betrokken bij centrale akkoorden graag te boek wil staan als onbetrouwbare onderhandelingspartner.

Niet ieder Voorjaarsoverleg of Najaarsoverleg hoeft tot een centraal akkoord te leiden, integendeel. Veelal is het ook niet de bedoeling om centrale afspraken te maken, maar gaat het om uitwisseling van informatie en standpunten. Soms is er geen centrale afspraak te maken omdat niet alle partijen genoeg te bieden en/of te winnen hebben, óf omdat partijen geen overeenstemming kunnen bereiken óf omdat er geen (door alle partijen erkend en als urgent bestempeld) probleem speelt.

De laatste jaren zijn, ondanks (of juist dankzij) grote spanningen in de polder, relatief veel centrale akkoorden tot stand gekomen. Zo'n centraal akkoord bestaat uit twee aparte verklaringen, die naar elkaar verwijzen: een verklaring van de Stichting van de Arbeid en een kabinetsverklaring. Recente voorbeelden van centrale akkoorden zijn:

- Najaarsakkoord uit 2002: cao-lonen mogen in 2003 met maximaal 2,5% stijgen;
- Najaarsakkoord uit 2003: nullijn voor 2004 en tot 0% naderende cao-loonstijging voor 2005;
- Najaarsakkoord uit 2004: overeenstemming over onder andere VUT, prepensioen en levensloop en een terughoudende cao-loonstijging voor 2005;
- Werktop uit 2005 (uitvloeisel van het Najaarsoverleg 2005): gezamenlijke aanpak van met name stageproblematiek en aansluiting van scholing op de arbeidsmarkt.

De praktijk wijst uit dat de meeste centrale aanbevelingen in de cao's terechtkomen. Dit heeft soms enige tijd nodig, aangezien de gemiddelde looptijd van cao's tot 2004 ongeveer anderhalf jaar bedroeg, en sinds 2004 is toegenomen naar circa twee jaar in 2006. Dit betekent dat cao's die vlak voor de totstandkoming van een centrale afspraak, pas na anderhalf jaar opnieuw kunnen worden uitonderhandeld en dat dan pas in die onderhandelingen rekening kan worden gehouden met de eerder gemaakte centrale afspraken.

Grosso modo kan gesteld worden dat centrale aanbevelingen (uiteindelijk) wel op de een of andere manier in cao's terechtkomen.

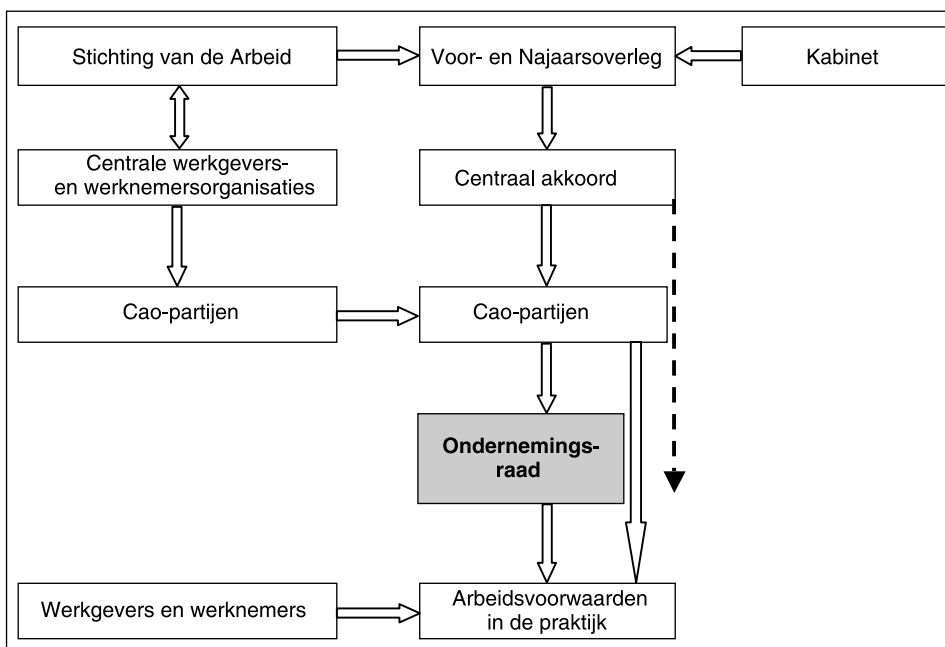
1.5 ROL VAN DE ONDERNEMINGSRAAD

Aan werknemerszijde is het onderhandelen over cao's in principe het domein van de vakbonden. In artikel 27 lid 3 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) is het zogenoemde "primaat van de cao" opgenomen. Dit houdt in dat over de aangelegenheden die in artikel 27 lid 1 WOR staan genoemd, geen instemming van de or vereist is wanneer deze al inhoudelijk geregeld zijn in een cao of arbeidsvoorwaardenregeling.

In de praktijk komt het veelvuldig voor dat in de cao de afspraak wordt gemaakt dat bepaalde onderwerpen op ondernemingsniveau verder worden uitgewerkt door werkgever en or. Or en ondernemer hebben dan bepaalde keuzes bij de uitvoering van specifieke cao-bepalingen of hebben de bevoegdheid om, onder bepaalde voorwaarden, af te wijken van deze cao-bepalingen. Of cao-partijen spreken een bepaald kader af waarbinnen or's zelf invulling kunnen geven aan de cao-afspraken. De laatste jaren hebben or's steeds vaker een rol gekregen bij de invulling van cao-afspraken, bijvoorbeeld bij het vaststellen van de arbeidstijdenroosters op ondernemingsniveau binnen de kaders van arbeids- en rusttijden zoals die in de cao zijn vastgelegd, de invulling van de cao-à-la-carte-regeling enzovoort.

Door deze mogelijkheid om cao-afspraken verder uit te werken, kan de or een rol spelen in het proces van doorwerking (zoals hiervoor beschreven) (zie figuur 2).

Figuur 2. Doorwerking van centrale afspraken (en rol ondernemingsraad).



In organisaties die buiten de werkingssfeer van een cao vallen en zelf niet onder een cao vallen (of hebben gevallen), kan de or, op basis van de WOR en afspraken met de bestuurder, zelf onderhandelen over de arbeidsvoorwaarden. Ook in deze organisaties kan de or een rol spelen in het proces van doorwerking. Het gaat dan om or's in organisaties waarvan de werkgever via lidmaatschap van een werkgeversorganisatie geacht wordt de centrale afspraken (ten gevolge van interne coördinatie, aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid en/of tripartiete afspraken) uit te voeren.

Het komt ook voor dat de or deelneemt aan het arbeidsvoorwaardenoverleg zonder een rol te spelen in het proces van doorwerking. De or heeft dan ófwel een rol naast de vakbonden, ófwel hij onderhandelt echt in plaats van de vakbonden over de arbeidsvoorwaarden.

Een bekend voorbeeld van de eerstgenoemde situatie waarin de or deelneemt aan cao-onderhandeling is Atos Origin (zie box 1).

BOX 1: ROL VAN OR BIJ ATOS ORIGIN

Tussen Atos Origin Nederland B.V., gevestigd te Utrecht, te dezer zake optredend voor zichzelf en mede namens Atos Origin International B.V., gevestigd te Eindhoven en Atos Origin Telco Services B.V., gevestigd te Groningen,

en de vakorganisaties:

- De Unie, gevestigd te Houten
- Bond van Telecompersoneel, gevestigd te Leidschendam
- FNV Bondgenoten, gevestigd te Utrecht
- CNV Dienstenbond, gevestigd te Hoofddorp

en de Ondernemingsraad van Atos Origin Nederland B.V.

is de navolgende Arbeidsvoorwaardengids overeengekomen.

Op deze Arbeidsvoorwaardengids is de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst (Wet CAO) van toepassing. Met toepassing van artikel 32 lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) is in dat kader aan de Ondernemingsraad van Atos Origin Nederland B.V. een gelijkwaardige overlegpositie toegekend.

Bron: Arbeidsvoorwaardengids 2006, Atos Origin in Nederland

Uit de tekst in box 1 blijkt al dat de or hier onder toepassing van artikel 32 lid 1 WOR een gelijkwaardige overlegpositie krijgt toegekend. Met andere woorden: door in de cao de afspraak op te nemen dat de or een gelijkwaardige overlegpositie krijgt, is deze positie ook wettelijk beschermd.

Indien de or over de arbeidsvoorwaarden onderhandelt zonder dat hiernaast ook vakbonden aan tafel zitten, kunnen ondernemer en or een ondernemingsovereenkomst afsluiten op basis van artikel 32 lid 2 WOR. Hierdoor is de rol van de or geformaliseerd en zijn de bovenwettelijke bevoegdheden (om bijvoorbeeld ook over de primaire arbeidsvoorwaarden te kunnen onderhandelen) ook wettelijk af te dwingen. Uit onderzoek van AWWN (de werkgeversvereniging die nauw samenwerkt met VNO-NCW) onder 61 cao-loze ondernemingen blijkt dat in 32% van deze ondernemingen de rol van de or bij de vorming van de arbeidsvoorwaarden in een overeenkomst is vastgelegd.

Overigens, uit dit onderzoek concluderen we dat de binding van de werknemers aan de afspraken tussen ondernemer en or over arbeidsvoorwaarden (de doorwerking op de individuele arbeidsovereenkomst) in 48% van de gevallen via een bepaling in de individuele arbeidsovereenkomst is geregeld. In 46% van de (61 on-

derzochte) ondernemingen worden de wijzigingen op de arbeidsvoorwaardenregelingen (ook) aan de werknemers voorgelegd.

1.6 SAMENVATTING

In het Nederlandse stelsel van cao-onderhandelingen functioneren vakbonden en werkgevers(organisaties) in een structuur waarbij ze zijn aangesloten bij centrale organisaties. Met behulp van deze organisatiestructuur kunnen centrale organisaties door middel van interne coördinatie de inzet van cao-onderhandelingen bepalen. Deze interne coördinatie stelt de koepelorganisaties ook in staat om op nationaal niveau onderling (in de Stichting van de Arbeid) en/of met het kabinet overleg voeren over sociaaleconomische aangelegenheden.

In de volgende paragrafen komen afzonderlijk de cao-seizoenen 2005, 2006 en 2007 aan bod. Na een korte schets van de economische achtergrond, de vertaling daarvan in arbeidsvoorwaardennota's en (eventuele) centrale afspraken, worden de cao-onderwerpen voor elk cao-seizoen geformuleerd en wordt vervolgens een blik geworpen op de resultaten van elk cao-seizoen.

2 Cao-seizoen 2005

2.1 ECONOMISCHE ACHTERGROND

De arbeidsvoorwaardennota's voor 2005 zijn gebaseerd op de macro-economische situatie zoals het CPB die (in september 2004) heeft geschetst in de Macro Economische Verkenningen 2005 (MEV 2005). Het CPB wijst hierin onder andere op een verslechtering van de prijsconcurrentiepositie in de afgelopen jaren en op een somber gestemde arbeidsmarkt in 2004, met een fors werkgelegenheidsverlies en een scherp oplopende werkloosheid. Verwacht wordt dat de arbeidsmarkt in 2005 toch weer wat aan zal trekken.

Het is het jaar van de nullijn (afgesproken in het Najaarsakkoord van 18 november 2003) en van gezamenlijke vakbondsacties die op 2 oktober 2004 uitmonden in de massaal bezochte manifestatie op het Museumplein ("Nederland verdient beter!"). De arbeidsvoorwaardennota's worden dan ook opgesteld in een periode van verstoord vertrouwen tussen vakbonden en kabinet.

2.2 CENTRALE AFSPRAKEN

Het succes van het Museumplein versterkt de positie van de vakbeweging ten opzichte van kabinet en werkgeversorganisaties. Op 5 november 2004 bereiken kabinet en sociale partners overeenstemming over een nieuw centraal akkoord. De

gemaakte afspraken hebben met name gevolgen voor het al ingediende wetsvoorstel VUT/prepensioen/levensloop. In het centrale akkoord zijn ook afspraken gemaakt over het WAO-dossier. Hier vermelden we de afspraak uit de kabinetsverklaring dat voor volledig duurzaam arbeidsongeschikten de uitkering in het nieuwe stelsel zal worden verhoogd met 5% punt en dat de Wet Premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen (Wet Pemba) zal komen te vervallen indien:

- a de instroom in de nieuwe regeling voor volledig duurzaam arbeidsongeschikten sinds 1 januari 2006 daadwerkelijk beperkt is gebleven tot 25.000 op twaalfmaandsbasis (vast te stellen in augustus 2007);
- b de intentie van de in de Stichting van de Arbeid vertegenwoordigde centrale organisaties van werkgevers en van werknemers ook daadwerkelijk door cao-partijen is uitgevoerd. Met "intentie" verwijst de kabinetsverklaring naar de volgende tekst in de verklaring van de Stichting van de Arbeid: "De totale ziekingelduitkering aan de werknemer zal over de twee ziektejaren tezamen gemeten niet meer dan 170% van het laatstverdiende loon bedragen. Dit laat onverlet de mogelijkheid om aanvullende specifieke arbeidsvoorwaardelijke afspraken te maken ter stimulering van (versnelde) re-integratie en participatie-effecten."

Andere afspraken uit het Najaarsakkoord zijn dat de SER met een advies over een toekomstbestendige Werkloosheidswet (WW) zal komen en een advies (gericht op de middellange termijn) over de kenniseconomie, sociale innovatie en over de toekomstgerichte vormgeving van een meer flexibele arbeidsmarkt. Over de contractloonstijging wordt afgesproken dat deze "uiterst terughoudend" zal zijn. De FNV vertaalt dit later in een maximale looneis van 1,25% in het kader van koopkrachtbehoud (en een totale onderhandelingsruimte van 3%).

Los van het Najaarsakkoord verschijnt op 12 januari 2005 de Stichtingsnotitie *Op weg naar een meer productieve economie*. Hiermee wil de Stichting van de Arbeid aangeven op welke wijze cao-partijen op sector- en ondernemingsniveau de komende jaren een eigen bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van een productiviteitsbeleid. Hierbij kan worden gedacht aan maatwerk en arbeidstijdmanagement, modernisering van arbeidsverhoudingen, scholing en employability, resultaatgerelateerde beloningsvormen en ziekteverzuimbeleid.

Bezien in het licht van de centrale afspraken zou in het cao-seizoen 2005 aan cao-tafels vooral gepraat moeten worden over uiterst terughoudende contractloonstijgingen, loondoorbetaling bij ziekte en over het dossier VUT/prepensioen/levensloop (VPL).

Waarschijnlijk is 2005 een van de zwaarste cao-seizoenen geweest voor de cao-onderhandelaars. Niet alleen moet rekening worden gehouden met de vele op han-

den zijnde wetswijzigingen per 1 januari 2006, er moeten ook nog eens meer akkoorden dan normaal worden afgesloten omdat het cao-overleg in 2004 vanwege de spanningen op centraal niveau vrijwel stil heeft gelegen.

Verder ligt het roerige najaar 2004 (de Museumplein-manifestatie) nog vers in het geheugen, waar de vakbonden zelfverzekerder uit zijn gekomen. Het cao-overleg komt dan ook pas langzaam op gang.

2.3 DE BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN VAN HET CAO-OVERLEG 2005

Contractlonen 2005

Op basis van de contractloonafspraken in de 125 grootste cao's (waaronder ruim vijf miljoen werknemers vallen) bedraagt de contractloonmutatie in 2005 gemiddeld 0,7% op jaarbasis. Het CBS stelt dat sinds 1984 de contractloonstijging niet meer zo laag is geweest. Voor het eerst sinds 1996 is de contractloonstijging onder het niveau van de inflatie gekomen.

Achter het gemiddelde van 0,7% op jaarbasis gaat een grote sectorale diversiteit schuil. Zo kent de bouwsector een twee keer zo hoog gemiddelde en blijven de sectoren "handel en horeca" en "vervoer en communicatie" het meest achter (zie tabel 1).

Tabel 1 Contractloonstijging 2005, uitgesplitst naar economische sector

Sector	Jaarbasis (%)	Niveaubasis (%)
Landbouw en visserij	0,4	1,3
Industrie	1,2	1,2
Bouwnijverheid	1,5	1,8
Handel en horeca	0,1	0,6
Vervoer en communicatie	-0,3	-0,1
Zakelijke dienstverlening	0,4	0,7
Overige dienstverlening	0,6	0,9
Totaal	0,7	1,0

Bron: Voorjaarsrapportage cao-afspraken 2006

Naast de contractloonmutatie op jaarbasis, kan de contractloonmutatie ook berekend worden op niveaubasis (zie box 2). CPB en CBS baseren hun contractloomberekeningen op jaarbasis, terwijl de maximale looneis van de FNV op niveaubasis is.

De contractloonstijging op niveaubasis bedraagt 1% in 2005. Dit contractlooncijfer is iets "vertekend" door cao-afspraken voor 2005 die gemaakt zijn vóór de tot-

standkoming van de arbeidsvoorwaardennota's. Ook als we alleen kijken naar de cao's die vanaf 1 januari 2005 tot stand zijn gekomen, bedraagt de contractloonmutatie 1% op jaarbasis.

BOX 2: VERSCHIL TUSSEN CONTRACTLOONBEREKENING OP NIVEAU- EN JAARBASIS

Stel dat cao-partijen op 1 juli 2004 een cao hebben afgesproken met een contractloonsijting van 3% op 1 juli 2004, 2% op 1 januari 2005 en 1% op 1 april 2005 en met een looptijd van anderhalf jaar.

De contractloonsijting op niveaubasis bedraagt dan 3% in 2005 (want deze is gelijk aan de som van alle contractloonaafspraken die voor 2005 zijn gemaakt, dus 2% + 1%).

Bij de contractloonsijting op jaarbasis wordt rekening gehouden met de tijdswaarde van de contractloonaafspraken. Een afspraak per 1 januari 2005 telt dan mee voor het hele jaar, en een contractloonaafpraak per 1 juli 2005 voor de helft (en de andere helft, de overloop genoemd, telt mee voor 2006).

In dit voorbeeld bedraagt de contractloonsijting op jaarbasis 4,25% in 2005, bestaande uit de 1,5% overloop uit 2004 (de 3% per 1 juli 2004: $3\% \times 6/12$) plus 2% (per 1 januari 2005) plus 0,75% (1% (per 1 april 2005) $\times 9/12$).

De contractloonsijting op jaarbasis geeft een goed beeld van de macro-economische rol die contractlonen spelen. Maar dit begrip is, in het kader van doorwerking, niet helemaal zuiver omdat de overloop meestal betrekking heeft op eerder gemaakte afspraken.

Het voordeel van het loonbegrip op niveaubasis is dat het beter aansluit op de maximale looneis van vakcentrales.

Resultaatgerelateerde beloning

In de nota *Op weg naar een meer productieve economie* vraagt de Stichting van de Arbeid onder andere aandacht voor resultaatgerelateerde beloning. Voorbeelden hiervan zijn winstdeling (vooraf geformuleerde financiële doelstellingen), resultaatuitkering (vooraf op ondernemingsniveau geformuleerde immateriële doelstellingen, bijvoorbeeld terugdringing van ziekteverzuim) en prestatiebeloning (vooraf op individueel of teamniveau geformuleerde doelstellingen).

Aangezien vooraf niet bekend is of resultaatgerelateerde beloning wel of niet tot uitbetaling leidt (en zo ja: hoeveel), maken dergelijke afspraken geen deel uit van de berekening van de contractloonsijting.

Werkgeversorganisaties zijn groot voorstander van flexibele beloning omdat de bedrijven dan goed kunnen mee ademen met de conjunctuur: hoger loon voor werknemers als het goed gaat, lager loon als het slecht gaat. Vakbonden willen wel afspraken maken over resultaatgerelateerde beloning, maar dan wel boven op de

contractloonafspraken en met voldoende waarborgen tegen een structureel te hoge werkdruk en een verslechtering van de werksfeer.

Uit tabel 2 blijkt dat in 2005 circa één op de drie (vaak ondernemings-)cao's één of meer afspraken kent over resultaatgerelateerde beloning. De sectoren bouwnijverheid, industrie en zakelijke dienstverlening scoren hoger dan gemiddeld, overige dienstverlening (waaronder overheid) duidelijk minder. In 2005 zijn in twee afgesloten akkoorden afspraken gemaakt over de invoering van resultaatgerelateerde beloning.

Tabel 2 Resultaatgerelateerde beloning, uitgesplitst naar economische sector

Sector	Aantal cao's met resultaatgerelateerde uitkeringen	Totaal aantal cao's	%
Landbouw en visserij	2	5	40
Industrie	11	22	50
Bouwnijverheid	3	4	75
Handel en horeca	5	31	16
Vervoer en communicatie	5	14	36
Zakelijke dienstverlening	9	19	47
Overige dienstverlening	7	30	23
	---	---	---
Totaal	42	125	34

Bron: Najaarsrapportage cao-afspraken 2005

BOX 3: OR-BEVOEGDHEDEN

Op basis van artikel 27 lid 1 sub a WOR heeft de or instemmingsrecht over een winstdelingsregeling of een spaarregeling en op basis van sub c bestaat er instemmingsrecht over een beloningssysteem, beide voor zover betrekking hebbende op alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen. Resultaatgerelateerde beloning valt ófwel onder een winstdelingsregeling ófwel onder een beloningssysteem, zodat de or, mits er geen primaat van de cao op rust, instemmingsrecht heeft bij een voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van resultaatgerelateerde beloningen.

VUT, prepensioen en levensloop (VPL)

Bonden zetten in op maximale benutting van de fiscale kaders voor ouderdomspensioen. Het ouderdomspensioen kan ook al vóór de leeftijd van 65 jaar tot uit-

kering komen. Om dat te kunnen financieren, wordt een hoger opbouwpercentage en een lagere franchise gehanteerd.

Afspraken over VUT/prepensioen verdwijnen na 2006, zoals beoogd, uit de cao's. Om die reden laten we het onderwerp VUT/prepensioen dan ook rusten.

De uittredeleeftijd stijgt meestal met enkele maanden (en in enkele gevallen zelfs meer dan een jaar). In de praktijk kan de uittredeleeftijd lager komen te liggen bij deelname aan de levensloopregeling. Voorts wordt in meer pensioenregelingen de mogelijkheid tot deeltijdpensioen geboden.

Er worden steeds meer cao-afspraken gemaakt over de levensloopregeling. In 41 van de 70 nieuwe akkoorden zijn (meestal studie)afspraken over de levensloopregeling gemaakt. In 11 van deze 41 akkoorden is een werkgeversbijdrage levensloop afgesproken met ingang van 1 januari 2006, variërend van 0,8% tot 3,5% van het maandsalaris.

BOX 4: OR-BEVOEGDHEDEN

Op basis van artikel 27 lid 1 sub a WOR heeft de or instemmingsrecht ten aanzien van een regeling met betrekking tot een pensioenverzekering. Echter, wat de pensioenen betreft: deze zijn meestal ondergebracht in (sectorale) pensioenfondsen, waardoor de or veelal geen invloed heeft op deze regelingen. Met betrekking tot de levensloopregeling geldt dat er door genoemd artikel alleen een wettelijke basis is voor het spaargedeelte van de regeling. Mocht de ondernemer een aparte regeling maken voor het opnemen van het opgebouwde verlof, dan is dit formeel gezien niet instemmingsplichtig. Uit onderzoek (*Naar een robuuster or*) bleek echter dat veel or's ook voor de "verlofcomponent" om instemming is gevraagd.

Loondoorbetaling bij ziekte

Onderdeel van het Najaarsakkoord is de afspraak dat werknemers gedurende de eerste twee ziektejaren niet meer dan 170% loon krijgen doorbetaald, waarbij expliciet is vastgesteld dat het mogelijk is om aanvullende specifieke arbeidsvoorwaardelijke afspraken te maken ter stimulering van (versnelde) re-integratie en participatie-effecten. Hier en daar ontstaan discussies over welke cao-afspraken nu wel en niet conform het Najaarsakkoord zouden zijn.

Op basis van de in 2005 afgesloten cao's blijkt één op de drie cao's afspraken te maken die leiden tot een loondoorbetaling van maximaal 170% (zie tabel 3). In één op de drie cao's worden afspraken gemaakt die voorwaardelijk (= meewerking aan re-integratie) kunnen leiden tot meer dan 170% loondoorbetaling en in de resterende cao's (ook één op de drie) is de loondoorbetaling zonder meer hoger dan 170%.

Tabel 3 Loondoorbetaling eerste twee ziektejaren

Soort afspraak	Aantal in 2005 afgesloten cao's	%
< 170%	2	3
= 170%	21	30
> 170% in geval van re-integratie (anders 170%)	22	31
Meer dan 170%	25	36
Totaal	70	100

Bron: Najaarsrapportage cao-afspraken 2005

Zorgverzekeringswet

Van de in 2005 afgesloten cao's zijn in zeven op de tien cao's afspraken gemaakt in het kader van het nieuwe ziektekostenstelsel. In één op de drie tot stand gekomen cao's gaat het om een werkgeversbijdrage in de ziektekosten (zie tabel 4).

Tabel 4 Zorgverzekering

Soort afspraak	Aantal in 2005 afgesloten cao's	%
Wel afspraken:	68	69
– werkgeversbijdrage	31	32
– collectieve regeling	12	12
– studie/overleg	25	26
Geen (expliciete) afspraken	30	31
Totaal	98	100

NB: In verband met een latere peildatum gaat het hier niet om 70, maar om 98 in 2005 tot stand gekomen cao's.

Bron: Interne SZW-berekeningen

2.4 SAMENVATTING 2005

Het jaar 2005 is een zwaar cao-jaar met veel af te sluiten cao's, veel op handen zijnde nieuwe wetgeving waarmee rekening moet worden gehouden en veel economische onzekerheden.

Het jaar 2005 wordt vooral een jaar van repareren. Cao-partijen hebben zich – noodgedwongen – met name beziggehouden met het vertalen van op handen zijnde wetgeving (bijvoorbeeld loondoorbetaling bij ziekte en reparatie van VUT

en prepensioen, al dan niet via de levensloopregeling). In alle in 2005 afgesloten cao's zien we dan ook wel iets terug over loondoorbetaling bij ziekte. En in ten minste de helft van de afgesloten cao's komen afspraken terug over het nieuwe ziektekostenstelsel en over de levensloopregeling.

De aandacht voor deze onderwerpen aan de cao-tafel is duidelijk ten koste gegaan van vernieuwende cao-afspraken, zoals resultaatgerelateerde beloning. In 2005 is, ondanks de aanbeveling van de Stichting van de Arbeid, in "maar" twee nieuwe cao's een vorm van resultaatgerelateerde beloning geïntroduceerd.

Uiteindelijk blijft de gemiddelde contractloonstijging onder de maximale looneis van de FNV 1,25%. Van de maximale looneis is, gemiddeld genomen, een duidelijke plafondwerking uitgegaan (zie tabel 5).

Tabel 5 Overzicht van belangrijkste afspraken (% cao's met afspraken en contractloonstijging)

Onderwerp	125 grootste cao's	In 2005 afgesloten cao's
Resultaatgerelateerde beloning	34	3
Levensloopregeling (algemeen)	33	59
waaronder werkgeversbijdrage levensloop	9	16
Loondoorbetaling bij ziekte	56	99
Zorgverzekeringswet (algemeen)	55	68
waaronder werkgeversbijdrage ziektekosten	25	32
Contractloonstijging op niveaubasis (maximaal 1,25%)	1,0	1,0

3 Cao-seizoen 2006

3.1 ECONOMISCHE ACHTERGROND

Zoals eerder gezegd is op 1 januari 2006 veel nieuwe wet- en regelgeving in werking getreden. Denk aan de wet VUT/Prepensioen/Levensloop (VPL), de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA; opvolger van de WAO) en de Zorgverzekeringswet (ZVW).

Tegelijkertijd lijkt het economische tij lijkt te keren. Het CPB noemt in de MEV 2006 de economische omstandigheden voor Nederland gunstig voor een robuust groeiherstel in de komende jaren. Daarmee wordt een periode van langdurige stagnatie achter ons gelaten, met een economische groei van gemiddeld slechts 0,5% per jaar in 2001-2005. Voor 2006 verwacht het CPB een economische groei van 2,5%, waarbij de werkgelegenheid een herstel te zien geeft van 100.000 personen. Het CPB verwacht uiteindelijk een contractloonstijging van 1,5% in 2006 en houdt hierbij rekening met een stijging van 2% op niveaubasis voor de nog in 2006 af te sluiten cao's.

Bonden zetten vooral in op werkzekerheid, pensioen en levensloop (zie tabel 6).

Tegen de achtergrond van economisch herstel verhoogt de FNV eind 2005 de maximale looneis voor 2006 naar 2% (was 1,5% in de conceptversie van de FNV-arbeidsvoorwaardennota).

Tabel 6 Arbeidsvoorwaardennota's 2006 vakcentrales FNV en CNV

Bond	Totale onderhandelingsruimte	Centrale looneis	Titel en toelichting
FNV	3%	2% (was 1,5%)	"Samen werken, samen leven", speerpunten:
			1 Naleving van de cao
			2 Werkzekerheid (o.a. meerjarenplannen en meer stageplaatsen)
			3 Pensioen en levensloop (doorgaan met reparatie en inzetten op werkgeversbijdrage levensloop)
			4 Beloning (loonsverhogingen moeten vloeren kennen)
CNV	3,75%	1,5-2%	"Investeren in nieuwe zekerheden: andere agenda('s) gewenst"; enkele speerpunten:
			1 Werkzekerheid (o.a. scholing)
			2 Arbeidsparticipatie (kinderopvang)
			3 Pensioenen
			4 Ziektekosten
			5 Loonontwikkeling: gemiddelde ruimte berekend als arbeidsproductiviteit marktsector (2,75%) plus de te verwachten inflatie (1%)

Werkgevers zetten, net als voorgaande jaren, in op sociale innovatie, de verzamelaanpak voor maatregelen die als doel hebben de arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie te verhogen. Hierbij kan gedacht worden aan afspraken over arbeidstijdmanagement, scholing en employability, gezondheidsmanagement en resultaatgerichte beloning.

3.2 CENTRALE AFSPRAKEN

De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in het Najaarsoverleg op 12 oktober 2005 respect uitgesproken voor het feit dat in de cao's grosso modo wordt gehandeld in de geest van het Najaarsakkoord 2004. Tegelijkertijd heeft hij aandacht gevraagd voor de cao-afspraken over loondoorbetaling in de eerste twee ziektejaren. Hij interpreteert het geheel van afspraken als een halfvol glas: het gaat de goede kant op, maar er moet nog veel gebeuren.

Op 1 december 2005 vindt de werktop plaats waarin de tripartiete beleidsinzet over scholing en werk is bepaald. Het voeren van een dergelijk overleg is een uitvloeisel van het Najaarsoverleg van 12 oktober 2005.

Het doel van de werktop is bevordering van werkgelegenheid en economische groei. Dit vergt een brede aanpak, bestaande uit onder andere het nastreven van een zo hoog mogelijk geschoolde beroepsbevolking, uitbanning van discriminatie op de arbeidsmarkt, versoepeling van re-integratieprocessen en bevordering van sociale innovatie.

Het kabinet trekt in 2006 75 miljoen euro extra uit voor stageplaatsen en scholing. Voor het voorkomen van voortijdige schoolverlating in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) stelt het kabinet uiteindelijk 103 miljoen euro beschikbaar.

Daarnaast zijn in de werktop acties voor sociale partners vastgelegd, zoals monitoring van werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn (de 35-minners), het doen van verschillende aanbevelingen (onder andere over elders verworven competenties (EVC's) en employability) en het met scholen afspraken maken over stageplaatsen.

3.3 DE BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN VAN HET CAO-OVERLEG 2006

Contractloonmutatie 2006

De gemiddelde contractloonstijging bedraagt in 2006 1,8% op jaarbasis (zie tabel 7). Zonder afspraken over een werkgeversbijdrage aan de levensloopregeling zou de contractloonmutatie 1,4% bedragen.

Sectoren met de hoogste contractloonmutatie zijn de bouwnijverheid, vervoer en communicatie en overige dienstverlening (zie tabel 7). Bij de bouwnijverheid en de overige dienstverlening hangt de bovengemiddelde contractloonstijging samen met de relatief hoge werkgeversbijdrage aan de levensloopregeling (vergelijk eerste en tweede kolom).

De maximale looneis heeft ook in 2006 als een plafond gewerkt. De contractloonstijging op niveaubasis (exclusief werkgeversbijdrage levensloop) komt met 1,4% ruim onder de maximale looneis van 2% uit.

Tabel 7 Contractloonstijging 2006, uitgesplitst naar economische sector

Sector	Jaarbasis, incl. bijdrage levensloop (%)	Jaarbasis, excl. bijdrage levensloop (%)	Niveaubasis, excl. bijdrage levensloop (%)
Landbouw en visserij	1,5	1,5	1,3
Industrie	1,6	1,3	1,3
Bouwnijverheid	2,4	1,7	1,5
Handel en horeca	1,4	1,3	1,3

Vervoer en communicatie	2,0	1,8	1,9
Zakelijke dienstverlening	1,5	1,2	1,1
Overige dienstverlening	2,0	1,4	1,4
Totaal	1,8	1,4	1,4

Bron: Najaarsrapportage cao-afspraken 2006

Resultaatgerelateerde beloning

Onder de 123 grootste cao's komen afspraken over resultaatafhankelijke uitkeringen in 41 (vaak ondernemings-)cao's voor. Hierbij gaat het meestal om prestatiebeloning (29 keer) en/of winstdeling (18 keer) en/of resultaatuitkering (7 keer). Uit tabel 8 blijkt dat (ook) in 2006 circa één op de drie cao's één of meer afspraken kent over resultaatgerelateerde beloning. In de onderzochte cao's die in 2006 tot stand zijn gekomen, zijn geen afspraken gevonden over de introductie van resultaatgerelateerde beloning. In feite is er dus een continuering van de situatie zoals deze in 2005 bestond.

Tabel 8 Aandeel cao's met afspraken over resultaatgerelateerde beloning, uitgesplitst naar economische sector

Sector	2005 (%)	2006 (%)
Landbouw en visserij	40	40
Industrie	50	48
Bouwnijverheid	75	75
Handel en horeca	16	17
Vervoer en communicatie	36	35
Zakelijke dienstverlening	47	42
Overige dienstverlening	23	25
Totaal	34	33

Bron: Najaarsrapportage cao-afspraken 2006

Werkgeversbijdrage levensloop

In 81 van de 123 grootste cao's is een afspraak gemaakt over een werkgeversbijdrage levensloop. Hiervan is in 44 cao's (van toepassing op ruim twee miljoen werknemers) een werkgeversbijdrage vastgesteld, variërend van 0,4% tot 3,8%. In 37 andere cao's zijn andere afspraken gemaakt, zoals over studie of overleg.

Gemiddeld bedraagt de bijdrage per werknemer 1% (zie tabel 9). Deze bijdrage is het hoogst in de industrie (1,6%), maar geldt tegelijkertijd voor een relatief klein aantal werknemers in die sector (17%). In de sector overige dienstverlening is het tegenovergestelde het geval: het merendeel van de werknemers in deze sector komt in aanmerking voor een werkgeversbijdrage (89%), maar deze bijdrage is relatief laag (0,7%).

Tabel 9 Werkgeversbijdrage levensloop, uitgesplitst naar economische sector

Sector	Aantal cao's met werkgeversbijdrage	Percentage werknemers onder cao met bijdrage	Gemiddelde bijdrage per werknemer
Landbouw en visserij	–	–	–
Industrie	6	17	1,6
Bouwnijverheid	3	67	1,1
Handel en horeca	3	11	1,3
Vervoer en communicatie	4	21	1,0
Zakelijke dienstverlening	6	18	1,3
Overige dienstverlening	22	89	0,7
Totaal	44	45	1,0

Bron: Najaarsrapportage cao-afspraken 2006

In 2006 is het aantal cao's met afspraken over de levensloopregeling verdubbeld (2006: 81 cao's; 2005: 41 cao's). Ook het aantal cao's met een werkgeversbijdrage is sterk gegroeid (van 11 in 2005 naar 44 in 2006).

Loondoorbetaling

Van de 115 onderzochte cao's is loondoorbetaling bij ziekte in vier op de tien gevallen (48 cao's) onvoorwaardelijk beperkt tot 170%. In 42 andere cao's is loondoorbetaling afhankelijk gesteld van re-integratie-inspanningen. Hier is een hogere betaling dan 170% mogelijk, maar uitsluitend onder voorwaarde van de afgesproken inspanningen.

In de resterende 25 cao's (22%) waarin onvoorwaardelijk sprake is van loondoorbetaling van meer dan 170%, is meestal (21 cao's) een financiële prikkel al in het eerste ziektejaar afgesproken in de vorm van loondoorbetaling van minder dan 100% na de eerste (meestal) zes maanden van ziekte.

In de meeste cao's zijn dus afspraken gemaakt met een relevante prikkel van de eigen verantwoordelijkheid ter voorkoming en bestrijding van ziekteverzuim. Er is sprake van een gevarieerd palet van afspraken ter voorkoming en bestrijding van

ziekteverzuim. De afspraak over de loondoorbetaling in de eerste twee ziektejaren blijkt bijna altijd samen te hangen met andere afspraken over verzuimbesteding.

Op macroschaal blijkt de beoogde prikkelwerking duidelijk zichtbaar. In 2003 bestond er nog maar één ziektejaar, met een gemiddelde loondoorbetaling van 100%; in het eerste WAO-jaar bedroeg de gemiddelde loondoorbetaling toen 88%. Medio 2006 gelden er twee ziektejaren en is de gemiddelde loondoorbetaling 97% in het eerste ziektejaar en 74% in het tweede ziektejaar (zie tabel 10).

Tabel 10 Loondoorbetaling eerste twee ziektejaren

Soort afspraken	Aantal cao's 2006	2006 (%)	2005 (%)
< 170%	4	3	3
= 170%	44	38	30
> 170% in het geval van re-integratie (anders 170%)	42	37	31
Meer dan 170%	25	22	36
Totaal	115	100	100

NB: Van 8 cao's ontbreekt de benodigde informatie, vandaar dat het aantal cao's uitkomt op 115 i.p.v. 123.

Bron: Najaarsrapportage cao-afspraken 2006

In oktober 2006 heeft het kabinet vastgesteld dat in voldoende mate is voldaan aan de voorwaarden uit het Najaarsakkoord (IVA-instroom kleiner dan 25.000 en afspraken over loondoorbetaling conform Najaarsakkoord). Dit is voor het kabinet aanleiding geweest om de in het Najaarsakkoord gemaakte afspraken ten aanzien van de verhoging van de IVA-uitkering en de afschaffing van Pemba uit te voeren.

In 2006 zijn in vrijwel alle cao's (94%) afspraken gemaakt over loondoorbetaling, terwijl dit een jaar eerder in ruim de helft van alle cao's (56%) het geval was.

Zorgverzekeringswet

In 70 cao's zijn afspraken gemaakt in het kader van het nieuwe ziektekostenstelsel. In 38 van deze cao's gaat het om een werkgeversbijdrage in de ziektekosten. In negen van deze 38 cao's was in het kader van het oude ziektekostenstelsel geen werkgeversbijdrage geregeld.

In de overige 32 andere cao's zijn andersoortige afspraken gemaakt (onder andere studie en/of collectieve contracten).

Het aantal cao's met afspraken in het kader van het nieuwe ziektekostenstelsel is licht toegenomen (van 68 in 2005 naar 70 in 2006). Duidelijker is de groei van het aantal cao's met afspraken over een werkgeversbijdrage in de ziektekosten (van 31 in 2005 naar 38 in 2006; zie tabel 11).

Tabel 11 Zorgverzekering

Soort afspraken		Aantal cao's 2006	2006 (%)
Wel afspraken:		70	57
–	werkgeversbijdrage	38	31
–	collectieve regeling	18	15
–	studie/overleg	14	11
Geen (expliciete) afspraken		53	43
Totaal		123	100

Bron: Najaarsrapportage cao-afspraken 2006

Employability en scholing

Voor de cao-onderhandelingen in 2006 zijn met name de werktopafspraken (zie tabel 12) over investeringen in menselijk kapitaal (onder andere stageplaatsen en EVC's) en verhoging arbeidsparticipatie (zoals minderhedenbeleid en participatiebevorderend ouderenbeleid en een samenhangend leeftijdbewust personeelsbeleid) relevant.

In negen van de 28 in 2006 tot stand gekomen cao's zijn afspraken gemaakt over stageplaatsen. In tien vóór 2006 afgesloten cao's waren al afspraken gemaakt over stageplaatsen.

In de in 2006 afgesloten cao's zijn ook, zij het in mindere mate (4 keer), afspraken gemaakt over erkenning van EVC's. Over minderheden- en ouderenbeleid zijn minder vaak cao-afspraken gemaakt. Een mogelijke verklaring voor het geringe aantal afspraken over ouderenbeleid is het uitstel van uitspraken over leeftijdsdiscriminatie in cao's door de Commissie Gelijke Behandeling.

Op het eerste gezicht lijken de aantallen cao's met afspraken gering. Hierbij passen twee kanttekeningen. Ten eerste is het aantal in 2006 afgesloten cao's relatief klein. En een tweede kanttekening is dat in de tripartiete werktop is afgesproken dat de Stichting van de Arbeid in de loop van 2006 met meer specifieke aanbevelingen voor cao-partijen zou komen. Deze aanbevelingen zijn in het voorjaar van 2006 tot stand gekomen (zie paragraaf 1.3). Communicatie richting de cao-onderhandelaars vergt enige tijd, waardoor een aantal nieuwe cao's al tot stand is gekomen zonder dat de cao-onderhandelaars met deze aanbevelingen rekening konden houden.

Tabel 12 Enkele werktopgerelateerde afspraken

Sector	Aantal cao's	% (van alle cao's)	In 2006 afgesloten cao's	% (van in 2006 afgesloten cao's)
Stageplaatsen	19	15	9	32
EVC's	17	14	4	14
Leeftijdsbewust personeelsbeleid*	42	34	1	4
Werkgelegenheidsbepalingen voor minderheden	12	10	2	8

* Het gaat hier om employabilityafspraken waarin een relatie wordt gelegd met de leeftijd van de werknemer. In de meeste gevallen gaat het om oudere werknemers.

Bron: Najaarsrapportage cao-afspraken 2006

3.4 SAMENVATTING 2006

In 2006 domineren, net als in 2005, zaken als loondoorbetaling bij ziekte, levensloop en het nieuwe ziektekostenstelsel de cao-agenda (zie tabel 13). Ook dit jaar staat in het teken van (verdere verwerking in cao-teksten van) alle wettelijke wijzigingen die per 1 januari 2006 zijn ingegaan.

Nieuw in het cao-seizoen 2006 is de aandacht voor werktopgerelateerde onderwerpen zoals stageplaatsen en EVC's.

Er zijn geen afspraken gevonden over de introductie van resultaatgerelateerde beloning.

Tabel 13 Overzicht van belangrijkste afspraken (% cao's met afspraken en contractloonsstijging)

Onderwerp	123 grootste cao's in 2006	125 grootste cao's in 2005
Stageplaatsen	15	nb
Resultaatgerelateerde beloningsvormen	33	34
Levenslooptegeling (algemeen)	66	33
waaronder werkgeversbijdrage levensloop	36	9
Loondoorbetaling bij ziekte	93	56
Zorgverzekeringswet	57	55
waaronder werkgeversbijdrage ziektekosten	31	25
Contractloonsstijging op niveaubasis	1,4	1,0

4 Cao-seizoen 2007

4.1 ECONOMISCHE ACHTERGROND

Eind 2006 bevindt Nederland zich in de fase van hoogconjunctuur. Opvallend is de forse toename van de vacatures en het arbeidsvolume.

Het CPB verwacht dat door snel toenemende krapte op de arbeidsmarkt de contractloonafspraken in de in 2007 af te sluiten cao's naar verwachting hoger zullen zijn (namelijk 2,5 tot 3%) dan de 2% die tot nu toe als gemiddelde is berekend.

Vakcentrales stellen voor 2007 hun maximale looneis (net als voor het voorgaande cao-seizoen) opwaarts bij. Na ledenraadpleging heeft de FNV de eerder voorgestelde maximale looneis voor 2007 van 2,5% verhoogd tot 3% om de koopkracht op zijn minst te waarborgen. Ook de totale onderhandelingsruimte gaat 0,5% ruimer uitvallen dan is voorgesteld (en wordt 3,5%). Deze opwaartse bijstelling past volgens de FNV-bonden binnen de verbeterde economische situatie die mede mogelijk is gemaakt door de loonmatiging in de afgelopen jaren. Resultaatafhankelijke beloning vindt de FNV prima, maar dan boven op de vaste loonsverhoging en met name in sectoren met een sterke groei (zoals de IT-sector, banken en verzekeraars).

Ook het CNV verhoogt de maximale looneis. Er wordt geen maximum genoemd, het CNV adviseert de leden en aangesloten bonden uit te gaan van een loonvraag variërend tussen 1,5 en 3% (was eerst 2,5%). Daarnaast denkt het CNV aan een (ongelimiteerde) ruimte voor eenmalige en/of winstafhankelijke uitkeringen en aan extra ruimte voor structurele verhoging voor specifieke groepen waar arbeidsmarktproblemen een structureel karakter hebben (met name onderwijs en zorg) (zie tabel 14).

Tabel 14 Arbeidsvoorwaardennota's 2007 vakcentrales FNV en CNV

Bond	Totale onderhandelingsruimte	Centrale looneis	Titel en toelichting
FNV	3,5% (was 3%)	3% (was 2,5%)	Lekker werken; belangrijkste speerpunt: Werkzekerheid (d.m.v. scholing en stageplaatsen)
CNV	3,25%	1,5-3% (was 1,5-2,5%)	Investeren in nieuwe zekerheden: andere agenda('s) gewenst; speerpunten: 1 Werkzekerheid 2 Zorg en werk 3 Plezier in werk

Voor het eerst in de geschiedenis komen de werkgeversorganisaties VNO-NCW en MKB Nederland met een gezamenlijke arbeidsvoorwaardennota. Werkgevers noemen productiviteit en participatie door middel van sociale innovatie speerpunten voor het cao-seizoen 2007.

Gezien de dreigende krapte op de arbeidsmarkt leggen de werkgeversorganisaties de nadruk op maatregelen die de arbeidsparticipatie bevorderen.

Aan de cao-tafel zou, naast sociale innovatie, moeten worden gesproken over diversiteitsbeleid, levensfasebeleid en resultaatgerichte beloning. Werkgeverskoeplets benadrukken nog eens extra de resultaatgerelateerde beloning en kondigen aan dat ze in 2007 maximaal de helft van de te maken loonafspraken een structureel karakter willen geven (met andere woorden: de contractloonstijging). Het restant moet uit (resultaatgerelateerde) eenmalige uitkeringen bestaan.

De FNV neemt geen genoegen met een lagere structurele loonsverhoging omdat de bond een bodem in de markt wenst te leggen voor koopkrachtbehoud van met name uitkeringsgerechtigden.

4.2 CENTRALE AFSPRAKEN

Mede gezien de demissionaire status van het kabinet heeft er geen Najaarsoverleg plaatsgevonden. Wel is de SER gekomen met het eerste deel van het in het Najaarsakkoord 2004 toegezegde advies over het sociaaleconomisch beleid op Middellange Termijn (MLT), genoemd: *Welvaartsgroei voor en door iedereen*. De SER roept het nieuwe kabinet op om serieus werk te maken van een activerende participatiemaatschappij waarin iedereen naar vermogen meedoet. Het tweede deel van het MLT-advies zou gaan over scholing, ontslagrecht en Werkloosheidswet, maar het bleek niet mogelijk om in december 2006 met een gemeenschappelijke opvatting te komen.

De verwachting is dat in het centrale overleg en aan de cao-tafel in de komende jaren scholing en (in het verlengde daarvan) arbeidsparticipatie hoog op de agenda zullen staan. Eind najaar 2006 riepen de HBO-Raad en de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) al op tot het houden van een scholingstop.

In haar Nieuwjaarsspeech op 8 januari 2007 pleitte Agnes Jongerius, FNV-voorzitter, voor een landelijke raamafpraak met de werkgevers en het nieuwe kabinet over werkzekerheid en participatie. Op 7 februari 2007 heeft een nieuw regeerakkoord het licht gezien: *Samen werken, samen leven*. Het nieuwe kabinet wil de komende jaren vooral werken aan een meer innovatieve, concurrerende en ondernemende economie (door investeringen in onder andere onderwijs) en aan een betere sociale samenhang (door participatie en emancipatie). Hierbij heeft het kabinet aangegeven intensief te willen samenwerken met sociale partners en andere betrokken organisaties.

Nog vóór de zomer wil het kabinet met sociale partners het gesprek aangaan om te komen tot een gezamenlijke agenda en werkafspraken voor een te houden “participatietop”. De inzet is om met sociale partners – die zich in het recente MLT-advies van de SER gebonden hebben aan een ambitieuze participatiedoelstelling – tot een gezamenlijke aanpak te komen, waaronder begrepen een sociaal akkoord, die moet leiden tot een substantiële verhoging van de arbeidsparticipatie. Het streven is om in samenspraak oplossingen te vinden voor de aanpak van de problematiek van de onderkant van de arbeidsmarkt en de begeleiding van moeilijk bemiddelbare groepen naar de arbeidsmarkt.

4.3 DE VERWACHTE ONDERWERPEN VAN HET CAO-OVERLEG IN 2007 EN VERDER

Contractlonen

Begin februari 2007 zijn er 36 cao's (waaronder twee miljoen werknemers vallen) bekend die over heel 2007 doorlopen. De gemiddelde contractloonmutatie bedraagt op dat moment voor 2007 1,2% op jaarbasis en 1,1% op niveaubasis.

Het CPB gaat voor 2007 uit van een contractloonstijging van 2%: “Door de gematigde loonstijging in reeds afgesloten cao's neemt de gemiddelde contractloonstijging in de marktsector weinig toe, namelijk van 1,75% in 2006 tot 2% in 2007... De verwachting is dat door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt de contractloonstijging in de nog af te sluiten cao's op niveaubasis zal oplopen van 2% dit jaar tot 2,5 à 3% volgend jaar.” (MEV 2007)

Of de contractloonstijging in de jaren na 2007 hoger uitvalt dan in 2007, is nog niet duidelijk. Enerzijds neemt de krapte op de arbeidsmarkt toe. Terwijl de vraag naar (voldoende kundig) personeel toeneemt vanwege de groeiende economie, zal tegelijkertijd de komende jaren een grote uitstroom van ouderen plaatsvinden.

Anderzijds zijn de vakcentrales tot nu toe bereid geweest om gematigde looneisen te formuleren. Zolang vakcentrales en werkgevers in staat blijven om op andere, voor de vakbonden belangrijke, terreinen afspraken te maken (denk aan scholing, resultaatgerelateerde beloning, ziekteverzuim) zullen de vakcentrales naar verwachting bereid blijven om gematigde looneisen te formuleren.

Resultaatgerelateerde beloning

Gezien de notitie van de Stichting van de Arbeid uit 2005, de aanhoudende wens van werkgevers om afspraken over resultaatgerelateerde beloning te maken en het gunstige economische klimaat, is de verwachting dat over dit onderwerp in 2007 vaker overeenstemming aan de cao-tafel wordt bereikt dan de afgelopen jaren.

In hun arbeidsvoorwaardennota's noemen de FNV en het CNV resultaatgerelateerde beloning als onderdeel van het beloningsbeleid.

Werkgeversbijdrage levensloop

Of er meer cao-afspraken over levensloop worden gemaakt, is op dit moment nog onduidelijk. In het regeerakkoord kondigt het nieuwe kabinet een verdere uitbreiding van de levensloopregeling aan, die beter toegankelijk wordt gemaakt voor met name mensen met lagere inkomens. Verder zal de levensloopregeling zodanig vorm worden gegeven dat de regeling, meer dan nu het geval is, over de volle lengte van het arbeidzame leven de mogelijkheden tot (blijvende) arbeidsdeelname ondersteunt. Ook zijn er plannen om leerrechten voor scholingsfaciliteiten en het sparen voor inkomen tijdens een verruimd ouderschapsverlof aan de levensloopregeling te koppelen.

Wellicht kan de aangekondigde uitbreiding van de levensloopregeling de cao-partijen stimuleren om in 2007 nieuwe afspraken over een werkgeversbijdrage levensloop te maken, en om bestaande afspraken verder uit te breiden.

Zodra deze kabinetsplannen omgezet zijn in wet- en regelgeving, zal levensloop zeker prominent op de cao-agenda komen (in verband met vertaling van de nieuwe wetgeving naar cao-afspraken).

Loondoorbetaling en 35-minners

In veruit de meeste cao's zijn nu afspraken gemaakt over loondoorbetaling bij ziekte gedurende de eerste twee ziektejaren. De vraag is of deze afspraken in 2007 worden gewijzigd en zo ja, of deze nieuwe afspraken zouden leiden tot meer of juist minder loondoorbetaling.

In januari blijkt uit eigen onderzoek van de Stichting van de Arbeid dat circa 43% van de werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn, geen dienstverband meer heeft. Bij de invoering van de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) hebben sociale partners aangegeven dat zij verantwoordelijk zijn voor het aan het werk houden van deze groep werknemers, zoveel als mogelijk bij de eigen werkgever; en anders bij een andere werkgever.

De Stichting van de Arbeid heeft, als reactie op dit onderzoek, afgesproken dat de aangesloten koepelorganisaties zich zullen blijven inzetten voor het uitvoeren van de in 2004 en 2005 gedane aanbevelingen gericht op de re-integratie van werknemers met lichte arbeidsbeperkingen, waarbij op het niveau van de arbeidsorganisatie tot maatwerkoplossingen dient te worden gekomen.

Begin 2007 zijn 13 cao's geteld met cao-afspraken over het in dienst houden van deze groep werknemers. Verwacht mag worden dat meer cao's zullen volgen. Overigens is het goed mogelijk dat sociale partners in de praktijk meer 35-minners aan het werk zullen houden, zonder dat er sprake is van meer cao-afspraken omdat sociale partners hierover ook langs andere weg afspraken kunnen maken (denk aan regionale samenwerkingsverbanden).

Employability en scholing

Op 13 december 2006 is, ongeveer een jaar na de werktop van 1 december 2005, door kabinet en Stichting van de Arbeid teruggeblikt op de gemaakte afspraken. Geconstateerd is dat de in de werktop gemaakte afspraken zijn nagekomen. De werktop heeft veel in gang gezet dan wel versneld op het gebied van scholing en praktijkleren. Ook zijn er extra initiatieven genomen ter verhoging van de arbeidsparticipatie, met bijzondere aandacht voor jongeren, ouderen, gedeeltelijk arbeidsgeschikten en (hoogopgeleide) allochtonen.

Naar verwachting zullen de in het kader van de werktop ondernomen acties in 2007 en daaropvolgende jaren verder hun vruchten gaan afwerpen.

De verwachting is dat in 2007 en in de komende jaren veel meer cao-afspraken gemaakt zullen worden over stageplaatsen, EVC's, ouderen en etnische minderheden. Hierbij kan een rol zijn weggelegd voor de voorgenomen Participatietop en het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI), begin 2007 opgericht door werkgeversorganisaties, vakbonden, universiteiten en TNO met ondersteuning van de ministeries van Economische Zaken, Onderwijs (OC&W) en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De kerntaak van het NCSI is het bevorderen en initiëren van innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven, organisaties en instellingen door concrete acties, praktijkonderzoek en kennisverspreiding.

5 Samenvatting

In de jaren 2005 en 2006 hebben cao-partijen zich hoofdzakelijk beziggehouden met de implementatie van nieuwe wetgeving per 1 januari 2006 naar cao-teksten. Deze (ingrijpende) operatie is inmiddels in de meeste cao's afgerond.

Zowel werkgevers- als werknemersorganisaties kunnen nu weer alle aandacht richten op de toekomst. Ze zijn zich goed bewust van de problemen die de komende jaren op Nederland zullen afkomen (zoals de vergrijzing en een snel krapper wordende arbeidsmarkt). Zowel werkgevers- als werknemersorganisaties hebben er, gezien deze aankomende problemen, belang bij om zo veel mogelijk werknemers aan een baan te helpen of te houden. Dit betekent dat ook groepen werknemers, die nu nog relatief vaak aan de kant staan (zoals allochtonen, ouderen en (licht) arbeidsgehandicapten) sneller dan nu het geval is, worden ingeschakeld. Hiervoor zal vaak scholing en extra begeleiding nodig zijn om de kloof tussen vacatureprofiel en sollicitant te overbruggen.

In de medio 2007 te houden Participatietop zullen werkgeverscentrales, vakbonden en het kabinet – waar mogelijk – gezamenlijk nadere afspraken maken over deze onderwerpen.

Het ligt dan ook in de lijn der verwachting dat sociale partners in de loop van 2007 (en daarna) zowel bipartiet als decentraal nadere afspraken zullen maken over scholing van de huidige werknemers, diversiteitsbeleid, etnische minderheden, ouderen en over stageplaatsen. Het is niet zozeer de vraag óf deze onderwerpen alle aandacht zullen krijgen aan de cao-tafel, maar hoe en welke cao-afspraken hieruit zullen voortvloeien.

Kortom, de trend aan de cao-tafel zal een verschuiving zijn van implementatie naar educatie en participatie.

Bijlage Verantwoording van de onderzoeksmethode

De gebruikte cao-cijfers zijn ontleend aan de diverse Voor- en Najaarsrapportages cao-afspraken van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Deze rapportages zijn gebaseerd op de grootste ondernemings-cao's (meer dan 3.000 werknemers) en bedrijfstak-cao's (minimaal 10.000 werknemers), in totaal circa 125 cao's. Hieronder vallen ruim vijf miljoen werknemers, circa 80% van alle cao-werknemers.

De contractloonmutatie is berekend als een (naar aantal werknemers) herwogen gemiddelde op basis van alle cao's die na het onderzochte kalenderjaar expireren. Meer uitleg staat in bijlage 2 van de jaarlijkse Voorjaarsrapportage en Najaarsrapportage cao-afspraken van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Voor de overige onderwerpen is in 2005 gekeken naar de stand van zaken in de teksten van cao's die in 2005 tot stand zijn gekomen. Aangezien het in 2005 meestal om nieuwe onderwerpen ging (loondoorbetaling bij ziekte, zorgverzekering, VPL), was het niet zinvol om cao's te bekijken die vóór 2005 tot stand zijn gekomen.

In 2006 is wel gekeken naar de teksten van alle circa 125 cao's, om zo per onderwerp een beeld te kunnen schetsen van de stand van zaken in cao-land.

Wie verder wil lezen, raden we de volgende publicaties aan:

- AWWN: Ondernemingsraad & arbeidsvoorwaarden, februari 2005
- Coalitieakkoord tussen CDA, PvdA en ChristenUnie, www.kabinetsformatie20062007.nl
- Hans van den Hurk: *Naar een robuuster or*, 2006 (zie hoofdstuk I in dit katern voor een samenvatting)
- SER MLT-advies: Welvaartsgroei door en voor iedereen, www.ser.nl
- Stichting van de Arbeid: Aanbevelingen, www.stvda.nl (knop publicaties, optie "Nota's, aanbevelingen en verklaringen")
- SZW: Voorjaarsrapportage cao-afspraken en Najaarsrapportage cao-afspraken, www.cao.szw.nl (optie "cao-onderzoek")

III Arbeidsvoorwaardenoverleg in de publieke sector

Loes Spaans, unit Arbeidsvoorwaardenvorming en Medezeggenschap, CAOP

Inleiding

Tot begin jaren tachtig van de vorige eeuw was in het systeem van arbeidsvoorwaardenvorming, het overlegstelsel, geen sprake van echte onderhandelingen.

Op centraal niveau werd overlegd tussen de minister van Binnenlandse Zaken en de centrales van overheidspersoneel, verenigd in de Centrale Commissie voor Georganiseerd Overleg (CGOA). Het bereiken van overeenstemming was in dit overleg niet noodzakelijk, het voeren van “open en reëel overleg” was voldoende. Ook indien geen overeenstemming werd bereikt, kon de minister overgaan tot het eenzijdig vaststellen van de arbeidsvoorwaarden.¹

Om te komen tot meer gelijkwaardigheid in het overleg zijn op aandringen van de vakorganisaties bij de overheid afspraken gemaakt over het overlegstelsel, die zijn neergelegd in protocollen. De toenmalige minister van Binnenlandse Zaken, C.I. Dales, schetste in 1990 hoe een nieuw overlegstelsel gerealiseerd zou kunnen worden waarbij zij dacht aan de invoering van een sectorale overlegstructuur. In die tijd was sprake van acht sectoren waar de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden plaatsvonden. In december 1992 kwamen de minister en de centrales van overheidspersoneel een protocol overeen ter invoering van het sectorenmodel²: een structuur die tegemoet komt aan de wens tot maatwerk vanuit delen van de overheid. Door de groei van de overheidsorganisatie en de toename van de overheidstaken, was immers behoefte ontstaan aan (meer) diversificatie op het terrein van de arbeidsvoorwaardenregelingen.

¹ Chr.P. Moll, *Veranderende arbeidsverhoudingen bij de overheid: langs de weg van geleidelijkheid*, SMA 11/12 2001.

² K.M. Becking, *Grand Design, Een onderzoek naar processen van normalisering en decentralisering in de arbeidsverhoudingen voor overheidspersoneel in de periode 1990-2000*, Den Haag: Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (diss. UU), Serie Overheid & Arbeid, 2001-16.

1 Sectorenmodel

Sinds 1993 worden de afspraken over de primaire arbeidsvoorwaarden voor alle ambtenaren niet langer op centraal niveau gemaakt, maar gedecentraliseerd naar de verschillende sectoren. Hierbij worden de volgende twaalf sectoren onderscheiden: rijk, onderwijs, beroepsonderwijs en volwasseneneducatie, hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs, onderzoekinstellingen, universitair medische centra, defensie, politie, rechterlijke macht, gemeenten, provincies en waterschappen.¹ Een belangrijk kenmerk van het sectorenmodel is dat het overeenstemmingsvereiste op de sectorale onderhandelingen van toepassing is.

De overheidswerkgevers uit de verschillende sectoren hebben in 1992 het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO) opgericht. Binnen het VSO stemmen werkgevers hun standpunten over het arbeidsvoorwaardenoverleg met elkaar af. De centrales van overheidspersoneel hebben zich verenigd in de Samenwerkende Centrales voor Overheidspersoneel (SCO).

Het sectorenmodel is in 1999 geëvalueerd door de Raad voor het Overheids- personeelsbeleid (ROP). Sociale partners, verenigd in de ROP, constateerden dat de normalisering van de arbeidsverhoudingen bij de overheid zich met het sectorenmodel over het algemeen nog steeds in positieve richting ontwikkelt: er is meer maatwerk in de diverse sectorale arbeidsvoorwaardenpakketten mogelijk, de werkgever ontwikkelt zich steeds meer sectorspecifiek en er ontstaat meer cohesie binnen de afzonderlijke sectoren.²

In 2002 is de kabinetsevaluatie van het sectorenmodel gehouden. Toetsstenen waren differentiatie, normalisatie en het behouden van voldoende coördinatie tussen en binnen de sectoren. Toetsing aan deze punten leidde voor het kabinet tot een positief oordeel op hoofdlijnen over het sectorenmodel. Het kabinet concludeerde op basis van de bevindingen dat geen wezenlijke veranderingen in de structuur van het sectorenmodel hoeven te worden aangebracht. Uit de kabinetsevaluatie van 2002 blijkt ook dat er een aantal punten is dat nadere aandacht c.q. aanpassing behoeft. De volgende thema's worden hier onderscheiden: de transparantie van het stelsel, de vormgeving van het pensioenoverleg, een meer gemeenschappelijke beleidsfilosofie voor de aansturing van het arbeidsvoorwaardenoverleg in het sectorenmodel, doorcentralisatie in kabinetssectoren en zelfstandige bestuursorganen.³

1 *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2007, Tweede Kamer, vergaderjaar 2006-2007, 30 801, nrs. 1-2.*

2 *Evaluatie van de Raad voor het Overheids- personeelsbeleid (ROP), Rapport inzake Evaluatie Sectoren- model 1999, ROP/99.00388, 20 december 1999.*

3 *Kamerstuk 2001-2002, 28 002, nr. 3, Tweede Kamer. Brief minister met het kabinetsstandpunt over het sectorenmodel naar aanleiding van een evaluatie door de directie Arbeidszaken Overheid.*

2 Onderwerpen van overleg

De onderwerpen waarover in het huidige overlegstelsel wordt onderhandeld tussen de overheidswerkgevers en de centrales van overheidspersoneel, zijn onderwerpen van algemeen belang voor de wettelijke positie van werknemers in de publieke sector, zoals aanpassing van de ambtenarenwet en de pensioenregeling. De onderhandelingen op centraal niveau hebben betrekking op onderwerpen die in gelijke mate van toepassing zijn in alle sectoren, zoals pensioenen. In het afgelopen decennium diende zich een veelheid van onderwerpen aan die zich van centraal naar sectoraal niveau verplaatsten. Besluitvorming over onderwerpen als arbeidsvoorwaardenbeleid, salariering, sociale zekerheid en arbeidstijden vinden plaats op sectorniveau.

3 Overeenstemmingsvereiste

Het overeenstemmingsvereiste en daaraan gekoppeld het meerderheidsvereiste is het belangrijkste kenmerk van het overlegstelsel bij de overheid. Het overeenstemmingsvereiste is vastgelegd in verschillende rechtspositieregelingen.

Het overeenstemmingsvereiste is van toepassing op die onderwerpen van overleg, die gevolgen hebben voor de rechten en verplichtingen van ambtenaren. Het overeenstemmingsvereiste zorgt ervoor dat de overheidswerkgevers niet eenzijdig arbeidsvoorwaarden kunnen aanpassen. Een afspraak kan alleen dan formeel worden bekrachtigd wanneer de minister overeenstemming heeft bereikt met de vakorganisaties. "Meerderheid" verwijst in dit verband naar de meerderheid van de vier centrales van overheidspersoneel. Er is geen sprake van gewogen stemmen en twee plus de werkgever is in dit geval de meerderheid. Als de stemmen gelijk zijn verdeeld, besluit de minister, indien het gaat om de zogenoemde kabinetssectoren. Dat zijn de sectoren die rechtstreeks onder ministeriële verantwoordelijkheid vallen en waarin de minister onderhandelt over de arbeidsvoorwaarden: defensie, politie, rijk en onderwijs.

4 Advies en arbitrage

In het overlegstelsel is voorzien in een advies- of arbitrageregeling. In 1984 werd de Advies- en Arbitragecommissie Rijksdienst (AAC) geïnstalleerd. Deze commissie is bevoegd voor de sectoren rijk, onderwijs, politie en defensie. Voor de sectoren gemeenten, provincies, waterschappen en voor gemeenschappelijke regelingen is de Landelijke Advies- en Arbitragecommissie bevoegd (LAAC).

De AAC heeft met haar adviezen¹ een belangrijke bijdrage geleverd aan de na 1987 daadwerkelijk op gang gekomen ontwikkeling van arbeidsvoorwaardenoverleg naar arbeidsvoorwaardenonderhandelingen bij de overheid.² De AAC heeft een substantiële bijdrage geleverd aan de totstandkoming van een rechtvaardiger overlegstelsel, bijvoorbeeld door de randvoorwaarden te formuleren waaraan onderhandelingspartners zich moeten houden, zoals de norm voor open en reëel overleg (zie paragraaf 5).

In vergelijking met de beginjaren is er sprake van een afname van het aantal geschillen. In de beginjaren heeft de AAC een rol gespeeld bij het verduidelijken van de spelregels van het overleg, meestal richting de overheidswerkgevers. In de laatste jaren is er vaker een rol als beslechter van kleinere geschillen waarneembaar, waarbij de AAC ook vaker de rol van arbiter vervult.³

5 Open en reëel overleg

Het onderhandelingsproces dient te worden gekenmerkt door “open en reëel overleg”. In het volgende voorbeeld wordt duidelijk wat de AAC onder dit begrip verstaat.

In 2005 verzocht de minister van Binnenlandse Zaken (i.c. werkgever) aan de AAC advies uit te brengen inzake een tussen hem en de centrales van overheids-personeel gerezen geschil over de (totstandkoming van de) Regeling werkgeversbijdrage kinderopvang Rijkspersoneel.⁴ Nadat het overleg hierover was vastgelopen, had de minister de regeling eenzijdig vastgesteld.

De werkgever verzocht de commissie (onder meer) advies uit te brengen over de wijze waarop de centrales invulling hadden gegeven aan hun verplichting tot open en reëel overleg in casu hun weigering de bedoeling en strekking van de Wet Kinderopvang bij het overleg over de regeling voldoende in aanmerking te nemen. Hij wilde eveneens weten wat de visie was van de commissie op de wijze waarop hij zelf zijn verplichting tot het voeren van open en reëel overleg had ingevuld.

¹ Voor een overzicht van adviezen van AAC en LAAC, zie: M.J.W.M. Akkermans, *Gelijk hebben, gelijk krijgen: 10 jaar Advies- en arbitragecommissie Rijksdienst, Den Haag: CAOP 1994*; M.J.W.M. Akkermans, *Het gelijk van twee kanten, Den Haag: CAOP 2003*; L.C.J. Sprengers, ‘Collectieve belangen – uiteenlopende geschillen’, opgenomen in: *Arbeidsconflicten bij de overheid, Den Haag: Sdu 2003*.

² L.C.J. Sprengers, ‘Collectieve belangen – uiteenlopende geschillen’, publicatierreeks Overheid en Arbeid, 2003-17 en opgenomen in: *Arbeidsconflicten bij de overheid, Den Haag: Sdu 2003*.

³ L.C.J. Sprengers, ‘Collectieve belangen – uiteenlopende geschillen’, publicatierreeks Overheid en Arbeid, 2003-17 en opgenomen in: *Arbeidsconflicten bij de overheid, Den Haag: Sdu 2003*.

⁴ AAC 83, d.d. 12 augustus 2005, advies van de Advies- en Arbitragecommissie Rijksdienst, Den Haag: Centrum Arbeidsverhoudingen.

In haar advies heeft de commissie allereerst (nog eens) omschreven wat zij onder open en reëel overleg verstaat.¹

“Een overleg kan pas open en reëel worden genoemd indien aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- de uitkomst van het overleg mag bij geen der partijen bij voorbaat vaststaan;
- het streven van beide partijen moet erop zijn gericht om door middel van dialoog overeenstemming te bereiken;
- partijen moeten rekening houden met elkaars gerechtvaardigde belangen.

Het vorenstaande geeft aan dat het weliswaar geoorloofd is het overleg in te gaan met het voornemen een bepaalde uitkomst te bereiken, maar het onwrikbaar vasthouden aan het eigen uitgangspunt en het uitsluiten van gerechtvaardigde verlangens van de overlegpartner is niet aanvaardbaar.

Indien voor het onderwerp van overleg relevante wetgeving bestaat, is deze uiteraard voor beide partijen een gegeven, dat niet kan worden genegeerd.”

De AAC constateerde vervolgens: “Over de Regeling Kinderopvang is slechts enkele malen overleg gevoerd (op 6 oktober, 20 oktober en 3 november 2004). Op die laatste datum heeft de werkgever de regeling eenzijdig vastgesteld. Daarna is de regeling tijdens de vergaderingen van 1 december en 15 december 2004 nog (zeer kort) aan de orde gesteld. De werkgever heeft steeds het standpunt ingenomen dat bij de uitkomst van het overleg de bedoeling van de nieuwe Wet Kinderopvang dient te worden gerespecteerd (...). De centrales hebben (...) het standpunt ingenomen dat de regeling er niet toe mag leiden dat het rijks-personeel dat gebruik maakt van kinderopvang van zijn werkgever een bijdrage ontvangt, die hem in een slechtere financiële positie brengt dan die waarin hij verkeerde onder de (voormalige) departementale regelingen. (...). De commissie is van oordeel dat aan de hierboven genoemde voorwaarden met betrekking tot open en reëel overleg niet is voldaan. Beide partijen hebben tijdens het overleg vastgehouden aan hun eigen uitgangspunt, maar er is geen sprake geweest van een dialoog, waarin de wederzijdse voorstellen werkelijk bespreekbaar zijn gemaakt. Niet is gebleken dat partijen echt bereid zijn geweest in het overleg toe te geven op de uitkomst die ieder voor zich voor ogen stond.”

6 Medezeggenschap bij de overheid

In 1995 is de WOR voor de overheidssector ingevoerd als resultaat van het in de jaren tachtig in gang gezette proces om te komen tot een normalisering van de ar-

¹ De commissie heeft zich met betrekking tot dit begrip vanaf het begin steeds aangesloten bij de voorwaarden die de President van de Haagse rechtbank heeft geformuleerd in zijn vonnissen van 16 mei 1980 (NJ 1980/533) en 25 juni 1981 (81/466, niet gepubliceerd).

beidsverhoudingen bij de overheid. Uitgangspunt was de arbeidsverhoudingen zo veel mogelijk marktconform vorm te geven, tenzij de positie van de overheid een bijzondere regeling vereist.

Alleen waar het echt noodzakelijk bleek voor het onderbrengen van de medezeggenschap bij de overheid is de WOR aangepast. De belangrijkste wijziging betreft het vastleggen van het zogenoemde “primaat van de politiek”, hetgeen inhoudt dat de vaststelling en de uitvoering van publiekrechtelijke taken door overheidsorganen die democratisch worden gecontroleerd, niet zijn onderworpen aan de invloed van de ambtelijke medezeggenschapsorganen. De gevolgen van die vaststelling en uitvoering voor de werkzaamheden van het overheidspersoneel vallen wel onder de bevoegdheden van de or’s bij de overheidsondernemingen.

Aangezien het in de praktijk moeilijk kan zijn een duidelijke scheiding te maken tussen besluiten die de vaststelling en uitvoering betreffen enerzijds en besluiten die betrekking hebben op het regelen van de personele gevolgen anderzijds, wordt de vraag of een besluit onder het politiek primaat valt, geregeld aan de rechter ter beslissing voorgelegd. Daarbij blijkt dat het voor de toepassing van de WOR niet relevant is door wie het besluit wordt genomen. De inhoud van het besluit is bepalend voor de beantwoording van de vraag of de or ter zake een bevoegdheid heeft. De uitspraken van de rechter inzake het politiek primaat zijn casuïstisch. In het kort kan daarover worden gezegd dat de Hoge Raad van oordeel is dat de or geen adviesrecht heeft wanneer het gaat om besluiten betreffende de vaststelling en uitvoering van publiekrechtelijke taken waaraan de personele gevolgen inherent zijn, maar die niet in het bijzonder tevens strekken tot regeling van die gevolgen.

Een tweede in het oog springende aanpassing van de WOR in verband met de medezeggenschap bij overheidsorganen betreft de verduidelijking van de positie van de politieke ambtsdragers; zij worden voor de toepassing van de WOR niet aangemerkt als bestuurders. De politieke ambtsdragers worden limitatief opgesomd in de wet: zo kunnen de minister, de staatssecretaris, de commissaris van de Koning(in), de burgemeester, een lid van het College van B&W en een lid van de gemeenteraad geen bestuurder zijn. Zie voor een volledige opsomming artikel 46d onder a WOR.

Bij de invoering van de WOR voor de overheidssector is een aantal sectoren uitgezonderd, waaronder defensie en grote delen van de sector onderwijs. Op instellingen voor het basis onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs is sinds 1981 de Wet medezeggenschap onderwijs van toepassing, die voorziet in de medezeggenschap van personeel, ouders en leerlingen (inmiddels is dit de Wet medezeggenschap op Scholen (WMS)).

Binnen de sector defensie is sinds 1999 het Besluit Medezeggenschap Defensie van kracht. Deze uitzonderingspositie in het kader van de WOR heeft onder meer te maken met de verantwoordelijkheid die de minister van Defensie heeft voor de primaire taak van de krijgsmacht: de krijgsmacht moet onvoorwaardelijk beschikbaar zijn. Daarom gelden voor de onderwerpen, de mate van medezeggenschap als ook voor de tijdstippen waarop (geen) overleg kan worden gevoerd, andere normen dan in de WOR zijn opgenomen.¹

Als onderdeel van de verbetering van medezeggenschap binnen het Ministerie van Defensie, bestaat inmiddels het voornemen het huidige Besluit Medezeggenschap Defensie te vernieuwen.² Doel van de voorgestelde verbetering is te komen tot inhoudelijke medezeggenschap die wordt gedomineerd door een open communicatie. De voorgestelde aanpassingsmaatregelen zijn gericht op het definiëren van het domein van de medezeggenschap, op het verbeteren van de structuur, op medezeggenschap bij reorganisatie, op verhoging van betrokkenheid, op het faciliteren van medezeggenschap en op het verbeteren van de geschillenprocedure.

7 Rol van ondernemingsraden in het arbeidsvoorwaardenoverleg

De centrales van overheidspersoneel in het overleg met de minister van Binnenlandse zaken zijn verantwoordelijk voor de totstandkoming van een Arbeidsvoorwaardenakkoord in de sector rijk. De or's bij de overheid spelen ook een rol in de geïnstitutionaliseerde "tussenvormen" van overleg over collectieve arbeidsvoorwaardenvorming.

Bij het Departementaal Georganiseerd Overleg (DGO) overleggen de vakorganisaties met de departementale werkgever. Vaak is dit de verantwoordelijke topambtenaar van een ministerie (namens de minister als werkgever). Het overleg gaat met name over maatwerk arbeidsvoorwaardelijke afspraken en de personele gevolgen van reorganisaties, zoals neergelegd in een sociaal plan. De departementale or's hebben over dergelijke reorganisaties een adviesrecht conform de WOR.

¹ L.C.J. Sprengers, 'Collectieve belangen – uiteenlopende geschillen', publicatiereeks Overheid & Arbeid 2003-17 en opgenomen in: *Arbeidsconflicten bij de overheid*, Den Haag: Sdu 2003.

² Zie ook Kamerstukken 29 800-X, nr. 68 en nr. 118; Kamerstukken 30 300-X, nr. 33, nr. 49 en nr. 111; Kamerstuk 30 800-X, nr. 11.

IV Bewust belonen in de rechtspraak

Een praktijkvoorbeeld van arbeidsvoorwaardenvorming bij de overheid

Hermie van Ommeren, ambtelijk secretaris Ondernemingsraad Rechtbank 's-Hertogenbosch

De arbeidsvoorwaarden van ambtenaren die werken in de rechtspraak liggen vast in twee regelingen van de sector rijk: de BBRA voor gerechtsambtenaren en de WRRRA voor rechterlijk ambtenaren en rechterlijk ambtenaren in opleiding.¹ Beide groepen medewerkers zitten in de or van onze rechtbank. Dat betekent dat de or bij sommige onderwerpen met verschillende arbeidsvoorwaardenregelingen rekening moet houden. Een voorbeeld is het toekennen van extra beloningen. De BBRA geeft de mogelijkheid om een “bewuste beloning” toe te kennen (art. 22a BBRA). Hiermee bedoelt men de mogelijkheid om naast de salariering een zeker verschil aan te brengen in de beloning als waardering voor het functioneren van de medewerkers. De WRRRA geeft die mogelijkheid niet. Dit hangt samen met de onafhankelijke positie van de rechter die beoordelingen over het functioneren niet wenselijk maakt.

Het Ministerie van Justitie heeft voor de gerechtsambtenaren in 1999 een kaderregeling Bewust Belonen gemaakt die weer een uitwerking bevat van de mogelijkheid die de BBRA biedt. Het gaat hierbij om de mogelijkheid bewust belonen toe te passen, niet om een verplichting! Het bestuur van een rechtbank kan binnen de mogelijkheden dus weer een keuze maken. Het bestuur van mijn rechtbank vroeg voor de uitwerking van het beleid de or in 2004 om instemming. Dit is strikt gezien volgens de WOR niet eens noodzakelijk. In feite is het onderwerp al geheel geregeld in de ‘cao’ voor de ambtenaren. De or stemde in, maar met de afspraak om het beleid na twee jaar te evalueren. Ook sprak men af dat alle gevallen van bewust belonen worden gepubliceerd op het intranet (zonder dat het bedrag wordt vermeld). De or heeft wat aarzelingen tegenover bewust belonen en de effecten op de werkvloer. Het al dan niet toekennen van beloningen voor extra inspanningen leidt nogal eens tot scheve gezichten, vindt de or.

¹ BBRA: Bezoldigingsbesluit burgerlijk rijksambtenaren; WRRRA: Wet rechtspositie rechterlijk ambtenaren.

Na twee jaar hield de or een eigen enquête onder de gerechtsambtenaren. Daaruit bleek dat een groot deel van de medewerkers vindt dat toepassing van bewust belonen de werksfeer en de productiviteit niet bevordert, en ook niet aanzet tot betere prestaties. Een groot deel van de medewerkers ervaart de toekenning van bewust belonen als toevallig. De or ging vervolgens in gesprek met het bestuur over evaluatie en bijstelling van het beleid. Het bestuur wil het instrument niet afschaffen en ziet er een manier in om bepaald door het bestuur gewenst gedrag te belonen. Ook past het bewust belonen in het competentie management. De or is verdeeld over dit onderwerp. Eensgezind positief is men over het toekennen van groepsbeloningen. De or is het, eveneens eensgezind, oneens met het voorstel van het bestuur om ook het al dan niet toekennen van een jaarlijkse periodiek in het bewustbelonenbeleid op te nemen. De or ziet dit als een onderdeel van het bezoldigingsbeleid. Het bestuur ziet dat dit voorstel geen draagvlak heeft en verwijdt dit voornemen uit het voorstel.

De or is verdeeld over het individueel toekennen van bewuste beloningen voor speciale prestaties. Sommige or-leden vinden dat dit nooit objectief gebeurt, het heeft te veel van vriendjespolitiek. Het heeft geen positieve uitwerking op de werkvloer. Andere or-leden zien er wel iets in en begrijpen dat het bestuur instrumenten wil hebben om waardering te uiten voor gedrag of prestaties. De discussie is momenteel nog niet afgerond, maar ik verwacht dat de or uiteindelijk wel akkoord zal gaan met het voortzetten van het beleid. Ook de achterban wil niet echt van het instrument af. Het wordt door velen ook gezien als een mogelijkheid om eens wat extra te verdienen. De carrièremogelijkheden zijn gering binnen de rechtspraak en veel medewerkers zitten lange tijd op het maximum van hun salarisschaal.

Gedurende het traject lieten ook rechters weten prijs te stellen op een vorm van extra beloningen. Het bestuur heeft ervoor gekozen rechters extra faciliteiten te geven aansluitend op een bijzondere inzet voor projecten buiten het primaire proces van rechtspreken. Artikel 46 van de WRRRA geeft daarvoor een kleine opening. De or kan zich hierin vinden, mits goed wordt gekeken naar het feit of er al dan niet vrijstelling heeft plaatsgevonden van de gewone arbeidstaken. Indien er vrijstelling wordt gegeven van de normale werkzaamheden, dan valt de inzet voor een project in de ogen van de or onder het gewone werk. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de deelname aan de or! De or-leden vinden dat als rechters gedeeltelijke vrijstelling krijgen van hun normale werklast als rechter om een speciaal project te doen, dat dan al een beloning op zichzelf is. Ze krijgen een interessante taak en kunnen andere kwaliteiten ontwikkelen, terwijl hun collega's het "gewone" werk moeten doen. Vaak leidt het uitvoeren van dergelijke projecten ook nog tot promotie. Bewuste beloningen zijn in de ogen van de or alleen bedoeld voor rechters die zich hebben ingespannen voor iets buiten het directe werk, zonder daarvoor speciale faciliteiten te krijgen.

V Haarscheurtjes in de cao?¹

DE ONTWIKKELING VAN HET CAO-OVERLEG IN NEDERLAND

Keimpe Schilstra, beleidsadviseur hoofdbestuur FNV Bondgenoten, en Evert Smit, organisatieadviseur Basis&Beleid

Inleiding

Voor de vakbeweging is de cao een buitengewoon belangrijk, zo niet het belangrijkste instrument van belangenbehartiging van werknemers. Aan de cao worden verschillende functies toegedicht: een economische, een sociale en een juridische (Schilstra 1998; Van der Meer & Smit 2000). Voor de verschillende partijen in de arbeidsverhoudingen werken die anders uit.

In vergelijking met het individuele arbeidscontract biedt een collectieve regeling van arbeidsvoorwaarden per cao de werknemer meer bescherming, omdat onderbieding van werknemers in concurrentie om banen wordt voorkomen. De cao is daarmee tevens de uitdrukking van de “countervailing power”: het tegenwicht van werknemers tegenover de werkgevers. Daarnaast worden ook andere zaken dan lonen en arbeidstijden per cao geregeld, zoals pensioenen, maar ook sociale regelingen als afspraken over kwaliteit van de arbeid, scholingsinfrastructuur en dergelijke: collectieve goederen die zonder de “collective voice” van de vakbonden waarschijnlijk niet tot stand waren gekomen. Een nadeel van de cao voor de vakbeweging is dat alle werknemers baat hebben bij de cao, niet alleen degenen die ervoor betalen via hun vakbondslidmaatschap. Daarnaast kan ook voor werknemers een nadeel zijn dat de individuele wensen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden onvoldoende kunnen worden gehonoreerd via standaardregelingen in de cao.

Werkgevers hebben ook belang bij de cao. Het gaat in de eerste plaats om economische voordelen als reductie van onzekerheid en grotere voorspelbaarheid van de loonkosten, vermindering van onderhandelingskosten en uitschakeling van ar-

¹ Dit hoofdstuk is een bewerking van Keimpe Schilstra & Evert Smit (2004), hoofdstuk 5.

beidskosten als concurrentiefactor. Daarnaast regelt de cao ook voor de werkgever collectieve voorzieningen (zoals vakopleidingen) die de markt, zeker bij kleinere bedrijven, uit zichzelf niet voortbrengt. In de tweede plaats verwerft de werkgever met het afsluiten van een cao arbeidsrust gedurende de looptijd van het contract. De contracterende partijen aan werknemerszijde treden daarbij disciplinerend op naar de achterban. De cao is daarmee de uitdrukking van de machtsverhouding tussen werkgevers en werknemers. Overigens wijzen werkgevers ook vaak op nadelen, vooral het gebrek aan flexibiliteit dat het gevolg is van uniforme regeling van arbeidsvoorwaarden.

Voor de overheid is vooral de sociale functie van de cao van belang. De cao voorkomt dat de aan de arbeidsverhoudingen inherente tegenstellingen uitmonden in conflict. Met andere woorden: de cao bevordert stabiele arbeidsverhoudingen, de arbeidsrust, en wordt daarom door de overheid ondersteund met wetgeving, vooral de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst (Wet CAO 1927) en de Wet op het algemeen verbindend en onverbindend verklaren van bepalingen van collectieve arbeidsovereenkomsten (Wet AVV 1937). Maar ook de overheid heeft een economisch belang bij het cao-instrument. Allereerst is de overheid de grootste werkgever, zowel direct (ambtenaren) als indirect (semioverheid). Daarnaast maakt de overheid op nationaal niveau afspraken met sociale partners die doorwerken in cao's waardoor zonder wetgeving via "zelfregulering" van sociale partners sociaal-economische beleidsdoelstellingen en een "verantwoord arbeidsvoorwaardenbeleid" (loonmatiging) worden gerealiseerd. Daarmee vormt de cao een schakel tussen het nationaal niveau en het niveau van de onderneming. Voorwaarde is daarbij natuurlijk wel dat de beoogde doorwerking effectief plaatsvindt en dat de betrokken partijen in staat blijken te "leveren".

Critici van het poldermodel menen dat de cao-partijen vooral aan zichzelf denken en zich weinig gelegen laten liggen aan het maatschappelijk belang. Aparte aandacht verdient in dit verband de Wet AVV, die de minister de mogelijkheid biedt bedrijfstak-cao's verbindend te verklaren voor de gehele bedrijfstak, dat wil zeggen ook voor de ongeorganiseerde werkgevers daarbinnen. Het voornaamste oogmerk is om concurrentie tegen te gaan op arbeidsvoorwaarden door onderbieding van ongeorganiseerde werkgevers. Hiermee wordt dus institutionele ondersteuning geboden aan de cao-vorming van bonden en werkgeversorganisaties. Als bezwaar tegen de algemeenverbindendverklaring (avv) wordt dikwijls aangevoerd dat dit de marktwerking belemmert, omdat het de toetreding van nieuwkomers zou beperken. Ook zou er een kostenverhogend effect van uitgaan en zou het niet meer passen in de arbeidsverhoudingen waarin decentralisatie de trend is (Rojer 2002).

In de volgende paragraaf gaan we na hoe de cao zich de afgelopen jaren ontwikkeld heeft, in hoeverre er verschuivingen zijn opgetreden in de afweging van partijen

als het gaat om de voor- en nadelen van de cao en of er bedreigingen zijn voor het voortbestaan van het cao-bouwwerk.

1 Groeiend bereik van de cao

De cao mag zich nog steeds verheugen in een grote populariteit. Het totale aantal cao's is sinds 1975 gegroeid door de stijging van het aantal ondernemings-cao's dat in aantal tussen 1975 en 2002 bijna verdubbelde. Maar ook de reikwijdte van de cao, het aantal werknemers dat onder een cao valt, blijft groeien: van circa 2,3 miljoen in 1975 naar meer dan 6 miljoen in 2004 (tabel 1). De aantallen daalden echter sterk in 2005 en 2006. Dit is deels het gevolg van herdefinities maar komt ook door het roerige najaar van 2004. Het "vertalen" van de akkoorden tussen kabinet en sociale partners naar cao-teksten neemt enige tijd in beslag. Volgens het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) waren er eind 2006 slechts 538 cao's van kracht voor 4,8 miljoen werknemers. Naar verwachting is dit een tijdelijke daling (Ministerie van SZW 2006a).

Tabel 1 Aantal en reikwijdte cao's¹

	Bedrijfstak-cao's		Ondernemings-cao's		Totaal aantal cao's		
	Aantal cao's	Werknemers (× 1.000)	Aantal cao's	Werknemers (× 1.000)	Aantal cao's	Werknemers (× 1.000)	Dekkingsgraad
1911	nb	nb	nb	nb	87	23	nb
1930	nb	nb	nb	nb	1554	386	26%
1940	385	nb	1159	nb	1544	352	32%
1951	125	nb	239	nb	364	900	81%
1960	288	nb	398	nb	686	2.073	82%
1970	262	nb	484	nb	746	2.310	81%
1975	184	2.011	450	344	634	2.355	85%
1980	185	2.350	543	412	728	2.762	85%
1985	192	2.353	627	421	819	2.772	85%
1990	199	2.742	704	603	903	3.345	82%

1 Alle gegevens in deze tabel zijn afkomstig van het Ministerie van SZW en betreft uitsluitend de arbeidsvoorwaarden-cao's. Cao's over de financiering van VUT, scholing of sociale fondsen zijn niet meegeteld. Door definitieverschillen over de jaren heen zijn de getallen echter niet altijd vergelijkbaar. Dit betreft met name de periode dat een verlopen afspraak als cao wordt meegeteld. Juridisch is dit maximaal één jaar maar in deze data is dat vóór 2004 niet altijd het geval. Een gerelateerd probleem is dat naamsveranderingen, van bedrijven en dus van hun cao, tot dubbelstellingen kunnen leiden. De ambtenaren-"cao's" worden meegeteld vanaf 1993. Ten slotte zijn ook arbeidsvoorwaardelijke verordeningen meegeteld.

1996	222	4.264	625	625	973	4.889	87%
2000	185	4.910	767	785	952	5.695	86%
2004	195	5.336	564	716	759	6.052	nb

Bronnen:

1911-1970, Praktijkblad voor Medezeggenschap: Zestig jaar cao - oud maar niet antiek, november 1987, p. 34.

1975-2000, Ministerie van SZW (2001a)

2004, Ministerie van SZW (2004)

Grote bedrijfstak-cao's zijn er in "kleinmetaal" (370.000 werknemers), horeca (350.000), tuinbouw (225.000), verpleeghuizen (200.000), supermarkten, bouw en grootmetaal (elk ongeveer 180.000 werknemers). Een belangwekkende ontwikkeling vond plaats bij de semioverheid (de gepremieerde en gesubsidieerde sector), waar na een langdurig getouwtrek over de positie van het budgetrecht van de overheid uiteindelijk in 1995, onder invloed van de ILO Conventie 98, het beginsel van vrije onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden werd ingevoerd. Een belangrijke nieuwkomer bij de bedrijfstak-cao's is verder die voor de uitzendkrachten (met circa 175.000 fulltime equivalenten (fte) werknemers gemiddeld in dienst), waarvan de komst direct samenhangt met de Wet Flexibiliteit en Zekerheid.

Bedrijfstakken waar geen bedrijfstak-cao bestaat en waar de werknemers dus of onder een ondernemings-cao vallen of geen cao hebben, zijn de chemie en de zakelijke dienstverlening, zoals de softwaresector. Wie denkt dat de cao voor bepaalde sectoren een te ouderwets instrument is, wordt door de feiten ingehaald. Ook de ICT-sector laat de afgelopen tien jaar een forse opmars van de cao zien. In 2004 viel 25% van de werknemers in deze bedrijfstak onder een cao. De verklaring hiervoor ligt vooral in de oorsprong en de groeistrategie van de bedrijven in deze sector. Bedrijven die van origine rekencentra van de overheid waren en werden geprivatiseerd (Rijkscomputercentrum werd PinkRocade), behielden hun collectieve arbeidsvoorwaardenregelingen (cao's). Bedrijven van buitenlandse herkomst en Nederlandse start-ups hadden aanvankelijk doorgaans geen cao. Zij regelden de arbeidsvoorwaarden met individuele arbeidscontracten of met de or. Veel van deze bedrijven hadden een strategie van groei door overnames en 'insourcing'. Voorbeelden hiervan zijn de overgang van de ICT-afdelingen van Philips en Akzo naar Atos Origin en van de NS naar EDS. Werknemers in deze bedrijven zijn gewend aan een cao en willen arbeidsvoorwaardelijke duidelijkheid. De cao werd bijna een noodzakelijkheid om toekomstige insourcing glad te laten verlopen. Bij de overname van een bedrijf waarin met de or arbeidsvoorwaardelijke zaken afspraken worden gemaakt door een onderneming met cao, geeft de werkgever er de voorkeur aan de werkingssfeer van de cao over de nieuwe aanwinst uit te breiden om de kosten van dubbele onderhandelingen te vermijden (Van Liempt 2004).

Het blijkt dat de cao ook in nieuwe sectoren, die buiten de werkingssfeer van bedrijfstak-cao's uit de "oude economie" vallen, interessant is. Als de pioniersfase in zo'n sector voorbij is en er behoefte komt aan consolidatie en regulering, blijkt de cao zowel voor werknemers als voor werkgevers een passend instrument te zijn. Zo zijn er nieuwe bedrijfstak-cao's ontstaan in de reisbranche, de beveiliging, de fitnessbedrijven, de catering, callcentra enzovoort.

Door de groei van de beroepsbevolking en door institutionele wijzigingen zou het natuurlijk zo kunnen zijn dat de *dekkingsgraad*, het aantal werknemers waarop een cao van toepassing is gerelateerd aan de totale beroepsbevolking, niet groeit, of zelfs afneemt. Deze is niet zo eenvoudig vast te stellen. Volgens Tros groeit de dekkingsgraad in de markt- en semioverheidssector gezamenlijk van 77,3% in 1980 naar 80,6% in 1996. In de marktsector was de dekkingsgraad tussen deze jaren vrijwel constant op bijna 79%, maar waren er wel verschuivingen binnen de sectoren (tabel 2).

Tabel 2 *Dekkingsgraad cao (in procenten van het totaal aantal werknemers)*

Sector	1983	1996
Industrie	98,1	90,4
Bouwnijverheid	100	93,5
Handel en horeca	63,1	78,7
Transport en communicatie	61,7	100
Financiële en zakelijke dienstverlening	46	66,7
Totaal marktsector	78,5	78,8

NB: De getallen boven 95% lijken dubieus maar ons is geen ander materiaal bekend.

Bron: Tros 2000

In de notitie *Cao-loosheid* van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid komt voor het jaar 2000 een soortgelijk patroon naar voren (tabel 3).

Tabel 3 *Cao-werknemers ten opzichte van totaal aantal werknemers in bedrijfstak (2000)*

Sector	Cao-werknemers (als % van totaal aantal werknemers)
Landbouw en Visserij	88
Industrie	89
Bouw	98

Handel	77
Horeca	99
Transport	90
Zakelijke dienstverlening	49
Gezondheid en welzijnszorg	96
Overige dienstverlening	60
Totaal (excl. overheid)	78

Bron: Ministerie van SZW 2001b

De dekkinggraad van de cao is dus de afgelopen jaren op een onveranderd hoog niveau gebleven: van 78 tot 80% van alle werknemers. Als we de overheid meetellen, waar in formele zin geen sprake is van een cao maar in het spraakgebruik wel, dan is het bereik van de cao 84%. In 2001 is voor slechts 16% van de werknemers in Nederland geen cao van toepassing (tabel 4).

Tabel 4 Verdeling van werknemers over cao's (2001)

Type cao	Percentage
Werknemers onder bedrijfstak-cao	53
Werknemers gebonden aan cao na avv	7
Werknemers onder een ondernemings-cao	12
Werknemers onder een "overheids-cao"	12
Niet aan cao gebonden werknemer	16
Totaal	100

NB: Door definitieverschillen zijn deze getallen iets anders dan in tabel 1.

Bron: Ministerie van SZW 2001b

Het is opmerkelijk dat de dekkinggraad van de cao hoog is en blijft, terwijl de organisatiegraad een dalende tendens vertoont. In veel westerse landen is er een duidelijk verband tussen organisatiegraad en dekkinggraad van de cao. In de Angelsaksische wereld en Japan is er zowel een lage organisatiegraad als een lage dekkinggraad van de cao. Het Verenigd Koninkrijk is daarvan het meest sprekende voorbeeld, veroorzaakt door "union busting" ('vakbond pesten') door de regering Thatcher, en het daaropvolgende ledenverlies en desintegratie van werkgeversorganisaties. Omgekeerd paren de Scandinavische landen een hoge organisatiegraad aan een hoge dekkinggraad. In geen van deze landen profiteren werkgevers of vakorganisaties van wetgeving die de werkingssfeer van de cao uitbreidt,

zoals de avv in Nederland. Ons land behoort bij een derde groep, met een flinke kloof tussen organisatiegraad en dekkingsgraad van de cao. Hiertoe behoren ook België, Oostenrijk en Duitsland en de Zuid-Europese landen Frankrijk, Portugal, Spanje en Frankrijk. In al deze landen wordt het cao-regime in meer of mindere mate ondersteund door wetgeving (Boeri 2001).

De hoge dekkingsgraad van de cao in Nederland berust dus voor een belangrijk deel op de wetgeving en de relatief hoge organisatiegraad van de werkgevers. Maar de vraag is hoelang dat houdbaar blijft bij een verder dalende organisatiegraad. Fase ziet alleen toekomst voor de cao als de werkgeverssolidariteit niet al te zeer afneemt, de wetgever de cao beter gaat beschermen tegen pseudo-cao's en de cao's zich gaan beperken tot kaderregelingen (Fase 2000). In de volgende paragrafen gaan we na hoe de cao zich in het afgelopen decennium heeft ontwikkeld met betrekking tot de nadelen zoals die door de werkgevers en de overheid worden ervaren. Heeft de cao zich bewezen als instrument voor een verantwoord arbeidsvoorwaardenbeleid in het kader van het nationaal overleg? Zijn er in de cao meer mogelijkheden voor maatwerk voor werkgevers en werknemers gecreëerd of is het nog altijd een uniform en rigide instituut dat de flexibiliteit in de weg zit? Hoe sterk hechten de werkgevers eigenlijk nog aan de cao? Tot slot proberen we een inschatting te maken die de internationalisering van de economie op de arbeidsvoorwaardenvorming in het algemeen en de cao in het bijzonder heeft.

2 De cao als instrument van “doorwerking” van centrale afspraken

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de partijen die de cao-onderhandelingen voeren, sterk rekening houden met de aanbevelingen die vanuit de Stichting van de Arbeid (StAR) komen. Zie ook de bijdrage van Hartevelt (hoofdstuk II) aan dit katern. Dit is duidelijk zichtbaar in de gematigde loonontwikkeling, maar veel minder in secundaire arbeidsvoorwaarden en kwalitatieve onderwerpen in het arbeidsvoorwaardenoverleg.

Van den Toren onderzocht de zogenoemde “responsiviteit” van de cao in de jaren negentig, dat wil zeggen de mate waarin en wijze waarop maatschappelijke effecten en doelstellingen opgenomen worden in de afspraken van cao-partijen. Hij analyseerde dit zowel met betrekking tot de loonontwikkeling als ten aanzien van kwalitatieve “goede” doelen, zoals arbeidstijden, kwaliteit van de arbeid, arbeidsmarkt en milieu, onderwerpen die vanuit de Stichting van de Arbeid op de agenda waren gezet. Zijn conclusie is dat de responsiviteit van cao-onderhandelaars inzake de loonontwikkeling stevig verankerd was, en duidelijk zichtbaar in de aangehouden loonmatiging. Over de andere onderwerpen, met name arbeidstijden

(naast flexibiliteit ook deeltijd) en arbeidsmarkt, zijn er ook afspraken in cao's gekomen, maar is het beeld veel gevarieerder. Er is sprake van een verbreding van het cao-overleg, er komen meer onderwerpen op de onderhandelingstafel, maar de concrete effecten zijn beperkt. Opmerkelijk is zijn conclusie dat de responsiviteit op niet-loongerelateerde onderwerpen vooral beperkt wordt omdat werkgevers het alleenrecht van het management op het bestuur van de onderneming niet willen opgeven. Met andere woorden: men is wars van afspraken die ingrijpen in de bedrijfsvoering (Van den Toren 1996). Op deze onderwerpen zijn sociale partners maar moeilijk in staat afspraken uit het nationaal overleg in cao's te verankeren. Het past in de door Windmuller e.a. gesignaleerde grondtrekken van het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen, waarin de vakbeweging afzag van invloed van werknemers in het bedrijfsbeheer in ruil voor invloedrijke posities in Den Haag.

Tros komt eveneens tot de conclusie dat de Stichting van de Arbeid vanaf het Akkoord van Wassenaar een belangrijke coördinerende rol speelt op het gebied van de primaire arbeidsvoorwaarden en dat dit in de jaren negentig onverminderd is voortgegaan. De doorwerking van de centrale afspraken over een gematigde loonpolitiek in de feitelijke ontwikkeling van primaire arbeidsvoorwaarden in cao's is duidelijk aantoonbaar. Van de aanbeveling in *Een nieuwe koers* (StAR 1993) om te komen tot een gedifferentieerde arbeidsvoorwaardenvorming, is echter behalve in de sfeer van uitwerking van cao-afspraken op bedrijfsniveau weinig terechtgekomen. Als het gaat om secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden zoals kinderopvang, ziekteverzuim, arbeidstijden en dergelijke is de invloed van de StAR nogal diffuus en bescheiden van aard (Tros 2000).

Ook recentere gegevens bevestigen dat de contractuele loonontwikkeling vanaf 1994 sterk gestuurd is geweest door de aanbevelingen van de StAR. Van 1993 tot en met 2004 zijn er zeven verklaringen en aanbevelingen van de StAR geweest voor een "verantwoorde loonontwikkeling". De coördinatie verloopt binnen de FNV via een centraal gecoördineerde looneis, die grotendeels door de bonden wordt gevolgd. De andere vakcentrales, CNV en MHP, hebben niet zo'n strakke coördinatie, maar opereren door hun geringere omvang in het algemeen in het kielzog van de FNV. Uit gegevens van het Ministerie van SZW blijkt dat de in cao's overeengekomen initiële loonstijging in alle jaren tussen 1994 en 2003 tussen 0,5 en 1,5 procentpunt onder de geformuleerde looneis van de FNV is gebleven. In de periode van krapte op de arbeidsmarkt van eind jaren negentig tot 2001-2002 had de FNV duidelijk meer moeite om de bonden op één lijn te houden en was het verschil tussen looneis en initiële verhoging gering. In deze periode werden niet-structurele eenmalige loonstijgingen als "ventiel" gebruikt (Rojer 2004). Dit beeld van een grote mate van responsiviteit die vooral zichtbaar is in de loonontwikke-

ling, wordt bevestigd door evaluaties van de FNV en door recent onderzoek in de metaalindustrie (Van Houten 2004).

De breuk tussen het kabinet Balkenende I en de vakbeweging leidde feitelijk tot een nog strakkere coördinatie van het arbeidsvoorwaardenbeleid. Dit is in de eerste plaats zichtbaar in een grotere rol van het kabinet bij de afspraken. Eigenlijk werden de onderhandelingen over centrale afspraken sinds Balkenende I gevoerd tussen de vakbeweging en het kabinet. In de tweede plaats komt het strakke karakter naar voren door de omvang en gedetailleerdheid van de verklaringen en door de exactheid van de “aanbevelingen”. Werd in de jaren tussen 1994 en 2001 in de aanbevelingen van de StAR een algemeen “beroep” gedaan op een “verantwoorde loonkostenontwikkeling”, in 2002 werd een beroep gedaan om de loonstijging in 2003 niet hoger dan 2,5% te laten zijn; in 2003 volgde een “dringend beroep” om in 2004 “geen loonstijging” te laten plaatsvinden. In het akkoord tussen kabinet en StAR dat in november 2004 tot stand kwam na acties van de vakbeweging tegen de voorgenomen wetgeving op het gebied van VUT en prepensioen, is sprake van een “uiterst terughoudende contractloonstijging”.

De cao maakt dus zeker haar functie als schakel tussen centrale afspraken en feitelijke arbeidsvoorwaardenvorming waar, zeker als het gaat om de contractuele loonontwikkeling. Wellicht heeft de regering getwijfeld of de vakbeweging nog wel in staat was te blijven “leveren”. Het afgelopen decennium overziend is daar geen enkele reden voor als het gaat om een “verantwoord” arbeidsvoorwaardenbeleid. Zolang dat het geval is zal de neiging van de regering om de cao-wetgeving aan te passen gering zijn.

Ook voor de vakbeweging is de cao voor het gecoördineerd arbeidsvoorwaardenbeleid dus buitengewoon waardevol. Omdat de vakbeweging door middel van de interne discipline in cao-onderhandelingen gematigde loonontwikkeling kan leveren, kan ze in het nationaal overleg concessies afdwingen van werkgevers en overheid. De laatste jaren gaat het daarbij vooral om “schadebeperking” in de sociale wetgeving (onder andere WW, WAO en pensioen).

Er zijn ook enkele nadelen verbonden aan deze tamelijk centralistische benadering. In de eerste plaats kan de vakbeweging ervan afhankelijk worden, zodat ze vatbaar wordt voor “chantage” van de tegenspelers. Het kabinet kondigt dermate drastische maatregelen aan dat de vakbeweging op haar achterste benen staat. In ruil voor loonmatiging beperkt de regering de ernst van de ingrepen, maar het blijven wel degelijk ingrepen. Dit patroon is in meerdere Europese landen zichtbaar (Van der Meer e.a. 2003). Overleg op nationaal niveau is zo de natuurlijke reflex van de vakbeweging geworden, omdat men weet dat de positie in de bedrijven zwak is en men geen alternatieven ziet. In de tweede plaats kan de interne spanning onbeheersbaar worden, die ontstaat door een verschil in belang van een ge-

matigde loonkostenontwikkeling tussen uiteenlopende sectoren. Dit geldt vooral voor de bonden die actief zijn in respectievelijk de markt versus die in de publieke sectoren, maar ook binnen de marktsector zijn er grote verschillen in de concurrentieomstandigheden. Verderop in dit hoofdstuk komen we hierop terug als we ingaan op de internationale dimensie van de cao. Tot slot blijkt de cao bij kwalitatieve onderwerpen waaraan de vakbeweging zelf nogal hecht en die dikwijls veel meer ingrijpen in het bedrijfsproces, veel minder effect te sorteren dan bij kwantificeerbare afspraken in de primaire arbeidsvoorwaarden. Afspraken over “goede doelen” lijken dan meer op “doekjes voor het bloeden” dan op praktische instrumenten waarmee via de cao daadwerkelijk dingen worden beïnvloed op ondernemingsniveau.

3 Meer maatwerk in de cao

Een bekende klacht, vooral van werkgeverszijde, is de overdaad aan uniformiteit en het gebrek aan flexibiliteit van de cao. Maar ook aan werknemerskant bestond er behoefte aan meer maatwerk in de cao zodat meer ruimte ontstaat voor de toenemende behoefte aan individuele arrangementen van arbeid, zorg en vrije tijd. In de jaren tachtig decentraliseerde de arbeidsvoorwaardenvorming onder invloed van het Akkoord van Wassenaar van 1982 naar het niveau van de bedrijfstak. In het centraal akkoord *Een nieuwe koers* uit 1993 werden decentralisatie en differentiatie aangemoedigd, hetgeen de verwachting wekte dat de arbeidsvoorwaardenvorming zou “doordecentraliseren” naar ondernemingsniveau. In hoeverre heeft dat echt plaatsgevonden? Welke ontwikkelingen hebben zich het afgelopen decennium afgespeeld op het vlak van het vergroten van het maatwerk van het cao-instrument?

3.1 ONDERNEMINGS-CAO'S

We hebben geconstateerd dat het aantal ondernemings-cao's toeneemt, evenals het aantal werknemers dat onder ondernemings-cao's valt (tabel 1). Van oudsher hebben de grote concerns in Nederland, zoals Philips, AkzoNobel, Unilever en Corus, ondernemings-cao's. Daarnaast zijn er nieuwkomers bijvoorbeeld de cao's bij vijf grote ondernemingen in het bank- en verzekeringswezen. Voor hen was de bedrijfstak-cao voor het bank- en verzekeringsbedrijf van toepassing, die in 2000 uit elkaar viel. In de bedrijfstak-cao die resteert, vallen nog maar 10% van de in totaal 125.000 mensen die in de sector werkzaam zijn. Het aandeel van werknemers in ondernemings-cao's in het totale aantal cao-werknemers blijft zich bewegen tussen de 15 en 20%. Het patroon waarbij de bedrijfstak-cao dominant is, lijkt dus niet echt te veranderen. Wel vinden we het aannemelijk dat het aandeel werknemers onder een ondernemings-cao in de marktsector toeneemt.

3.2 GELAAGDE CAO-STRUCTUREN

In het afgelopen decennium zijn er diverse initiatieven geweest om te komen tot gelaagde cao-structuren. Een voorbeeld hiervan is de Grafimedia-cao, waar de uniforme landelijke cao is ingeruild voor een structuur met drie lagen. Op het centrale niveau (de “mantel”) worden de primaire arbeidsvoorwaarden en de “harde” secundaire arbeidsvoorwaarden vastgelegd, evenals een kaderregeling voor arbeidstijden en de procedureregels voor de overige niveaus. Op het sectorniveau kunnen specifieke afspraken gemaakt worden voor de vijf sectoren binnen het cao-domein. Op ondernemingsniveau is er plaats voor overleg met de or over werktijden-, werkgelegenheids- en bedrijfseigenregelingen. Gelaagde afspraken zijn er ook gemaakt bij de bedrijfstak-cao's voor de energie- en nutsbedrijven en de metaal- en elektronische industrie (Metalectro). Ondernemings-cao's waar zulke structuren zijn geïntroduceerd, zijn bijvoorbeeld Unilever en de Nederlandse Spoorwegen. ICT-bedrijven als Origin en Getronics kennen ook gelaagde structuren maar deze hebben een geheel andere achtergrond. Daar werd de cao geïntroduceerd na jaren van onderhandelen met de or. De cao was juist een centralisatie waarbij bepaalde onderwerpen inhoudelijk, via de cao, bij de or zijn gebleven.

In tegenstelling tot onze verwachting (Smit e.a. 1995) heeft de gelaagde vorm van cao-decentralisatie niet echt doorgezet maar is het bij een beperkt aantal initiatieven gebleven. Ook blijkt de daadwerkelijke mate van decentralisatie beperkt te zijn, niet in het minst doordat de ervaringen noch voor werkgevers noch voor werknemers onverdeeld gunstig zijn. Voor werkgevers spelen de hogere administratieve lasten en stijgende transactiekosten bij een gedecentraliseerde cao-structuur een rol. Voor de werkgevers vervalt zo juist het transactiekostenvoordeel van het feit dat ze de cao hebben uitbesteed (“outsourced”) aan de werkgeversorganisatie of de landelijke concernafdeling HRM. Werkgevers en managers op werkmaatschappijniveau in concerns klagen vaak over de knellende banden van de cao. Als vervolgens de centrale onderhandelaars mogelijkheden voor maatwerk inbouwen in de cao, wordt pijnlijk helder hoeveel inspanning met het overleg gemoeid is en dat dit de nodige deskundigheid en competenties van het lokale management vergt. Dan blijkt men toch vaak binnen de bestaande mogelijkheden tot maatwerk voor de onderneming of werkmaatschappij te kunnen komen, bijvoorbeeld door het minimumkarakter van de cao. Maar ook de vakbonden zitten niet te wachten op veel meer af te sluiten contracten, terwijl ze juist door de eigen financiële en organisatorische problemen over minder bestuurders kunnen beschikken. Het werk op bedrijfsniveau overlaten aan de or's, vertrouwen de bonden de or niet volledig toe en daar hebben ze wel aanleiding toe. Er zijn bedrijven waar de or erin slaagt op goede wijze een rol te spelen in een gelaagde cao-structuur (daarvan zijn met name in de ICT-sector goede voorbeelden), maar in veel gevallen mist de or de deskundigheid, continuïteit en zelfstandigheid tegenover de werkgever, juridische moege-

lijkheden en machtsmiddelen om een dergelijke rol waar te kunnen maken (Van der Meer & Smit 2000; Schilstra & Jongbloed 2004).

Een opmerkelijk voorbeeld in dit verband is de poging om tot een gelaagde structuur in de Metalectro-cao te komen, volgens de afspraak daartoe door cao-partijen in 2000. De cao is onderverdeeld in A-bepalingen, waarvan alleen in voor werknemers gunstige zin kan worden afgeweken op ondernemingsniveau (het minimumkarakter van de cao), en B-bepalingen die vrij onderhandelbaar zijn. In de afgelopen vijf jaar heeft zich slechts één onderneming aangemeld voor een “Metalectro B-cao”, en dit betreft een bedrijf dat een ondernemings-cao had en zich onder de Metalectro-cao heeft geschaard (Xerox). Hoe kan het dat geen enkele onderneming blijkbaar behoefte had aan een eigen “B-cao”? “Het bezit van de zaak is het eind van ‘t vermaak” lijkt hier van toepassing. In de eerste plaats hebben veel bedrijven blijkbaar voldoende aan het minimumkarakter van de cao om op de eigen onderneming toegespitste afspraken te maken. Bijkomend voordeel voor de betrokken vakorganisaties en de werkgeversorganisatie FME/CWM is dat kritiek van leden op het te rigide karakter van cao-afspraken per kerende post geadresseerd kan worden. In de tweede plaats realiseren bedrijven zich nu ineens dat er wel veel kosten moeten worden gemaakt om eigen onderhandelingen met de bonden te gaan voeren. Bovendien is de vraag of de bedrijfsdirectie of de P&O-afdeling daarvoor wel voldoende geëquipeerd zijn. In de derde plaats speelt de vraag welke speler op ondernemingsniveau de arbeidsvoorwaardelijke afspraken maakt. De bonden verdenken de werkgevers ervan alleen met de or zaken te willen doen, in de verwachting op die wijze de machtsbalans in het voordeel van de werkgever te doen laten verschuiven. Nu er in de metaal is afgesproken dat de bonden bij de B-cao contractpartij zijn, geven de werkgevers niet thuis.

3.3 INDIVIDUELE KEUZEMOGELIJKHEDEN IN CAO'S

De afgelopen tien jaar is de trend dat mensen beter in staat worden gesteld werk en persoonlijke omstandigheden, arbeid en zorg, op elkaar af te stemmen. Dit wordt mede ondersteund door het wettelijke recht op ouderschapsverlof en op deeltijdarbeid, dat respectievelijk in 1997 en 1999 tot stand kwam. Daarnaast zijn er in zeer veel cao's afspraken gemaakt over kinderopvang. Een opvallende ontwikkeling op dit vlak is de sterke groei van het aantal afspraken in cao's over individuele keuzemogelijkheden, de zogenoemde “cao à la carte” (Ministerie van SZW 2001a). Zo'n cao bevat een “kaart” van arbeidsvoorwaarden met meerdere bronnen en meerdere doelen waaruit de individuele werknemer kan kiezen. De bronnen (wat je “betaalt”) en de doelen (wat je er in ruil voor terugkrijgt) en de totale ruimte die beschikbaar is voor het ruilproces, zijn in de cao vastgelegd en dus niet onderhandelbaar voor de individuele werknemer.

Aanvankelijk was er nogal wat weerstand binnen de vakbeweging tegen dergelijke keuzesystemen, omdat men vreesde dat daarmee de collectieve regeling van arbeidsvoorwaarden als zodanig op de helling zou komen te staan. Uit onderzoek onder leden van FNV Bondgenoten blijkt dat er een groot draagvlak is voor de cao à la carte. Zo vonden de meeste mensen het goed dat werknemers keuzemogelijkheden hebben. Slechts 7% van de respondenten was van mening dat de solidariteit erdoor wordt aangetast. Het onderzoek laat zien dat bijna de helft (44%) van de achterban ook over keuzemogelijkheden in de cao beschikt, met name in de financiële en zakelijk dienstverlening (69%), maar ook in de industrie (42%) en het vervoer (37%) (Hillebrink e.a. 2004).

De mate waarin daadwerkelijk gebruikgemaakt wordt van de beschikbare keuzemogelijkheden van de cao à la carte is beperkt: afhankelijk van de bron variërend tussen één en tweederde van de werknemers voor wie een dergelijke regeling geldt. De overigen “kiezen” voor het standaardpakket. Degenen die er gebruik van maken, zijn met name jongere werknemers, maar wel uit alle loonschalen, van hoog tot laag. De belangrijkste bestedingsbronnen zijn verlof (atv en vakantiedagen) en salaris; de voornaamste bestedingsdoelen zijn de privé-pc en extra verlof. De vrees van de vakbonden dat er vooral atv-dagen zouden worden ingeleverd in ruil voor extra salaris, lijkt niet echt bewaarheid te worden. Dit gebeurt slechts in beperkte mate: door de laagstbetaalde werknemers om extra inkomen te verwerven, bij de hoogstbetaalden omdat deze door hun functiecontract toch al vaak meer uren werken dan contractueel overeengekomen (Schilstra & Jongbloed 2004). Ook het totale volume van de ruil lijkt beperkt. Het zou zomaar kunnen dat de afschaffing van de fiscale mogelijkheden voor pc-privéprojecten en de fiets de hoeveelheid flink zullen drukken. Het lijkt erop dat wat er dan overblijft vooral een ruil is tussen vrije dagen en geld, in beide richtingen wel te verstaan.

Schilstra en Jongbloed (2004) wijzen erop dat de cao à la carte een strategisch belang heeft voor het draagvlak van de cao. Als de cao werknemers in de gelegenheid stelt zelf een deel van hun arbeidsvoorwaarden samen te stellen, mag je aannemen dat de bekendheid en de waardering voor het arbeidsvoorwaardenpakket groeit, en dus ook het draagvlak van de cao. Daarnaast kan met dergelijke keuzemogelijkheden in de cao beter ingespeeld worden op de toenemende heterogeniteit van de beroepsbevolking.

3.4 CAO EN HRM: TWEE GESCHEIDEN WERELDEN

De afgelopen jaren is het cao-overleg uitgebreid met thema's die wel aangeduid worden als de “goede doelen”, niet in de laatste plaats gevoed door aanbevelingen vanuit de Stichting van de Arbeid. Aanvankelijk ging het hierbij vooral om pogingen om bij te dragen aan het oplossen van de problemen op arbeidsmarkt, zoals het

invoeren van salarisschalen aan de onderkant van het loongebouw, bevordering van de werkgelegenheid van allochtonen, bevordering van gelijke kansen van mannen en vrouwen enzovoort. Vanaf het midden van de jaren negentig zien we een groeiend aantal afspraken in cao's die tot doel hebben invloed uit te oefenen op het personeelsbeleid in de ondernemingen. Zo zijn er afspraken gemaakt over de bevordering van employability van werknemers in de bedrijven (opleiding en scholing), over leeftijdsbewust personeelsbeleid en loopbaanbegeleiding, en over "persoonlijke ontwikkelingsplannen" (POP's) voor de medewerkers, over de verbetering van de arbeidsomstandigheden, en ten slotte over het terugdringen van het ziekteverzuim en instroom in de WAO (los van de Wet poortwachter). Er is nauwelijks beeld of en in hoeverre deze goede bedoelingen ook daadwerkelijk effect hebben op het beleid in de ondernemingen. Het weinige onderzoek dat ernaar gedaan is geeft aan, zoals hiervoor al naar voren kwam, dat er bij kwalitatieve onderwerpen uit het cao-overleg nauwelijks concrete effecten zijn waar te nemen (Van den Toren 1996; Tros 2000; Boselie 2002). Het personeelsbeleid op ondernemingsniveau (of HRM zoals het tegenwoordig vaak genoemd wordt) en de cao zijn twee gescheiden werelden.

Voor deze kloof tussen personeelsbeleid en cao kunnen diverse verklaringen worden aangevoerd. In de eerste plaats is een van de voordelen van de cao voor de individuele werkgever of manager juist dat de arbeidsvoorwaardenvorming "geëxternaliseerd" is, dat men kosten en "gedoe" rond de arbeidsvoorwaarden uit de onderneming kwijt is. Men zit niet te wachten op cao-afspraken die interne rompslomp opleveren. Daarnaast hebben we vastgesteld dat het bedrijvenwerk van de vakbonden, afgezien van enkele grote ondernemingen, niet echt leeft en de traditie van beïnvloeding van het bedrijfsproces in het afgelopen decennia voor een groot deel verloren is gegaan. In de tweede plaats is er een grote institutionele afstand tussen de cao en de werkvloer. Kwalitatieve cao-afspraken komen voort uit de dynamiek van het gecoördineerd arbeidsvoorwaardenbeleid en de cao-onderhandelingen, terwijl de behoeften van personeelsbeleid voortkomen uit de strategie van het bedrijf en de ontwikkeling van de individuele werknemers daarbinnen. Misschien zit in bedrijf A noch de manager, noch de individuele werknemer te wachten op modieuze verschijnselen als "POP's" en in bedrijf B regelt de werknemer zijn opleidingsafspraken zelf met zijn leidinggevende, daar heeft hij de cao niet voor nodig. Overigens zijn er ook productiemangers die in dit soort termen over HRM denken. In de derde plaats kan het zijn dat de goede doelen in de cao eigenlijk een "doekje voor het bloeden" zijn, een "alibi" om het gevoerde beleid van verantwoorde loonkostenontwikkeling mogelijk te maken. Zo zijn er nogal wat "rituele dansen" op centraal niveau, maar ook in het cao-overleg, die leiden tot afspraken waarin geen van de betrokkenen echt geïnteresseerd is of die echt gaan werken; een "stilzwijgende coalitie". In de vierde plaats zijn de partijen die de afspraken maken niet dezelfde als degenen die ze zouden moeten gaan uitvoeren en is er

vaak onvoldoende draagvlak voor georganiseerd, wat de invoering niet vereenvoudigd. In sommige gevallen worden dan bedrijfstakorganen als O&O-fondsen of adviseurs ingeschakeld om dat soort afspraken te realiseren. Het blijft de vraag of een contractuele overeenkomst, die de cao is, wel een geschikt instrument is om kwalitatieve afspraken te maken. De cao is geschikt om kwantificeerbare afspraken te maken en om geboden en verboden vast te leggen, en niet om ontwikkelingen op gang te brengen waarbij controle op naleving niet goed mogelijk is. “De cao werkt als een touwtje: je kunt er wel aan trekken, maar niet mee duwen” (De Korte e.a. 2002).

Samenvattend zou je kunnen concluderen dat er sprake is van een uitvoeringsprobleem voor de cao, zodra het gaat om afspraken die invloed hebben op het bedrijfsproces. Het nieuwste onderwerp dat op de agenda is gezet, is *Slimmer werken*, een gezamenlijk initiatief van werkgeversvereniging AWWN, FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond en De Unie. Het streven is daarbij dat de inhoudelijke agenda’s van de AWWN (in het bijzonder productiviteitsverhoging) en van de bonden (kwaliteit van de arbeid) samengaan met vernieuwing van het onderhandelingsproces. Het is de vraag of de cao-partijen er nu wel in slagen beider achterbannen zo ver te krijgen hier werk van te maken.

3.5 CONCLUSIE

Als we de ontwikkelingen rond de cao overzien, blijkt er veel minder sprake van decentralisatie dan veelal wordt aangenomen. Overheid en sociale partners op nationaal niveau laten wel onderwerpen via de cao regelen maar verdergaande decentralisatie vanuit de cao naar het bedrijf of de or heeft maar mondjesmaat plaatsgevonden. Ondanks het feit dat er wel wat meer ondernemings-cao’s zijn gekomen en er diverse initiatieven zijn geweest om te komen tot gelaagde cao-structuren. Maar in een aantal gevallen zijn deze ook weer teruggedraaid en heeft recentralisatie plaatsgevonden. Blijkbaar hebben werkgevers voldoende mogelijkheden om binnen de huidige regelingen tot maatwerk voor de eigen onderneming te komen en/of vinden ze de voordelen van de “externalisering” van het cao-overleg groter. Het resultaat is wel dat er een sterke institutionele kloof bestaat tussen het bedrijfsinterne sociale beleid en het cao-veld. Wel is sprake van een toename van individuele keuzemogelijkheden in cao’s. Hoewel deze door de werknemers en de vakbondsachterban in hoge mate gewaardeerd worden, lijkt er maar in beperkte mate gebruik van te worden gemaakt.

4 Invoering van het Toetsingskader bij de algemeenverbindend-verklaring van bedrijfstak-cao's

Discussies over de avv dateren al van vóór de wet werd ingevoerd in 1937. De laatste jaren gaat het vooral om twee hoofdpunten. Een eerste bezwaar betreft het feit dat de uitschakeling van de loonconcurrentie de goede werking van de arbeidsmarkt in de weg zou staan en schadelijk zou zijn voor de economie. Het zou de opkomst van startende ondernemingen en de groei van laagbetaalde banen voor laaggeschoolde werknemers belemmeren. Aan het begin van de jaren negentig was de latere minister Zalm, toen directeur van het CPB, de woordvoerder van deze kritiek. In de tweede plaats zou de avv de vrijheid van het ondernemerschap inperken, waardoor werkgevers geen eigen arbeidsvoorwaardenbeleid kunnen voeren en met te hoge kosten worden geconfronteerd. Woordvoerders van deze kritiek proberen druk uit te oefenen op het in hun ogen gesloten front van de gevestigde orde van werkgeversorganisaties en bonden, en uitwegen te creëren voor ondernemingen om zich uit het keurslijf van de avv te werken (Vogels 2002; 2003).

De discussie heeft niet geleid tot een aanpassing van de wet. Zowel in het SER-advies van 1992 over de avv als in de aanbeveling van de Stichting van de Arbeid van 1994 wordt steun gegeven aan het instrument van avv. Wel vond een minderheid van kroonleden in de SER dat het avv inhoudelijk moest worden getoetst op strijdigheid met het overheidsbeleid. Een wetsvoorstel om de avv te gebruiken als sturingsinstrument van de regering, door de algemeen verbindend verklaarde cao's te toetsen aan het overheidsbeleid is in 1994, na aanvankelijk te zijn opgenomen in de overheidsverklaring, door het eerste kabinet Paars (waarvan Zalm als minister van financiën deel uitmaakte) ingetrokken (Rojer 2002).

Hoewel de periodiek terugkerende discussie over de avv dus niet heeft geleid tot een aanpassing van de wet, bleef de neiging van de regering om de wet als sturingsinstrument te gebruiken voortdurend boven de markt zweven. In 2004 werd het idee van het selectief toepassen van de avv van stal gehaald, toen het kabinet het voornemen bekendmaakte om in deze periode contractloonstijgingen niet algemeen verbindend te verklaren. Deze verkapte loonmaatregel paste in de escalerende arbeidsverhoudingen in het jaar 2004 rond de kabinetsplannen met VUT en prepensioen. Door het akkoord van oktober van dat jaar werd de maatregel niet uitgevoerd, maar het is duidelijk dat het voornemen alleen al een enorme bedreiging vormde voor bonden, maar ook voor werkgeversorganisaties. De verwachting is dat werkgeversorganisaties snel veel leden zullen gaan verliezen als een dergelijke maatregel wordt doorgevoerd; niet-leden zijn dan immers niet gebonden aan de loonafspraken in de cao en kunnen snel een kostenvoordeel halen ten opzichte van niet-leden.

Hoewel het dus niet gekomen is tot aanpassing van de avv of van selectief algemeen verbinden verklaren, heeft het voortgaande debat wel andere effecten gehad. Zo kwamen Paars I en de sociale partners overeen om de laagste loonschalen in cao's te verlagen om op die manier de toetreding tot de arbeidsmarkt van laaggekwalificeerde werknemers te bevorderen, hetgeen daarop ook in zeer veel gevallen is doorgevoerd. Ook kwam de Stichting van de Arbeid in haar advies van 1996 met aanbevelingen voor het verruimen van dispensatiemogelijkheden in cao's.

Het belangrijkste effect is echter dat de minister in 1998 zijn afwegingen bij de toepassing van de Wet AVV heeft geprobeerd transparant te maken met de introductie van het zogenoemde "Toetsingskader", dat regelmatig per ministerieel besluit wordt bijgesteld. Naar aanleiding van kritische Kamervragen van VVD-kamerlid Wilders in 2001 werd het Toetsingskader voor cao-fondsen aangepast. Het gaat om fondsen gericht op collectieve doelen in de bedrijfstak, zoals scholing en opleiding, die gefinancierd worden door heffingen in de bedrijfstak. De kritiek was dat ondernemingen die geen lid waren van de werkgeversorganisaties, via de avv wel een heffing krijgen opgelegd maar niet van de fondsen zouden kunnen profiteren. Ook zouden de fondsen op oneigenlijke wijze bijdragen aan de financiering van de werkgeversorganisaties en de bonden. Hierop heeft de minister van SZW in 2003 de vormvereisten voor fonds-cao's in het Toetsingskader AVV aangescherpt. Er dient helderheid te zijn over de concrete bestedingsdoelen, zodat getoetst kan worden of de fondsmiddelen aan iedereen in de bedrijfstak ten goede kunnen komen. Verder worden er eisen gesteld aan de verslaggeving van de fondsen zodat er meer openheid ontstaat. Uit onderzoek dat het ministerie in 2004 heeft uitgevoerd, blijkt dat de fondsen in grote lijnen aan de gestelde eisen voldoen en op verantwoorde wijze met de geldmiddelen omgaan (Ministerie van SZW 2004a). Toch heeft deze discussie wel verontrusting gewekt bij de organisaties van werkgevers en werknemers in verband met de druk die ermee is ontstaan op hun financiering. Ongeveer 20% van de inkomsten en uitgaven van FNV Bondgenoten bestaat naar eigen zeggen uit fondsgelden. Bij de Horecabond FNV ontstonden acuut financiële problemen als gevolg van deze strengere eisen aan sociale fondsen, met een reorganisatie als gevolg.

Het tweede onderwerp dat bij het Toetsingskader aan de orde kwam was de dispensatie voor ondernemings-cao's. De mogelijkheid hiertoe werd vereenvoudigd, waardoor een ondernemings-cao in de regel uitgezonderd werd van de algemeenverbindendverklaring. Hiermee was voor werkgevers de mogelijkheid geopend om de werkingssfeer van de avv te ontlopen door aan te sturen op een ondernemings-cao met vakorganisaties die geen partij zijn bij de algemeen verbindend verklaarde bedrijfstak-cao. Risico hierbij is dat er "gele bonden", door werkgevers opgerichte organisaties, ontstaan die een goedkope cao afsluiten (Jacobs 2003).

Het Ministerie van SZW moest dan ook meer helderheid gaan geven over het dispensatiebeleid: de criteria op grond waarvan ondernemingen kunnen worden uitgezonderd van avv. Tot in 1993, het jaar waarin Nederland de ILO Conventie 98 ratificeerde, besliste de minister of een ondernemings-cao die binnen de werkings-sfeer van een bedrijfstak-cao viel, daarvan gedispenseerd werd. Zo kregen de geruchtmakende ondernemings-cao's van Ikea en sleepdienst Adriaan Kooren, waarbij door de werkgever in het leven geroepen bedrijfsbonden contractpartij namens werknemers waren, dispensatie van bedrijfstak-cao's. Genoemde ILO Conventie stelt echter de eis van "onafhankelijkheid" van de werknemerspartij als een voorwaarde voor vrije onderhandelingen. In 2003 heeft het Ministerie deze eis nader ingevuld. Bij een aantal verzoeken tot dispensatie van de algemeen verbindend verklaarde ABU-cao (uitzendbureaus) deed het Ministerie onderzoek naar de historie, het ledenbestand, de organisatiestructuur en de financiën van de betrokken werknemersverenigingen. Ook werd bekeken in hoeverre de werkgevers faciliteiten hadden geboden aan bestuurders of leden van de werknemersvereniging en naar het verloop van het onderhandelingsproces. Op grond van dit onderzoek concludeerde het Ministerie dat er geen aanwijzingen waren dat de Vakbond ABW, contractpartij bij de ondernemings-cao van P-Lease, afhankelijk was van de werkgever en werd dispensatie toegekend. In andere gevallen (Van der Noordt, CF&F Payroll Services, ES&T Payroll Services) werd geoordeeld dat de betrokken werknemersverenigingen financieel geheel afhankelijk waren van de werkgever, geen stakingskas of stakingsreglement hadden en dat er nauwelijks sprake was geweest van onderhandelingen en werd om die reden geen dispensatie verleend (Ministerie van SZW 2003).

Op grond van deze ervaringen werd eind 2006 het Toetsingskader AVV opnieuw aangepast, waarbij de regels voor uitzondering van de bedrijfstak-cao zijn aangescherpt. Vanaf 1 januari 2007 is het voor een bedrijf alleen mogelijk ontheffing van een algemeen verbindend verklaarde bedrijfstak-cao te krijgen als die op essentiële punten verschilt van andere ondernemingen in de bedrijfstak en als de eigen cao afgesloten is met een onafhankelijke vakbond. De criteria op grond waarvan de "onafhankelijkheid" wordt beoordeeld, worden daarbij expliciet geformuleerd (Ministerie van SZW 2006b). Ook is het automatisme, waarbij aanvragers die een eigen rechtsgeldige cao hadden vrijwel vanzelf een ontheffing kregen, ten einde gekomen.

Samenvattend kunnen we concluderen dat de kritiek op de Wet AVV niet geleid heeft tot intrekking of wijziging van deze wet. Wel heeft ze geleid tot de invoering van het Toetsingskader dat hogere eisen stelt aan de transparantie van fonds-cao's. Anderzijds werd een versoepeling van de mogelijkheid van bedrijven om door het afsluiten van een ondernemings-cao dispensatie van algemeenverbindendverkla-

ring te krijgen door de recente aanscherping van het Toetsingskader weer ongedaan gemaakt.

5 Cao's buiten de polder

In navolging van Kooren en Ikea worden er pogingen ondernomen om cao's af te sluiten buiten de "gevestigde partijen" in de arbeidsverhoudingen om. De gevestigde partijen zijn vertegenwoordigd in SER en StAR, maar vormen slechts een klein deel van de ongeveer 150 vakverenigingen in Nederland (CBS 2001). Sommige van deze vakorganisaties zijn bij één of enkele cao's betrokken, vaak naast gevestigde partijen; andere sluiten geen enkele cao af. Er waren eind 2004 in Nederland vijf ondernemings-cao's die werden afgesloten met slechts één vakorganisatie, die geen gevestigde partij is en ook geen enkele andere cao afsluit. Dat is evenveel als in 1994. Toch is er het afgelopen decennium iets veranderd buiten de polder. Er zijn inmiddels publicaties die zijn te beschouwen als een handleiding "Hoe kom ik onder de algemeen verbindend verklaarde cao uit?" (Vogels 2002; 2003). Deze inspanningen hebben ertoe geleid dat een aantal cao's is afgesloten die concurreren met algemeen verbindend verklaarde cao's en daarvan door de minister zijn vrijgesteld. Het betreft ongeveer honderd cao's, waarvan tweederde arbeidsvoorwaarden-cao's en een derde fonds-cao's. Op een achttal na is de LBV (Landelijke Belangenvereniging) de betrokken vakorganisatie. Deze cao's gelden voor een relatief gering, maar onbekend aantal werknemers. Een tweede verandering in vergelijking met de periode 1985-1995 is dat er tevens enkele (kleine) bedrijfstak-cao's tussen zitten. Het betreft onder meer de Login-cao, die vrijgesteld is van de cao voor het Beroepsgoederenvervoer (TLN), de NBBU-cao die functioneert naast de ABU-cao en de cao voor het personeel voor tankstations (Beta-cao).

Belangrijke vraag hierbij is natuurlijk of in deze gevallen geen sprake is van "gele bonden", door de werkgever opgezette bonden die gebruikt worden als truc om de cao te omzeilen. Uit de besluiten van de minister van Sociale Zaken blijkt dat het Ministerie de LBV en ABW beschouwt als onafhankelijke vakorganisaties. De ABW is een regionale vakbond in Limburg die voortkomt uit de Algemene Bond voor Werknemers in het Mijndbedrijf. De ABW heeft circa 10.000 leden en is bij vijftien bedrijfs-cao's betrokken, in de meeste gevallen mét andere bonden, zoals bij DSM en PhoneHouse. Bij twee cao's (Q-park en P-lease) is de ABW de enige contractpartij bij de cao. De LBV stamt van het OVB, een Rotterdamse afsplitsing van de communistische EenheidsVakcentrale uit 1948. Hoewel de bond een flink aantal leden in de haven had, leidde ze een kwijnend bestaan, onder andere omdat de "erkende" bonden de club niet aan de onderhandelingstafel duldde. De laatste jaren ziet de LBV zijn kans schoon om aan de "onderkant van de markt" cao's af te sluiten, vooral bij het midden- en kleinbedrijf. Zo sluit de LBV cao's af in het weg-

vervoer, de horeca, bij videotheken, evenementenorganisaties en kleine uitzendbureaus. Bij de zelfstandige pompstations werd ingespeeld op de onvrede die bij de werkgevers heerste over de hoge heffingen voor de bedrijfstakfondsen, terwijl die te weinig voor de bedrijven zou doen. Deze Beta-cao kent ook een opleidingsfonds, maar met een veel lagere heffing. Het kostenverschil werd gedeeld door werkgevers en werknemers (*NRC Handelsblad*, 3 maart 1998). De LBV werkt op deze manier samen met werkgevers en werkgeversverenigingen die onder de algemeen verbindend verklaarde cao's uit willen. Vanzelfsprekend zijn de erkende bonden niet blij met deze "Bahamas route" in de arbeidsverhoudingen. Als "luizen in de pels" maken ze het de laatste jaren de officiële bonden moeilijk door met rebellerende werkgevers cao's af te sluiten. De vrees dat dit een olievlekwerking zou kunnen hebben, is tot nu toe niet uitgekomen.

Een nieuw fenomeen buiten de polder is het Alternatief voor Vakbond (AVV) dat zich met het nodige publicitair geruis heeft gemanifesteerd. Het AVV streeft naar meer openheid in de cao-wereld en wil dat de positie van jonge werknemers, freelancers en contractanten verbetert. AVV stelt dat deze categorieën werknemers ("outsiders") te lijden hebben onder de behoudzucht van de bonden en onder cao-regelingen die vooral de belangen van de insiders (oudere werknemers met een vast dienstverband) beschermen. In 2006 ondertekende de organisatie haar eerste cao met de Nederlandse vereniging van uitzend- en bemiddelingsbedrijven (NVUB). Het belangrijkste verschil met de cao die de gevestigde bonden met de Algemene Bond van Uitzendbureaus (ABU) afsluiten, is dat een contract voor bepaalde tijd na één jaar wordt omgezet in een contract voor onbepaalde tijd. In de ABU-cao is deze omzetting afhankelijk van het aantal opdrachten en de duur ervan. De gevestigde bonden zijn er niet van overtuigd dat de NVUB-afspraken een verbetering is. Zij wijzen erop dat het contract voor onbepaalde tijd een uitzendbeding kent waardoor het einde van de opdracht (van de inlener aan het uitzendbureau) tevens het einde van de arbeidsovereenkomst inhoudt. De zekerheid die de flexwerkers onder deze cao wel krijgen is dat de opdrachtgever een opzegtermijn heeft en de uitzendkracht aanspraak kan maken op een ontslagvergoeding.

6 Cao's in de uiterwaarden

Er zijn de laatste jaren niet alleen cao's buiten de polder ontstaan. Ook in de polder zelf zijn de nodige cao-conflicten geweest. Vaak ging het daarbij om conflicten tussen vakorganisaties aangesloten bij de FNV en CNV enerzijds en bonden die deel uitmaken van de vakcentrale MHP anderzijds. De eenheid en stabiliteit van laatstgenoemde koepel heeft wel eens te lijden van het grote aantal aangesloten verenigingen ("de MHP heeft de minste leden, maar de meeste bonden" aldus voorzitter Verhoeven in *de Volkskrant* van 21 augustus 2006), het gebrek aan ideologische

binding en de focus op belangen van bepaalde personeelscategorieën, in het bijzonder het “middelbaar en hoger personeel”.

De afgelopen paar jaar heeft De Unie, het grootste lid van de MHP, enkele bedrijfstak-cao's afgesloten voor werknemers in de kinderopvang, de horeca en de mode- en sportwinkels, waarbij de betrokken FNV- en CNV-bonden niet mee wilden doen. In februari 2005 tekende De Unie een cao met de Branchevereniging van ondernemers in de kinderopvang Nederland (BKN). De BKN vertegenwoordigt 127 instellingen met circa tienduizend werknemers. Opmerkelijk is dat De Unie hiernaast ook mét FNV- en CNV-bonden betrokken is bij de kinderopvang-cao met de MO Groep. Deze organisatie vertegenwoordigt duizend instellingen met circa dertigduizend werknemers. In de zomer van datzelfde jaar sloot de werkgeversorganisatie Koninklijk Horeca Nederland de horeca-cao af met vakbond De Unie. FNV Horecabond en CNV Bedrijvenbond vonden in tegenstelling tot De Unie het eindbod van de werkgevers onder de maat en besloten de cao niet te ondertekenen. Volgens De Unie is de horeca-cao een moderne, flexibele cao die navolging zou gaan krijgen. Die voorspelling is uitgekomen. In januari 2006 sloot De Unie als enige partij van werknemerszijde een cao af met de werkgevers in de detailhandel textiel (de mode- en sportwinkels), verenigd in de Mitex. In tegenstelling tot de Horeca-cao, waar De Unie de voorgaande jaren samen met de FNV- en CNV-bonden contractpartij was, was De Unie voorheen niet betrokken bij de Mitex-cao.

In de staart van 2005 speelde een analogo conflict rond de cao van de HEMA. Het bedrijf wilde minder goede arbeidsvoorwaarden afspreken voor nieuwe werknemers dan voor het zittend personeel. De FNV- en CNV-bonden wilden hier niet aan meewerken, maar de vakbond voor hoger personeel VHP Vendex KBB ging wel akkoord. Hierop hebben FNV en CNV een rechtszaak aangespannen. De cao zou niet rechtmatig zijn omdat het gewone winkelpersoneel geen lid kan worden van de VHP. De rechter heeft hen hierin gelijk gegeven. Deze uitspraak heeft voorlopig een einde gemaakt aan de cao-conflicten tussen MHP-bonden en de overige in de Stichting van de Arbeid vertegenwoordigde organisaties. Als nabrander maakten FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond eind 2006 bekend De Unie te willen uitsluiten voor een nieuwe cao in de kleinmetaal. De Federatie van Werkgevers in de Metaal en Techniek lieten echter weten al jaren zaken te doen met drie vakorganisaties en dat niet te willen veranderen.

Deze conflicten hebben de discussie over de representativiteit van de vakbonden opnieuw op de agenda gezet. Kritiek op de geringe representativiteit van De Unie (475 leden in een sector met 100.000 werknemers in de textieldetailhandel) wordt beantwoord door erop te wijzen dat ook de andere bonden een lage organisatiegraad (> 5% in de textieldetailhandel) hebben en door opiniepeilingen bij niet-georganiseerde werknemers aan te kondigen. De FNV- en CNV-bonden hebben wel-

iswaar een substantieel hogere organisatiegraad dan De Unie, maar dat bleek een onvoldoende machtsfactor om de werkgeversorganisatie ervan te weerhouden de cao met De Unie af te sluiten.

De ontwikkelingen in de polder en de uiterwaarden leidden ertoe dat de wereld voor de gevestigde vakorganisaties steeds minder overzichtelijk wordt. Er zijn enerzijds geregeld conflicten met “erkende” bonden (vertegenwoordigd in de Stichting van de Arbeid), voornamelijk MHP-leden. Anderzijds is er met het AVV buiten de polder een organisatie opgestaan die zich voornamelijk manifesteert op ideële gronden.

7 De internationale dimensie van de cao

In dit hoofdstuk is tot nu toe vooral sprake geweest van een nationale invalshoek, terwijl sprake is van een voortgaande mondialisering van de economie en van Europese integratie. Hier is sprake van een paradox omdat Europa vooral een economisch en politiek project betreft en in de uitwerking een sociale dimensie ontbeert. Met de introductie van de euro en het bijbehorende stabiliteitspact heeft de regering niet meer de beschikking over klassieke economische beleidsinstrumenten als wisselkoersen en rentebeleid. Dit verlies aan coördinatiemogelijkheden op macro-economisch gebied wordt gecompenseerd door besparingen op en hervormingen van de sociale zekerheid. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in een aantal Europese landen nationale akkoorden werden gesloten waar loonmatiging werd gekoppeld aan sanering van de sociale zekerheid en hervorming van de arbeidsmarkt (Van der Meer e.a. 2003).

Parallel aan het ontbreken van een sociale dimensie van Europa kunnen we vaststellen dat er op Europees niveau ook geen systeem van arbeidsverhoudingen is ontstaan, noch bipartiet, noch tripartiet. Weliswaar is er de Europese ondernemingsraad, maar zijn rechten zijn beperkt tot informatie en consultatie, zeker nuttig als platform voor werknemersvertegenwoordigers, maar geen krachtige tegen-speler, laat staan een cao-partij voor het internationale management. De Europese sociale dialoog is nauwelijks ontwikkeld en functioneert eerder als alternatief lobbycircuit voor sectorale belangen, dan als een systeem van arbeidsverhoudingen op Europees niveau (Van der Meer e.a. 2004). Mooie plannen om te komen tot Europese cao's hebben weinig gevolg gehad, van internationale coördinatie van arbeidsvoorwaardenbeleid is mede door de eigenaardigheden van de nationale instituties, wetgeving en sociaaleconomisch beleid weinig terechtgekomen. Een voorbeeld van een project dat wél geslaagd mag worden genoemd, is het tot stand komen van het “Collective bargaining network” van vakbondsonderhandelaars en Europese or's in het bank- en verzekeringswezen. Een tweede opmerkelijke resul-

taat was de ontwikkeling van een Europees netwerk en actiemobilisatie van de transportarbeidersvakbonden tegen de Richtlijn van de Europese Commissie voor marktwerking in de havens van Europa (Turnbull 2004). Het zijn eerder de uitzonderingen die de regel bevestigen. De coördinatie over arbeidsvoorwaarden blijft sterk nationaal georiënteerd.

Nationale coördinatie mag dan dominant zijn, een gevolg van de internationalisering van de economie is wel dat de verschillen in arbeidsverhoudingen in bedrijven en sectoren *tussen* landen zijn afgenomen en *binnen* landen juist zijn toegenomen. Dit wordt ook wel aangeduid met “convergerende divergentie”. Visser (2003) onderscheidt vier sectoren in nationale economische stelsels, naar de mate van hoog- en laaggeschoolde arbeid aan de ene kant en mate van blootstelling aan internationale concurrentie anderzijds (zie tabel 1).

Tabel 1 Vier sectoren in nationale economische stelsels

	Internationale concurrentie		Nationaal/ beschermd	
Hooggeschoold	Strategische sectoren (bijv. metaal, chemie, bankverzekeraars)		Geprivilegieerde sectoren (bijv. overheid, gezondheidszorg, bouw)	
	Werkgelegenheid: 30%			
	Organisatiegraad vakbeweging: 27%			
	Werkgeversinzet:			
	1	decentralisatie	Werkgelegenheid: 34%	
	2	flexibilisering van beloning	Organisatiegraad vakbeweging: 39%	
	3	individualisering cao	Werkgeversinzet:	
	4	collectieve goederen	1	kostenbeheersing
		2	flexibilisering van functies	
		3	differentiatie van cao	
		4	marktwerking	

Laaggeschoold	Verdwijnende sectoren		Kwetsbare sectoren	
	(bijv. landbouw)		(bijv. detailhandel, thuiszorg)	
	Werkgelegenheid: 7%		Werkgelegenheid: 30%	
	Organisatiegraad vakbeweging: 16%		Organisatiegraad vakbeweging: 9%	
	Werkgeversinzet:		Werkgeversinzet:	
	1	loonmatiging	1	loonmatiging
	2	flexibilisering arbeidstijd	2	flexibilisering arbeidscontract
	3	versobering cao	3	handhaving cao

De arbeidsverhoudingen lopen tussen deze sectoren in toenemende mate uiteen: het betreft de externe omgeving, de vakbondspositie en de dominante werkgeversinzet. Dit dwingt de vakbeweging tot een gedifferentieerd arbeidsvoorwaardenbeleid. Het is niet voor niets dat in bedrijfstakken die we moeten rekenen tot de kwetsbare sectoren, het voortbestaan van de cao met onzekerheid is omgeven (cao Wonen, cao Technische groothandel, cao Mode). Het is ook niet voor niets dat er spanning binnen vakcentrales bestaat tussen de bonden die in de marktsector opereren en bonden die in de geprivilegieerde overheidssectoren actief zijn. De combinatie hiervan met de toenemende druk op nationale coördinatie geeft een toenemende spanning.

8 Conclusie

De cao is als belangenbehartigingsinstrument van werknemers van blijvende betekenis gebleken. Ook in nieuwe sectoren van de economie blijkt de cao werkgevers en werknemers goede diensten te bewijzen. Het aantal werknemers dat onder een cao valt, groeit vrijwel net zo snel als de beroepsbevolking, zodat de dekkingsgraad zich al decennia lang rond de 85% bevindt. Het belang van de cao duidt erop dat de vakbeweging in een riant positie zit. Toch maakt het belang van de cao de vakbeweging ook kwetsbaar. Het voornaamste knelpunt is het feit dat de kloof tussen de organisatiegraad van de vakbeweging en de dekkingsgraad van de cao groot is en groeit. De cao wordt mede ondersteund door het wettelijke kader en de behoefte die werkgeversorganisaties aan de cao blijken te hebben, om de arbeidsvoorwaarden voor hun leden te kunnen regelen, maar ook voor de eigen continuïteit. Jacobs spreekt in dit verband van de cao als een “vermolmde stoel: je kunt er maar beter niet te hard op gaan zitten”.

De cao leidt niet noodzakelijk tot eenheidsworst waar het inhoudelijke afspraken betreft. Er is veel maatwerk mogelijk: via het afsluiten van ondernemings-cao's, door de introductie van cao à la carte en, in mindere mate, door gelaagde cao-structuren. De vakbeweging dreigt wel in een spagaat te komen tussen centrale afspraken (vanuit wetgeving of centrale akkoorden) en decentrale cao-afspraken. Door de mondialisering van de economie groeien de verschillen tussen sectoren van de Nederlandse economie, naar de mate waarin deze blootstaan aan internationale concurrentie en een laag- dan wel hoogopgeleide beroepsbevolking hebben. Differentiatie en maatwerk maken centraal gecoördineerd arbeidsvoorwaardenbeleid steeds moeilijker.

De overheid zal het wettelijke kader van de cao niet echt aantasten zolang de cao haar functie blijft bewijzen als instrument om centrale afspraken door te vertalen in loonafspraken. Bij de primaire arbeidsvoorwaarden is dat zeker het geval. Bij andersoortige centrale afspraken, zoals goede doelen die voor de vakbeweging juist van belang zijn, is het beeld diffuus. Toch komt de overheid telkens weer in de verleiding om de algemeenverbindendverklaring als sturingsinstrument in te zetten, passend bij de centralistische traditie van de Nederlandse arbeidsverhoudingen. De invoering van het Toetsingskader heeft aanvankelijk de mogelijkheden om onder algemeen verbindend verklaarde cao's uit te komen door het afsluiten van ondernemings-cao's vergroot en concurrentie aan de "onderkant van de markt" geïntroduceerd.

Bij de werkgevers in diverse sectoren, met name in bedrijfstakken met een lage organisatiegraad, lijkt de steun aan de cao op grenzen te stuiten. Het optreden van kleine onafhankelijke bonden en het ontstaan van cao's buiten de polder, alsmede de cao-conflicten binnen de polder tussen De Unie en de FNV- en CNV-bonden wijzen op haarsceurtjes in het cao-bouwwerk. Gezien de grote continuïteit in de Nederlandse arbeidsverhoudingen verwachten we niet direct dat deze haarsceurtjes de voorbode zijn van het in elkaar storten van het hele cao-stelsel. Maar daarvoor is wel vereist dat de vakbeweging werk maakt van versterking van het draagvlak van de cao. Dat draagvlak wordt het meest versterkt als de vakbeweging meer werknemers zou organiseren. Uiteindelijk is de kloof tussen de dekkinggraad van de cao en de organisatiegraad van de vakbeweging een opvallend kenmerk van de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Natuurlijk is iedere vakorganisatie zich bewust van het belang om voldoende leden te hebben maar helaas weten zij niet goed hoe zij hun leden werven en binden.

Wij denken dat de kloof tussen vakorganisaties en de werkvloer te groot is geworden. Vakbondsbestuurders weten onvoldoende wat werknemers in hun werk belangrijk vinden. Werknemers worden geen lid omdat de vakbeweging "Haags" onheil weet te voorkomen, hoe belangrijk dat ook mag zijn. Wij denken dat de vak-

beweging net als de or meer tussen de mensen zou kunnen staan, hun wensen en verlangens (her)kenbaar kan maken en daarmee de wensen van de werkvloer naar “Den Haag” kan vertalen. Dat biedt meer perspectief voor een maatschappelijke beweging dan het implementeren van wetgeving in cao’s.

Literatuurverwijzingen

- Boeri, T., A. Brugiavini & L. Calmfors (eds.), *The role of unions in the twenty-first century*. Oxford: Oxford University Press 2001.
- Boselie, P., Human resource management, resource systems and performance: a theoretical-empirical approach. Rotterdam: Tinbergen Instituut 2002.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, *Sociaal-economische maandstatistiek*, 2003/3.
- Hillebrink, C., J. Schippers & J. van Stigt, Keuzes in arbeidsvoorwaarden; Een onderzoek onder leden van FNV Bondgenoten naar CAO à la Carte. Utrecht: FNV Bondgenoten 2004.
- Houten, G. van, Is er meer nodig in de metaal? De doorwerking van aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid, Den Haag: SZW-werkdocument nr. 312, 2004.
- Jacobs, A, *Collectief arbeidsrecht*. Deventer: Kluwer 2003.
- Korte, T. de, A. Stolk, J.P. van den Toren & M. Voskuilen, *De CAO in de Praktijk*. Amsterdam/Utrecht: De Burcht/Berenschot 2002.
- Liempt, A. van, Developing institutions. Collective agreements in the Dutch IT industry. Amsterdam 2006.
- Meer, M. van der & E. Smit, Innovatie of imitatie? CAO-vernieuwing op ondernemingsniveau. Den Haag: Elsevier 2000.
- Meer, M. van der, J. Visser, T. Wilthagen & P. van der Heijden, *Weg van het overleg?*. Amsterdam: Amsterdam University Press 2003.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Sociale Nota 2002*, Den Haag: SZW 2001a.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Notitie CAO-loosheid*, Kamerstukken I 2001/02, 222a, nr. 9c., Den Haag 2001b.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2004*. Den Haag: SZW 2004.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2006*. Den Haag: SZW 2006a.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Bekendmaking wijziging van het Toetsingskader AVV CAO- bepalingen, 20 november 2006. Den Haag: SZW 2006b.
- Rojer, M., De betekenis van de CAO en het algemeen verbindend verklaren van CAO’s. Den Haag: SZW 2002.

- Schilstra, K.M., *Industrial relations and Human Resource Management, a network approach*. Amsterdam: Thesis 1998.
- Schilstra, K. & A. Jongbloed, "Geslaagde decentralisatie", in: Nagelkerke & De Nijs 2003.
- Schilstra, K. & E. Smit, *Voeten op de vloer. Strategische keuzes in de belangenbehartiging van werknemers*. Amsterdam: Aksent 2004.
- Smit, E., K. Schilstra & J. Paauwe, *Belangenbehartiging van werknemers: een toekomstverkenning*. Den Haag: VUGA 1995.
- Stichting van de Arbeid, *Een nieuwe koers*. Den Haag: Stichting van de Arbeid 1993.
- Toren, J.P. van den, *Achter gesloten deuren? CAO-overleg in de jaren '90*. Amsterdam: Welboom 1996.
- Tros, F., *Decentralisering van arbeidsverhoudingen*. Utrecht: FSW 2000.
- Visser, J., "Arbeidsverhoudingen na de kanteling", in: A.G. Nagelkerke & W. de Nijs 2003.
- Vogels, H., *CAO's in en buiten de polder*. Amsterdam: Sarluy & Josephy 2002.
- Vogels, H., *CAO-wijzer*. Den Haag: Sdu 2003.
- Windmuller, J.P., C. de Galan & A.F. van Zweeden, *Arbeidsverhoudingen in Nederland*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum 1983.

VI Waarom sluiten werkgevers en werknemers (nog steeds) een cao af?

Een beschouwing over de voor- en nadelen van de cao

*Maurice Rojer, adviseur arbeidsvoorwaardeninformatie bij werkgeversvereniging
AWVN*

Inleiding

De cao als instrument om arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen te regelen wordt vandaag de dag nog steeds beschouwd als een nuttige vanzelfsprekendheid, of juist als vergane glorie van de ouderwetse solidariteitsgedachte. Vergane glorie die de nabije toekomst dan ook niet overleeft. In een tijd dat individualisering, internationalisering, decentralisatie en differentiatie als de alles bepalende trends worden gezien, komt een collectief systeem van arbeidsvoorwaarden immers al gauw over als onaangepast of onaanpasbaar aan deze trends.

De vraag is wat het realiteitsgehalte van beide stellingen is. Waarom zou de cao nog steeds nut kunnen hebben? Of, waarom zou de cao zich niet kunnen aanpassen?

Om deze vragen te beantwoorden is het nodig de cao als instrument om arbeidsvoorwaarden te regelen, “tot op het bot” te ontleden. Daarbij gaat het erom wat nu in de kern de functies zijn van contractvorming en in het bijzonder collectieve contractvorming, met betrekking tot de arbeidsrelatie die eraan ten grondslag ligt.

Kortom, wat is er zo logisch aan het afsluiten van een cao? Na het beantwoorden van die basisvraag wordt de blik kort gericht op de cao-praktijk. Vanuit de (theoretische) logica van cao-vorming en gezien het praktische gebruik ervan kan ten slotte een conclusie worden getrokken over het huidige en toekomstige nut van de cao.

1 Theoretische voor- en nadelen van de cao voor werknemers en werkgevers

1.1 VOORDELEN VAN CONTRACTVORMING

De essentie van de arbeidsrelatie tussen een individuele werknemer en een individuele werkgever is dat zij elkaar nodig hebben. Anders gezegd: er is sprake van een relatie van wederzijdse afhankelijkheid. De werkgever heeft de productiecapaciteit nodig die de werknemer aanbiedt. De werknemer heeft de beloning die daar tegenover staat nodig als inkomen om in zijn levensonderhoud te voorzien. Dat zou kunnen betekenen dat de arbeidsrelatie zonder problemen aangegaan en voortgezet kan worden. Beiden hebben elkaar immers iets te bieden wat ieder van hen nodig heeft. De belangen lopen echter uiteen als het gaat om de prijs en andere voorwaarden die werkgever en werknemer moeten overeenkomen om de arbeidsrelatie aan te gaan en te laten voortbestaan. De werkgever heeft er belang bij de productiecapaciteit tegen zo laag mogelijke kosten “in te kopen”. De werknemer streeft naar een zo hoog mogelijke beloning voor zijn productiecapaciteit, om inkomen zeker te stellen. Naast de beloning voor of de kosten van de arbeidsrelatie is ook de zeggenschap over de inzet van de productiecapaciteit een onderwerp waar de belangen kunnen botsen.

Werkgevers en werknemers hebben tegelijk ook een gemeenschappelijk belang in de continuïteit van de onderneming en daarmee tevens van de werkgelegenheid. De wederzijdse afhankelijkheid “dwingt” werkgevers en werknemers als het ware te zoeken naar instrumenten waarmee de conflicterende belangen worden omgezet in uitkomsten waarmee hun gemeenschappelijke belangen voor langere tijd worden gediend.

Zo'n instrument is contractvorming. De werkgever en werknemer kunnen ervoor kiezen om hun fundamentele belangentegenstellingen te beslechten door middel van een onderhandelingsproces dat uitmondt in een contract. In dat contract worden voor langere tijd de voorwaarden (beloning, tijd, zeggenschap) vastgelegd, waartegen de productiecapaciteit wordt geleverd. Voor beide partijen biedt dit de mogelijkheid bepaalde zekerheden in te bouwen. Bijvoorbeeld de zekerheid van een bepaald inkomen, of een grote mate van calculeerbaarheid van de loonkosten.

Daarnaast worden in beginsel de potentieel conflicterende belangen in de wederzijdse afhankelijkheidsrelatie voor de duur van het contract gepacificeerd. Het contract betekent namelijk ook dat geen van beide partijen op eigen houtje de voorwaarden kan wijzigen. Contractbreuk leidt tot een conflict dat voor beiden kostbare gevolgen kan hebben. Partijen zijn dan weer terug bij de situatie van onzekerheid en conflict die ze juist willen vermijden. Contractvorming leidt er mede toe dat niet voortdurend de neiging bestaat tot heronderhandeling van de prijs van de produc-

tiecapaciteit vanwege “schommelende dagkoersen”. In die zin verlaagt contractvorming de onderhandelings- of transactiekosten op langere termijn.

Pacificering, verlaging van transactiekosten en vermindering van onzekerheid zijn dus theoretische positieve effecten van contractvorming. Uiteraard moet daarbij ook rekening worden gehouden met de kosten van de onderhandelingen die tot het contract leiden.

1.2 VOORDELEN VAN COLLECTIEVE CONTRACTVORMING

Contractvorming is dus een efficiënt instrument om de potentieel conflicterende belangen in een situatie van wederzijdse afhankelijkheid om te zetten in een productieve arbeidsrelatie. Het is niet moeilijk te bedenken dat contractvorming nog uitgebreider kan worden benut als het op collectiviteiten wordt toegepast: tussen een werkgever en een groep werknemers (ondernemings-cao), of tussen een groep werkgevers en een groep werknemers (bedrijfstak-cao).

Zoals gezegd is een van de voordelen van contractvorming dat het voorkomt dat de arbeidsvoorwaarden voortdurend worden heronderhandeld tegen de snelwijzige dagkoersen. Dit voordeel wordt vooral voor een werkgever groter als contractvorming voor een hele groep werknemers tegelijk gebeurt. Het op deze manier verlagen van de transactiekosten vereist dat er een redelijke mate van standaardisatie van de afspraken mogelijk is.

Standaardisatie maakt een collectief contract niet alleen efficiënt voor wat betreft de transactiekosten. Het heeft ook als effect dat met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden ongelijkheid of concurrentie tussen werknemers, en in bedrijfstakverband ook tussen werkgevers, wordt beperkt. Voortdurende, met name neerwaartse, concurrentie op arbeidsvoorwaarden tussen werknemers onderling (als vragende partijen) en/of tussen werkgevers (als biedende partijen) vergroot de kans op instabiliteit, conflicten en onrust in een bedrijf of bedrijfstak. Met alle verstoringen voor het levensonderhoud van werknemers, of voor de continuïteit van de productiviteit.

Voor werknemers geldt verder dat transactie- of onderhandelingskosten nog meer verlaagd kunnen worden door zich te verenigen en de contractonderhandelingen uit te besteden aan een professionele en “onafhankelijke” onderhandelaar. Onafhankelijk in de zin dat de ingehuurde onderhandelaar voor zijn inkomen en organisatie van zijn werk niet (direct) afhankelijk is van de werkgever waarmee hij onderhandelt namens de werknemers die zich hebben verenigd.

Als werknemers gezamenlijk, in vereniging, een collectief contract afsluiten biedt dit ook een bijkomend voordeel. Gebundelde krachten voorkomen dat individuele werknemers tegen elkaar worden uitgespeeld en ieder afzonderlijk eindigt met ongunstiger individuele contracten. In het verlengde daarvan hebben verenigde werknemers een belangrijk machtsmiddel in handen, namelijk de mogelijk-

heid om gezamenlijk hun productiecapaciteit *niet* in te zetten. Het collectief organiseren en het als collectief afsluiten van een collectief contract legt in beginsel meer onderhandelingsmacht in de schaal.

Werkgevers kunnen in antwoord of anticiperend hierop eenzelfde strategie hanteleren. Ook werkgevers behalen extra voordelen als zij zich verenigen in een collectief. Werkgevers die zich verenigen kunnen net als werknemers de onderhandelingen uitbesteden aan een professionele “onafhankelijke” onderhandelaar. De werkgever die dat doet, hoeft niet zelf te onderhandelen, waarmee het meest directe conflictpotentieel van de werkvloer weggenomen is. Cao-onderhandelingen worden op die manier in zekere mate geanonimiseerd, wat ook weer een pacificerende werking heeft.

De vertegenwoordigers die als onderhandelaars optreden namens de werkgevers en de werknemers bevinden zich immers niet in een wederzijds afhankelijke arbeidsrelatie die geschaad wordt door bijvoorbeeld conflictueuze onderhandelingen. Dit geeft niet alleen meer vrijheid in de onderhandelingen, maar vermindert ook de kans op blijvende schade in de arbeidsrelatie.

Een ander voordeel voor georganiseerde werkgevers die over een collectief contract (laten) onderhandelen, is dat zij zich in verenigd verband minder gemakkelijk tegen elkaar uit kunnen laten spelen door een goedgeorganiseerd werknemersfront, een vergelijkbaar voordeel dat werknemers ondervinden als zij zich in verenigd verband in een onderhandelings situatie bevinden tegenover één werkgever. Organisatie in een vereniging biedt daarnaast de mogelijkheid om ook in materieel opzicht bestand te zijn tegen georganiseerde werknemersacties. Zoals werknemers een stakingsfonds kunnen oprichten, kunnen werkgevers een zogeheten weerstandsfonds vullen om door stakingen getroffen bedrijven te steunen.

Zowel werknemers als werkgevers kunnen dus tot georganiseerde machtsvorming overgaan. Dit heeft in meer algemene zin een pacificerende werking hebben, omdat er zo in een bedrijfstak een zeker machtsevenwicht ontstaat. In een situatie van een ongeorganiseerde bedrijfstak met geheel zelfstandig opererende bedrijven heeft een bedrijfstakbreed goedgeorganiseerde vakbond strategisch gezien meer opties tot effectieve machtsvorming in cao-onderhandelingen. Bijvoorbeeld door eerst in een goedpresterend bedrijf waar de vakbond veel stakingspotentieel heeft, de eerste cao af te sluiten, waarna de druk opgevoerd wordt in de andere bedrijven in de bedrijfstak.

Schaalvergroting door het organiseren van werknemers en vooral ook werkgevers biedt naast mogelijkheden tot effectieve machtsvorming, ook potentieel voor fondsvorming. Door het collecteren van vele relatief kleine investeringen wordt een fonds gevuld waarmee bijvoorbeeld een instituut voor bedrijfstakspecifieke scholing gezamenlijk wordt gefinancierd en opgezet. Investeringen in collectieve

fondsvorming en institutionalisering hebben als voordeel dat kwaliteit en continuïteit van bijvoorbeeld scholingsproducten beter is gewaarborgd, in vergelijking met de situatie dat het ieder bedrijf voor zich is.

Schaalvergroting en fondsvorming zijn ook belangrijke voorwaarden om bepaalde risico's te "verzekeren", zoals risico's van arbeidsongeschiktheid of invaliditeit, of om effectief en efficiënt kapitaal te vormen ten behoeve van inkomenszekerheid na het arbeidzame leven (pensioen).

1.3 NADELEN VAN (COLLECTIEVE) CONTRACTVORMING

Ieder voordeel heeft in de regel ook zijn nadeel. Zo geldt voor individuele of collectieve contractvorming als mogelijk nadeel dat contracten niet zomaar aan te passen zijn aan snel of plotseling veranderende omstandigheden. Het is de directe keerzijde van het niet voortdurend overgeleverd willen zijn aan de grillen van constant wijzigende (markt)omstandigheden waarin de productiecapaciteit van werknemers wordt ingezet. De contractduur is in dit verband net zo'n belangrijk onderhandelingspunt als de concrete arbeidsvoorwaarden die in het (collectieve) contract worden vastgelegd.

In de praktijk van het Nederlandse systeem van (collectieve) arbeidsvoorwaardenvorming is het zo dat collectieve contracten, cao's, wettelijk gezien geen langere looptijd hebben dan vijf jaar. In de praktijk hebben cao's veelal looptijden van één of twee jaar. De wettelijke en in de praktijk relatief beperkte looptijden zijn zo gekozen dat contractpartijen toch worden "gedwongen" periodiek de arbeidsvoorwaarden aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden. Bij een onbeperkte of onbepaalde contractduur bestaat de kans dat contractpartijen elkaar in "gijzeling" houden, in situaties dat er voor een van de partijen een groot belang ontstaat om het contract te wijzigen, met alle destabiliserende gevolgen van dien.

Individuele arbeidscontracten kunnen en worden grotendeels voor onbepaalde tijd afgesloten. Dat zou kunnen betekenen dat het aanpassingsvermogen tot een minimum beperkt is, juist ook vanwege de mogelijkheid tot "gijzeling". De kans op conflicten vanwege de wil of noodzaak tot aanpassing bij een van de partijen is hierdoor in theorie groter dan bij een contract met een beperkte looptijd, zoals de cao. Het cao-instrument biedt hiervoor een oplossing. Het is wettelijk geregeld dat de cao automatisch doorwerkt in de individuele arbeidscontracten van die werknemers die aan de cao zijn gebonden. Daarmee wijzigen die individuele arbeidscontracten voor onbepaalde tijd ook automatisch bij de periodieke wijziging van de cao. De nieuwe aangepaste cao overschrijft als het ware de individuele arbeidscontracten.

Er zijn echter omstandigheden of schoksgewijze ontwikkelingen, waaronder een relatief beperkte cao-looptijd van bijvoorbeeld twee jaar toch schadelijke gevolgen heeft voor bedrijven die gehouden zijn aan de cao en de kosten die eruit voort-

vloeien. Ook daar bestaan oplossingen voor, zoals het openbreken van de cao of het vragen van dispensatie van de cao bij cao-partijen.

Een ander mogelijk nadeel van collectieve contractvorming is dat het gepaard gaat met een zekere mate van standaardisatie en uniformiteit. Dat is nodig om juist de voordelen van schaalvergroting en van verlaging van transactiekosten te bereiken, maar het heeft ook een keerzijde. Er zijn bedrijven waarvoor bijvoorbeeld gestandaardiseerde arbeidstijdregelingen of salarisschalen lastig toepasbaar zijn, omdat de aard van het werk in dat bedrijf afwijkt van wat gemiddeld genomen gebruikelijk is in de branche. Een soortgelijk argument geldt ook voor werknemers. Niet alle werknemers hoeven de arbeidsvoorwaarden in de cao wenselijk te vinden.

Werkgevers of werknemers die zich aansluiten bij organisaties die een cao afsluiten, hebben in principe altijd te maken met wat de meerderheid van hen beslist over de uitkomst van de cao-onderhandelingen. Wat de meerderheid beslist wordt de “standaard” van arbeidsvoorwaarden voor de bedrijfstak of het bedrijf, de rest heeft zich daar in principe bij neer te leggen.

Dit potentiële nadeel is vanuit de optiek van werkgevers meer van toepassing op bedrijfstak-cao's dan op ondernemings-cao's. Een bedrijf dat een eigen cao afsluit, kan die cao nog passend maken voor de eigen situatie zonder rekening te houden met de andere bedrijven in de bedrijfstak. Voor de werknemers in een bedrijf met een eigen cao geldt dat niet helemaal. Werknemers hebben blijvend te maken met een collectieve standaard die wellicht niet voor elk van hen passend is. De stelling zou dus kunnen luiden: des te groter de groep bedrijven en werknemers waarvoor de cao geldt, hoe groter de kans dat de inhoud van de cao niet tegemoet komt aan ieders afzonderlijke arbeidsvoorwaardelijke wensen en belangen.

De genoemde mogelijke nadelen van het beperkte aanpassingsvermogen en het uniforme karakter zijn keerzijden van de medaille van mogelijke voordelen, zoals beperking van onzekerheid en transactiekosten. Ook het voordeel van effectieve collectieve machtsvorming heeft een keerzijde. De cao kan als pacificerend instrument in de arbeidsvoorwaardenvorming en arbeidsverhoudingen zijn conflictueuze momenten hebben. Alhoewel de cao voor de looptijd ervan een zekere garantie van arbeidsrust en stabiliteit brengt, kan het afsluiten van de cao gepaard gaan met de nodige arbeidsonrust. Het stakingsmiddel is een gelegitimeerd middel om in de cao-onderhandelingen druk uit te oefenen. Ondanks die legitimatie kan het evidente schadelijke gevolgen hebben. Hierbij kan het voordeel van de omvang van het collectief zich juist wreken. Een staking in een gehele bedrijfstak kan voor derden (bijvoorbeeld consumenten) en dus ook maatschappelijk gezien een behoorlijk destabiliserende werking hebben.

Nu blijkt uit de Nederlandse praktijk (ook historisch gezien) dat er in de regel weinig stakingsactiviteit wordt georganiseerd. Dit komt mede doordat de Nederlandse

arbeidsverhoudingen worden gekenmerkt door een organisatie over meerdere niveaus. Werkgevers en werknemers zijn niet alleen georganiseerd als functie van het cao-instrument. Er zijn als het ware nog lagen van overleg onder en overheen georganiseerd. Organen als de ondernemingsraad op ondernemingsniveau en de Stichting van de Arbeid en de Sociaal-Economische Raad (SER) op centraal landelijk niveau zorgen ervoor dat het klimaat waarin georganiseerde werkgevers en werknemers met elkaar onderhandelen over cao's, wordt worden beheerst en relatief stabiel is.

2 Theoretisch maatschappelijke voor- en nadelen van cao-vorming

2.1 WETTELIJKE ONDERSTEUNING VAN HET CAO-INSTRUMENT IN HET ALGEMEEN BELANG

De conflictbeheersende of -regulerende eigenschappen van de cao en collectieve organisatie van werknemers en werkgevers hebben dus een stabiliserend effect op de arbeidsverhoudingen. Het stelt werknemers in staat op niet al te conflictueuze wijze een behoorlijk niveau van welvaart en welzijn te bereiken. Anderzijds wordt de productiviteit, ook in kwalitatieve zin, bevorderd onder omstandigheden van stabiele arbeidsverhoudingen en arbeidsrust. Dat heeft weer een positief effect op de winstgevendheid en het succes van ondernemingen. Het mag duidelijk zijn dat deze effecten een algemeen maatschappelijk en sociaaleconomisch belang dienen. Een overheid vindt het daarom van belang de totstandkoming van cao's te ondersteunen.

De Nederlandse overheid heeft dat in de eerste plaats gedaan door de Wet op de cao (Wet CAO) van 1927. Met die wet zijn met name enkele bijzondere rechtsgevolgen van de cao geregeld. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de automatische doorwerking in individuele arbeidsovereenkomsten, de directe gebondenheid van de leden van verenigingen van werkgevers en/of werknemers die de cao ondertekenen, de verplichting voor de werkgever de cao toe te passen op arbeidsovereenkomsten van werknemers die niet of anders zijn georganiseerd en het vorderingsrecht als niet aan de cao wordt gehouden. Daarmee onderscheidt de cao zich van "normale" (collectieve) contracten. Werkgevers en werknemers kunnen zo optimaal van de mogelijke voordelen van het cao-instrument gebruikmaken. Zij hoeven dat echter niet te doen. Het afsluiten van een cao blijft een vrije keuze van partijen. De wettelijke ondersteuning verplicht werkgevers en werknemers niet tot onderhandelingen of collectieve contractvorming.

Naast de Wet CAO heeft de wetgever gezorgd voor verdergaande wettelijke ondersteuning van in het bijzonder bedrijfstak-cao's, met de inwerkingtreding van de

Wet op het algemeen verbindend en onverbindend verklaren van bepalingen van collectieve arbeidsovereenkomsten (Wet AVV) in 1937. Met deze wet kan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op verzoek van partijen een bedrijfstak-cao algemeen verbindend verklaren voor alle werkgevers en werknemers in de betreffende bedrijfstak. Ook niet- of anders georganiseerde werkgevers en werknemers zijn dan verplicht de bedrijfstak-cao toe te passen.

Waarom zou de overheid de totstandkoming op deze manier (wensen te) ondersteunen? Dit heeft alles te maken met de door de overheid vermoede en eerder besproken positieve effecten van cao-vorming: bevordering van stabiele arbeidsverhoudingen, bevordering van arbeidsrust, maar ook het bevorderen van zelfregulering. De gedachte van de overheid was namelijk dat met “regelgeving” die sociale partners zelf in gezamenlijk overleg tot stand brengen, meer maatwerk, draagvlak en dus kans op naleving bereikt wordt. De wetgever hoeft dan op het terrein van arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden zelf minder algemene en dus grofmazige wetgeving te maken.

Blijft de vraag waarom het algemeen verbindend verklaren van cao's nodig is om meer stabiliteit, arbeidsrust en zelfregulering te verkrijgen. Het is vooral de bedrijfstak-cao die de genoemde voordelen met zich mee brengt. In de eerste plaats vanwege de potentieel grotere omvang ervan ten opzichte van ondernemingscao's. In de tweede plaats omdat op grotere schaal ook concurrentie op arbeidsvoorwaarden tussen bedrijven kan worden beperkt en daarmee potentiële onrust en destabiliserende effecten vermindert. Dat geldt echter alleen naarmate meer bedrijven (en werknemers) zich aansluiten bij de bedrijfstak-cao. Het afsluiten van een (bedrijfstak-)cao gebeurt op basis van vrijwilligheid. Maar zolang niet alle bedrijven meedoen, dreigt daar een ondermijnend effect van uit te gaan. Bedrijven die zich niet aan de bedrijfstak-cao hoeven te houden (geen lid zijn van de werkgeversvereniging) kunnen in beginsel onder de in de cao afgesproken (arbeids)voorwaarden duiken en op kosten gaan concurreren met bedrijven die zich aan de bedrijfstak-cao moeten houden. De wel aan de cao gebonden werkgevers kunnen de ongeorganiseerde concurrentie dusdanig bedreigend vinden, dat zij niet meer bereid zijn in de totstandkoming van de cao te investeren. Terugtrekking van cao-werkgevers betekent dat de bedrijfstak-cao steeds minder draagvlak krijgt en zelfs kan verdwijnen. De genoemde dreiging van ondermijning van de bedrijfstak-cao vanwege onderbieding door ongeorganiseerde werkgevers kan er ook toe leiden dat een bedrijfstak-cao niet eens tot stand komt.

Het afsluiten van een bedrijfstak-cao met evenwichtig uitonderhandelde arbeidsvoorwaarden kan als een investering worden beschouwd in goede arbeidsverhoudingen in de (bedrijven in de) bedrijfstak. Een minderheid van werkgevers kan die investering ondermijnen, waardoor de positieve effecten van investeringen niet tot stand komen of continuïteit ervan niet is gewaarborgd. De overheid heeft toentertijd het potentieel ondermijnende vermogen van ongeorganiseerde werkgevers als

risico voor stabiele arbeidsverhoudingen en arbeidsrust opgevat. De wetgever bedacht dat hij een extra stimulans wilde geven aan de totstandkoming van bedrijfstak-cao's. Hij deed dat door de mogelijkheid te bieden om ook de minderheid van werkgevers en werknemers in een bedrijfstak te binden aan een bedrijfstak-cao als die al een belangrijke meerderheid van de in de bedrijfstak werkzame werkgevers en werknemers zou vertegenwoordigen. Zo kan het risico van tevergeefs investeren in goede arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen worden weggenomen.

2.2 NEGATIEVE MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN VAN CAO EN AVV

Zoals betoogd is het bevorderen van stabiliteit en rust in de arbeidsverhoudingen een belangrijk algemeen doel van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming. Dat doel wordt bereikt door concurrentie (door onderbieding) op lonen en arbeidsvoorwaarden tussen werknemers onderling en werkgevers onderling te beperken. Het wegnemen van een prikkel tot (neerwaartse) concurrentie wordt echter ook als een belangrijk potentieel nadeel beschouwd. Het kan namelijk een loon(kosten)opdrijvend effect veroorzaken, wat uiteindelijk ten koste gaat van de werkgelegenheid.

Dit risico is het grootst in een situatie dat een bedrijfstak-cao algemeen verbindend is verklaard. In dat geval heeft een hele bedrijfstak zich aan de cao te houden. Met die wetenschap kunnen vakbonden in het onderhandelingsproces een loonsverhoging eisen die boven het (verantwoorde) niveau ligt van wat bij een "normaal" functionerende arbeidsmarkt als het juiste evenwicht geldt tussen vraag en aanbod met betrekking tot productiecapaciteit. De vakbonden kunnen dat doen omdat de loonsverhoging door de algemeenverbindendverklaring ervan door alle bedrijven in de bedrijfstak betaald moet worden. Zonder algemeenverbindendverklaring ondervinden werkgevers die aan de cao gebonden zijn door het toegeven aan een (te) hoge looneis een concurrentienadeel ten opzichte van de werkgevers die niet aan de cao zijn gebonden en lagere lonen blijven betalen. Werkgevers zullen daaraan dan niet snel toegeven. Door de algemeenverbindendverklaring kunnen bedrijven de hogere kosten als gevolg van hoge loonsverhogingen echter makkelijker op de productprijzen afwentelen. Uiteindelijk zorgt dit afwentelingmechanisme er weer voor dat de hogere productprijzen ook weer hogere looneisen in andere sectoren veroorzaken, vanwege de toenemende inflatie. En zo ontstaat er een loon-prijsspiraal die ervoor kan zorgen dat het afwentelen van hoge lonen op de prijzen doorbroken moet worden met bezuinigingen in de personeelskosten, dus ontslagen, dus verhoogde werkloosheid.

3 De praktijk van cao-vorming

3.1 MEER VOORDELEN OF MEER NADELEN?

De theoretische voor- en nadelen van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming zijn op een rij gezet vanuit het perspectief van werknemers, werkgevers en ook maatschappelijk gezien. De vraag is natuurlijk hoe het in de praktijk werkt.

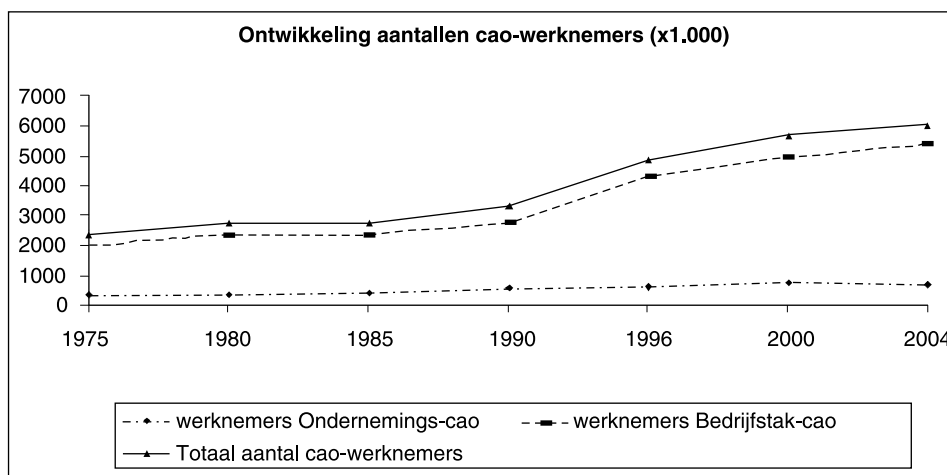
We mogen aannemen dat werkgevers en werknemers een cao zullen afsluiten zolang beide partijen daarvan het nut inzien, ofwel zolang de voordelen opwegen tegen de nadelen. Cao's worden immers vrijwillig afgesloten. Als de werkgeverspartij(en) of de vakbonden de cao niet ondertekenen, dan is er geen cao.

Een indirecte manier om te weten te komen of de cao vandaag de dag nog steeds meer voordelen dan nadelen biedt, is te meten hoeveel cao's er worden afgesloten voor welk deel van de werknemers en hoe dit zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld.

Uit figuur 1 kan worden afgeleid dat er in de laatste dertig jaar steeds meer werknemers onder de cao zijn komen te vallen. Deze groei valt samen met de groei van de werkende beroepsbevolking. Dat betekent dat de dekkingsgraad, dus het percentage cao-werknemers ten opzichte van het totaal aantal werknemers, ook redelijk stabiel blijft tussen de 80 en 85%. Het aantal cao's ligt naar schatting tussen de 800 en 900. De verdeling tussen ondernemings- en bedrijfstak-cao's is ook redelijk stabiel (gebleven).¹ Zo'n 20% van de cao's wordt sinds jaar en dag op bedrijfstakniveau afgesloten en 80% op ondernemingsniveau. De verdeling van het aantal werknemers onder beide soorten cao's ligt precies andersom, zoals ook af te lezen is uit figuur 1.

1 Zie M. Rojer, '(Over)leeft de CAO? In: F. Kluytmans & W.A.M. de Lange, *Veranderende regels, Thema-nummer Tijdschrift voor HRM over regels & arbeid*, winter 2003, p. 63-88.

Figuur 1. Ontwikkeling aantallen cao-werknemers (x 1.000).



Een eerste conclusie is dan ook dat de cao als instrument om de arbeidsvoorwaarden te regelen de laatste decennia zeker niet aan belang heeft ingeboet. Werkgevers en werknemers vinden blijkbaar massaal de voordelen ervan nog steeds opwegen tegen de nadelen.

Dat blijkt ook uit opinieonderzoeken onder werknemers en werkgevers. Uit het meest recente onderzoek naar de ervaringen van werkgevers met de cao en de algemeenverbindendverklaring van cao's, blijkt dat maar liefst 90% van de werkgevers tevreden is met de manier waarop zij hun arbeidsvoorwaarden vormen.¹ Opvallend daarbij is dat werkgevers zonder cao net zo tevreden zijn en dat werkgevers met een ondernemings-cao ook net zo tevreden daarmee zijn als werkgevers met een bedrijfstak-cao, of werkgevers die door de algemeenverbindendverklaring aan een bedrijfstak-cao worden gebonden. Dit duidt op een behoorlijk uitgekristalliseerde balans van vormgeving van arbeidsvoorwaardenvorming en arbeidsverhoudingen in Nederland.

In datzelfde opinieonderzoek is ook gevraagd wat werkgevers belangrijke voor- of nadelen vinden van de cao. Het beperken van concurrentie wordt als belangrijkste voordeel beschouwd, de beperkte flexibiliteit (door standaardisatie) als belangrijkste nadeel.

Als werknemers wordt gevraagd naar het belang dat zij hechten aan het cao-instrument, komen vergelijkbaar hoge waarderingen naar voren van het cao-instru-

¹ Zie M. Heijnen & C. van Rij, *Ervaringen van werkgevers met de CAO en AVV*. SZW-werkdocument nr. 307. Den Haag: Ministerie van SZW 2003.

ment.¹ Ook hierbij een opvallende uitkomst, namelijk dat er nauwelijks verschil is tussen vakbondsleden en niet-vakbondsleden als het om het belang van de cao (of het belang van vakbonden) gaat.

3.2 HET “MEEBEWEGENDE” CAO-INSTRUMENT

Ondanks de stabiele indruk die de ontwikkeling, het gebruik en de meningen over het cao-instrument maken, blijft toch een terechte vraag of dit blijvend is. Is het niet gewoon erg waarschijnlijk of zelfs onvermijdelijk dat maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering en meer bedrijfsmatige ontwikkelingen als flexibilisering, differentiatie en decentralisatie de balans langzaamaan anders laten uitslaan?

De huidige cao-praktijk laat zien dat die moderne ontwikkelingen wel degelijk al van invloed zijn. Maar het effect ervan is niet zozeer dat de waardering van het cao-instrument minder wordt en/of dat cao's verdwijnen. Het lijkt er eerder op dat de cao juist geleidelijk mee verandert met de veranderende eisen van de tijd.

De trend van individualisering heeft er al toe geleid dat cao-à-la-carte-regelingen niet meer weg te denken zijn in zowel ondernemings- als bedrijfstak-cao's.² Het feitelijk gebruik van de cao-à-la-carte-regelingen is nog steeds bescheiden.³ Maar op de langere termijn zal waarschijnlijk wel een meerderheid van werknemers ooit één of meer keren gebruik hebben gemaakt van de arbeidsvoorwaardelijke keuzemogelijkheden, al is dat niet elk jaar.

Ook de wens tot meer maatwerk voor de individuele onderneming vindt gehoor bij cao-partijen. Een aantal cao's kent de mogelijkheid om op decentrale niveau afwijkende of nadere afspraken over arbeidsvoorwaarden of arbeidsverhoudingen te maken. Dergelijke decentralisatiebepalingen worden nog niet op grote schaal in cao's opgenomen, maar een voorzichtige ontwikkeling is wel al enige jaren bezig (zie tabel 1). Kenmerkend daarbij is dat cao-partijen een zorgvuldige afweging maken voor welke onderdelen van de cao de voordelen van het collectieve karakter van de afspraak losgelaten kunnen worden in ruil voor meer maatwerk, maar zonder verlies van het collectieve karakter van de rest van of het overkoepelende deel van de cao.⁴

1 Zie C. van Sloten, A. Nauta & P. Oeij, 'Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau', AVON-monitor 2004. SZW-werkdocument nr. 340, april 2005, Den Haag: Ministerie van SZW; L. Hartevelde, 'Wat werknemers van de CAO vinden'. In: *Zeggenschap*, 17e jaargang, nr. 2, juni 2006.

2 Zie onder andere M. Sorée, *Individualisering binnen collectieve arbeidsvoorwaarden. Vormgeving en gebruik keuzemogelijkheden door werknemers*, SZW-werkdocument nr. 338, Den Haag: Ministerie van SZW, Doctoraalscriptie Universiteit Utrecht 2004.

3 Zie C. van Sloten, A. Nauta & P. Oeij, 'Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau', AVON-monitor 2004. SZW-werkdocument nr. 340, april 2005, Den Haag: Ministerie van SZW.

4 Zie onder andere A. Nagelkerke & A. Wilthagen (red.), *Arbeidsverhoudingen in ontwikkeling*, Deventer: Kluwer, 2002; M. Rojer, *De betekenis van de CAO en het algemeen verbindend verklaren van CAO's*. SZW-werkdocument nr. 271, Den Haag: Ministerie van SZW 2002.

Tabel 1 Voorbeelden decentrale cao-structuren

Cao	Structuur
Bedrijfstak-cao's	
Energie- en nutsbedrijven	Raamstructuur: <ul style="list-style-type: none"> - in raam-cao begripsbepalingen, arbeidsvoorwaarden met betrekking tot (pre)pensioen, ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid, en een aantal kader- en protocolafspraken; - de vijf sector-cao's regelen de andere arbeidsvoorwaarden waaronder de beloningen en vergoedingen; - op ondernemingsniveau kunnen nog aanvullende bedrijfsregelingen met de or worden getroffen.
Grafimedia	Gelaagde structuur ("mantel-cao"): <ul style="list-style-type: none"> - mantelbepalingen voor de gehele bedrijfstak; - sectorbepalingen voor vijf deelsectoren; - decentrale afspraken per onderneming.
Metalectro	Maatwerkstructuur: <ul style="list-style-type: none"> - A-bepalingen: niet onderhandelbaar; - B-bepalingen: vrij onderhandelbaar op lager niveau; afwijking in zowel negatieve als positieve zin mogelijk.
Ondernemings-cao's	
ANWB	Koepelstructuur: <ul style="list-style-type: none"> - "paraplu"-cao met vijf eronder hangende deel-cao's; - op verschillende arbeidsvoorwaarden mogelijkheid om aanvullende (niet met paraplu-cao strijdige) afspraken te maken.
Getronics	Raamstructuur: <ul style="list-style-type: none"> - in raam-cao bepalingen die voor het gehele concern gelden; - overige onderwerpen door or's te onderhandelen.#tab#

3.3 MAATSCHAPPELIJK BELANG CAO-INSTRUMENT

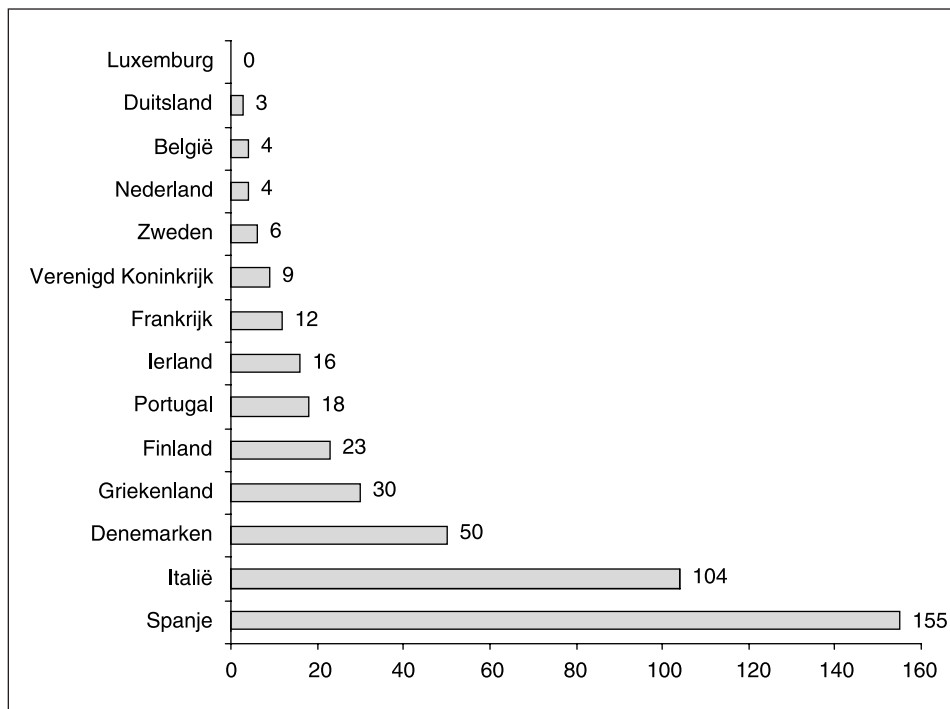
Het is wat lastiger om aan de hand van waarnemingen of zelfs bewijzen uit de praktijk de afweging van maatschappelijke voor- en nadelen van het cao-instrument te maken. Natuurlijk maken werknemers en werkgevers ook deel uit van de maatschappij en tellen hun meningen over het cao-instrument in zekere zin ook als "be-

wijs” van het maatschappelijk nut van de cao. Voor het afwegen van de algemene voor- en nadelen is echter iets meer nodig.

Eerder werd al betoogd dat stabiliteit en arbeidsrust als belangrijke voordelen van cao-vorming gelden. Nu is arbeidsonrust iets waarvan statistieken worden bijgehouden en waarvan gemeten kan worden in welke mate ze voorkomt in een land. Voor Nederland geldt dat stakingen in vergelijking met andere landen relatief weinig voorkomen. We kunnen zelfs stellen dat Nederland internationaal gezien een van de landen met de rustigste arbeidsverhoudingen is (zie figuur 2). Dit komt waarschijnlijk niet exclusief door ons systeem van cao-vorming. Wel is het aannemelijk dat het veelvuldige gebruik van het cao-instrument in de basis een belangrijke bijdrage levert, samen met de andere geïnstitutionaliseerde arbeidsverhoudingen (medezeggenschap, centraal overleg).

Daarnaast blijkt in de praktijk dat het afsluiten van cao's veelal ook gepaard gaat met zogeheten vredesplichtclausules. Dit zijn cao-bepalingen waarmee vakbonden zich verplichten tijdens de looptijd van de cao geen stakingen (gericht op verbetering van arbeidsvoorwaarden) te organiseren.

Figuur 2. Internationale vergelijking van door stakingen verloren arbeidsdagen per 1.000 werknemers (gemiddelde over periode 1993-2001).



Bron: Eurostat

Een andere bijkomstigheid is dat er ten behoeve van de uitvoering van de cao-bepalingen vaak commissies worden ingesteld. Daarin begeleiden werkgevers en vakbonden samen de implementatie van de cao, of organiseren studies of pilots over nieuwe arbeidsvoorwaardelijke ontwikkelingen. Cao-partijen bouwen op die manier een vertrouwensrelatie op die ook bijdraagt aan stabiele arbeidsverhoudingen en arbeidsrust.

Hoe zit het dan met het potentiële maatschappelijke nadeel van cao-vorming, namelijk het risico van een loonopdrijvend effect van algemeen verbindend verklaarde bedrijfstak-cao's? Dat risico manifesteert zich in de praktijk niet of nauwelijks. Dat blijkt uit onderzoek waarin de feitelijk verdiende lonen van werknemers onder een (algemeen verbindend verklaarde) bedrijfstak-cao, ondernemings-cao of zonder cao onderling met elkaar worden vergeleken. Als we de eerder uiteengezette redenering van het loonopdrijvende effect van bedrijfstak-cao's volgen, dan is te verwachten dat lonen van werknemers die in bedrijven werken zonder cao meer aan marktwerking worden onderworpen en dus lagere lonen hebben dan de werknemers in bedrijven onder een (algemeen verbindend verklaarde) bedrijfstak-cao. Onderzoek toont aan dat de feitelijk verdiende lonen van deze twee groepen werknemers in de praktijk niet tot nauwelijks van elkaar verschillen.¹

Er zijn waarschijnlijk twee factoren die voorkomen dat er een loonopdrijvend effect optreedt. In de eerste plaats valt niet in te zien waarom werkgevers zomaar met eventueel loonopdrijvende looneisen akkoord zouden moeten gaan. De vaststelling van de loonsverhoging en de wijziging van andere arbeidsvoorwaarden blijft een onderhandelingsproces, waarin allerlei factoren meespelen en de uitkomst bepalen. Alleen het feit dat hogere kosten afgewenteld kunnen worden op de productprijzen, zal in de regel voor werkgevers onvoldoende reden zijn om toe te geven aan de looneisen. Zeker naarmate er meer alternatieven zijn voor de betreffende producten of diensten, of als er sprake is van internationale concurrentie zal dit minder vanzelfsprekend zijn. En ook onder omstandigheden van een gesloten afgeschermd markt zullen werkgevers in de onderhandelingen kosteneffecten zo beperkt mogelijk willen houden om zo veel mogelijk van de winst over te houden of hun investeringen te laten renderen.

In de tweede plaats hebben we in Nederland te maken met vakbonden die, vanwege hun centraal gecoördineerde organisatiestructuur, samen met werkgevers en overheid meedenken en beleid maken over een verantwoorde loon(kosten)ontwikkeling. Dit juist vanwege de mogelijke negatieve effecten van een ongebreidelde en

¹ Zie P. Venema, A. Faas, J. Hoeben & J. Samadhan, *Arbeidsvoorwaardenontwikkeling in 2004. Een onderzoek naar de ontwikkelingen in de bruto-uurlonen en de extra uitkeringen*. Den Haag: Ministerie van SZW 2005; zie ook M. Rojer, 'De invloed van de CAO en AVV op de loonvorming'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jaargang 20, nr. 2/2004, p. 197-210.

totaal ongecontroleerde loonontwikkeling. Vakbonden in Nederland hebben zeker al sinds tien jaren een loonbeleid waarbij elk jaar een maximumlooneis wordt bepaald. De gedachte bij de maximumlooneis is dat een loonontwikkeling van meer dan dat maximum op macro-economische schaal wel eens tot negatieve effecten voor de werkgelegenheid kan leiden.

Deze in de basis goede intenties nemen overigens niet weg dat aan een centraal geformuleerde looneis ook weer nadelen kleven, namelijk een beperkte ruimte voor gedifferentieerde loonontwikkeling, of een in de ogen van werkgevers nog altijd te hoge structurele loonontwikkeling. Zo blijft verantwoord loonbeleid uiteraard ook onderdeel van het onderhandelings spel rond de cao.

4 Hedendaags en toekomstig nut van de cao

Beredeneert vanuit de logica van cao-vorming is het niet zo vreemd om in de praktijk waar te nemen dat de cao nog steeds een populair instrument is om arbeidsvoorwaarden mee te regelen. De cao is zelfs ook in staat met veranderende eisen en wensen van werkgevers en werknemers mee te veranderen.

Of de cao daarmee in voldoende mate toekomstbestendig is, blijft nog steeds de vraag. Uit zichzelf zal de cao niet verdwijnen, het zijn werknemers en werkgevers die over het lot van de cao blijven beslissen. Zolang zij gezamenlijk het nut ervan inzien, blijft de cao bestaan. En dat zal ook weer afhangen van de aanwezigheid en bruikbaarheid van alternatieve instrumenten die de functies en vooral de voordelen van het cao-instrument zouden kunnen overnemen.

Kunnen die alternatieve instrumenten bijvoorbeeld niet gewoon contractvorming met de or of individuele contractvorming zijn? De or is een orgaan dat meer oog heeft voor de specifieke omstandigheden waarin een onderneming verkeert, waardoor meer maatwerk mogelijk zou zijn. Ook kunnen er nog steeds transactiekosten mee worden verlaagd, omdat niet met elke individuele werknemer hoeft te worden onderhandeld.

Een andere veelgehoorde gedachte is dat moderne mondiger werknemers beter in staat zijn om zelf hun arbeidsvoorwaarden te regelen met hun werkgever. Computertechnologie en informatisering kunnen dat verder op een moderne en efficiënte manier faciliteren, om bijvoorbeeld transactiekosten te verlagen. De situatie is dan denkbaar dat de werkgever met de werknemer alleen maar een afspraak over een totale loonsom ("zak met geld") hoeft te maken, waarmee de werknemer achter zijn computer de rest van zijn geldelijk waardeerbare arbeidsvoorwaarden regelt. Een soort ultieme cao à la carte dus. Naast de totale loonsom worden dan meer arbeidsrechtelijke aspecten van de arbeidsrelatie gewoon in de individuele arbeidsovereenkomst geregeld.

WAAROM SLUITEN WERKGEVERS EN WERKNEMERS (NOG STEEDS) EEN CAO AF?

Wat blijft is natuurlijk hoe de voor- en nadelen van individuele arbeidsvoorwaardenvorming of van contractvorming met de or opwegen tegen de voor- en nadelen van het meer traditionele cao-instrument. Het is aan werkgevers en werknemers om die afweging zelf te maken. De toekomst zal leren wat dat voor veranderingen te weeg gaat brengen.

VII Organisatiegraad en legitimiteit van de cao

Een internationale vergelijking en drie scenario's voor de toekomst

Prof. dr. Willem de Nijs, Radboud Universiteit Nijmegen

Inleiding

De collectieve arbeidsovereenkomst (cao) wordt beschouwd als de kern van ons stelsel van arbeidsverhoudingen. Het is een instrument van regulering van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer dat traditioneel nauw verbonden is met de vakbeweging. Een van de belangrijkste doelen van de vakbonden is altijd geweest het op collectief niveau reguleren van de arbeidsvoorwaarden. Was dit eerst uitsluitend bedoeld voor de bij de verschillende bonden aangesloten leden, in de loop der tijd is de cao ook van toepassing verklaard voor ongeorganiseerde werkgevers en werknemers. De cao is zo nauw verbonden met de vakbeweging dat indien de cao zou verdwijnen het voortbestaan van de vakbeweging in groot gevaar zou komen. De vraag is echter of deze relatie ook omgekeerd geldt. Komt met een eventuele teloorgang van de vakbeweging ook het instituut cao in de gevarenzone? Deze vraag wordt actueel met de forse daling van de organisatiegraad van vakbonden in Nederland en elders in de wereld.

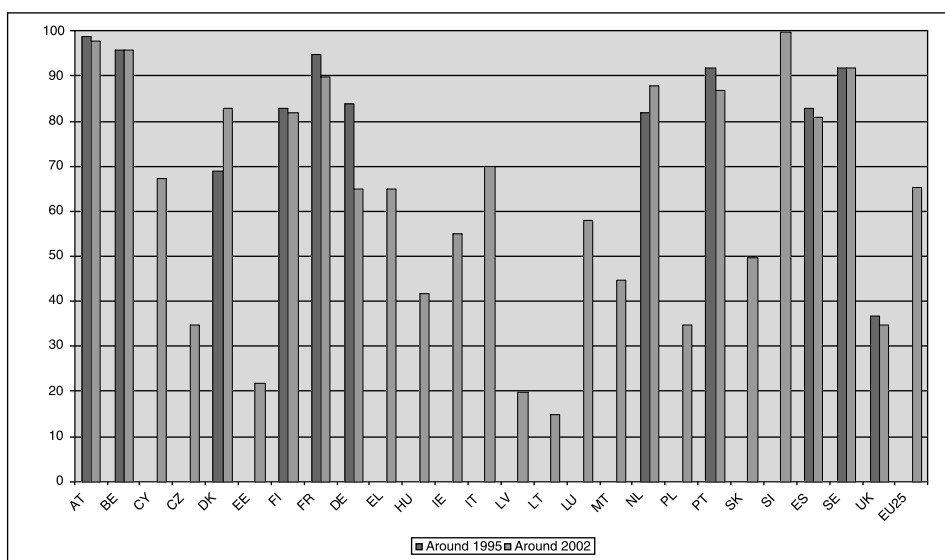
In deze bijdrage worden drie scenario's geschetst met betrekking tot de toekomst van het cao-overleg met als uitgangspunt de veranderende rol en betekenis van de vakbeweging en met als mogelijke uitkomst zelfs een stelsel van collectieve regulering zonder vakbeweging. Maar vooraf zullen we eerst nog ingaan op de relatie tussen organisatiegraad en dekkingsgraad van de cao zoals uit recent onderzoek naar voren komt.

1 Organisatiegraad en dekkingsgraad van de cao

Uit een recent onderzoeksrapport van de Europese Unie (Van Gyes e.a. 2005) naar onder meer de ontwikkeling van de organisatiegraad van vakbonden en de

dekkingsgraad van de cao, kan men de conclusie trekken dat tot op heden de legitimiteit nog niet onder grote druk staat.

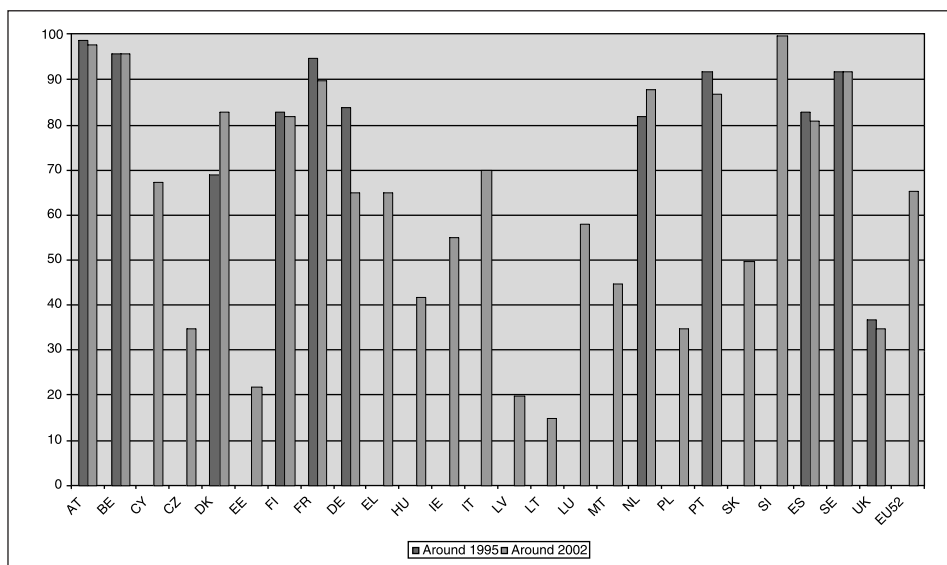
Figuur 1. *Collective bargaining coverage, EU-25, 1995-2004 (Van Gyes e.a. 2005).*



Uit figuur 1 blijkt dat in alle EU-landen (met uitzondering van Scandinavië en België) sprake is van een forse dalende tendens in organisatiegraad. Zo is in Nederland in het afgelopen decennium de organisatiegraad gedaald van 26 naar 22%. Als we over een langere periode kijken zien we zelfs dat de organisatiegraad nog sterker is gedaald: van ongeveer 40% naar het huidige niveau. Dit betekent dat de meerderheid van de Nederlandse beroepsbevolking geen lid is van de vakbeweging. Als we de organisatiegraad differentiëren naar sector, leeftijd, geslacht en dergelijke, dan zien we een nog grotere selectiviteit in het lidmaatschap van de vakbonden. Zo blijkt de vakbeweging nog altijd redelijk vertegenwoordigd te zijn in het onderwijs, het openbaar bestuur, de bouwnijverheid en de openbare nutsbedrijven. Maar in de sectoren ICT en commerciële dienstverlening is de organisatiegraad uitgesproken laag. Ook de aantrekkingskracht van de vakbeweging onder vrouwelijke werknemers, jongeren, allochtonen en parttimers is gering. Het zijn onder meer deze cijfers die commentatoren tot de uitspraak verleiden dat de toekomst van de vakbeweging uiterst somber is omdat zij geen aansluiting weet te vinden bij de werknemers in wat gemakshalve benoemd wordt als de nieuwe werkgelegenheidssectoren die de kern uitmaken van de huidige en toekomstige economie.

De tanende representativiteit van de vakbonden heeft tot nu toe niet geleid tot een corresponderende afname in de dekkingsgraad van de cao. Uit figuur 2 blijkt zelfs dat deze in sommige landen van de EU waaronder Nederland is toegenomen (van 80% naar 86%)

Figuur 2. Dekkingsgraad cao EU 1995- 2002 (Van Gyes e.a. 2005).



Gezien het feit dat cao's tot op heden nog altijd worden afgesloten met vakorganisaties, kunnen we stellen dat vanwege de hoge dekkingsgraad van cao's, de legitimiteit van de cao als reguleringsinstrument nog niet ter discussie staat. Het merendeel van werknemers (bijna 90%) valt onder een cao die wordt afgesloten door vakbonden die slechts ongeveer 20% van de werknemers vertegenwoordigen. De conclusie lijkt dus gerechtvaardigd dat er geen directe relatie bestaat tussen de mate en aard van representativiteit van vakbonden en de legitimiteit van de door hen afgesloten cao's. Er is wat dit betreft nog weinig aan de hand en de gevestigde collectieve belangenpartijen in ons arbeidsbestel kunnen de toekomst met vertrouwen tegemoet zien. Deze houding krijgt nog meer reliëf als men in ogenschouw neemt dat werknemers niet in verzet komen tegen cao's die in toenemende mate worden afgesloten door partijen waar ze zelf geen lid van zijn. Werknemers lijken er zo op het oog wel vrede mee te hebben en als we diverse onderzoeken moeten geloven is er zelfs eerder en nog altijd sprake van een hoge mate van vertrouwen in de vakbeweging en de wijze waarop deze aan belangenbehartiging doet voor werknemers. De houding van de moderne werknemer zou men dan ook kunnen omschrijven als een van: "We zijn dan wel geen lid meer van de vakbeweging en we hebben daar eigenlijk ook niet meer zo'n zin in, maar we zijn wel te spreken over

de dingen die de vakbeweging in onze naam voor ons doet.” Hier doet zich een parallel voor met de rol en plaats van or’s. Over het algemeen bestaat er niet zoveel animo om zelf actief lid te worden van de ondernemingsraad (“we laten dit graag aan anderen over”), maar het passief stemmen op kandidaten is weer redelijk populair. Wat dit betreft is er dus sprake van een massaal “free-rider” gedrag, wat vrij vertaald erop neer komt dat men wel profiteert van de opbrengsten van collectieve arrangementen maar zelf niet wil bijdragen aan de kosten. Het begint erop te lijken dat vakbonden en cao’s worden opgevat als “public goods”: iets wat van ons allemaal is en waar we niet meer direct persoonlijk in hoeven te investeren. Het bestaan van vakbonden en cao’s en de wijze waarop deze functioneren, lijken wel een genetisch bestanddeel te zijn geworden van onze sociaaleconomische (polder-)cultuur. Ze zijn – zo lijkt – zodanig diep verankerd dat ze onderdeel zijn geworden van de basisassumpties waarop het sociaaleconomische bestel rust en ervaren worden als vanzelfsprekendheden die niet meer ter discussie worden gesteld. Dit zou een verklaring kunnen bieden voor het feit dat bijvoorbeeld nationale loonafspraken, bedoeld als richtlijnen zonder dat er sprake is van verplichting en dwang tot naleving, integraal in decentrale cao’s worden overgenomen, ook door die sectoren en ondernemingen die gezien hun economische prestaties veel ruimhartiger zouden kunnen zijn in termen van eventuele loonstijging. De grote vraag is echter hoelang dit zal en kan blijven voortduren. Komt erop een gegeven moment toch niet een punt dat de daling in organisatiegraad zo groot is geworden dat het echt niet meer vol te houden valt dat de vakbeweging als een legitieme belangenpartij van werknemers kan worden beschouwd?

Een verdere daling van de organisatiegraad ligt voor de hand als men let op de huidige samenstelling van het lidmaatschap van vakbonden met een oververtegenwoordiging van oudere autochtone mannelijke werknemers in de meer traditionele arbeidssectoren. Alleen al de verdergaande vergrijzing en uitstroom in verband met pensionering en de sterke groei en opkomst van nieuwe werkgelegenheidssectoren in de kenniseconomie, zullen ervoor zorgen dat het ledenbestand in de toekomst drastisch vermindert. Dit natuurlijk onder de aanname dat de aantrekkingskracht van vakbonden voor de nu en toekomstige ongeorganiseerde werknemers niet groter zal worden. Wordt bij een verdere daling van de organisatiegraad de impliciete grote ruilverhouding waarop ons stelsel van arbeidsverhoudingen is gebaseerd, fundamenteel ondergraven? Door Ter Hoeven (1972) is die ruilverhouding, alweer lange tijd geleden, omschreven als de ruil tussen “job-” en “workercontrol”. Deze ruil komt erop neer dat werkgevers/overheid aan vakbonden zeggenschap geven in de regulering van arbeidsvoorwaarden en aanverwante zaken als daar tegenover staat dat de vakbonden als tegenprestatie garanderen dat hun leden de gemaakte afspraken ook naleven. Volgens Ter Hoeven en vele auteurs na hem is met deze impliciete ruil het fundament gelegd voor het ingroeien

van de vakbeweging in het sociaaleconomische bestuur en is daarmee onderdeel geworden van het sociaaleconomisch establishment.

De vakbeweging met haar actieve inbreng is medeverantwoordelijk geworden voor het sociaaleconomisch beleid en de regulering van de arbeidsverhoudingen met name op nationaal niveau en is daarmee een organisatie geworden die pure eenzijdige belangenbehartiging tot elke prijs heeft opgegeven. De vakbeweging heeft hierdoor aan herkenbaarheid voor de eigen leden aan betekenis verloren en dit wordt ook weer als een van de verklaringen beschouwd voor de tanende belangstelling van werknemers voor de vakbeweging. Met een verdere daling van de organisatiegraad zou de nu al bestaande onbalans in deze ruilverhouding zodanig onder druk komen te staan dat niet langer vakbonden als de enige legitieme vertegenwoordigers van het werknemersbelang kunnen worden beschouwd en hun rol als “managers of worker’s discontent” aan andere instanties of organisaties moeten gaan overdragen of althans moeten gaan delen. Bij deze andere instanties wordt in Nederland dan met name aan de or’s gedacht. Maar ondanks de grotere rol van or’s op het gebied van arbeidsvoorwaarden zoals ook in de nieuwste wetgeving tot uiting komt, is het nog altijd zo dat in het Nederlandse bestel het primaat van onderhandelen over arbeidsvoorwaarden en het afsluiten van cao’s aan de vakbeweging wordt toegekend.

De grote vraag is dus of er onder ons stelsel van arbeidsverhoudingen toch geen tijdbom tikt die op een gegeven moment wel tot ontlading moet komen. Valt bij een verdere daling van het ledenbestand niet een keer de bodem weg onder de claim van de vakbeweging als enige legitieme en erkende vertegenwoordiger van de werkende bevolking en daarmee als de instantie die het primaat moet blijven behouden op het gebied van loonafspraken en het afsluiten van cao’s?

Het gaat hier om de vraag of de vakbeweging nog wel bestaansrecht en toekomst heeft. De beantwoording van deze vraag heeft zeker in Nederland gevolgen die verder gaan dan alleen het afsluiten van cao’s als zodanig. Gezien de grote rol en invloed die de vakbeweging speelt op nationaal niveau en de opstelling als een partij die zich echt medeverantwoordelijk voelt voor het nationaal sociaaleconomische beleid, staat ook de grondslag van ons poldermodel ter discussie. Het is juist dit poldermodel waarin de partijen van het arbeidsbestel zich sterk richten op het nationaal belang van evenwichtige economische groei dat vaak wordt beschouwd als een van de peilers van ons economisch systeem.

Hoe reëel is nu deze tijdbom? Een definitief antwoord daarop is niet zomaar gegeven. In het navolgende wordt een aantal scenario’s geschetst over de toekomst van de vakbeweging zoals die uit recente literatuur over arbeidsverhoudingen kunnen worden opgetekend.

2 Scenario's over de toekomst van de vakbeweging

De verscheidenheid van visies op de toekomst van de vakbeweging kan in een drietal scenario's worden samengevat. Deze kunnen worden omschreven als de scenario's van revitalisatie, netwerken en vervanging. Alle drie scenario's gaan ervan uit dat de toekomst van de vakbeweging bepaald wordt door de mate waarin ze antwoord zal weten te vinden op de grote en ingrijpende processen van veranderingen die ons sociaaleconomisch bestel doormaakt.

2.1 REVITALISATIETHESE

Dit toekomstbeeld gaat uit van het idee dat de vakbeweging in staat zal zijn zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden en wel zodanig dat zij een centrale rol kan blijven spelen in het stelsel van arbeidsverhoudingen. Ook de arbeidsverhoudingen in de toekomst zullen "union-based" blijven, zij het dat er dan wel sprake moet zijn van een nieuwe vakbeweging. De vakbeweging moet van kleur verschieten en een ander kleed aantrekken passend bij de nieuwe economie. Met name een toongevend auteur als Kochan (Verma en Kochan 2004) betreft deze stelling. Volgens hem worden in de nieuwe economie de stabiele interne arbeidsmarkten met vaste arbeidscontracten steeds verder afgebroken en winnen tijdelijke en flexibele arbeid nog verder aan betekenis. De nieuwe werknemer is ook veel individualistischer ingesteld en wordt bovendien in grote bedrijven door de werkgever onder een verlichter beleidsregiem van humanresourcesmanagement gebracht. De ideologie van samenwerking tussen werkgever en werknemer staat hierbij hoog in het vaandel. Wil de vakbeweging binnen deze verhoudingen haar positie behouden en liefst versterken, dan zal zij haar focus toch vooral moeten richten op het decentrale niveau van de arbeidsverhoudingen. Haar blik moet gericht zijn op het bieden van maatwerk aan de individualistisch ingestelde werknemer en in haar belangenbehartiging moet ze rekening houden met de toegenomen diversiteit in de vorm en aard van de arbeidsrelaties binnen ondernemingen. De oplossing voor de vakbeweging is gelegen in het absoluut voorrang geven aan het ondernemingsniveau. Juist de onvermijdelijke druk naar steeds verdergaande decentralisatie biedt ook de mogelijkheid tot vernieuwing van de vakbeweging. In deze visie is het nu eenmaal zo dat de structuur en het functioneren van de vakbeweging zich onvermijdelijk en natuurlijk aanpassen aan de inhoud en het niveau van het collectieve onderhandelingsproces.

Decentralisatie biedt alle kansen op vernieuwing en een opleving van een nieuwe vakbeweging: betere aansluiting bij de diversiteit van behoeften van de moderne werknemers en daarmee het versterken van de herkenbaarheid en betrokkenheid van de werknemers. Dit werkt overigens alleen als het bestuur en de organisatie van de vakbeweging ook mee veranderen. Concreet betekent dit dat er een representatievere samenstelling van het bestuur en in de bemensing van sleu-

telposities wordt gerealiseerd, dus meer vertegenwoordiging van jongeren, vrouwen, kenniswerkers en allochtonen. Het zwaartepunt van de structuur ligt op de centraal niveau en dat betekent dat dit niveau ook een bepalende rol moet krijgen in de politiek van de vakbeweging. Dus meer participatie van onderop, minder management van bovenaf en meer nadruk op mobilisatie van werknemers zonder daarbij een uitgesproken conflictstrategie te hanteren. Kortom, de vakbeweging heeft toekomst en kan ook in de nieuwe verhoudingen een centrale positie blijven innemen, mits zij een fundamentele aanpassing in structuur en functioneren zal weten te realiseren.

2.2 NETWERKTHESE

Binnen dit scenario gaat men ervan uit dat, ook al zal de vakbeweging zich vernieuwen, er voor haar in de toekomst toch een bescheidener rol is weggelegd en zij haar positie moet gaan delen met andere instanties en instituten van collectieve regulering. Haar overleven wordt bepaald naar de mate waarin de vakbeweging erin zal slagen zich te verbinden in en samen te werken met andere groepen en organisaties in een netwerkachtige constructie van belangenvertegenwoordiging. De vakbeweging zal zich onvermijdelijk moeten neerleggen bij het gegeven dat er andere praktijken, groepen en instanties opkomen die eveneens een claim gaan leggen op belangenvertegenwoordiging van werknemers en daarmee ook uitdrukking geven aan de toegenomen pluriformiteit van het arbeidsbestel. De vakbeweging zal daardoor steeds meer in de rol worden gedrukt van een categorale organisatie die alleen nog een rol van betekenis speelt voor die sectoren en ondernemingen waar zij kan bogen op een representatief ledenbestand. Haar aanspraak als enige en legitieme vertegenwoordiger van alle werknemers is daarmee voorgoed voorbij.

Als aan belang winnende reguleringsvormen en praktijken wordt daarbij onder meer gewezen op de volgende:

- De opkomst van unilaterale, dat wil zeggen, eenzijdige werkgeversregulering, vooral in die sectoren en ondernemingen waar vakbonden zich niet weten te manifesteren. Daarbij is vooral de “business” ratio dominant en wordt er met behulp van HR-praktijken vooral gestuurd op beloningsvormen die de integratie en samenwerking tussen management en werknemers zullen versterken zoals financiële participatie en winstdeling.
- Een ontwikkeling van reguleringsvormen die vanuit Europees niveau worden geëntameerd en zich vooral zullen weerspiegelen in nationale wetgeving en zo een wettelijk vangnet gaan bieden voor de bescherming van individuele werknemersrechten.
- De versterking van de rol van medezeggenschapsorganen zoals de ondernemingsraad. De vakbond zal zeker in die bedrijven waar hij geen leden meer heeft, het primaat van onderhandeling gaan verliezen. Het betekent wel dat or’s

- van kleur gaan verschieten: minder overleg- en ondernemingsorgaan, meer een personeelsvertegenwoordigings- en onderhandelingsorgaan.
- De opkomst van zogeheten single-issue bewegingen, zoals op het gebied van milieu, vrouwenrechten, jongeren, allochtonen enzovoort, die de belangenbehartiging van vakbonden op deze terreinen zullen uithollen en bij de nationale overheden vooral druk zullen uitoefenen op wettelijke regulering.

In dit scenario gaat de vakbeweging een onzekere toekomst tegemoet. Een aanpassing in structuur en functioneren is onvermijdelijk maar onvoldoende om haar centrale positie te blijven behouden. Het stelsel van arbeidsverhoudingen ondergaat daarvoor een te fundamentele transformatie: de route naar een stelsel waar werkgevers een grotere invloed zullen krijgen op het proces van regulering van arbeidsvoorwaarden, de arbeidsverhoudingen binnen ondernemingen een harmonieuzer karakter zullen krijgen en waar de overheid via wetgeving individuele werknemersbelangen en werknemersrechten zal beschermen.

2.3 VERVANGINGSTHESE

Binnen dit scenario is er in het toekomstige arbeidsbestel geen plaats meer ingeruimd voor een rol van betekenis van de vakbeweging. De transformatie van onze economie en samenleving is zo diepgaand dat de grondslag van de vakbeweging definitief is weggefallen. De vakbeweging wordt hier beschouwd als een historisch, tijdgebonden en voorbijgaand fenomeen, behorend bij de industriële samenleving. Als bewijs hiervoor wordt onder meer gewezen op het feit dat de organisatiegraad nu weer op hetzelfde lage niveau ligt als van een eeuw geleden: de periode waarin het industriële arbeidsbestel uit de startblokken kwam. Met de verdere ontplooiing van dit bestel nam de organisatiegraad van vakbonden toe en het is dan ook niet verwonderlijk dat, nu het industriële karakter aan dominantie verloren heeft, zich dit ook vertaalt in een dalende organisatiegraad van vakbonden. De nieuwe economie heeft een postindustriële karakter, dat wil zeggen een economie die vooral steunt op (commerciële) diensten en op kennisarbeid. Het is een arbeidsbestel waarin de tegenstelling tussen kapitaal en arbeid door de nieuwe werknemers niet meer als een centrale kwestie wordt ervaren en waarin men de waarden van de markteconomie als het ware niet meer ter discussie stelt. Overigens ligt hier ook de kern van kritiek van auteurs die juist stellen dat de aanhangers van dit scenario zich verkijken op de aard van deze transformatie. Zij stellen dat de wezenlijke aard van het bestel niet veranderd is. Integendeel: het kapitalistische karakter daarvan is alleen maar sterker geworden. De tegenstelling tussen kapitaal en arbeid is helemaal niet verminderd, laat staan verdwenen. De nieuwe werknemers ervaren dit mogelijk niet meer zo, maar het is onvermijdelijk dat dit toch weer naar boven zal komen. Zij stellen dat de toekomst van de vakbeweging veilig kan worden gesteld als zij weer terug zou keren naar haar oorspronkelijke “wor-

tels". Dit betekent onder meer dat de vakbeweging juist haar oppositie- en conflictrol weer zou moeten opnemen en ook alle energie moet richten op het mobiliseren van de latente onvrede van de moderne werknemers. Juist de ingroei van de vakbeweging in het sociaaleconomisch bestel heeft ervoor gezorgd dat de vakbeweging haar echte rol en functie uit het oog heeft verloren en daardoor aan aantrekkingskracht heeft ingeboet. Kortom, de weg naar de toekomst is hier in zekere zin de weg terug naar het verleden. Het scenario van de vervanging ziet dit als een hopenloze weg omdat de ideologie van de nieuwe gestaalde kaders niet meer van de moderne tijd is. De rol van de vakbeweging is over en uit en de toekomst zal worden bepaald door ófwel unilaterale regulering door werkgevers ófwel regulering in samenspraak met ondernemingsgebonden personeelsvertegenwoordiging.

2.4 CONCLUSIE

Het blijft natuurlijk moeilijk om in de toekomst te kijken en te bepalen welk van de scenario's het bij het rechte eind zal hebben. Het netwerkscenario lijkt nog het meest realistisch te zijn. Bij nadere beschouwing is het een middenweg tussen de twee andere, meer extreme toekomstverwachtingen. Zo gaat de een ervan uit dat er ook in de toekomstige arbeidsverhoudingen een sleutelrol blijft weggelegd voor de vakbeweging terwijl de andere juist beweert dat de rol van vakbonden definitief zal zijn uitgespeeld. Het tweede scenario stelt dat vakbonden een belangrijke rol blijven spelen maar hun monopolie op het gebied van collectief onderhandelen zullen verliezen en moeten dulden dat er ook andere vormen van arbeidsvoorwaardenvorming zullen gaan ontstaan en dat er ook andere instanties zich op dit terrein zullen manifesteren. Daarbij wordt in het bijzonder gedacht aan personeelsvertegenwoordigende instanties op ondernemingsniveau, zoals or's. Hoe het ook zal uitpakken: de rol en betekenis van de cao zal in de toekomst daarom niet minder worden. Niet alleen blijkt het instituut cao over veel aanpassingsvermogen te beschikken. Ook werkgevers zullen in de toekomst grote waarde blijven hechten aan een vorm van collectieve regulering van arbeidsvoorwaarden en aan collectieve afspraken over salarisontwikkeling. Voor het helemaal individualiseren van de arbeidsovereenkomsten zijn alleen al de economische kosten veel te hoog en het verhoogt bovendien de kans op onrust in de eigen onderneming. Het is daarom misschien ook beter te begrijpen waarom de organisatiegraad onder werkgevers onverminderd hoog blijft en tot op heden geen dalende tendens vertoont. De meeste werkgevers zijn lid van een werkgeversorganisatie die namens hen onderhandelt over arbeidsvoorwaarden en cao's afsluit. De hoge dekkingsgraad van cao's is dan ook te verklaren uit de hoge organisatiegraad van werkgevers. In die zin staat de legitimiteit van de cao niet ter discussie en staat voor een deel los van de organisatiegraad van de vakbeweging. Mocht de rol van de vakbeweging in de toekomst zijn uitgespeeld, dan betekent dit hoogstens dat haar functie door andere instituten zal

worden overgenomen met als uiterste mogelijkheid zelfs een vorm van unilaterale collectieve regulering door werkgevers. De praktijk in andere landen wijst uit dat dit ook heel goed mogelijk kan zijn. Gegeven onze historie en cultuur lijkt het welhaast ondenkbaar een stelsel van regulering van arbeidsverhoudingen zonder vakbeweging voor te stellen maar de toekomst sluit dit niet uit.

Literatuurverwijzingen

- Frege, C. & J. Kelly (eds.), *Varieties of Unionism; Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford: Oxford University Press 2004.
- Fernie, S. & D. Metcalf (eds.), *Trade Unions: Resurgence or Demise?*, London: Routledge 2005.
- Healy, G. e.a., *The Future of Worker Representation*, Palgrave MacMillan 2004.
- Hoeven, P.J.A. ter, *Breukvlakken in het Arbeidsbestel*, Alphen aan den Rijn: Samsom 1972.
- Nagelkerke, A. & W. de Nijs (red), *Sturen in het Laagland: Over Continuïteit en Verandering in de Nederlandse Arbeidsverhoudingen*, Delft: Eburon 2003.
- Nagelkerke, A. & W. de Nijs, *Regels Rond Arbeid; Arbeidsverhoudingen in Nederland en op Europees Niveau*, Groningen: Wolters-Noordhoff 2006.
- Stewart, P., *Employment, Trade Union Renewal and the Future of Work*, Palgrave MacMillan 2005.
- Van Gyes, G. e.a., *Industrial Relations in the European Union*, Leuven: HIVA 2005.
- Verma, A. & T. Kochan, *Unions in the 21st Century: An International Perspective*, Palgrave MacMillan 2004.

VIII Wie betaalt de cao?¹

Gerben Bruinsma

Het lidmaatschap van de Nederlandse Vereniging voor het onderzoek van Arbeidsverhoudingen (NVA; www.nva-arbeidsverhoudingen.nl) kost jaarlijks € 45. Daarvoor krijg je gratis toegang tot ongeveer vier discussiebijeenkomsten per jaar waarin onderzoekers, vakbondsbestuurders, P&O'ers, vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties en ambtenaren op beschaafde toon met elkaar van gedachten wisselen over cao's, ontwikkelingen in de arbeidsvoorwaarden, medezeggenschap en de stand van zaken in de arbeidsverhoudingen. Je komt er jammer genoeg weinig or-leden tegen en soms wat veel gepensioneerde personeelsmanagers, maar ook de opinieleiders van de sociale partners. De sprekers krijgen steevast een flesje wijn. De ongedwongen en leerzame bijeenkomsten trekken meestal zo'n vijftientwintig deelnemers, maar voor het jaarlijkse congres waren zeker honderd belangstellenden naar de grote zaal van de SER gekomen om te discussiëren over de cao die onder druk zou staan. Het heeft wel wat om de vrijwilligers van het NVA, in het dagelijkse leven professor of directeur HRM, te zien schutteren met de badges, de beamer –die het zelfs hier niet doet – en de mededeling van de onverbiddelijke koffiedames van de SER dat de bar sluit om 17.30 uur precies. Het thema was interessant. Het gaat goed met de cao. Het bereik groeide van 2,7 miljoen werknemers in 1980 naar 6 miljoen in 2004. De dekkingsgraad is ongeveer 85% en de rest volgt vaak de cao. Maar de cao wordt afgesloten door organisaties met een dalend ledental. Dat is een Europese trend. Het instituut cao wordt alom geprezen, evenals de bemoeienis van de vakbonden, maar dezelfde bonden moeten maar zien hoe ze de kosten opbrengen. En dan willen de niet-vakbondsleden ook nog invloed. Het wordt tijd voor een financiering van het afsluiten van de cao door de ondernemingen, via een bij wet geregelde algemene of bedrijfstakingheffing. Dat voorkomt ook dat de vakbonden gaan proberen bij de cao-onderhandelingen voordeeltjes voor hun leden binnen te halen. Dat geeft alleen maar kinnesinne en gedoe. Een bij wet geregelde heffing is wat anders dan het wat ongerichte vakbondstientje dat in het verleden door de werkgevers aan de vakbonden werd betaald voor elk vakbondslid als beloning voor de bijdrage van de bonden aan de goede arbeidsverhoudingen in de onderneming. Ik heb voorkeur voor een echt kostendekkende bijdrage van de werkgevers aan het werk van de vakbondsbestuurders ten behoeve

¹ Deze column verscheen gedeeltelijk eerder – mei 2006 – in *Praktijkblad Ondernemingsraad*.

CAO & OR

van het afsluiten van een cao. En als dan de werknemers mogen kiezen welke vakbond voor hen optreedt, is er ook een zekere democratische legitimering voor hun invloed bij de cao-onderhandelingen. De NVA is er nog niet over uitgepraat.

IX Een eigen cao ontwikkelen én arbeidsvoorwaarden harmoniseren

Praktijkcase ABN AMRO Hypotheken Groep

Peter van Delden, Van Delden Advies

Een nieuwe onderneming die een eigen cao wil en vervolgens de arbeidsvoorwaarden moet harmoniseren, dat heeft nogal wat voeten in de aarde. Door te kiezen voor een modulaire benadering is zowel de totstandkoming van de cao als de daaropvolgende harmonisatie van arbeidsvoorwaarden een stuk eenvoudiger geworden. Een verslag uit de praktijk.

Inleiding

In 2006 is de onderneming ABN AMRO Hypotheken Groep (AAHG) opgericht. In deze onderneming zijn de hypotheekactiviteiten van ABN AMRO (AAB) en van Bouwfonds (BF), toen een dochter van ABN AMRO, samengevoegd.

Er is voor gekozen om voor AAHG een eigen cao tot stand te brengen. Dat impliceerde dat vervolgens de arbeidsvoorwaarden van medewerkers die vielen onder de cao AAB en onder de cao BF, geharmoniseerd moesten worden.

Omdat AAHG een nieuwe onderneming is, was er nog geen relatie met vakbonden en was er nog geen or. Dat moest allemaal opgebouwd worden. Er is een aanpak gekozen waarmee een goede basis gelegd kon worden voor gezonde arbeidsverhoudingen.

Deze aanpak wordt hierna eerst beschreven. Vervolgens wordt aangegeven hoe deze aanpak werd toegepast bij de ontwikkeling van de cao en bij de harmonisatie.

1 Aanpak cao-traject

Bij de aanpak van het ontwikkelen van een nieuwe cao of het ingrijpend moderniseren van een bestaande cao zijn de te volgen stappen (cao-traject), kritische succesfactoren en randvoorwaarden bepalend. Wanneer ook eenvoud belangrijk is – en wanneer wil men dat eigenlijk niet – is het denken in modules behulpzaam.

Met deze punten is in het AAHG-traject rekeninggehouden.

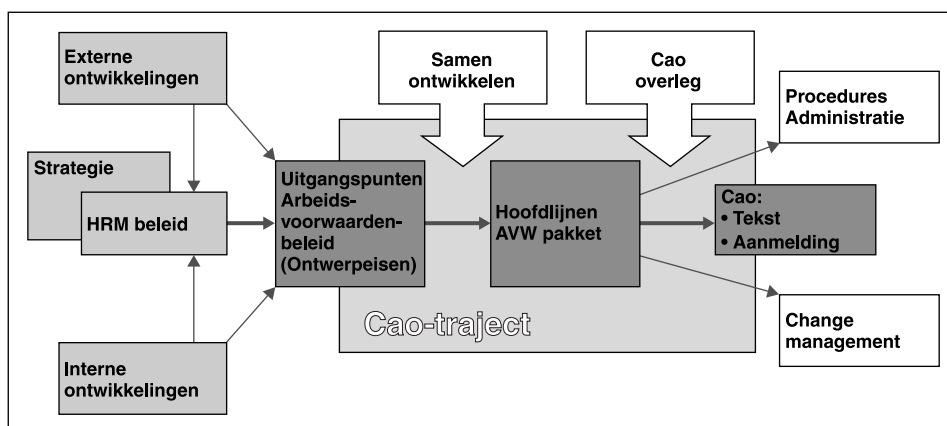
1.1 CAO-TRAJECT

Een cao-traject van vernieuwing of modernisering kent een aantal stappen (zie figuur 1):

- Ontwikkelen van arbeidsvoorwaarden*beleid*. Dit beleid is gebaseerd op de strategie en het HRM-beleid, op relevante ontwikkelingen op arbeidsvoorwaardengebied en op interne ontwikkelingen.
- Ontwikkelen van de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaarden*pakket*. Het pakket omvat zowel cao-zaken als niet-cao-zaken. Voor een deel betreft dit onderwerpen die met de or besproken worden.
- Ontwikkelen van de cao.
- Implementatie: schrijven van tekst, inregelen administratie, communicatie en change.

Deze stappen zijn ook bij AAHG gevolgd.

Figuur 1. Cao-traject.



Onder deze aanpak liggen enkele belangrijke principes. Deze principes zijn als kritische succesfactor bepalend voor het al of niet succesvol realiseren van cao-ontwikkeling of -vernieuwing.

1.2 KRITISCHE SUCCESFACTOREN CAO-TRAJECT

Er zijn vijf belangrijke kritische succesfactoren. Deze lagen ook bij AAHG aan de basis van het cao-traject en van de daaropvolgende harmonisatie van arbeidsvoorwaarden.

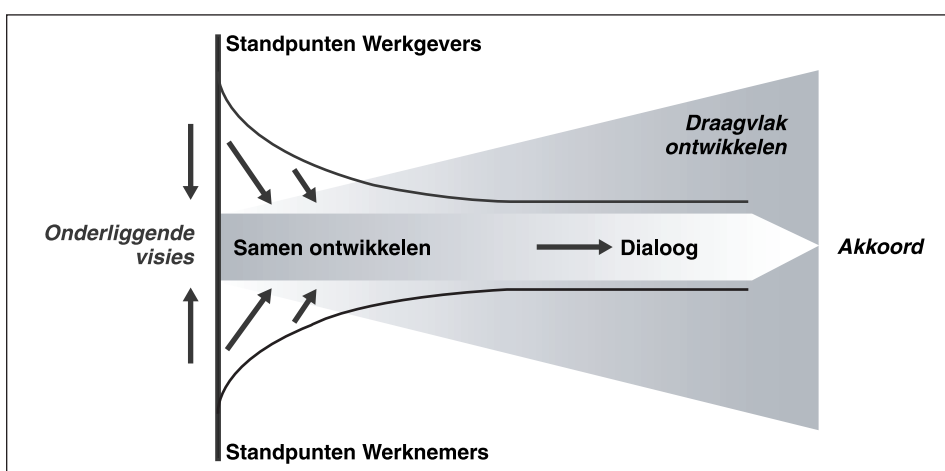
1 Zicht krijgen op criteria en onderliggende visies

Oplossingen aan de overlegtafel worden eerder bereikt en van betere kwaliteit wanneer er zicht is op onderliggende visies van partijen. Standpunten zorgen niet voor beweging. Wanneer ontwikkeld wordt vanuit visies en criteria, is het gemakkelijker om van grof naar fijn te werken (eerst de hoofdlijnen, dan verder detailleren). De aanpak van het cao-traject is gebaseerd op het principe “van grof naar fijn”.

2 Werken aan commitment door het zoeken van de dialoog

Door samen oplossingen te ontwikkelen (“samen ontwikkelen”) en samen te puzzelen wordt gewerkt aan draagvlak en wordt het commitment tussen partijen versterkt. Op draagvlak kun je beter bouwen. Zie figuur 2.

Figuur 2. Dialoog door samen ontwikkelen.



De onderhandelingsstrategie bij AAHG werd gekenmerkt door een open dialoog. Partijen hebben daarin de ruimte genomen om zicht te krijgen op elkaars visies en vraagstukken (zie succesfactor 1). Partijen groeven zich niet in maar zaten aan tafel met een open houding en gingen waar nodig samen puzzelen om een oplossing te vinden voor problemen.

3 Open communiceren

Door open communicatie en transparantie en het vermijden van verborgen agenda's wordt het onderlinge vertrouwen vergroot. Transparantie geeft vertrouwen en verkleint weerstanden.

4 Eenvoud in arbeidsvoorwaarden

Eenvoud kan gerealiseerd worden door middel van simpele regelingen, consistentie in begrippen en door een modulaire benadering.

De modulaire benadering wordt verderop uitgewerkt.

5 *Gelijktijdig sturen op inhoud, proces en project*

Bij arbeidsvoorwaarden gaat het niet alleen om *inhoud* (bijvoorbeeld: hoe ziet de salarisregeling eruit?), maar ook om proces en project.

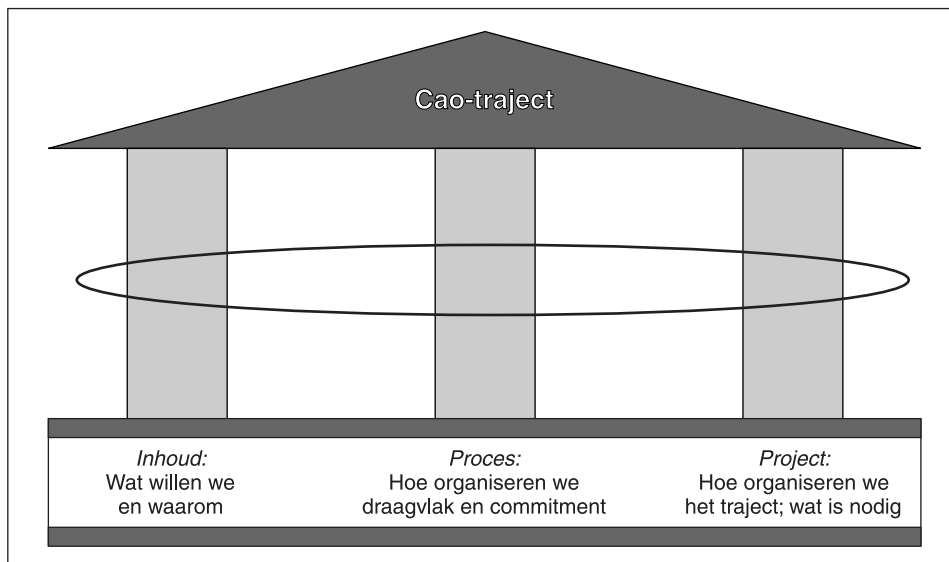
Proces heeft betrekking op de rol van partijen bij een cao-traject. In de eerste plaats zijn dat natuurlijk de onderhandelaars zelf, maar ook bijvoorbeeld de directie, de HR-afdeling en de or. Sturen op proces betekent dat continu wordt gewerkt aan betrokkenheid en *draagvlak* bij alle betrokkenen. Het hiervoor genoemde principe van “samen ontwikkelen” bepaalt niet alleen de inhoudelijke aanpak, maar is ook essentieel voor het proces.

Project heeft betrekking op het bereiken van concrete resultaten (een cao) binnen een bepaalde termijn met een vooraf bepaalde inzet (projectteam). Door “samen ontwikkelen” en door “van grof naar fijn” kan beter gestuurd worden op de projectresultaten en wordt een cao-traject in feite een planbaar project.

Bij AAHG werd het totale traject precies in één jaar afgerond met een definitief, door de vakbondsleden goedgekeurd akkoord tussen partijen over de cao en over de harmonisatie.

Voor de samenhang tussen inhoud, proces en project, zie figuur 3.

Figuur 3. *Inhoud, proces, project.*



1.3 RANDVOORWAARDEN

Er zijn twee randvoorwaarden die de bottom-line bepalen. Wanneer aan deze voorwaarden niet voldaan wordt, is het ontwikkelen of vernieuwen van een cao een moeizame, tijdrovende en niet-inspirerende klus. De randvoorwaarden zijn:

1 Vernieuwing is geen bezuiniging

Het doel van de vernieuwing mag niet een bezuiniging zijn. Er moet op zijn minst sprake zijn van kostenneutraliteit.

2 Voldoende basis bij partijen om het “avontuur” aan te willen gaan

Wanneer een partij écht tegen is, dan moet eerst die tegenstelling uit de weg worden geruimd. Het is géén een optie om in dergelijke situaties te onderhandelen over het ambitieniveau. Het resultaat wordt dan voor iedere partij onbevredigend en de neestemmer krijgt alsnog gelijk. Veto's vooraf zijn niet behulpzaam.

1.4 EENVOUD DOOR DENKEN IN MODULES

Veel arbeidsvoorwaardenpakketten kenmerken zich door een groot aantal gedetailleerde regelingen. Elk van die regelingen werkt ook vaak weer op een verschillende manier door in andere arbeidsvoorwaarden. Zo is het ene salarisonderdeel wel basis voor pensioen, maar niet voor de resultaatbonus, het andere salarisonderdeel is basis voor beide, het derde telt ook mee voor de dertiende maand enzovoort. Elk detail heeft zijn eigen spelregels.

Een belangrijke vereenvoudiging in arbeidsvoorwaardenoverleg kan gerealiseerd worden wanneer niet op het niveau van regelingen, maar op modulenniveau gekeken wordt. Dan wordt namelijk ook de doorwerking niet op regelingniveau, maar op modulenniveau bepaald. Dat betekent dat de doorwerking voor iedere regeling in de module op exact dezelfde manier wordt geregeld. En bij vergelijking of harmonisatie betekent dit dat gekeken wordt naar verschillen op modulenniveau en niet op regelingniveau. Wanneer dat consequent en consistent wordt toegepast, worden pakketten eenvoudiger en kunnen veranderingen ook gemakkelijker doorgevoerd worden. Ook is harmonisatie dan een stuk eenvoudiger.

Een voor de hand liggende indeling in modules, die ook is toegepast bij AAHG, is gegeven in tabel 1.

Tabel 1 Cao-modules

Cao-Modules		
1	Algemene bepalingen	Definities, contractafspraken tussen cao-partijen

2	Arbeidsovereenkomst	Contractvormen, opzegging, gedragsregels
3	Inkomen	Beoordeling, functiewaardering, salarissysteem, resultaatbonus, toeslagen
4	Arbeidsduur, werktijden en verlof	Arbeidsduur, werktijden en roosters, vakantie, verlofregelingen
5	Pensioen	Pensioenregeling
6	Loopbaanbeleid	Beleid en instrumenten, studiekostenvergoeding
7	Vergoedingen	Reiskosten, verhuiskosten
8	Arbeidsvoorwaarden tijdens ziekte	Gedragsregels, arbeidsvoorwaarden bij ziekte
9	Overige arbeidsvoorwaarden	Spaarloon, levensloop, fiscale voordelen, bijzondere uitkeringen
10	Vakbondsfaciliteiten	Faciliteiten voor vakbondswerk, vakbondsbijdrage#tab#

2 Cao-overleg bij AAHG

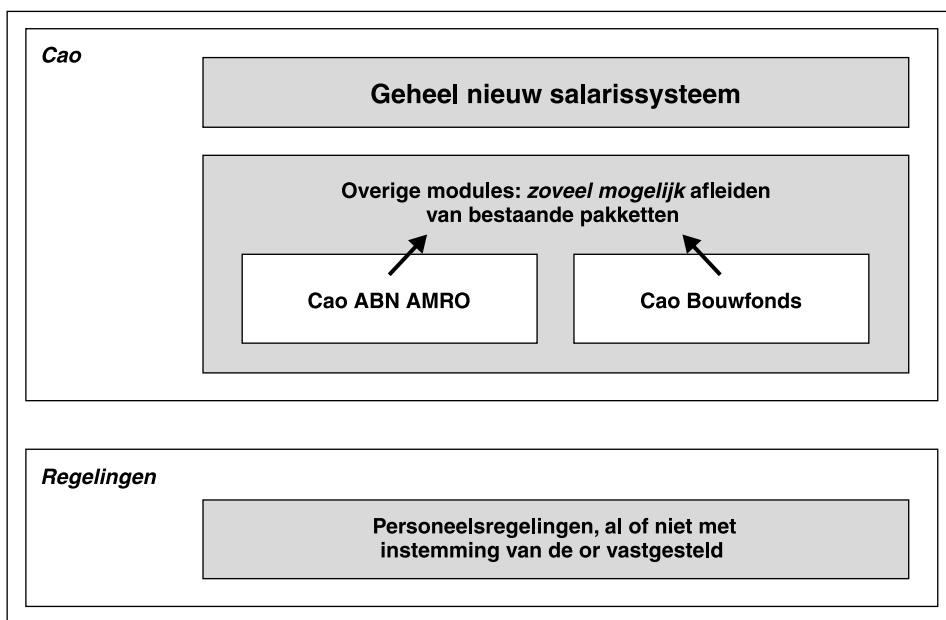
2.1 ONTWIKKELEN VAN ARBEIDSVOORWAARDENBELEID

In overeenstemming met de aanpak van een cao-traject (figuur 1) is bij AAHG begonnen met een workshop arbeidsvoorwaardenbeleid voor de directie. Deze workshop had als doel om het arbeidsvoorwaardenbeleid te formuleren. Tevens werd in hoofdlijnen bepaald welke onderwerpen in de cao zouden moeten komen en wat met de or geregeld zou worden.

Ter voorbereiding op de workshop is onder meer een analyse gemaakt van de bestaande arbeidsvoorwaarden, in dit geval dus van de cao's van AAB en BF. Onderling verschillen deze cao's op een groot aantal punten. Een kwalitatieve vergelijking geeft dan niet genoeg informatie. Met behulp van een speciaal hiertoe ontwikkeld rekenmodel zijn de kosten van beide pakketten doorgerekend.

Mede op grond van de analyses is besloten om voor AAHG een eigen salarissysteem te ontwikkelen, en voor het overige gebruik te maken van in de oorspronkelijke cao's opgenomen regelingen. Zie figuur 4.

Figuur 4. Nieuw arbeidsvoorwaardenpakket AAHG.



Enkele van de door AAHG bepaalde hoofdlijnen van het beleid zijn:

- een aantrekkelijke werkgever zijn;
- kunnen sturen op de kosten van arbeidsvoorwaarden;
- eenvoud in arbeidsvoorwaarden;
- een salarissysteem dat voldoet aan de volgende eisen: marktconforme salarissen, variabele beloning en beoordelingsafhankelijke salarisstappen, waarbij de omvang van salarisstappen in relatie staat met loopbaanmobiliteit.

In een eerste sessie met de vakbonden heeft AAHG haar visie op de hypotheekmarkt en het arbeidsvoorwaardenbeleid gepresenteerd. Al eerder was met de bonden overeenstemming bereikt over tijdelijke maatregelen voor de arbeidsvoorwaarden. Met de bonden is de afspraak gemaakt om de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid verder te detailleren tot een schets van het arbeidsvoorwaardenpakket.

2.2 ONTWIKKELEN HOOFDLIJNEN ARBEIDSVOORWAARDENPAKKET

Het beleid is verder uitgewerkt in een voorstel voor het pakket. Dit pakket omvatte per module een overzicht van de belangrijkste regelingen. Belangrijk onderdeel was de architectuur van het nieuwe *salarissysteem*.

Dit pakket op hoofdlijnen is in een aantal sessies (“technisch overleg”) met vakbonden besproken en op grond van opmerkingen van de bonden aangepast en aangescherpt. Onder meer leidde dit tot de ontwikkeling van een hoofdstuk over loopbaanbeleid.

Door deze aanpak groeide het commitment van de bonden met de aanpak en met de inhoud. Die punten waarover in technisch overleg geen overeenkomst gevonden kon worden, werden doorgeschoven naar het cao-overleg.

2.3 CAO-BESPREKINGEN

Op grond van de resultaten van het technisch overleg zijn door AAHG en door de vakbonden voorstellenbrieven opgesteld voor het cao-overleg. Dit overleg leidde niet tot verrassingen. Binnen een twee dagdelen durend overleg was er een resultaat: een principeakkoord.

3 Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden

De volgende fase was de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Bij harmonisatie gaat het om het maken van afspraken over de overgang van het ene naar het andere arbeidsvoorwaardenpakket.

Bij AAHG was sprake van een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket: de Cao AAHG. Binnen AAHG waren echter de Cao BF en de Cao AAB van toepassing. Er moesten dus twee harmonisaties geregeld worden: die van BF naar AAHG en die van AAB naar AAHG.

Bij het ontwikkelen van de visie op de nieuwe Cao AAHG was hiermee al rekeninggehouden door regelingen uit de bestaande cao’s over te nemen (zie figuur 4). Maar er viel desondanks nog genoeg te harmoniseren.

De harmonisatie werd bij AAHG geregeld met de vakbonden. In de praktijk komt het ook regelmatig voor dat harmonisatie van arbeidsvoorwaarden wordt geregeld met de or.

In tegenstelling tot *harmonisatie op regelingniveau*, een werkwijze die in veel situaties wordt toegepast, is bij AAHG *geharmoniseerd per module*. Deze werkwijze bood grote voordelen ten opzichte van harmonisatie per regeling. Beide methoden worden hierna beschreven.

3.1 HARMONISATIE OP REGELINGNIVEAU

Bij deze vorm van harmonisatie worden alle regelingen van het “oude” arbeidsvoorwaardenpakket vergeleken met alle regelingen van het “nieuwe” pakket. Per regeling wordt nagegaan of sprake is van een verschil, of dit verschil in geld waardeerbaar is en of een overgangmaatregel noodzakelijk is (zie box 1).

De ervaring leert dat deze wijze van harmonisatie het voordeel heeft van de volledigheid en daardoor ook een betrouwbare indruk geeft.

Tegelijkertijd zijn er ook nadelen: door de vele details verliezen medewerkers én management het overzicht – ze kunnen door de bomen het bos niet meer zien. Bovendien kan elk detail een bron van discussie zijn. Hoe meer details, hoe meer discussie en hoe meer discussie, hoe meer onrust in de organisatie. Ten slotte is het administratief vaak ingewikkeld om een gedetailleerde harmonisatie te verwerken.

Er speelt ook een ander nadeel. Van veel arbeidsvoorwaarden kan het kwantitatieve verschil (het verschil in waarde, uitgedrukt in euro's) berekend worden. Bij een aantal arbeidsvoorwaarden kan wel bepaald worden wat het *kwantitatieve verschil* is, maar kan geen waardeverschil. Het vinden van oplossingen is dan niet eenvoudig.

Daar waar de waarde wél bepaald kan worden, is het belangrijk goede afspraken te maken over de behandeling van de verschillen. Het gebeurt nogal eens dat voor iedere regeling die in het nieuwe pakket in euro's minder waarde heeft, een overgangmaatregel wordt bepaald. Een waaier aan overgangmaatregelen maakt een arbeidsvoorwaardenpakket onhelder.

Dergelijke overgangmaatregelen zijn vaak niet aan termijnen gebonden en daarmee een verworven recht. Dit leidt tot blijvende ongelijkheid binnen teams en hogere kosten voor de organisatie. Wanneer overgangmaatregelen een looptijd van een aantal jaren hebben, moeten termijnen bewaakt worden. Er zijn genoeg voorbeelden van het vergeten van termijnen waardoor tijdelijke overgangmaatregelen alsnog een verworven recht worden.

Ten slotte is een nadeel dat iedere regeling ook besproken moet worden met partijen (vakbonden, or). Dat is behoorlijk tijdrovend en bevordert niet een goede dialoog.

BOX 1: HARMONISATIE OP REGELINGNIVEAU (ARBEIDSDUUR, WERKTIDEN EN VERLOF)

De Cao BF volgt de Wet arbeid en zorg. De Cao AAHG volgt deze wet ook, maar heeft aanvullend een aantal extra's geregeld, bijvoorbeeld dat ouderschapsverlof voor 50% betaald wordt.

De Cao AAHG biedt de mogelijkheid van kopen en verkopen van verlof. De Cao BF kent deze mogelijkheid niet. Is deze mogelijkheid in geld waardeerbaar?

De Cao BF kent atv én de mogelijkheid om atv te kopen of verkopen. De Cao AAHG kent geen atv.

De Cao BF kent een compensatie in tijd voor overwerk en geen toeslag. De Cao AAHG kent een compensatie én een toeslag in geld.

Binnen het hoofdstuk arbeidsduur, werktijden en verlof was sprake van een groot aantal van dergelijke (kwalitatieve en kwantitatieve) verschillen.

Er zijn praktijkvoorbeelden waarin voor al dit soort verschillen maatregelen gekozen zijn. Een complex karwei waarin veel details bepalend zijn.

3.2 HARMONISATIE PER MODULE

Bij harmonisatie per module wordt per arbeidsvoorwaardenmodule (zie tabel 1) gekeken naar de kwalitatieve en kwantitatieve verschillen. Wanneer deze verschillen over de gehele module bezien in balans zijn, is geen maatregel nodig (zie box 2).

BOX 2: MODULAIRE HARMONISATIE ARBEIDSDUUR, WERKTIDEN EN VERLOF

In het in box 1 genoemde voorbeeld bood bij AAHG de modulaire aanpak veel mogelijkheden. Er was sprake van veel verschillen op detailniveau, waarvan het ook vaak moeilijk was om de waarde in euro's te bepalen. Het bleek over de gehele module bezien dat de plussen in de ene regeling wegvielen tegen minnen in de andere. Bovendien bleek de kwaliteit van de Cao AAHG op een aantal punten hoger (meer keuzes, meer zaken geregeld).

Besloten is om voor deze module geen harmonisatiemaatregel te treffen.

Alleen in die modules waar sprake is van een disbalans, worden harmonisatiemaatregelen getroffen (zie box 3).

Voordelen van deze werkwijze zijn dat er slechts een beperkt aantal harmonisatiemaatregelen nodig is. Daardoor zijn de afspraken over de harmonisatie veel transparanter en beter communiceerbaar dan bij harmonisatie op regelingniveau en is

de administratieve belasting en complexiteit minder. Het overleg over de harmonisatie met vakbonden of or kost minder tijd.

Belangrijkste nadeel is dat sommige individuele medewerkers, door een cumulatie van effecten, er daadwerkelijk op achteruit zouden kunnen gaan terwijl op module-niveau geen sprake is van verslechtering. Indien dergelijke effecten zich voordoen, kan het soms noodzakelijk zijn om aanvullende oplossingen te zoeken. Als vangnet om dergelijke problemen te voorkomen kan een hardheidsclausule worden opgenomen. Dat is bij AAHG ook toegepast.

BOX 3: HARMONISATIETOESLAG

De salarissystematiek van AAB en AAHG verschillen in een aantal opzichten. AAB kent bijvoorbeeld een beoordelingsafhankelijke periodiek, waarbij geldt dat een 2-, 3-, 4- of 5-beoordeling leidt tot toekenning van de periodiek. Salarisschalen kennen twaalf periodieken. Een periodiek is, behalve in de lagere schalen, 2,5%.

AAHG kent beoordelingsafhankelijke salarisstappen, waarbij de omvang van de stap afhangt van de beoordeling. Een gemiddelde beoordeling leidt tot een salarisstap van 3%. Salarisschalen kennen geen periodieken. Bij normaal functioneren is wel het maximum in acht jaar bereikt. Bovendien kent AAHG een voorwaardelijke uitloopschaal.

De schaalmaxima bij AAHG liggen hoger dan bij AAB.

In dit geval is per medewerker na te gaan wat de verschillen in salarispectief zijn over een aantal jaren. Het bleek dat een beperkte groep medewerkers bij AAHG minder perspectief heeft dan bij AAB. Voor deze groep is een compensatiemaatregel getroffen in de vorm van een harmonisatietoeslag, een vaste toeslag op het salaris als compensatie voor perspectiefverlies.

Deze maatregel was de enige compensatie in de module inkomen. Op alle andere aspecten binnen de module waren de regelingen voldoende in balans.

Per harmonisatie is gedurende twee dagdelen met vakbonden overlegd. Ter voorbereiding is een gedetailleerd vergelijkend overzicht gemaakt van de verschillende regelingen. Tevens is per module een overzicht gemaakt van de overeenkomsten en verschillen. Waar nodig zijn berekeningen toegevoegd (zie box 4).

BOX 4: SAMEN PUZZELEN

Bij de harmonisatie van de AAB-arbeidsvoorwaarden bleek dat, als gevolg van onvergelykbaarheid van salarissystemen, de ontwikkelde harmonisatietoeslag

enkele medewerkers een onevenredig voordeel zou bieden en andere medewerkers een onevenredig nadeel. Ten behoeve van het overleg met de bonden zijn voorbeeldberekeningen gemaakt en is inzage gegeven in de totale kosten van de maatregel.

AAHG en bonden zijn vervolgens samen gaan puzzelen om alternatieven te verzinnen. Er werd niet onderhandeld, er werd gebrainstormd. In dit overleg kwam al pratend de uiteindelijke oplossing tot stand tot tevredenheid van alle partijen.

4 Ondernemingsraad

Binnen AAHG was, vooruitlopend op een eigen or, vanuit de cor van ABN AMRO een commissie actief als voorlopige or. Een aantal personeelsregelingen is, nadat het overleg met vakbonden was afgerond, ter instemming voorgelegd. Daarbij ging het bijvoorbeeld om de spelregels bij toepassing van het salarissysteem, de levensloop- en spaarloonregelingen, de spelregels bij toepassing van de afspraken over arbeidsduur en werktijden enzovoort. Die regelingen waarvoor geen instemming vereist is, zoals de regeling personeelscondities en de leaseregeling, zijn ter informatie naar de or gestuurd.

Omdat ook met de or heel open overlegd is, was de instemming door de or snel een feit.

5 Conclusie

Het traject bij AAHG is een tamelijk soepel traject geworden. Aan de randvoorwaarden voor een succesvol cao-traject (geen bezuiniging, partijen moeten het echt willen) werd voldaan, dat bood ruimte. De aanpak gebaseerd op de vijf kritische succesfactoren bleek te werken. Terugblikkend merkte de Manager HR op: “Het overlegklimaat is een goed fundament voor een constructieve follow-up en vormt een goede basis voor de toekomst.”

De modulaire aanpak van de harmonisatie bood de mogelijkheid om deze vaak toch lastige en tijdrovende klus sneller uit te voeren tot tevredenheid van partijen. De afspraken werden gekenmerkt door eenvoud. De gehele aanpak leverde ook een ander winstpunt op: partijen hebben in gezamenlijke sessies de harmonisatieafspraken toegelicht.

Natuurlijk bleven er op individueel niveau vragen over. Deze zijn door een speciaal hiertoe opgerichte helpdesk beantwoord. In één situatie werd de hardheidsclausule toegepast.

Het totale traject duurde precies een jaar en dat is niet lang voor dit soort trajecten. De modulaire aanpak heeft zeker bijgedragen aan verkorting van de doorlooptijd.

Bij AAHG is het traject met vakorganisaties uitgevoerd. De genoemde kritische succesfactoren en modulaire aanpak zijn zeker ook bruikbaar wanneer or's overleggen over harmonisatie van arbeidsvoorwaarden.

X Loonwijzer en (cao-)onderhandelingen

Een praktische informatiebron

Dirk Dragstra, Stichting Loonwijzer

Inleiding

Loonwijzer is het totaal van nationale websites met salarischeks en op elkaar afgestemde, vergelijkbare online loonenquêtes en dataset. De salarischeks worden berekend op basis van de loongegevens die webbezoekers achterlaten als zij de enquête invullen.

In elk deelnemend land zorgt een klein team webwerkers voor één of meer actuele websites en de marketing ervan. Deze nationale teams worden ondersteund door een internationaal team van (IT-, datamanagement-, marketing- en onderzoeks-)specialisten dat het systeem in stand houdt, verder ontwikkelt en uitbreidt, en de onderlinge uitwisseling en samenwerking organiseert.

Het concept van de Loonwijzer is eigendom van de Stichting Loonwijzer, gevestigd in Amsterdam sinds 2003. De Stichting is een non-profitorganisatie en heeft als missie:

Looninformatie met elkaar delen en vergelijken. Bijdragen aan een transparante arbeidsmarkt. Data verzamelen door middel van internetenquêtes. Gratis betrouwbare loongegevens beschikbaar stellen via salarischeks op nationale websites.

De oprichters van de Stichting zijn FNV, Universiteit van Amsterdam en Monsterboard.

Doordat de Loonwijzer een internationaal project is dat uitwisseling van vergelijkbare gegevens mogelijk maakt, biedt het or-leden van multinationale ondernemingen de kans grensoverschrijdend invulling te geven aan hun opdracht.

1 De jaren 2000-2007 in vogelvlucht

Anno 2007 zijn er tientallen Loonwijzer-websites operationeel in zeventien landen op vijf continenten. Hiertoe behoren de meeste grote/belangrijke economieën, zoals de VS, Duitsland, Engeland, Groot-Brittannië, Brazilië, India, in de loop van 2007 uit te breiden met Rusland en China. Ook is er een plan in ontwikkeling om – in samenspraak met de ILO – wereldwijd te gaan door uitbreiding naar 75 landen.

De Loonwijzer ontstond als idee uit een gecombineerd on- en offline onderzoek in Nederland in de herfst van 2000. Hierin stonden de lonen van vrouwen centraal. Daarom ging er ook een papieren enquête uit via FNV-bladen en bekende vrouwenbladen van – toen nog – VNU (*Margriet, Libelle, Viva*) in een oplage van ruim drie miljoen. Daarnaast verscheen de enquête online op een paar websites, waaronder die van FNV en Vrouwonline. Bij de intake bleek dat meer dan de helft van de 14.000 enquêtes via het internet was binnengekomen. Daarmee was het pleit ten gunste van online enquêtes in één keer beslecht. Goede respons, hoge data-kwaliteit en goedkope en snelle verwerking van de data gaven de doorslag. Vanaf dat moment zou de Loonwijzer-enquête enkel nog digitaal worden gehouden. In april 2001 ging als eerste de VrouwenLoonwijzer de lucht in, spoedig gevolgd door Loonwijzer, MannenLoonwijzer, 4oplusLoonwijzer, JeugdLoonwijzer, ZorgLoonwijzer en Eigenbaaswijzer.

In 2004 vond dit Nederlandse initiatief navolging in acht EU-lidstaten, dankzij een subsidie in het kader van het Europese FP6-programma voor onderzoek. Vanaf 2005 is dit systeem ook buiten Europa uitgebracht, bijvoorbeeld in samenwerking met Harvard Law School in de VS en met behulp van FNV Mondiaal in India, Brazilië, Zuid-Korea, Zuid-Afrika, Argentinië en Mexico.

In elk van de deelnemende landen tracht de contractpartner van de Stichting Loonwijzer een team om zich heen te verzamelen, bestaande uit webwerkers/journalisten, vakbondsmensen en onderzoekers. De samenstelling van de teams varieert per land. Van elk team maakt een gerenommeerde universiteit of onderzoeksinstituten deel uit. Steeds ook wordt gepoogd een grote krant of andere mediapartner bij het initiatief te betrekken.

2 Wat vind je op een Loonwijzer-website?

Een “doorsnee” Loonwijzer-website bevat de loonenquête, salarisindicaties voor een (steeds groeiend) aantal beroepen en service-informatie. De loonenquête en salarischek krijgen verderop aandacht in aparte paragrafen. Hierna volgt eerst een typering van de overige applicaties en van de service-informatie.

In de afgelopen jaren zijn in Nederland onder meer de volgende webapplicaties ontwikkeld als aanvulling op de salarischeck:

- *Bruto-nettochecker* (samen met loonstrokerspecialist Raet). Met behulp van deze applicatie kunnen webbezoekers hun loonstrook nabootsen. Enkele zeer grote cao's zijn verwerkt in deze applicatie, waardoor de bruto-nettocheck prettig realistisch is. Het spreekt voor zich dat wetgeving is opgenomen in de applicatie. Eveneens is het aardig om met behulp van deze bruto-nettochecker te zien wat voorgaande jaren voor effect hadden op het netto- dan wel bruto-inkomen.
- *Toekomstchecker*. De *toekomstchecker* geeft een aardig beeld welk effect een andere opleiding, een groter bedrijf of een leidinggevende baan op het inkomen heeft. Voor elk beroep pakken deze variabelen anders uit.
- *Minimumloonchecker*. Met behulp van de minimumloonchecker is in één oogopslag te zien of het minimumloon wordt betaald, per uur, dag, week, jaar in de betreffende bedrijfstak. Ook is direct te zien of wel/niet vakantiegeld is betaald en wel/niet voldoende verlof is gegeven. Bij minimumloners geldt nogal eens dat “het vakantiegeld erbij inschiet” of dat de geldende arbeidstijdverkorting voor de bedrijfstak niet is meegenomen.
- *Tijdcheck* (als uitvloeisel van het Tijdwijzer-project (zie www.tijdwijzer.nl)). De tijdcheck geeft onomwonden weer hoe tijd in verschillende beroepsgroepen wordt beleefd.
- *VIP-paycheck*. De VIP-paycheck is natuurlijk vooral bedoeld om je aan te spiegelen.

De service-informatie op de Loonwijzers heeft vanzelfsprekend een loonfocus. Er is veel informatie over salarisonderhandeling, pauzes, arbeidsrecht, wet- en regelgeving, secundaire arbeidsvoorwaarden, pensioenen en tarieven voor zelfstandigen.

In Nederland is al vroeg besloten tot het lanceren van doelgroepspecifieke Loonwijzer-websites. Dus voor vrouwen, mannen, jongeren, 40-plussers, voor werknemers in de zorg en voor “eigen bazen”. Al deze groepen krijgen voor hen op maat gesneden service-informatie op “hun” website aangeboden.

Alle Loonwijzers zijn dus variaties op het centrale thema: loon. Dat komt tot uitdrukking in de eis: vergelijkbare – verplichte – vragen in de enquête, vergelijkbare sector- en beroepenlijsten en stevast een salarisindicator voor zo veel mogelijk beroepen.

3 Waaruit bestaat de loonenquête?

De Loonwijzer-enquête is een online vragenlijst op de Loonwijzer. De enquête bestaat uit vragenblokken over:

- beroep en beroepsniveau (2.421 beroepen, 730 sectoren);
- bedrijf of organisatie;
- arbeidsgeschiedenis;
- werktijden;
- arbeidscontract en salaris;
- huishouding, gezin en land van herkomst.

Door speciale “selectiebomen” en een uniek routingsysteem merken bezoekers niet dat ze de keuze hebben uit een enorm aantal beroepen, sectoren en ruim 1.100 Nederlandse cao’s. De vraagstelling maakt het mogelijk de vinger te leggen op issues als lager loon en minder baanzekerheid voor bijvoorbeeld werknemers afkomstig uit een ander land, voor werkende moeders of mensen met een bepaalde contractvorm.

Een aantal vragen is verplicht. De antwoorden zijn nodig voor een juiste salarisindicatie. Een aantal vragen wordt meteen online gecheckt. Vult de bezoeker een onwaarschijnlijk antwoord in, dan volgt een “alert”. Ook al zijn lang niet alle vragen verplicht, toch vult negentig procent van de deelnemers alle vragen in.

Vier keer per jaar wordt de data getapt en geschoond. Twee keer per jaar worden de gegevens gebruikt om de salarischeck per beroep te actualiseren.

4 Wat is een salarischeck?

Met de salarischeck kunnen werknemers hun salaris vergelijken met dat van hun professionele peergroup. Maar ze kunnen ook zien hoe goed of slecht in andere beroepen wordt betaald. En of het wat uitmaakt als ze nog een opleiding volgen.

De salarischeck werkt eenvoudig. De bezoeker kiest een beroep en vinkt zeven variabelen aan. Deze variabelen pakken voor elk beroep anders uit. De relevante variabelen zijn in Nederland op basis van het Nederlandse Loonwijzer-onderzoek:

1. opleidingsniveau;
2. aantal jaren ervaring;
3. wel/niet leidinggevende positie;
4. wel/niet mannelijke collega’s;
5. wel/niet carrièrebreuk;
6. wel/niet promotie gemaakt;

7. grootte van het bedrijf.

In andere landen kunnen andere variabelen belangrijker blijken, bijvoorbeeld regio of contractvorm. Dat wordt per land bekeken en ingevuld. En de antwoorden daarop komen weer terug in de salarischek.

De salarischek geeft geen minimum, maximum of gemiddelden per beroep aan. De salarischek geeft per beroep aan wat wordt verdiend, gelet op hoe de zeven variabelen zijn ingevuld rond opleidingsniveau, het wel of niet hebben van mannelijke collega's en dergelijke. Bij elke check wordt aangegeven op basis van hoeveel observaties de calculatie is gemaakt. Ook wordt aangegeven hoe de onderzoeksgroep eruitzag. Voor webbezoekers heeft dat een voordeel: ze kunnen zien of ze wel, deels of in het geheel niet in de onderzoeksgroep vallen. Liggen ze er ver buiten? Dan is de aangeboden calculatie mogelijk niet op hen van toepassing. Vallen ze binnen de groep en wijkt hun salaris af van wat de salarischek aangeeft, dan weten ze of ze blij moeten zijn of juist aan de slag moeten voor meer loon.

5 Welke kwaliteit biedt de Loonwijzer?

De opzet (not-for-profit), werkwijze en betrokkenheid van zowel vakbeweging als gerenommeerde onderzoekers bij het project bieden door hun combinatie in ieder geval:

- geloofwaardigheid;
- betrouwbaarheid;
- gratis hoogwaardige data voor iedereen;
- permanente toegankelijkheid, laagdrempeligheid;
- relevante service-informatie voor “zoekers” op de arbeidsmarkt;
- loondata tot op het niveau van het individuele beroep;
- internationale vergelijkbaarheid;
- privacy en anonimiteit voor deelnemers aan de enquête.

Geloofwaardige en betrouwbare looninformatie versterkt de onderhandelingspositie van werknemers. Actief toegang verschaffen tot accurate looninformatie schept en versterkt de band tussen werknemers en hun vertegenwoordigers. De beschikbare, kwalitatief hoogwaardige informatie op de Loonwijzer biedt or-leden aanvullende kansen om met een minimale inspanning, nauw, persoonlijk en zinvol contact met de achterban te onderhouden.

6 Wat kun je als or met de Loonwijzer?

6.1 INDIVIDUEEL GEBRUIK

De Loonwijzer is bruikbaar als vraagbaak en steun bij individuele vragen van werknemers. De Loonwijzer is gericht op zelfredzaamheid van werknemers of baanzoekers.

6.2 GEBRUIK DATASET VOOR ANALYSE

De Loonwijzer-data zijn tevens – een belangrijke reden voor deelname vanuit de vakbeweging – bruikbaar voor analyse en beleid. Hoe gaat dat in zijn werk?

Elke or/vakbond kan bij Loonwijzer een dataset aanvragen. Er zijn vier releases per jaar. De dataset reflecteert de informatie die iedereen ook online op Loonwijzer.nl kan zien in de loonenquête. Wie een exacter beeld van het type vragen dat is en wordt gesteld wil, kan contact opnemen met Loonwijzer.

De handelingskosten voor inzicht in de laatste release van de dataset (format SPSS) en de enquête in spreadsheet zijn minimaal € 250 (voor non-profit-doeleinden).

Met de dataset kan een or of bond met hulp van iemand die SPSS-kennis heeft, analyses doen op de dataset. Hierbij valt te denken aan het volgende:

- Hoe staat het met de beloning van verschillende beroepsgroepen, in verschillende regio's in relatie tot een aantal cao's?
- Hoe staat het met de beloning in Nederland en de omliggende landen?

6.3 EXTRA ONDERZOEK DOEN MET BEHULP VAN DE LOONWIJZER-ENQUÊTE

Naast het permanente Loonwijzer-onderzoek aan de hand van een grote set standaardvragen is het ook mogelijk eigen vragen aan het onderzoek toe te voegen. Het toevoegen van eigen vragen heeft onder andere zin als:

- analyse op de bestaande dataset geen uitkomst biedt;
- men (meer in detail) een bepaald bedrijf, bedrijfstak of beroepsgroep wil onderzoeken;
- men (meer in detail) het effect van cao-regels wil onderzoeken;
- men gezondheidssituaties van een beroepsgroep wil onderzoeken.

Als een or, vakbond of bedrijf met behulp van de Loonwijzer extra vragen in het permanente Loonwijzer-onderzoek wil laten meelopen, dient men contact op te nemen met Loonwijzer. De kosten hangen sterk af van de wensen. In alle gevallen geldt: extra vragen lopen minimaal drie maanden mee.

7 Onderzoeksresultaten en publicaties

Het Tijdwijzer-project laat op een aardige manier zien hoe het Loonwijzer-instrument kan worden gebruikt.

7.1 TIJDWIJZER

De Tijdwijzer is een loot aan de Loonwijzer-stam. De site www.tijdwijzer.nl draait voor de verzameling van gegevens mee in de Loonwijzer-enquêtesystematiek.

Met steun van ESF kon vanaf 2004 een aparte website worden ingericht, en werd een speciaal blok tijdsvragen ontwikkeld (met daarin een dagboek) en aan de Loonwijzer-enquête toegevoegd. Op die manier werden de invullers van de Loonwijzer-enquête automatisch deelnemers aan het tijdsknelpuntenonderzoek. Hun antwoorden op de tijdsvragen en hun tijdsregistraties konden aldus worden gekoppeld aan sector, cao en beroep.

Zo kan men achterhalen of er cao's zijn waar relatief meer tijdsknelpunten voorkomen dan in andere. En bovendien kan men vaststellen of de schoen in bepaalde regio's meer wringt dan in andere. Dit levert aanknopingspunten op, zowel sectoraal als regionaal/lokaal, voor de oplossing van tijdsknelpunten, gebruikmakend van het cao-instrument om een en ander beter te regelen.

Als doelstelling in het Tijdwijzer-project werd 15.000 ingevulde enquêtes aangehouden. Er zijn uiteindelijk circa 29.000 enquêtes en 19.000 dagboeken binnengekomen. Op basis van die dagboeken is een tijdcheck ontwikkeld die bezoekers van de website voor 140 beroepen de gelegenheid geeft de tijdsbesteding te checken van collega's, m/v en in drie verschillende leeftijdscategorieën.

De data werden in oktober 2004 door onderzoeksbureau Regioplan geordend en inzichtelijk gemaakt. Nu konden per tijdsknelpunt topscorelijsten van cao's worden vastgesteld. Door al deze lijstjes op elkaar te leggen, kwam een eindlijst tot stand van cao's die op veel, zo niet de meeste tijdsknelpunten hoog scoorden. Daarnaast is er een top 10 gemaakt van de cao's in het dagboek waarin mensen hun tijdsknelpunten vastlegden. Uit de lijst van cao's met de meeste knelpunten in de tijd, werden er uiteindelijk zeven gekozen om verder te analyseren. Het ging hier om indicaties dat bepaalde tijdsknelpunten in specifieke sectoren en onder specifieke beroepsgroepen over het algemeen meer worden ervaren dan in andere sectoren en bij andere beroepsgroepen.

Contractcatering scoorde van alle cao's over de hele linie hoog en dus slecht. De postcodespreiding duidde op zwaartepunt Randstad. Geen lunchpauze kunnen nemen sprong eruit, naast de verkeershinder en fileproblematiek.

Bij *beveiliging* was de spreiding van postcodes landelijk, met één bedrijf in de omgeving van Breda dat op nagenoeg alle punten slecht scoorde. Het cluster veranderende werktijden, onverwacht overwerken, laat thuis door overwerk aan de ene kant en weinig flexibiliteit van de werkgevers in zaken als werktijden en vakantieperiodes aan de andere kant leken hier een aanslag te doen op tijd voor sociaal verkeer.

Wegtransport: spreiding van postcodes gelijkmatig over het land. Dat gold ook voor de vier hoogste scores, die een zekere samenhang leken te vertonen: laat thuis door overwerk, onverwacht moeten overwerken, geen lunchpauze kunnen nemen en veranderende werktijden. Logisch dat de tijd die men voor privé overhoudt er dan ook bij inschiet. Opvallend waren toch ook de deelname aan zorgtaken (en daardoor te laat komen) in deze mannensector en de leegloop.

Installatie/afbouw, met een spreiding van de postcodes gelijkmatig door het hele land.

Opvallend waren de hoge scores voor reistijden woon-werkverkeer, (te) laat op het werk en thuis door vertragingen en door onverwacht overwerken. Geen tijd voor de lunch sprong er ook uit. Hier doemde (herkenbaar, toch?) het beeld op van een sector met afbouwbedrijven die door heel het land werk aannemen met voor het personeel vaak lange reistijden tot gevolg.

Bij *supermarkten* sprong het cluster veranderende werktijden, onverwacht overwerken en laat thuis door overwerken eruit. Maar ook de betrekkelijk geringe invloed die respondenten zeiden te hebben op werktijden en verlof/vakantie was opvallend.

Primair onderwijs zorgde ook voor een verrassing. De postcodes lieten een gelijkmatige spreiding over het land zien, stad en platteland. Laat thuis door overwerk en geen tijd voor lunchpauze sprongen eruit. Dat de vakanties vastliggen was wel bekend, maar bleek toch reden tot ontevredenheid.

De spreiding van postcodes in de *horeca* liet een duidelijke clustering zien in grote steden, Amsterdam op kop, gevolgd door Rotterdam, Den Haag, Tilburg, Eindhoven, Nijmegen, Maastricht en Groningen. Horecapersoneel ondervond weinig invloed op werktijden en verlof/vakantie en zat krap in de vrije tijd/tijd voor sociaal verkeer. Daarnaast sprong het cluster veranderende werktijden, onverwacht overwerk en laat thuis door overwerk eruit. Geen tijd voor de lunch was pikant.

Zie voor het Tijdwijzer-eindrapport: D.T. Dragstra & C van Rij, *De laagstbetaalden moeten het meest flexibel zijn*, Den Haag: Commissie Dagindeling 2005, via www.wageindicator.org-publications.

7.2 PUBLICATIES IN *Zeggenschap*

Geregeld doen betrokken onderzoekers, zoals professor Kea Tijdens (AIAS), Maarten van Klaveren (STZ) en Coen van Rij (Regioplan), onderzoek op de Loonwijzer-dataset. Hun bevindingen maken zij beschikbaar in onder meer het lijfblad van or-land: *Zeggenschap*. In de afgelopen jaren publiceerden zij hierin onder meer over:

- Reorganisaties en onzekerheid.
- Wie wil korter of langer werken?
- Arbeid en zorg zwaarder voor moeders?
- Vrouwen op universiteiten.
- Jonge moeders en hun werk.
- Beloningsverschillen (M/V).
- Levensloop en persoonlijke ontwikkeling.
- Scholing in cao-afspraken.
- Solliciteren, hoe?
- Werken bij internationale bedrijven.
- Werknemers in de voedingsindustrie.
- Jongeren in de supermarkt.

Het complete overzicht van onderzoeksresultaten in artikelvorm, gebaseerd op de Loonwijzer-dataset, is te raadplegen op www.wageindicator.org/publications.

7.3 MNE-ONDERZOEK

Het MNE-onderzoek maakt onderdeel uit van de uitbreiding van het Loonwijzer-systeem naar landen buiten Europa, met name in Latijns-Amerika. Het onderzoek naar de lonen die multinationals in hun diverse nationale vestigingen betalen, wordt getrokken door de Erasmus Universiteit van Rotterdam en is ingepast in de Loonwijzer-enquête. De oorspronkelijke vraag naar dit onderzoek is afkomstig van actieve or's bij multinationalvestigingen in Mexico, Brazilië en Zuid-Korea.

De eerste resultaten worden later in 2007 bekend en zijn dan te raadplegen op onder meer de projectwebsite www.wageindicator.org en op de nationale websites van deelnemende landen zoals Mexico, Argentinië, Brazilië, India, Zuid-Korea en Zuid-Afrika.

Over de auteurs

Gerben Bruinsma is politicoloog en was onder andere directeur van het Scholingsinstituut FNV en het Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO). Sinds 2000 is hij met Gerben Bruinsma Advies aan het werk met medezeggenschap en arbeidsverhoudingen. Hij is redacteur van OR Strategie & Beleid (Kluwer), inhoudelijk organisator van landelijke or-dagen van het *Praktijkblad Ondernemingsraad*, adviseur van or's en bestuurders, extern adviseur van de sociale partners in de sector Sport, coach en conflictbemiddelaar. Ook is hij bij diverse organisaties actief in een raad van advies, raad van toezicht, bezwarencommissie, comité van aanbeveling (NVMedezeggenschap) en dergelijke.

www.gerbenbruinsma.nl. en www.mensenonderneming.nl

Peter van Delden is sinds 1998 zelfstandig adviseur op het gebied van personeelsmanagement. Hij heeft zich gespecialiseerd in arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De kern van zijn werk is het ontwerpen, moderniseren, vereenvoudigen en harmoniseren van arbeidsvoorwaarden en het verbeteren van arbeidsverhoudingen. Voordat hij zijn eigen adviesbureau startte, was Peter van Delden seniorconsultant bij een adviesbureau op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Daarvoor was hij werkzaam als hoofd P&O en in diverse functies binnen de vakbeweging.

Hij heeft onder meer opleidingen en trainingen gedaan op het gebied van personeelsbeleid, organisatieverandering, strategisch humanresourcesmanagement en mediation.

www.deldenadvies.nl

Dirk Dragstra is vanaf de start van het project verbonden aan Loonwijzer. Hij werkte vijftientig jaar als journalist (radio, krant en tv) en is sinds 1993 zelfstandig gevestigd als tekstschrijver, (media)trainer en coach.

Laurens Harteveld en **Heidi de Bodt** zijn beleidsmedewerker bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Binnen de directie Arbeidsverhoudingen houdt Heidi de Bodt zich met name bezig met medezeggenschap en Laurens Harteveld met het cao- en avv-beleid en met de voorbereiding van centraal overleg.

Hans van den Hurk is zelfstandig gevestigd adviseur, opleider en publicist. In 1999 richtte hij adviesbureau DialoogAmsterdam op. Van zijn hand zijn veel publicaties verschenen in artikelvorm, onder meer in het *Praktijkblad Ondernemingsraad*. Daarnaast schreef hij een aantal boeken, waarvan sommige samen met anderen. Hans van den Hurk adviseert ondernemingsraden, vakbondsgroepen en afdelingen P&O op het gebied van arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en medezeggenschap. Ook geeft hij opleidingen op dit terrein. Hij studeerde cum

laude af in de sociologie, behaalde zijn eerstegraads lesbevoegdheid in de economie en volgde opleidingen in de opleidingskunde en de journalistiek. In 2006 verichtte hij het onderzoek *Naar een robuuster OR!?*, waarvan het in dit katern geplaatste artikel een samenvatting is.

www.dialogamsterdam.nl

Prof. dr. Willem de Nijs studeerde sociologie van arbeid en bedrijfsleven aan de Katholieke Universiteit Brabant. Hij promoveerde cum laude op een studie verschenen onder de titel *Alain Touraine: het sociologisch geweten van de geprogrammeerde samenleving* (Tilburg University Press 1987). Momenteel is hij hoogleraar strategisch personeelsmanagement aan de faculteit der managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Recente publicaties zijn onder andere: *Regels rond arbeid: arbeidsverhoudingen in Nederland en op het niveau van de Europese Unie* (Wolters-Noordhof 2006), *Sturen in het Laagland* (Lemma 2003), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management* (Lemma 1999) en *Human resource management: een nieuwe identiteit voor personeelsmanagement?* (Nijmegen 2000). Onderzoek concentreert zich met name op vraagstukken van personeelsmanagement en arbeidsverhoudingen binnen organisaties met moderne productieconcepten, de internationalisering van arbeidsvraagstukken binnen multinationals en de internationale vergelijking van praktijken van personeelsmanagement binnen landen van de Europese Unie.

Hermie van Ommeren werkt als ambtelijk secretaris voor de or van de rechtbank in 's-Hertogenbosch. Daarnaast is ze voorzitter van de PvdA-fractie in de gemeenteraad van 's-Hertogenbosch. Ze heeft ervaring met medezeggenschap in de branches gezondheidszorg, onderwijs en dienstverlening. Ze was zes jaar voorzitter van de VASMO (Vereniging ambtelijk secretarissen medezeggenschapsorganen in Nederland). Zij studeerde Pedagogische en Andragogische Wetenschappen in Nijmegen en werkte achttien jaar als adviseur in het beroepsonderwijs.

Maurice Rojer is sinds 2006 werkzaam als adviseur arbeidsvoorwaardeninformatie bij werkgeversvereniging AWWN. Daarvoor was hij werkzaam bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In beide functies heeft hij ruime (politiek) beleidsmatige en (wetenschappelijk) analytische ervaring opgedaan op het gebied van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming. Hij heeft onder andere gepubliceerd over de invloed van de cao en de algemeenverbindendverklaring op de loonvorming, over het effect van de coördinatie van loonbeleid, en over de logica van het cao-instrument. In 1996 promoveerde hij aan de Universiteit van Amsterdam op een proefschrift over de verklaring van uitkomsten van cao-onderhandelingen.

Keimpe Schilstra is bestuurssecretaris bij FNV Bondgenoten. Hij studeerde economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en promoveerde in 1998 op een

proefschrift met de titel *Industrial Relations and Human Resource Management, a network approach*. Vervolgens trad hij als adviseur arbeidsvoorwaarden in dienst bij FNV Bondgenoten. Hij adviseert het hoofdbestuur over uiteenlopende onderwerpen waaronder de maatschappelijke positie van de vakbeweging.

Evert Smit is organisatieadviseur bij Basis&Beleid te Utrecht. Hij studeerde sociologie aan de Universiteit van Amsterdam, werkte bij het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam en was enige jaren docent bedrijfssociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Bij Basis&Beleid, waarvan hij van 1999 tot 2005 directeur was, voert hij contra-expertiseopdrachten uit voor ondernemingsraden en doet hij projecten rond de vernieuwing van arbeidsverhoudingen. Daarnaast is hij als docent arbeidsverhoudingen verbonden aan de Universiteit van Tilburg.

Loes Spaans is werkzaam bij de unit Arbeidsvoorwaardenvorming en Medezeggenschap CAOP. CAOP is dé onafhankelijke procesondersteuner voor overlegpartners binnen de (semi)publieke sector, gericht op arbeidsvoorwaardenvorming en medezeggenschap. CAOP is een door sociale partners gedragen *full-service*-organisatie die bijdraagt aan een effectief overlegklimaat door het combineren van ervaring en kwaliteit. Op het terrein van medezeggenschap biedt CAOP ambtelijke ondersteuning op alle overlegniveaus, scholing en coaching voor ondernemingsraden en bestuurders, advies bij en begeleiding van verandertrajecten, organiseren van (digitale) or-verkiezingen, congressen en studiedagen, en bemiddeling bij conflicten.

www.caop.nl

Trefwoordenregister

achterban, arbeidsvoorwaardenoverleg	26	bipartiete cao-onderhandelingen	37
Advies- en Arbitragecommissie Rijksdienst (AAC)	67	cao à la carte	86, 114
advies- en arbitrageregeling	67	cao's	3
algemeenverbindendverklaring (avv)	110	– bereik	77
– negatieve maatschappelijke effecten	111	– buiten de polder	93
– toetsingskader	90	– en personeelbeleid	88
Alternatief voor Vakbond	94	– financiering	131
arbeidscontracten, cao	107	– individualisering	114
arbeidsrelatie, contractvorming	104	– maatwerk	84
arbeidsverhoudingen, Europese akkoorden	96	– negatieve maatschappelijke effecten	111
arbeidsvoorwaarden		– organisatiegraad en dekkingsgraad	79, 121
– en personeelsbeleid	11	– sociaal overleg	29
– harmonisatie	133, 140	– speelruimte	15
– rol or	20	– standardisatie	105
arbeidsvoorwaardenbeleid, cao-overleg	138	– voor- en nadelen	103
arbeidsvoorwaardenoverleg		– wettelijke ondersteuning	109
– aanbevelingen	31	cao-decentralisatie	85, 115
– achterban	26	cao-fondsen, Toetsingskader	91
– deskundigheid	24	cao-modules	137
– onderzoek betrokkenheid or	9 e.v.	– harmonisatie arbeidsvoorwaarden	142
– overheid	73	cao-onderhandelingen	
– publieke sector	65	– coördinatie	36
– or	71	– employabiliteit en scholing	56, 62
bedrijfstak-cao's		– Loonwijzer	147
– bereik	78	– rol or	9 e.v.
– dispensatie	92	– zonder vakbond	42
		cao-ontwikkelingen	35 e.v.
		cao-overleg, ontwikkeling	75

TREFWOORDENREGISTER

cao-seizoen		flexibele beloning, cao's 2005	46
– 2005	43	fondsvorming	106
– 2006	50		
– 2007	58		
cao-structuren, gelaagd	85, 115	gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, re-	
cao-traject	134	integratie	61
– randvoorwaarden	137	gelaagde cao-structuren	85, 115
cao-vorming, praktijk	112	gele bonden	93
centraal akkoord	39		
centrale afspraken		harmonisatietoeslag	143
– 2005	43		
– 2006	51		
– 2007	59		
– doorwerking	81	informatie, arbeidsvoorwaardenover-	
centrale coördinatie	36	leg	24
collectieve contractvorming	105	instemmingsplicht, en cao's	16
collectieve regelingen, belangen	28	instemmingsprocedure	17
contractlonen		interne coördinatie	37
– 2005	45		
– 2006	52		
– 2007	60	kabinet, cao-onderhandelingen	38
contractuele loonontwikkeling, Stichting			
van de Arbeid	82		
contractvorming	104	Landelijk Advies- en Arbitragecommissie	
convergerende divergentie	97	(LAAC)	67
		LBV	93
		levensloopregeling	48
De Unie	95	– werkgeversbijdrage	53, 61
decentralisatie, vakbeweging	126	loondoorbetaling bij ziekte	48, 54, 61
dekkingsgraad cao's	79, 121	looneis, 2007	58
Departementaal Georganiseerd Overleg		loonenquête	150
(DGO)	71	loonkostenontwikkeling	83
deskundigheid, arbeidsvoorwaardenover-		loonopdrijving, avv	117
leg	24	Loonwijzer, cao-onderhandelingen	147
dispensatiebeleid	92		
doorwerking	41		
– cao als instrument	81	MNE-onderzoek	155
eigen cao's	133	Najaarsakkoord	39
employabiliteit	56, 62	– 2005	44
Europese cao's	96	netwerktthese, vakbeweging	127

onderhandelingsprocedure	18	salarischek	150
onderhandelingsresultaat, achterban	27	Samenwerkende Centrales voor Overheids-	
ondernemings-cao's		personeel (SCO)	66
– bereik	77	scholing	56, 62
– dispensatie	91	sectorenmodel	66
– maatwerk	84	sociaal beleid, onderhandelings-	
open en reëel overleg	68	ruimte	25
or		staking, vredesplichtclausule	116
– bevoegdheden arbeidsvoorwaarden	12	standaardisatie door cao	105
– centraal overleg	40	Stichting van de Arbeid (StAR)	37
– Loonwijzer	152	– cao-overleg	82
– relatie werkgever	22	– Najaarsakkoord 2005	44
or-leden, kennis van bevoegdheden	12		
ouderdomspensioen	48	Tijdwijzer	153
overeenstemmingsvereiste	67	Toetsingskader avv	90
overheid, medezeggenschap	69	tripartiete cao-onderhandelingen	38
overleg, positie or	20		
overlegvormen	17		
		vakbeweging	
		– overleg or	30
		– toekomst	125
personeelsbeleid		vakorganisaties, organisatiegraad	122
– en arbeidsvoorwaarden	11	Verbond Sectorwerkgevers Overheid	
– en cao	88	(VSO)	66
Personeelsgids	12	vervangingsthese, vakbeweging	128
poldermodel	76	vredesplichtclausule	116
prestatiebeloning, zie resultaatgerelateerde beloning			
primaat van de politiek	70		
publieke sector, arbeidsvoorwaardenoverleg	65	werkgevers	
		– cao-onderhandelingen	37
		– organisatie	106
		– relatie or	22
rechtspraak, arbeidsvoorwaardenvorming	73	werknemersorganisatie	105
reguleringsvormen, vakbeweging	127	Wet op de cao	109
resultaatgerelateerde beloning		Wet Pemba, vervalling	44
– ambtenaren rechtspraak	74	WOR	
– cao-overleg 2005	46	– overheidssector	70
– cao-overleg 2007	61	– overlegprocedure	17
revalidatiethese, vakbeweging	126	WOR-plusprocedure	18

TREFWOORDENREGISTER

ziekte, loondoorbetaling, zie loondoor-
betaling bij ziekte
zorgverzekeringswet

- 2005 49
- 2006 55