



De iCAO?

Een whitepaper

Digitale technologie maakt een iCAO mogelijk. Een CAO waarbij de werknemer zelf aan het stuur zit. In deze whitepaper belichten we deze nieuwe CAO-vorm.

Jeroen Pepers en Henk Strating
1-7-2014

Colofon

Redactie: Jeroen Pepers en Henk Strating

Deze publicatie is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is evenwel niet uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden of onvolkomenheden bevat. De schrijvers zijn niet aansprakelijk voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden.

Copyright Jeroen Pepers en Henk Strating

Op deze uitgave is de volgende licentie van toepassing: Creative Commons Naamsvermelding-Niet-commercieel-Geen afgeleide werken 3.0.

Voorwoord

Op 1 mei 2014, de Dag van de Arbeid, verscheen de digitale versie van het boek Werken in en aan verandering. Op 18 juni 2014 werd het eerste papieren exemplaar van het boek in ontvangst genomen door Michiel Hietkamp, voorzitter van de jongerenorganisatie van het CNV. Het boek bevat de weerslag van een zoektocht naar de impact van digitalisering op arbeidsverhoudingen. Een zoektocht die resulteert in een aantal conclusies en aanbevelingen.

De laatste aanbeveling luidt "Vernieuw de CAO middels technologische ontwikkelingen" met daarna tussen haakjes de toevoeging "een iCAO is mogelijk". Het boek geeft tenslotte in de epiloog een vergezicht op de toekomst. Een toekomst waarin John, een medewerker, zijn arbeidsvoorwaarden zelf regelt met behulp van een iCAO. Een vergezicht dat inspireert, maar ook een blik op de toekomst die we nu, vandaag de dag, al kunnen realiseren met elkaar.

Dat laatste gaat natuurlijk niet vanzelf. We hebben in Nederland een stelsel van arbeidsvoorwaardenvorming ingericht, een systeem, dat sterk uitgaat van het "zorgen voor" in plaats van "zorgen dat". De individuele medewerker heeft weinig tot geen directe zeggenschap over zijn arbeidsvoorwaarden. En dat is bij een iCAO fundamenteel anders, daar beslist de individuele medewerker juist wel zelf over zijn eigen arbeidsvoorwaarden. Een fundamenteel andere aanpak met een ander paradigma: de individuele medewerker staat centraal. Een dergelijke verandering kost tijd, denkwerk en dialoog. Maar ook daar kunnen we aan werken!

Dat is de achtergrond van dit white paper. Het beoogt meer informatie te bieden over de achtergronden, werking en toepassing van de iCAO. Op die manier hopen wij het denken en de dialoog op constructieve wijze te kunnen voeren.

Jeroen Pepers

Henk Strating

Korte leeswijzer

Hoe is deze white paper opgebouwd? We geven u een korte leeswijzer:

- In de eerste paragraaf wordt een inleiding op de iCAO gegeven. Wat is de aanleiding en wat zijn de achtergronden van het idee? Wat zijn de relevante ontwikkelingen op het gebied van arbeidsverhoudingen?
- In de tweede paragraaf wordt het idee van een iCAO nader uitgewerkt. Wat is eigenlijk een iCAO? Hoe werkt het?
- In de derde paragraaf komt de vraag aan de orde of met een iCAO de voordelen van een CAO-stelsel kunnen worden behouden.
- In de vierde paragraaf worden de voor- en nadelen voor de betrokken partijen besproken. Wat betekent een overstap naar de iCAO voor sociale partners? Wat voor het management, de werkgever? Wat voor de rol en functie van HR? En, last but not least, wat voor de individuele medewerker zelf?
- In de vijfde paragraaf geven we aandacht aan het proces dat nodig is om te komen tot een iCAO.
- In de zesde paragraaf geven we een samenvatting en een conclusie.

1 Digitale technologie en individualisering in arbeidsverhoudingen

Digitalisering is een ingrijpend proces van verandering. Niet alleen worden werkprocessen versneld, er worden ook geheel nieuwe processen mogelijk. De reisbureaus, platenzaken en boekenwinkels zijn daar bekende voorbeelden van. Consumenten kunnen niet alleen winkelen op het internet maar er komen ook geheel andere producten op de markt, zoals airBNB waarbij privépersonen hun woonruimte verhuren aan toeristen of Spotify waarbij muziek wordt gestreamd. Het is echt redesign, niet alleen verbeteringen van het oude werkproces maar –vooral- volledige andere manieren van werken.

Een aspect wat veel veranderingen gemeen hebben, is dat ze de klant centraal stellen in het nieuwe proces. De klant krijgt enerzijds meer mogelijkheden (vooral in de zin van het tijdstip waarop en de plaats van waaruit hij of zij een handeling verricht) maar wordt wel geacht meer zelf te gaan doen. Voorbeelden zijn het internetbankieren, het bestellen van boeken, het boeken van vluchten en hotels etc. Daarbij valt ook op dat er toch een zekere “aanbodsturing” in zit. Bij een bedrijf als bol.com wordt de klant in zijn keuze begeleidt, bij Apple zijn een reeks Apps standaard in een tablet opgenomen etc. De klant heeft veel keuzevrijheid maar wordt wel geholpen in zijn keuzes.

In Werken in en aan verandering hebben we geconstateerd dat het tempo van deze veranderingen hoog is. Een hoog tempo met veel betekenis voor de individuele werknemer. De werknemer kan in een werkproces "eruit" vallen doordat zijn werkzaamheden, zijn toegevoegde waarde in de keten van handelingen, worden vervangen door een digitale toepassing. Er kan ook sprake zijn van een volledige vraaguitval doordat een product "overbodig" wordt. Of er kan sprake zijn van een verandering waarbij de expertise van de medewerker nog wel nodig is maar er, door digitalisering, minder mensen in totaal binnen het bedrijf nodig zijn. De medewerker zal zich moeten voorbereiden op deze veranderingen. Niet door zich terug te trekken of te verstoppen maar door zich voortdurend te ontwikkelen en door uit te gaan van een hoge dynamiek op de arbeidsmarkt.

De toenemende individualisering op het terrein van arbeidsvoorwaarden is al langer gaande. Deze trend houdt verband met de individualisering in de gehele samenleving. Paul Schnabel wees er als directeur van het SCP al op, als een van de 5 bepalende trends (Schnabel 2001). Individualisering vertaalde zich op het terrein van CAO en arbeidsvoorwaarden in behoefte aan maatwerk met meerkeuzesystemen, aandacht voor de privésituatie (zorg) van de medewerker in termen van verlof en arbeidstijden en in behoefte aan meer onderscheid met prestatiebeloning/bonussen etc.

Je zou verwachten dat de digitalisering dit proces van individualisering sterk zou hebben doen versnellen. Maar het gebruik van digitale technologie ten behoeve van de CAO en de arbeidsvoorwaarden van de individuele medewerker levert toch een beeld van kleine stappen op. Weliswaar zijn er verbeteringen te constateren. Zo kan de medewerker met eHRM meer en meer zelf met behulp verlofregistratie zijn vrije tijd regelen en bieden meerkeuzesystemen betere technische mogelijkheden om daar gebruik van te maken. Ook zijn veel CAO's inmiddels in digitale vorm beschikbaar (waarbij de zoekfunctie een verademing is...). Al met al zijn het geen grote veranderingen door digitalisering, maar eerder kleine stappen.

Daar komt bij dat het proces van arbeidsvoorwaardenvorming helemaal niet "geraakt" lijkt te worden door digitalisering. Het onderhandelingsproces tussen de sociale partners verloopt veelal nog hetzelfde als tien jaar geleden. Hooguit zien we een iets betere participatie van werknemers via

digitale enquêtes, bieden social media soms iets meer inzicht in het verloop van onderhandelingen en worden mondjesmaat webinars gegeven om toelichtingen op de CAO te bieden. Ook hier is de toepassing van digitale technologie allemaal wat “mondjesmaat”. De belangrijkste afspraken en keuzes worden nog altijd collectief door CAO-partijen gemaakt.

De vraag is of dat nu niet anders kan. Hoe kunnen we met behoud van de voordelen van een collectieve arbeidsovereenkomst een nieuwe wijze van totstandkoming van passende voorwaarden realiseren? Een nieuwe wijze waarbij de medewerker centraal staat en persoonlijk maatwerk kan realiseren binnen de technische en betaalbare mogelijkheden.

2 Wat is een iCAO? En hoe werkt het?

De iCAO staat voor de “individuele” CAO. De i is ook een knipoog naar de digitale technologie die deze vorm mogelijk maakt. De iCAO blijft een collectieve arbeidsovereenkomst, maar één waarbij het individu, de medewerker, volledig centraal staat en “in control” is van zijn eigen arbeidsvoorwaarden. De iCAO is daarbij dus ook een “gewone” CAO met alle voordelen van het CAO-stelsel en gebruik makend van de Wet op de CAO. We zullen dat hieronder nader toelichten.

De iCAO is een CAO waarbij sociale partners voor de werknemer naast een basisset van rechten en plichten een totaalbudget zijn overeengekomen. De medewerker krijgt binnen de iCAO de volledige zeggenschap over de wijze waarop hij zijn arbeidsvoorwaarden binnen dat totaalbudget wil inrichten. Concreet gaat het over de wijze waarop hij het totaalbudget wil besteden, het aantal uren dat hij wil werken en de inroostering daarvan. Hij kan er -dankzij de digitale technologie- 24 uur per dag, 7 dagen per week over beschikken op de door hem gewenste wijze en dus op elk moment, 365 dagen per jaar keuzes in maken. De werkgever heeft geen invloed op deze keuzes, de werknemer beslist zelf. In beginsel zijn de keuzes van de werknemer onbeperkt, al kan de iCAO deze keuzevrijheid gedeeltelijk inperken. De iCAO gaat uit van een volledige vrijheid van de werknemer om het aantal werkuren zelf te bepalen, maar kan daar bijvoorbeeld een grens aanstellen door een minimaal aantal uren per week te bepalen of bepaalde eisen (rondom deze vorm van zelfroostering). De iCAO vraagt dus om keuzes van de werknemer, maar geeft daarbij wel een suggestie. Dat is de zogeheten defaultoptie. Een defaultoptie wil zeggen: een beginstand waarbij sociale partners voor de werknemer een verdeling van het totaalbudget en de uren hebben gemaakt. De werknemer kan daar van afwijken, maar mocht hij geen keuze kunnen of willen maken, is deze defaultkeuze voor hem beschikbaar. De defaultoptie is dus ook bedoeld voor medewerkers die (nog) geen behoefte hebben aan een totaalbudget met eigen keuzevrijheid.

Je zou kunnen stellen dat de iCAO van de hele CAO een meerkeuze CAO maakt. Alle arbeidsvoorwaarden die op geld waardeerbaar zijn, worden voorzien van keuzeopties. Deze opties zijn continu, 24-uur per dag en gedurende het kalenderjaar te wijzigen door de medewerker. Op geld te waarderen arbeidsvoorwaarden zijn bijv. vakantie/verlof, salaris, toeslagen, pensioen, ontwikkeling/scholingskosten. Alles wordt daardoor optioneel en onderdeel van de keuzevrijheid van de individuele medewerker.

Digitale rekenkracht is daarbij nodig om de “achterkant” van de iCAO te regelen. De keuzes van de werknemer kosten natuurlijk geld of leveren geld op. Dat moet direct berekend worden om de medewerker direct informatie te geven over de (fiscale) effecten ervan. Daarnaast moet de rekenkracht er ook voor zorgen dat de kosten voor de werkgever inzichtelijk en beheersbaar blijven.

Dat kan door aan elke medewerker een totaalbudget toe te kennen waarbinnen de medewerker zijn keuzes kan maken. Zo blijft het individuele maatwerk financieel beheersbaar. De medewerker kan zelfstandig kiezen maar kiest daarbij binnen de grenzen van zijn totaalbudget. Voorbeeld: binnen een iCAO krijgt de medewerker een totaalbudget van 50.000 euro. Hij kan met dat budget zelf keuzes maken qua bestemming voor pensioen, opleiding etc. maar de werkgever betaalt onderaan de streep niet meer (en niet minder) dan 50.000 euro.

Indexeren en differentiëren

Achter de iCAO zitten totaalbedragen per functie voor de medewerkers. In deze paragraaf gaan we nader in op het vraagstuk van differentiatie en indexatie van het totaalbudget van de medewerker met een iCAO. Waarom? We gaan er vanuit dat een werkgever en een werknemer helderheid willen hebben over de mate van differentiatie en indexatie bij een iCAO. Hoe kan binnen de iCAO onderscheid worden gemaakt tussen medewerkers op basis van individuele functie en productiviteit; en op welke wijze kan het totaalbudget geïndexeerd worden?

Differentiëren van het totaalbudget kan door het benoemen van verschillende tussen budgetten gekoppeld aan functies, prestaties, arbeidsomstandigheden e.d. Als we dat klassiek gaan doen, wordt zo'n systeem al snel een nieuw soort salarissysteem. Daar is niets op tegen, maar je kunt je afvragen of dat aansluit bij de conclusies van het boek *Werken in en aan Veranderingen* en of de mogelijkheden van digitalisering dan volledig worden benut.

De aanleidingen voor een iCAO zijn gelegen in de combinatie van nieuwe digitale mogelijkheden en daarbij de toegenomen dynamiek, de grotere mobiliteit en flexibiliteit die van een individu gevraagd worden. De genoemde dynamiek, mobiliteit en flexibiliteit vragen om een andere benadering van het beloningssysteem. Ga er daarbij vanuit dat mensen in de toekomst korter in dezelfde functies en organisaties werkzaam zijn. Kortere contractduur en hoge dynamiek op de arbeidsmarkt kunnen kortere schalen van de totaalbudgetten mogelijk maken. Dit in tegenstelling tot veel huidige salarissystemen die qua doorloop uit lijken te gaan van een contractduur van 10 jaar of meer.

Een alternatief zou ook kunnen zijn om een basistotaalbudget voor een professional te benoemen en de differentiatie te zoeken in een jaarlijks wisselend extra budget op basis van behaalde resultaten of toegevoegde waarde in de productiviteit van de organisatie. Het totaalbudget kan op die wijze "mee-ademen" met de resultaten en productiviteit. Indexeren van een budget kan zo binnen de iCAO een andere, meer individuele, grondslag krijgen.

Het werken met een iCAO met totaalbudgetten lost niet het vraagstuk op van waardevastheid, meedelen in de collectieve resultaten van een bedrijf of de verdiscontering van de arbeidsmarktwaarde van de professional. Net als bij de klassieke CAO zal dat vraagstuk op een of andere wijze geadresseerd worden door sociale partners. Traditioneel worden salarissen geïndexeerd op basis van een mix van waardevastheid, collectieve resultaatsdeling en arbeidsmarktwaarde. Dat kan bij een iCAO natuurlijk ook. Bij een korte verblijfsperiode van een medewerker binnen een organisatie is het waarschijnlijk dat de *arbeidsmarktwaarde* al verdisconteerd zit in het totaalbudget dat werkgever en werknemer overeenkomen. Bij een langere verblijfsperiode zouden ze daarover na verloop van tijd andere afspraken kunnen maken. Het delen in de *collectieve resultaten* kan met de eerder genoemde jaarlijks aangepaste totaalbudgetten plaatsvinden. Resterend de *waardevastheid*. Indexatie om dit te laten plaatsvinden kan periodiek

(bijvoorbeeld elk jaar) plaatsvinden op basis van een afgesproken indicator. Dat kan de consumentenprijsindex zijn of een andere indicator gebaseerd op inflatie en/of arbeidsproductiviteit van de sector, het bedrijf, de afdeling en/of de individuele medewerker.

3 Hoe behoudt de iCAO de voordelen van een CAO?

De CAO biedt sociale partners, de werkgevers en werknemers, een aantal voordelen ten opzichte van een situatie waarbij een werkgever met elke medewerker een individuele arbeidsovereenkomst afsluit. Het individuele karakter van de iCAO rechtvaardigt de vraag of we met de iCAO niet direct afscheid nemen van deze voordelen?

Over welke voordelen gaat het hierbij? Als klassieke voordelen van de CAO worden vaak genoemd arbeidsrust, voorkomen van loonconcurrentie (m.n. binnen een sector), rechtszekerheid en lage transactiekosten.

Het gaat daarbij om:

- **arbeidsrust:** door de betrokkenheid van vakorganisaties, de aanwezigheid van een proces en procedure om klachten en onvrede te bespreken en de vredesplicht in CAO's wordt de kans op werkonderbrekingen en stakingen verminderd;
- **loonconcurrentie:** de normerende werking van een salarisgebouw met gelijke schalen voor gelijke functies werkt remmend op loonconcurrentie, de gelijktijdige collectieve loonaanpassingen hebben een soortgelijk effect;
- **rechtszekerheid:** voor de werkgever maar vooral voor de werknemer biedt de CAO rechtszekerheid. Een samenhang van regels en afspraken bestrijkt een groot deel van de potentiële risico's en problemen van de werknemer binnen de arbeidsrelatie. De aanwezigheid van vakorganisaties zorgt ervoor dat, bij niet-naleving, de werkgever niet alleen individueel maar ook collectief via de vakorganisatie kan worden aangesproken;
- **transactiekosten:** het collectief afsluiten van een contract is goedkoper dan het individueel overeenkomen van afzonderlijke contracten met alle werknemers.

Hoe verhoudt een concept als de iCAO zich tot deze voordelen? De iCAO zorgt voor het behoud van de voordelen van de CAO. Als eerste is er ook bij de iCAO nadrukkelijk een rol natuurlijk voor de vakorganisaties. Vakorganisaties sluiten de iCAO mee af als sociale partner. Arbeidsrust hoeft er niet door te worden aangetast. Je zou zelfs kunnen stellen dat de mogelijkheid om je eigen arbeidsvoorwaarden op maat te regelen voor je eigen situatie en levensfase, eventuele ontevredenheid of onrust eerder doet verminderen dan vermeerderen bij individuele medewerkers. De loonconcurrentie wordt in de iCAO zelfs nog verder verminderd dan in een gewone CAO. Alle medewerkers in een functie hebben immers hetzelfde totaalbudget. Zaken als ontwikkelingsmiddelen, speciaal verlof, prepensioen etc zijn allemaal keuzes van de medewerker geworden en worden niet meer bepaald door het management of de afdeling HR. Er kan wel onderscheid worden gemaakt tussen personen (zie hierboven over aanpassing van het totaalbudget) maar dat is bij een "gewone" CAO ook het geval. Rechtszekerheid is bij de iCAO ook in goede handen. De iCAO bevat, zoals al eerder vermeld, een basisset rechten en plichten. Deze basisset is voor alle werknemers hetzelfde, net als bij een gewone CAO. Ook de rechten en plichten rondom de

urenroostering en het benutten van het totaalbudget zijn voor alle werknemers gelijk. De iCAO biedt daarentegen weinig tot geen ruimte is voor verschuiving van arbeidsvoorwaarden van de ene naar de andere groep medewerkers. De middelen zijn in feite individueel belegd en kunnen niet door het wijzigen van een regeling worden "verschoven" naar een andere groep werknemers.

Tot slot staan we wat langer stil bij de transactiekosten. Op het eerste gezicht zou je denken dat een iCAO aanmerkelijk duurder zou moeten zijn dan een gewone CAO. Er vinden immers meer transacties plaats, 365 dagen per jaar is dat mogelijk, en dat moet veel duurder zijn. Toch is dat niet persé het geval.

De nieuwe digitale technologie zorgt voor goedkope toegang tot de benodigde data, zorgt voor "rekenkracht" om het berekenen van het totaalbudget "realtime" uit te voeren en voor goede interfaces die de werknemer kunnen ondersteunen. Deze tools kosten natuurlijk geld, maar de kosten van de transacties/mutaties door de werknemer zijn daarmee per transactie erg laag. Bovendien zorgt het verschuiven van de keuzebevoegdheid/beslissingsmacht naar de individuele werknemer ervoor dat er op collectief niveau, zowel op het niveau van de CAO-tafel als op het niveau van de organisatie/HR, veel minder mensen nodig zijn voor het proces. In de epiloog van Werken in en aan verandering voeren werkgever Pieter en vakbondsbestuurder Marijke nog maar eens in de vijf jaar overleg over de arbeidsvoorwaarden van medewerker John en zijn collega's!

4 Wat betekent een overstap naar een iCAO voor de spelers in het arbeidsvoorwaardenveld?

De iCAO is een collectieve afspraak met maximale individuele regelmogelijkheden. De paradigmashift hierin is dat, in tegenstelling tot een gewone CAO, niet de sociale partners, maar de individuele medewerker het stuur in handen heeft. De individuele medewerker staat centraal en de systemen van arbeidsvoorwaarden met pensioenen, etc zullen zich op het individu moeten richten. De individuele medewerker wordt de belangrijkste speler bij de iCAO. In het huidige systeem van overleggen tussen sociale partners, de uitwerkingen in pensioenkamers, de uitwerkingen in overleggen met ondernemingsraden etc., is dat niet het geval. De individuele medewerker is daarbij niet direct betrokken, maar veelal indirect via vertegenwoordigende organen.

Het centraal stellen van de individuele medewerker middels een iCAO heeft gevolgen voor de andere betrokken partijen. Werkgevers en hun HR-afdelingen besteden niet langer veel tijd aan het verdelen en herverdelen van schaarse middelen en het beheersen van de kosten. In een gewone CAO staan vaak regelingen die een bepaalde groep medewerkers toekomen. Bijvoorbeeld een ouderenverlofregeling. Op het moment dat deze groep oudere werknemers te groot wordt, moet de regeling worden aangepast omdat de middelen die ervoor nodig zijn schaars zijn en het nooit de bedoeling was dat grote groepen mensen gebruik zouden gaan maken van een dergelijke regeling. De iCAO kent dat probleem niet meer. De iCAO bestaat uit vaste lumpsumbedragen per individuele medewerker zodat de beheersing van de kosten veel eenvoudiger is. Het gebruik van een iCAO levert dan ook een ander palet aan taken op voor het management en de afdeling HR.

De werkgever kan zich meer gaan richten op de organisatie van het werk en de matching van het talent van de medewerker op de ontwikkeling hiervan. De HR-afdelingen worden daardoor meer strategische partners van het management en focussen op ontwikkeling van mens en organisatie.

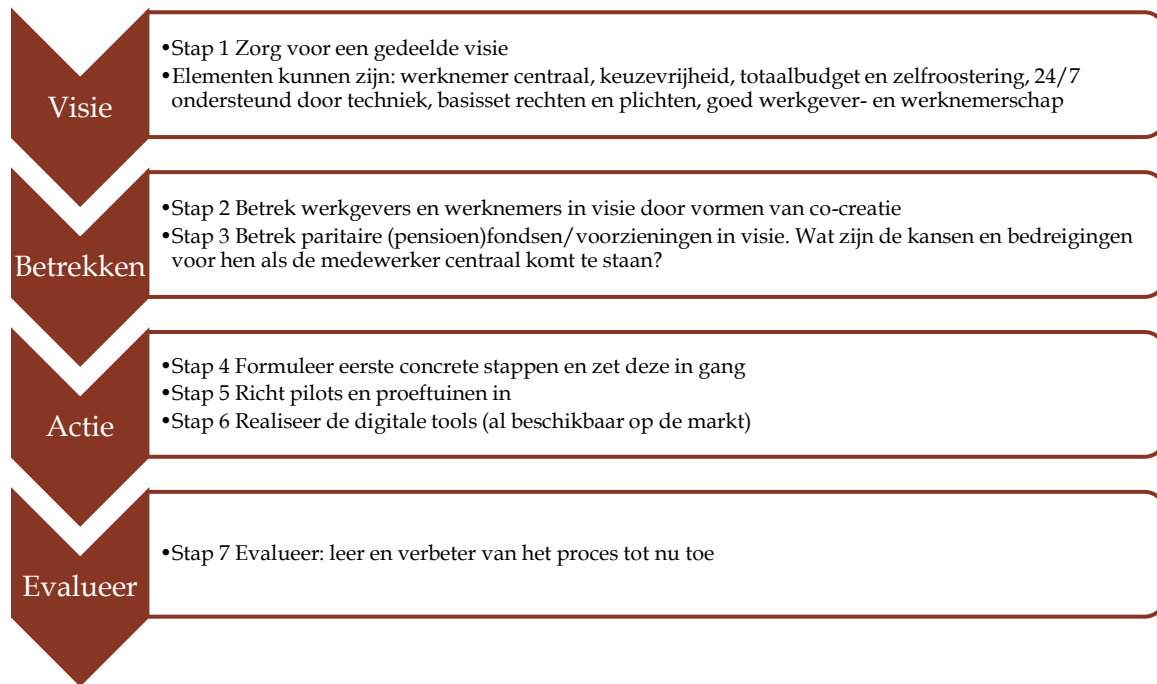
Vakorganisaties krijgen ook een andere rol bij een iCAO. Zij kunnen in hun dienstverlening de individuele medewerkers, leden en (tegen betaling) niet-leden centraal stellen. Die zullen vragen hebben over de keuzes die ze willen maken. Dat is een concrete behoefte waar vakorganisaties met dienstverlening in kunnen voorzien. Daarnaast wordt de focus van aandacht van vakorganisaties weer de werkvloer en niet het landelijke toneel. De organisatie van het werk, de arbeidsproductiviteit en de impact ervan op de individuele medewerkers worden daarbij het centrum van de dienstverlening. Dat vraagt om een zekere heroriëntatie, maar die heroriëntatie biedt extra kansen om toegevoegde waarde te kunnen leveren die door medewerkers zal worden gewaardeerd.

5 Hoe kun je komen tot een iCAO? Het proces in stappen

Het hoeft geen betoog dat een iCAO een fundamenteel andere wijze van arbeidsvoorwaardenvorming is dan een traditionele CAO. Het feit dat het een fundamentele wijziging is, betekent ook dat het proces naar een iCAO zorgvuldig en doordacht moet plaatsvinden. Er wordt van alle spelers een nieuw, ander handelingsrepertoire verwacht. Werkgevers, brancheorganisaties, vakorganisaties, management, HR-medewerkers en uiteraard de individuele medewerker zelf worden geacht hun rol op een andere wijze te gaan invullen. Die verandering vraagt tijd en aandacht.

Daar komt bij dat een transformatie naar een iCAO vanuit de huidige situatie vaak ook om institutionele aanpassingen zal vragen. Aanpassingen die in veel gevallen ook buiten of deels buiten de directe invloedssfeer van de werkgevers en werknemers bevinden. U kunt daarbij denken aan bijvoorbeeld sectorale pensioenfondsen. De keuzevrijheid bij de werknemer over zijn pensioeninleg, die elke maand kan variëren, betekent een behoorlijke ommezwaai in het denken van pensioenfondsen en verandering zal ook daar tijd kosten. Misschien dat de opkomst van een pensioenregeling voor zzp'ers, die daarvan kenmerken in zich heeft, het denken daarover zal stimuleren.

Werkgevers en werknemers doen er dan ook goed aan om het proces stapsgewijs in te gaan en stap voor stap met elkaar en met de partijen die nodig zijn in het proces beweging te creëren. Dat proces is uiteraard sterk contextgebonden en er bestaan geen blauwdrukken voor. We hebben hier dan ook enkel als suggestie een aantal processtappen kort uitgewerkt.



6 Samenvatting en conclusie

De keuze voor de iCAO betekent een fundamentele verandering in het denken en doen op het terrein van CAO en arbeidsvoorwaarden. Voor iedereen: werkgevers, vakbonden en niet in de laatste plaats individuele medewerkers. Die staan centraal in de iCAO en krijgen zelf het stuur van de arbeidsvoorwaardenvorming in handen. Dat biedt voor alle partijen nieuwe uitdagingen en kansen voor de toekomst. Wij denken dat de iCAO aansluit bij deze tijd en in toenemende mate aansluit bij de wensen van medewerkers die de arbeidsmarkt betreden. Dat betekent dat door nu in de iCAO te investeren de kansen op de toekomstige arbeidsmarkt gaan verbeteren. Bedrijven en sectoren die nu in de iCAO investeren, zullen hun aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt van de toekomst vergroten. Voor vakbonden biedt de iCAO nieuwe kansen voor het bieden van toegevoegde waarde aan individuele medewerkers, leden en niet-leden. Individuele medewerkers, die dat willen, krijgen met de iCAO maximale zeggenschap over de inrichting van het eigen arbeidsvoorwaardenpakket in iedere levensfase. Wie dat niet wil, kan gebruik maken van de defaultoptie van de iCAO.

Het idee en het concept van de iCAO zijn er. De techniek is er klaar voor. Nu de spelers nog! Doe je mee?

Over de auteurs

Jeroen Pepers



Jeroen Pepers is werkzaam als directeur van het A+O fonds Gemeenten. Hij is bij veel cao-onderhandelingen, in diverse rollen betrokken geweest. Hij heeft een passie voor organisatieontwikkeling, werk, innovatie, verandering en leren. Hij publiceert regelmatig artikelen en blogs over deze passie.

Blog: Jeroenpepers.wordpress.com Twitter: [@jeroenpepers](https://twitter.com/jeroenpepers) LinkedIn: [jeroenpepers](https://www.linkedin.com/in/jeroenpepers)

Henk Strating



Henk Strating werkte als vakbondsbestuurder, beleidsambtenaar en werkgeversonderhandelaar. Hij is oprichter van HS Arbeidsvoorwaarden | CAO-advies en onderhandelingen en adviseert, begeleidt en ondersteunt bedrijven, branches en cao-partijen bij cao-vraagstukken en onderhandelingen.

www.hsarbeidsvoorwaarden.nl

Twitter [@HenkStrating](https://twitter.com/HenkStrating)

LinkedIn [Henk Strating](https://www.linkedin.com/in/henkstrating)

CAOpinie© van de week op hsarbeidsvoorwaarden.wordpress.com

Het boek Werken in en aan verandering



CAO van **nu**

Het boek Werken in en aan verandering is geschreven door Jeroen Pepers en Henk Strating, met interviews van o.a. Aukje Nauta, Menno Lanting, Edwin Bouwers, Hans van der Steen. Het boek is op 18 juni 2014 gepresenteerd tijdens een bijeenkomst van “CAO van (N)U”, bij het CAOP in Den Haag. Het boek is in eboek-vorm gratis te downloaden via:

http://www.hs-a.eu/fileadmin/hsarbeidsvoorwaarden/webFiles/Uploads/hand-outs__powerpoint_e.d/040513_CAOP_CAOfanNU_Boekje_Werken_aan_en_in__1_.pdf