

CAO moet onderlinge verschillen mogelijk maken

Bedrijven in dezelfde sector verschillen onderling, en werknemers ook. Daar past geen rigide CAO bij, die iedereen in hetzelfde keuslijf perst. *Siward Swart* en *Henk Strating* pleiten daarom voor meer maatwerk in CAO's. Voorwaarde is wel dat de arbeidsverhoudingen binnen de onderneming goed zijn.

De roep om meer maatwerk in CAO's vanuit werkgevers is er doorgaans op gericht om de CAO beter toe te kunnen passen in de eigen onderneming. Midden in de crisis moest de CAO Automobiel- en Tweewielerbedrijven opnieuw afgesloten worden. Vakbonden wilden de lonen verhogen en voerden aan dat sommige bedrijven dat ook wel konden en wilden betalen. Werkgevers brachten daar tegenin dat andere bedrijven in de sector dat absoluut niet konden betalen. Die hadden te maken met leegloop, waardoor veel onproductieve uren moesten worden uitbetaald. Uiteindelijk werd een loonsverhoging afgesproken, maar bedrijven met veel leegloop mochten de loonsverhoging in overleg voor een deel omzetten in extra vrije dagen die vervolgens gebruikt mochten worden om de leegloop op te vangen. Zo konden zij de CAO-afspraken in overleg met hun werknemers dus op maat vormgeven.

Bedrijven die onder dezelfde CAO vallen, vertonen veel vaker grote onderlinge verschillen. In de sector openbare bibliotheken zijn bibliotheken in grote en middelgrote ste-

den op zondag geopend, terwijl dat in andere delen van het land niet aan de orde is. Een hoge vergoeding voor het werken op zondag leidt daardoor bij de ene bibliotheek tot hoge kosten, terwijl de andere bibliotheek er niets van merkt. In sectoren, zoals de betonmortel en diervoederbedrijven, waar klanten soms op onvoorspelbare momenten geleverd willen worden, komt het voor dat chauffeurs de ene dag veel overuren maken, terwijl een dag later uren moeten worden betaald waarop niet kan worden gewerkt. In deze voorbeelden, die met vele zijn uit te breiden, kunnen uniforme CAO-bepalingen tot grote verschillen in kosten tussen werkgevers leiden.

Verschillende beoordeling

Door deze verschillen beoordelen werkgevers de inzet en uitkomst van onderhandelingen over sector-CAO's steeds vaker verschillend. Sommige werkgevers willen bestaande werktijden- en vergoedingsregelingen in CAO's graag veranderen. Zij zijn voorstander van vormen van zelfrooftering, waarbij medewerkers meer invloed krijgen op hun werktijden en in ruil voor extra gewerkte uren vrije tijd terug krijgen op momenten dat zij dat wensen, maar tegen een lagere of geen extra vergoeding. Maar werkgevers die geen of





veel minder medewerkers buiten het traditionele dagvenster hoeven in te zetten of dat vanwege schaalvoordelen over veel meer medewerkers kunnen verdelen, hebben vaak geen behoefte aan meer invloed van werknemers op hun werktijden. Iets soortgelijks doet zich voor met betrekking tot extra vrije dagen voor oudere werknemers en werknemers met een lang dienstverband. Doordat de leeftijdsopbouw van bedrijven onderling sterk kunnen verschillen, kijken werkgevers vaak heel verschillend tegen deze onderwerpen aan. De ene werkgever heeft geen behoefte ze te veranderen, de andere werkgever juist wel. Dat kan ook gelden voor CAO-afspraken over loonsverhoging. Werkgevers die met een tekort aan arbeidskrachten te kampen hebben en op de arbeidsmarkt goede nieuwe medewerkers moeten werven, kunnen een belang bij een flinke loonsverhoging hebben. Maar andere werkgevers, die juist willen investeren in de inzetbaarheid van zittende werknemers, geven een deel van de loonsverhoging misschien liever de vorm van een budget voor opleiding en ontwikkeling.

Vanuit werkgevers gezien doen uniforme afspraken in CAO's met betrekking tot werktijden, vergoedingen en extra vrije tijd geen recht aan de bestaande verschillen

tussen bedrijven onderling. Ook zouden zij de loonkostenverhoging als gevolg van een algemene loonsverhoging liever op verschillende manieren voor verbetering van de arbeidsvoorwaarden van hun medewerkers willen gebruiken.

Werknemers zijn niet gelijk

Werknemers zijn er, net als werkgevers, in alle soorten en maten; ambitieus, jong, ervaren, afhoudend, aftellend naar pensioen, innovatief en ga zo maar door. De meeste CAO's zijn er in één maat (*one size fits all*). Is dit goed of moet dit anders? In sommige sectoren is zo'n one size fits all prima en misschien wel noodzakelijk. Maar in andere sectoren/bedrijven kan het anders.

Want als de werknemers niet gelijk zijn, moet je ze dan qua arbeidsvoorwaarden wel allemaal over een kam scheren? Let op, het gaat hier niet over het toekennen van meer of minder rechten aan (groepen) werknemers, maar om de toepassing van die rechten en plichten. De maatwerk-CAO is een prima instrument om aan een containerbegrip als 'duurzame inzetbaarheid' meer invulling te geven. De ene werknemer wil studeren, de ander wil een aangepast rooster en een derde heeft (tijdelijk) meer behoefte aan vrije

tijd. Je kan al deze wensen in een CAO omzetten in rechten voor iedereen. Dat is de manier waarop in veel CAO's met deze wensen wordt omgegaan. Maar is het niet veel effectiever om werknemers zelf te laten beslissen welke maatregel hun het beste past? Je creëert dan een raamwerk waarbinnen dit wordt gefaciliteerd. In veel CAO's is dit nu niet mogelijk. Die CAO's zijn gebouwd om zekerheden, rechten en plichten vast te leggen. In een tijd waar dat ook nodig was. Maar de arbeidsmarkt is de laatste decennia sterk veranderd. En een van die veranderingen is dat meer dan ooit van werknemers wordt verwacht dat ze verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen loopbaan. Veel werkgevers zijn nog huiverig om deze ruimte weg te geven omdat het onvoorspelbaar is waar werknemers voor kiezen. De voorspelbaarheid is laag, terwijl werkgevers op dit terrein juist een hoge mate van voorspelbaarheid wensen. Inzetbaarheid is het sleutelwoord. Inzetbaar op langere termijn qua kennis én gezondheid. En dat gaat verder dan de CAO à la carte die de afgelopen jaren in een groot aantal sectoren geïntroduceerd is. Het bereiken van die inzetbaarheid is individueel bepaald. Daarom moet het voor de werknemers ook mogelijk zijn om via de CAO dit individueel te organiseren. Voorwaarde is wel dat de arbeidsvoorwaarden in de sector of het bedrijf van een dusdanig niveau zijn dat het mogelijk is om die inzetbaarheid te realiseren. Anders moeten er eerst nog een aantal andere zaken geregeld worden.

Vergaande gevolgen

De behoefte aan meer maatwerk in CAO's komt tegemoet aan de verschillen die tussen bedrijven onderling en tussen werknemers onderling bestaan. Het ene bedrijf is het andere niet, de ene werknemer is de andere niet. Een maatwerk-CAO is veel beter in staat om recht te doen aan deze verschillen dan traditionele standaard CAO-afspraken die voor elk bedrijf en voor elke werknemer op dezelfde wijze gelden.

De keuze voor meer maatwerk in CAO's heeft echter vergaande gevolgen voor zowel werknemers als voor werkgevers. Werknemers en vakbonden zullen moeten accepteren dat een CAO-afpraak in het ene bedrijf op een andere

wijze wordt ingevuld en uitgewerkt dan in het andere bedrijf. Daardoor zullen er op den duur verschillen ontstaan in de toepassing en beleving van de CAO. Dat zal het ook lastiger maken om op de naleving van de CAO toe te zien. Wellicht kunnen ondernemingsraden betrokken worden bij zowel de invulling en uitwerking van de CAO 'op maat' als bij de naleving van de maatwerk-CAO. Voor werkgevers betekent de maatwerk-CAO dat werknemers meer zeggenschap over arbeidsvoorwaarden krijgen en dat de keuzes die zij daarbij maken minder voorspelbaar worden. Die keuzes voor bijvoorbeeld invulling van afspraken over scholing en inzetbaarheid zullen niet alleen verschillen ten opzichte van collega's, maar kunnen ook in verschillende levensfasen tot andere keuzes leiden. Werkgevers zullen daarmee moeten leren omgaan.

Volwassen arbeidsverhoudingen

Wat werkgevers en werknemers samen aan de maatwerk-CAO kan verbinden is de toenemende behoefte aan ondernemerschap. Mede als gevolg van de crisis is werkgelegenheid in veel sectoren en bedrijven geen vanzelfsprekendheid meer. Werkgevers moeten als ondernemers elke dag opnieuw de kansen en bedreigingen van de markt verkennen en daar zo goed mogelijk op inspelen. Een statische CAO met standaardbepalingen die onder alle omstandigheden door alle bedrijven en werknemers op dezelfde wijze moet worden toegepast, past daar steeds minder bij. Dynamische maatwerkafspraken, die door bedrijven en werknemers kunnen worden aangepast bij gewijzigde omstandigheden, passen daar veel beter bij. Zulke afspraken gedijen echter alleen in volwassen arbeidsverhoudingen tussen ondernemers en medewerkers die samen de kansen van de markt willen benutten en bedreigingen het hoofd willen bieden. Zulke arbeidsverhoudingen kenmerken zich door wederkerigheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid en gedeelde zeggenschap. Op dat terrein valt in veel sectoren en bedrijven nog veel voorwerk te verrichten voordat maatwerkafspraken de traditionele CAO kan vervangen. Kortom: er is werk aan de winkel voor ondernemers en medewerkers, en voor vakbonden en ondernemersorganisaties.