

Van collectief naar individu (I)

Behoeftte aan eigen arbeidsvoorwaarden

De collectieve arbeidsovereenkomst overheerst de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Maar werkgevers willen graag onderscheid kunnen maken in arbeidsvoorwaarden. En ook werknemers hebben in toenemende mate behoefte aan eigen arbeidsvoorwaarden, constateren Henk Strating en Aukje Nauta.

Eén van de klassieke doelstellingen van de cao is te voorkomen dat bedrijven elkaar op arbeidsvoorwaarden beconcurreren. Dat was recent een belangrijke reden om de Cao Postverspreiders in dienst van nieuwe postbedrijven, zoals Sandd, tot stand te brengen. De cao maakte een eind aan de situatie dat deze nieuwkomers op de postmarkt tegen veel lagere kosten andere arbeidsvoorwaarden dan monopolist TNT konden toepassen. De keerzijde van deze klassieke doelstelling van de cao is echter dat het moeilijk, zo niet onmogelijk wordt om arbeidsvoorwaarden te differentiëren naar groepen medewerkers en/of naar individuen. Terwijl de behoefte daaraan bij veel branches en bedrijven wel bestaat.

Differentiatie

Vijftien jaar geleden al riep de Vifka, de werkgeversvereniging voor de ict-branchen, het jaar 1996 uit tot het jaar van de differentiatie van arbeidsvoorwaarden. De Vifka wilde een bedrijfstak-cao met ruimte om per bedrijf arbeidsvoorwaarden toe te passen die onderling af kunnen wijken voor wat betreft arbeidsduur, arbeidspatronen en flexibiliteit. De werkelijkheid is anno 2011, vijftien jaar later, heel anders. Branches, bedrijven en vakbonden worstelen nog steeds met de vraag of, in welke mate en op welke wijze differentiatie van arbeidsvoorwaarden binnen de reikwijdte van de cao kan worden toegestaan. En als de cao mogelijkheden biedt, zijn die niet zelden voorzien van zo veel regels en randvoorwaarden dat veel werkgevers besluiten om er geen gebruik van te maken. Zo bieden cao's in de metaalindustrie, in de welzijnssector en in de kinderopvang werkgevers de mogelijkheid om een deel van de arbeidsvoorwaarden in een eigen bedrijfs-cao te regelen. Het gebruik daarvan is in de praktijk echter vrijwel nihil. Zo ook blijken instellingen nauwelijks gebruik te maken van de mogelijkheid om een deel van de Cao VVT (verpleeg- en verzorgingstehuizen en thuiszorg) in een eigen ondernemingsovereenkomst te regelen. De onbenutte mogelijkheden van de genoemde cao's hebben overigens uitsluitend betrekking op

Henk Strating is directeur van HS Arbeidsvoorwaarden. **Aukje Nauta** is partner van Factor Vijf en bijzonder hoogleraar 'Employability in Werkrelaties' aan de Universiteit van Amsterdam.

de secundaire arbeidsvoorwaarden. De primaire arbeidsvoorwaarden, de beloning, wordt in vrijwel elke cao in Nederland uniform bepaald op basis van de zwaarte van de functie, die door middel van functiewaardering wordt vastgesteld. Differentiatie is als regel alleen mogelijk op basis van diensttijd, ervaring en – vaak slechts voor een bescheiden deel – de wijze van functioneren. Sommige cao's bieden de mogelijkheid om de automatische periodieke salarisverhoging afhankelijk te maken van het functioneren van de medewerker. Dit houdt in dat de salarisschaal na een goede beoordeling sneller en na een slechte beoordeling minder snel wordt doorlopen.

Hr-functiearissen

Uit onderzoek van Hay Group in 2010 onder honderd hr-functiearissen van grotere bedrijven in Nederland blijkt dat de behoefte aan differentiatie van arbeidsvoorwaarden van veel bedrijven veel verder gaat. Nederlandse bedrijven neigen steeds vaker naar het belonen van medewerkers volgens het Angelsaksische model, waar meer nadruk ligt op het individu en het belonen van zijn of haar specifieke competenties en prestaties. De hr-functiearissen die deelnamen aan het onderzoek menen dat werkgevers die vasthouden aan het beginsel van 'gelijke monniken, gelijke kappen', dat aan de basis



van veel cao's ligt, het steeds moeilijker zullen krijgen om goed personeel te vinden. Zij wijzen hiervoor verschillende oorzaken aan, zoals het karakter van de Nederlandse diensteneconomie waarin individuen vaker het verschil maken, de internationalisering, en de opkomst van zzp'ers die hun marktwaarde niet afleiden van de cao van de werkgever, maar zich vergelijken met collega-professionals in hun eigen netwerken. In veel cao's wordt het beloningsniveau vooral bepaald door de marktwaarde van de medewerkers in het primaire proces van de onderneming. Medewerkers in niet-bedrijfsspecifieke functies, zoals de ondersteunende processen (schoonmaak, catering en beveiliging, maar ook hoogopgeleide ict-medewerkers) worden daardoor vaak te hoog of juist te laag betaald ten opzichte van hun marktwaarde. Het outsourcen van dergelijke functies, waardoor de beloning niet langer gerelateerd is aan het loongebouw van het bedrijf, is vaak de enige manier om de gewenste en noodzakelijke differentiatie van arbeidsvoorwaarden mogelijk te maken. Sommige cao's kennen arbeidsmarkttoeslagen om ad-hoc in te spelen op de behoefte om te differentiëren en op die manier schaars personeel op een krappe arbeidsmarkt aan zich te binden. Arbeidsmarkttoeslagen zijn echter weinig flexibel en later moeilijk terug te draaien, waardoor ze vaak tot een blijvend hoger beloningsniveau leiden. In sommige cao's is de oplossing gevonden om voor verschillende groepen medewerkers verschillende loongebouwen toe te passen of om binnen het loongebouw verschillende bandbreedtes voor specifieke functies en competenties te onderscheiden. Voorbeelden van zulke oplossingen zijn de cao's van Ahold, KPN en Aegon. Dergelijke oplossingen zijn complex en duur en daarom alleen bruikbaar in heel grote ondernemingen.

Werknemers

De behoefte aan differentiatie van arbeidsvoorwaarden bestaat niet alleen bij grote werkgevers, maar ook in het mkb, onder meer in de bouw. Ook werknemers hebben behoefte aan gedifferentieerde arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld omdat hun wensen in de loop van hun leven veranderen; zo zijn flexibele werktijden belangrijk in de fase waarin mensen jonge kinderen hebben. Kortom, er moet over de gehele linie meer ruimte en mogelijkheden komen voor verschillen in arbeidsvoorwaarden. Met behoud van de vele cao's die ons land rijk is. Want noch werkgevers, noch werknemers vragen om een situatie waarin iedereen zijn eigen boontjes moet doppen. Integendeel, in branches en

bedrijven met veel zzp'ers en uitzendkrachten is juist de vraag aan de orde of en op welke wijze deze flexibele werknemers ook onder de werking van bepaalde cao-afspraken over bijvoorbeeld scholing, sociale zekerheid en pensioen gebracht kunnen worden. Als we écht tegemoet willen komen aan de wensen van werkgevers – groot en klein – en werknemers – vast en flexibel – om arbeidsvoorwaarden met behoud van cao's meer te differentiëren naar individuele wensen en behoeften, is een andere verhouding tussen de individuele en collectieve arbeidsovereenkomst nodig. In de praktijk is de individuele arbeidsovereenkomst in een bedrijf dat onder een cao valt vaak niet meer dan een persoonlijke brief, waarin staat dat de cao van toepassing is. Als er al individuele afspraken in de individuele arbeidsovereenkomst zijn beschreven, betreft dat vaak niet meer dan de omvang van het dienstverband en een aantal bepalingen over beloning, vrije dagen en werk- en rusttijden, die uit de cao overgenomen zijn. Met andere woorden, als er sprake is van een cao – en dat geldt voor bijna 85% van de Nederlandse werknemers – ligt het accent vrijwel geheel op de collectieve afspraken en nauwelijks op de individuele afspraken.

Individuele arbeidsrelatie

Afgezien van de geconstateerde behoefte aan differentiatie, zijn er ook nog andere argumenten voor meer nadruk op de individuele arbeidsovereenkomst. De individuele arbeidsovereenkomst regelt immers niet alleen de arbeidsvoorwaarden, maar ook de individuele arbeidsrelatie. Die heeft naast een juridische ook een psychologische kant; werkgever en werknemer verbinden zich aan elkaar, met alle rechten, plichten en wederzijdse verwachtingen van dien. De arbeidsvoorwaarden zijn daarvan slechts een onderdeel. Een accentverschuiving van de collectieve naar de individuele arbeidsovereenkomst doet ook recht aan de oorspronkelijke bedoeling van de cao. Die beoogt blijkens de Wet op de cao uit 1927 "nadere afspraken mogelijk te maken die bij het aangaan van de individuele arbeidsovereenkomst in acht genomen dienen te worden." De wet maakt daarbij overigens geen onderscheid tussen individuele arbeidsovereenkomst en overeenkomst van opdracht, waarvan bij zzp'ers sprake is. Tenslotte sluit de verschuiving van collectief naar individueel aan bij de komst van de nieuwe generatie werknemers. Die is individualistischer en zelfredzamer dan vorige generaties. Jongeren stellen ook steeds specifiekere eisen aan arbeidsvoorwaarden, die beter in individuele afspraken dan in collectieve cao-afspraken geregeld kunnen worden. Zo verwachten veel jonge medewerkers dat het mogelijk moet zijn om een half jaar vrijaf te nemen voor een buitenlandse reis, of om tijdens zo'n buitenlandse reis gewoon op afstand, zonodig halve dagen, door te kunnen blijven werken. De vraag hoe het accent verlegd kan worden ten gunste van de individuele arbeidsovereenkomst, zullen we in het hierna volgende artikel beantwoorden.

I-deals zijn ideaal

Met behulp van i-deals kunnen werkgever en werknemers individuele afspraken maken. Volgens Henk Strating en Aukje Nauta hoeft dit echter niet ten koste te gaan van de cao. Daar kunnen onder meer de regels voor i-deals worden vastgelegd.

De individuele arbeidsovereenkomst blijft vaak gedurende het hele dienstverband ongewijzigd. Terwijl de arbeidsrelatie waarop de individuele arbeidsovereenkomst betrekking heeft juist heel dynamisch is. Er zijn veel gebeurtenissen die de arbeidsrelatie kunnen beïnvloeden, zoals de geboorte van een kind of een reorganisatie. Dat kan aanleiding geven om de individuele arbeidsrelatie te herzien. Zo blijft de individuele arbeidsovereenkomst beter bij de tijd en krijgt ze een veel persoonlijker karakter dan de standaard aanstellingsbrief. De individuele arbeidsovereenkomst krijgt dan meer het karakter van een expliciete, op schrift gestelde i-deal.

I-deals – *idiosyncratic deals* – zijn vrijwillige, op de persoon toegesneden afspraken die niet standaard zijn. Individuele werknemers onderhandelen erover met hun werkgever, eventueel vertegenwoordigd door de direct leidinggevende. Ze bieden voordelen voor de werkgever en voor de werknemer en verschillen per definitie van die van collega's. Ze variëren in reikwijdte van een enkel aspect (bijvoorbeeld afwijkende werktijden) tot de complete arbeidsrelatie (bijvoorbeeld een unieke functie met ongebruikelijke werktijden en –plaatsen en speciale targets en daaraan gekoppelde beloning). De collegiale context van de i-deal is belangrijk. Vinden collega's de i-deal eerlijk of hebben ze het gevoel dat de ander wordt voorgetrokken? In het eerste geval is de deal win-win-win. Werknemer, werkgever en collega-werknemers hebben er voordeel bij. In het laatste geval is het een schimmige deal, die juist voorkomen moet worden. De wijze waarop i-deals tot stand komen is dan ook haast net zo belangrijk als de inhoud ervan. Werknemers hechten namelijk niet alleen belang aan rechtvaardige uitkomsten, maar ook aan rechtvaardige procedures: zijn afspraken op een eerlijke manier tot stand gekomen? Dat vereist openheid en transparantie rond het tot stand brengen van i-deals. Werkgevers, werknemers en collega's moeten er openlijk over kunnen praten, onderhandelen en beslissen.

Henk Strating is directeur van HS Arbeidsvoorwaarden. **Aukje Nauta** is partner van Factor Vijf en bijzonder hoogleraar 'Employability in Werkrelaties' aan de Universiteit van Amsterdam.

Voor- en nadelen

I-deals hebben voor- en nadelen. Het eerste voordeel is dat het per definitie voor alle betrokkenen winst oplevert die er zonder i-deal niet zou zijn. Een tweede voordeel is dat i-deals veel sneller tot stand kunnen komen dan collectieve afspraken, waardoor bij wijzigende omstandigheden afspraken met werknemers snel aangepast kunnen worden. Het derde voordeel is innovatie van hr-beleid: doordat elke werknemer een eigen i-deal kan aangaan, kunnen i-deals de creativiteit van werkgevers en werknemers bij het zoeken naar hr-oplossingen stimuleren. Het vierde voordeel is dat i-deals in bedrijven zonder cao toch tot een zekere mate van regulering van arbeidsvoorwaarden leiden, vooral als men ze expliciet op papier vastlegt.

Maar er zijn ook nadelen. Het eerste nadeel is dat i-deals per definitie ongelijke behandeling impliceren. Elke i-deal verschilt immers van andere. I-deals gaan uit van een ander ordeningsprincipe dan we tot nu toe in de Nederlandse arbeidsverhoudingen gewend zijn: *equity* in plaats van *equality*. Ofwel, mensen krijgen wat ze nodig hebben, niet wat iedereen in een vergelijkbare positie krijgt. Dat betekent dat men lang gekoesterde principes, zoals 'gelijke monniken, gelijke kappen' en 'gelijk loon voor gelijke arbeid' los moet laten. Het tweede nadeel is dat veel organisaties er niet aan toe zijn, omdat er onvoldoende vertrouwen tussen werkgever en werknemers of tussen werknemers onderling is. Het derde nadeel is dat veel leidinggevenden er tegen op zien om onderscheid te maken. Bovendien moeten individuele afspraken soms op papier worden vastgelegd, wat de nodige tijdsinvestering en administratieve rompslomp met zich mee kan brengen. Het vierde nadeel is dat onderhandelingsvaardigheid vereist is. Die hebben veel werknemers en leidinggevenden niet. Bovendien wil niet iedere werkgever dat iedereen met iedereen over arbeidsvoorwaarden onderhandelt.

Cao's

I-deals worden op dit moment nog niet in cao's geregeld. De hamvraag is dan ook of i-deals wel past binnen het gebouw van arbeidsverhoudingen, waarin de cao een dominante positie inneemt. Wij denken van wel, mits de cao meer mogelijkheden biedt om i-deals

te stimuleren, reguleren en verankeren, met oog voor de belangen van alle betrokkenen. In de cao kunnen bijvoorbeeld procedure-eisen worden vastgelegd voor een goede i-deal. Cao-partijen kunnen daarover bindende afspraken maken. Een fraai voorbeeld hiervan is het principeakkoord bij ING Verzekeren. Cao-partijen schrijven: "De cao-afspraken geven de kaders waarbinnen medewerker en manager invulling geven aan de volwaardige arbeidsrelatie." Verderop in het akkoord staat dat medewerkers waar mogelijk en gewenst zelf afspraken kunnen maken over plaats- en tijdonafhankelijk werken en een persoonlijk keuzebudget kunnen inzetten voor gewenste arbeidsvoorwaarden. Op deze manier geven cao-partijen expliciet aan dat, maar niet precies hoe, mensen individueel vorm kunnen geven aan hun arbeidsrelatie.

Daarnaast kan de medezeggenschap een rol krijgen bij het toezien op en handhaven van de gemaakte procedureafspraken, bijvoorbeeld over de transparantie van i-deals, de wijze waarop collega's ervan kennis nemen en er hun oordeel over kunnen geven. Ook de juridische vormgeving van de i-deal kan in de cao geregeld worden met een model- of voorbeeld-i-deal dat onderdeel van de cao is. Cao-partijen kunnen vastleggen dat iedere medewerker het recht heeft om een voorstel voor een i-deal te doen en daarover met de werkgever of de direct leidinggevende te onderhandelen. Verschillen van mening over een i-deal kunnen op een in de cao afgesproken wijze opgelost worden, bijvoorbeeld met inschakeling van een mediator.

Procedures

De cao biedt mogelijkheden om de voordelen van i-deals te benutten en de nadelen ervan te beperken. Dat vraagt van cao-partijen dat zij bereid zijn om afspraken tussen individuele werkgevers en werknemers mogelijk te maken, ook als die van de overeengekomen cao afwijken. Dit kan leiden tot een verschuiving van collectieve naar individuele afspraken over arbeidsvoorwaarden. Bestaande cao-bepalingen zullen tegen het licht gehouden moeten worden met de vraag of de bepaling voldoende ruimte biedt voor individuele afspraken in de vorm van i-deals. Zo niet, dan zal de daarvoor benodigde ruimte gecreëerd moeten worden door de cao-bepalingen aan te passen of te schrappen. Het uitgangspunt voor cao-partijen zou moeten zijn: laat individueel regelen wat individueel geregeld kan worden en regel collectief uitsluitend wat collectief geregeld moet worden. Om te voorkomen dat de cao ook wordt verruimd voor werknemers die (nog) geen i-deal hebben, kan worden afgesproken dat uitsluitend in een i-deal die volgens de in de cao opgenomen proce-



dure en voorschriften tot stand is gekomen van de cao kan worden afgeweken. Ook kan afgesproken worden van welke cao-bepalingen niet in een i-deal kan worden afgeweken – denk bijvoorbeeld aan veiligheidsvoorschriften.

Paradox

Het spreekt voor zich dat i-deals het meest gestimuleerd worden door zo veel mogelijk ruimte te geven voor afwijkingen van bestaande cao-bepalingen. Op het eerste gezicht lijkt dat een aantasting van de cao, die misschien wel het einde ervan inluidt. Toch is dit niet zo. Want in de eerste plaats zijn veel cao-afspraken naar hun aard niet geschikt voor een i-deal – denk aan alle afspraken die verplichtingen tussen cao-partijen regelen. In de tweede plaats zullen niet alle werknemers gebruik maken van de mogelijkheid om een i-deal te sluiten met afspraken die van de cao afwijken; i-deals kunnen ook onderwerpen betreffen die niet in de cao geregeld zijn, zoals een werknemer die deels in de tijd van de baas vrijwilligerswerk mag doen omdat dit het imago van de werkgever ten goede komt. In de derde plaats hebben i-deals, waarin wel van de cao wordt afgeweken, altijd de cao als basis nodig. I-deals over arbeidsvoorwaarden naast en in aanvulling op collectieve afspraken zijn juist gebaat bij het voortbestaan van cao's. De verschuiving van collectief naar individueel sluit ook aan bij de nieuwe generatie werknemers. Die lijkt met cao's niet veel op te hebben, in ieder geval niet met cao's die individuele afspraken tussen werkgevers en werknemers onmogelijk maken. I-deals die hen in de gelegenheid stellen om desgewenst van de cao afwijkende afspraken met de werkgever te maken, kunnen er aan bijdragen dat de cao ook voor jongeren een acceptabel instrument voor het regelen van arbeidsvoorwaarden blijft. Dat kan – paradoxaal genoeg – wel eens leiden tot het behoud van cao's in de toekomst.

VERNIEUWING IS INGEZET

Begin 2011 presenteerden AWWN, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Unie het manifest 'Naar nieuwe arbeidsverhoudingen'. Dat roept op tot vernieuwing van cao's, niet alleen inhoudelijk, maar ook procesmatig. Co-creatie is het sleutelwoord. Cao-partijen gaan meer samen puzzelen in plaats van touwtrekken. In het vorige nummer van *Zeggenschap* gaf ik een voorbeeld van een cao die op deze wijze tot stand kwam, de Cao Netwerkbedrijven. Maar wie rondkijkt in cao-land vindt op dit moment veel meer voorbeelden van cao-vernieuwing. Onlangs stelde iemand via Twitter de vraag: "Heeft iemand nog iets van het manifest vernomen?" Die vraag kan ik bevestigend beantwoorden met een aantal cao-vernieuwingen.

Particuliere beveiliging

Cao-partijen in de Particuliere Beveiliging zijn jarenlang op zoek geweest naar mogelijkheden om de cao te vernieuwen. De sector is sinds de totstandkoming van de cao sterk veranderd. Na 9 september 2001 is de behoefte aan veiligheid in de samenleving toegenomen. Veel werkgevers zijn sindsdien geprofessionaliseerd en bieden klanten veelzijdige dienstverlening op het gebied van veiligheid. Veel werknemers moeten – net als elders – hun werk combineren met pri-

Henk Strating is directeur van HS-ARBEIDSVOORWAARDEN BV. Ieder weekend verschijnt *CAOverzicht*[®], een digitaal overzicht van cao-afspraken van de afgelopen week. *CAOverzicht*[®] is gratis verkrijgbaar via www.hsarbeidsvoorwaarden.nl.

véactiviteiten, zoals de zorg voor kinderen. Dat geeft spanning, vooral op het gebied van werk- en rusttijden. Werkgevers willen diensten kunnen bieden op het moment dat de klant dat vraagt. Werknemers willen juist meer zeggenschap over werktijden en meer zekerheid over hun vrije tijd. Een andere bron van belangentegenstelling vormen de contractwisselingen. Zoals ook bij andere vormen van facilitaire dienstverlening het geval is, stappen opdrachtgevers via het proces van aanbesteding met enige regelmaat over van de ene naar de andere aanbieder. Voor werknemers betekent dat een overgang naar een andere werkgever of een overgang naar ander werk met alle gevolgen van dien, maar in het ergste geval zelfs verlies van werk en werkgever. Jarenlang probeerden cao-partijen de cao steeds weer op onderdelen aan te passen bij de ontwikkelingen in de branche, wat de consistentie en toepasbaarheid van de cao niet ten goede kwam. Daar kwam in 2009-2010 een fors verschil van inzicht bij over de loonontwikkeling. Werkgevers vonden dat de forse loonstijging voor 2010, die net voor de kredietcrisis was afgesproken, ook voor 2011 volstond. Vakbonden wilden echter ook over 2011 koopkrachtverlies voorkomen. De onderhandelingen raakten in het najaar van 2010 in een impasse en een conflict over de – in de ogen van alle partijen – verouderde cao dreigde. Er leek maar één uitweg mogelijk: koersen in de richting van een geheel nieuwe cao. Zowel werkgevers als vakbonden realiseerden zich dat er geen weg terug meer was en dat vernieuwing de enige duurzame oplossingsrichting was. Dat maakte het mogelijk

om overeenstemming te bereiken over een traject dat op 1 januari 2012 tot een geheel nieuwe Cao Particuliere Beveiliging moet leiden. Nadat de leden van alle cao-partijen recentelijk met deze koers hebben ingestemd, zijn werkgevers en vakbonden vastbesloten de nieuwe cao te realiseren.

Reclassering

De reclassering werkt – evenals de particuliere beveiliging – aan 'een veiliger samenleving'. Hoewel de uitvoerder van reclasseringswerk in Nederland, Reclassering Nederland, nauwe relaties met de overheid heeft, is het een private organisatie met een eigen cao (die tevens van toepassing is op de afdeling reclassering van het Leger des Heils). De Cao Reclassering vertoont nog veel erfenis van overheidsregelingen, waarvan de cao ooit werd afgeleid. Sinds reclasseringwerk zelfstandig en onafhankelijk door Reclassering Nederland wordt uitgevoerd, aangestuurd door de eigen raad van bestuur en raad van toezicht, neemt ook de behoefte aan een eigen cao toe. Dat is de laatste tijd versterkt door de keuze van Reclassering Nederland om prioriteit te geven aan nieuwe ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken. Dat vraagt om een andere balans in zeggenschap, keuzevrijheid en verantwoordelijkheid op het terrein van cao en arbeidsvoorwaarden. Enkele jaren geleden strandde een poging om de cao te vernieuwen; een projectgroep van sociale partners slaagde er niet in om overeenstemming te bereiken over bijvoorbeeld de afschaffing van het seniorenverlof. Maar ook bij de Cao Reclassering realiseerden cao-partijen zich terdege dat een

mislukt vernieuwingsproces hen niet ontslaat van de verantwoordelijkheid om de cao aan te laten sluiten bij de veranderingen in het bedrijf. Inmiddels hebben partijen samen het initiatief genomen voor een vernieuwingsproces, waarbij de werknemers zelf nauw worden betrokken. Via een enquête onder alle medewerkers en een aantal regionale bijeenkomsten met groepen medewerkers, georganiseerd en ongeorganiseerd, bouwen cao-partijen op dit moment samen aan de nieuwe cao.

Kappers

Wie de uitgave van de Cao Kappers van vakbond FNV MOOI ziet, kan zich niet voorstellen dat ook deze cao aan vernieuwing toe is. Het boekje is prachtig uitgevoerd in mooie, frisse kleuren en is zeer toegankelijk ingedeeld en geredigeerd. Een voorbeeld voor veel cao's! Maar zowel werkgevers als vakbonden zijn verre van tevreden met de inhoud van de cao. Werkgevers missen de in hun ogen noodzakelijke flexibiliteit en willen de beloning graag relateren aan de resultaten van kapsalons. Vakbonden hekelen op hun beurt de hoogte van de beloning, de geringe loopbaan- en ontwikkelingskansen en het ontbreken van voldoende zeggenschap van werknemers om werktijden goed te combineren met bijvoorbeeld de zorg voor schoolgaande kinderen. Ook de aanwezigheid van veel zzp'ers in de branche vraagt om aanpassingen van de cao. Ondanks dat beide partijen de noodzaak tot vernieuwing onderschrijven, slagen zij er niet in om dat in concrete afspraken om te zetten. Om de impasse te doorbreken, heb-

ben partijen bij de totstandkoming van de laatste Cao Kappers afgesproken gebruik te maken van de expertise van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Inmiddels hebben partijen, samen met het NCSI, een start gemaakt met de inrichting van een Cao-Wasstraat. Dat is een traject, waarbij de cao-delegaties van werkgevers en vakbonden samen met twee begeleiders van het NCSI aan de slag gaan met vernieuwing van de cao. Dat doen ze niet alleen door aan de inhoud van de cao te sleutelen, maar vooral door op een vernieuwende wijze met elkaar samen te werken. Daardoor wordt niet alleen in de cao, maar ook in onderling begrip en vertrouwen tussen de delegaties van cao-partijen geïnvesteerd. Dat is geen garantie voor een vernieuwde cao, maar wel een noodzakelijke randvoorwaarde om met succes aan de nieuwe cao te gaan werken.

Bouw

De situatie in de bouw rondom de cao is tamelijk gecompliceerd. Terwijl de bouwbonden van FNV en CNV en De Unie met Bouwend Nederland onderhandelen over de bestaande Cao Bouwnijverheid, heeft de Aannemersfederatie Bouw en Infra Nederland (AFNL) het initiatief genomen voor een 'eigen' Cao Bouw voor de bij de AFNL aangesloten kleine en middelgrote bouwbedrijven. Die vinden dat de bestaande Cao MKB Bouwnijverheid niet meer voldoet aan de eisen die zij aan de cao stellen. Een werkgroep van de AFNL, bestaande uit een aantal jonge aannemers uit diverse bouwbranches, heeft de afgelopen maanden de wensen voor een

Oproep

Zoals de kop van dit artikel aangeeft, is de vernieuwing ingezet. Middels deze rubriek wil *Zeggenschap* daar graag aandacht besteden. Het kan gaan om vernieuwing van het cao-proces, modernisering van de cao-tekst, of een vernieuwende afspraak. Bent u van mening dat uw cao daarvoor in aanmerking komt? Dan kunt u de tekst mailen naar uitgeverij@zeggenschap.info of info@hs-a.eu

vernieuwende cao op een rij gezet. Ook hier is niet alleen de inhoud van de cao, maar ook het proces van de totstandkoming van de cao onderwerp van vernieuwing. De AFNL wil veel meer ruimte binnen de nieuwe cao om op het niveau van afzonderlijke branches en individuele bedrijven desgewenst afwijkende afspraken te kunnen maken.

Actueel en noodzakelijk

Particuliere Beveiliging, Reclassering, Kappers en Bouwnijverheid tonen alle aan dat cao-vernieuwing actueel en noodzakelijk is. En ook dat het wenselijk is om op een andere manier over cao's te onderhandelen. Het zijn slechts voorbeelden die met tal van andere zijn aan te vullen. Akzo Nobel, het primair en voortgezet onderwijs, Openbare Bibliotheken, en Lentis, de grote GGZ/VVT instelling in het noorden van het land, zijn andere cao's die vernieuwd worden. De vragsteller op Twitter kan gerust zijn: cao-partijen lijken de uitgangspunten van het manifest te vertalen in cao-vernieuwing.