

De cao als vangnet

# Maatwerk heeft de

**Er komen steeds meer mogelijkheden op bedrijfsniveau invulling te geven aan de arbeidsvoorwaarden. Maar van echt individueel maatwerk is nog geen sprake, vinden Henk Strating en Esther Koot-Van der Putte. Volgens hen moet de cao een sociaal vangnet zijn, van waaruit individuele onderhandelingen tussen werknemer en werkgever kunnen starten.**

“Driekwart eeuw Wet cao betekent een discussie van vijfenzeventig jaar over geloof in of twijfel aan het nut van collectieve arbeidsvoorwaarden”, aldus toenmalig minister Aart Jan de Geus van het ministerie van SZW in 2002 bij de viering van 75 jaar Wet cao. Wie de (rechts)positie van Nederlandse werknemers in 1927 – toen de Wet cao ontstond – vergelijkt met die van nu kan verbaasd zijn over het feit dat de cao de 21<sup>ste</sup> eeuw heeft gehaald.

Belangrijke argumenten voor het afsluiten van cao's zijn het voorkomen van concurrentie op arbeidsvoorwaarden, het beschermen van de zwakke partij (de werknemer), verlagen van de transactiekosten en grotere deskundigheid bij het voeren van onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden. Bij de meeste van deze argumenten kunnen vandaag de dag de nodige vraagtekens worden geplaatst. Op concurrentie met arbeidsvoorwaarden rust voor veel werkgevers én werknemers al lang geen taboe meer. De inzet van goedkopere arbeidskrachten uit het buitenland, maar ook het zogenaamde jobhoppen zijn voorbeelden van veelvoorkomende concurrentie met arbeidsvoorwaarden van werkgevers én werknemers. Bescherming van de zwakke partij kan misschien nog steeds een argument voor collectieve regelingen opleveren, maar het is de vraag of de werknemer nog altijd de zwakke partij is. De krapte op de arbeidsmarkt versterkt de onderhandelingspositie van de werknemer. En ook de discussie over het ontslagrecht toont aan dat de (rechts)positie van Nederlandse werknemers sterk en vooral nog onaantastbaar is. Lagere transactiekosten en grotere deskundigheid bij het voeren van onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden zijn op zichzelf nog wel actueel. Maar de vraag is of dat werkgevers en werknemers er nog van weerhoudt om arbeidsvoorwaarden op andere wijze tot stand te brengen. De monitor Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsverhoudingen op Ondernemingsniveau (AVON), die in opdracht van het ministerie

van SZW door TNO wordt uitgevoerd, toont recentelijk aan dat werknemers en leidinggevers steeds vaker op ondernemingsniveau over arbeidsvoorwaarden onderhandelen. Een ander recent onderzoek dat TNS-NIPO in opdracht van vakbond De Unie in de horeca uitvoerde, toont aan dat verschillende groepen werknemers, zoals de honderdduizenden (werk)studenten in de horeca, het liefst een 'eigen' cao hebben waarin specifieke voor hen geldende arbeidsvoorwaarden geregeld worden. De uitkomsten van dit onderzoek sluiten aan op het ontstaan van de Doorwerk-cao, een eigen cao voor 65-plussers die op 1 januari 2008 van kracht werd.

## Toekomst cao

De rode draad in deze onderzoeken en initiatieven lijkt de wens, van werkgevers én werknemers, om arbeidsvoorwaarden minder centraal en minder collectief te regelen, maar dichterbij de betrokken werkgevers en werknemers en meer afgestemd op hun eigen wensen en behoeften. Dit roept de vraag op of in de 21<sup>ste</sup> eeuw een wettelijk verankerd instrument als de cao, waarin arbeidsvoorwaarden als vanouds collectief en centraal geregeld worden, nog wel nodig en gewenst is.

De discussie over nut en noodzaak van de cao in de 21<sup>ste</sup> eeuw is niet nieuw. Kort na de eeuwwisseling in juni 2000 organiseerde het Amsterdams Instituut voor Arbeids-Studies (AIAS) een conferentie over de toekomst van de cao. Verschillende sprekers gaven hun mening over de toekomst van de cao. Zo ook wetenschapper en oud vakbondsbestuurder Kees Korevaar. Hij noemde maar liefst tien problemen bij de cao: (1) de cao is ontoegankelijk, (2) zonder commerciële allure, (3) de beste regelingen staan er niet in, (4) de cao is niet innovatief, (5) economische belangenbehartigers (werkgevers- en werknemersorganisaties) krijgen steeds meer concurrentie, (6) de cao beweegt tussen looncontract en geloofsbelijdenis, (7) en van product naar proces, (8) de cao-populatie is meestal te groot en soms te klein, (9) het gat tussen de beste en de slechtste cao wordt veel te groot en (10) ook de cao internationaliseert. Als oplossing voor de meeste van deze tien levensbedreigingen voor de cao

---

**Henk Strating** is oprichter van HS-Arbeidsvoorwaarden BV dat diensten verleent op het terrein van cao en arbeidsvoorwaarden. **Esther Koot-Van der Putte** is professional support lawyer bij Allen & Overy te Amsterdam, tevens adviseur bij CAO-recht, advies en opleiding.

# toekomst

pleitte Korevaar voor reductie van complexiteit. Een zogeheten kern- of netwerk-cao waarin alleen de centrale spelregels voor een aantal centrale, bij voorkeur innovatieve, onderwerpen zijn opgenomen. Ook ander sprekers, onder wie toenmalig SER-voorzitter Herman Wijffels, bepleitten meer decentralisatie. De algemene conclusie van deze bijeenkomst was dat de cao vooral wervend, dun en flexibel moet zijn en maatwerk moet bieden.

## Studenten-cao

Het woord maatwerk is gevallen. Is de maatwerk-cao dan de cao van de 21<sup>ste</sup> eeuw? Wat is een maatwerk-cao precies? En wat vinden cao-partijen van zo'n invulling van 'hun' cao? Daags na de presentatie van het onderzoek van TNS-NIPO/De Unie in de horeca kopte het *Brabants Dagblad* "De cao op maat rukt op". In het artikel komen enkele hoofdrolspelers aan de kant van de vakbonden aan het woord. Unie-voorzitter Jacques Teuwen, opdrachtgever van het horeca-onderzoek, verwacht dat de studenten-cao in de horeca binnen twee jaar een feit is. Zijn collega Jaap Jongejan van de CNV BedrijvenBond vindt dat deze cao de solidariteitsgedachte tussen groepen mensen ondermijnt en noemt het ronduit een goedkope truc van werkgevers om bepaalde groepen onder het mom van marktwerking ónder het minimumloon te betalen en te besparen op pensioenen of scholing. Vakcentrale FNV houdt het kruit droog en noemt de studenten-cao 'toekomstmuziek', waarvoor eerst de wetgeving, zoals de pensioenwet, gewijzigd zal moeten worden.

De opvattingen aan werkgeverszijde lijken eenduidiger. De AAWN, als marktleider betrokken bij de helft van de ongeveer 1.000 cao's

in Nederland, koos voor het cao-seizoen 2007 het motto *Op weg naar maatwerk*. Het begrip 'maatwerk' mag dan bij cao-partijen zijn intrede hebben gedaan, onduidelijk is wat de verschillende partijen er onder verstaan.

## Maatwerk

De on-line versie van Van Dale omschrijft maatwerk als "werk dat precies op maat gemaakt wordt." De essentie van de omschrijving lijkt het woordje 'precies'. Een maatwerk-cao is dus een cao die precies op maat wordt gemaakt. Wat is de precieze maat van een cao? De cao regelt arbeidsvoorwaarden die op de individuele arbeidsovereenkomst van een werknemer van toepassing zijn. Een maatwerk-cao, die de arbeidsvoorwaarden precies op maat regelt, zal zich dus iets gelegen moeten laten liggen aan wensen en behoeften, die werkgevers én werknemers in hun individuele arbeidsrelatie hebben. Dat is nogal wat als we bedenken dat grote cao's in Nederland op enkele honderdduizenden werknemers van toepassing zijn. Hoe kunnen deze cao's zich iets gelegen laten liggen aan de wensen en behoeften vanuit de individuele arbeidsrelatie? Zelfs voor wensen en behoeften vanuit de afzonderlijks deelsectoren of bedrijven lijken deze cao's veel te groot. Wie de werkingssfeer van bijvoorbeeld de Cao Metalektro of de Cao Metaal en Techniek bekijkt, treft een schier oneindige opsomming van sectoren, deelsectoren en bedrijven die onder de werkingssfeer vallen. Maar ook de Cao Gemeenten, waar 400.000 gemeenteambtenaren onder vallen, is van toepassing op Amsterdam én op Simpelveld, op de gemeentesecretaris én op de parkwachter, als die nog ergens bestaat.

Om de maatwerk-cao in te voeren zal om te beginnen kritisch gekeken moeten worden naar de omvang van de grote cao's in Nederland. De schaal van deze cao's lijkt zich niet goed te lenen voor afspraken over arbeidsvoorwaarden die aansluiten bij wensen en behoeften vanuit deelbranches, afzonderlijke bedrijven, laat staan individuele arbeidsverhoudingen. Het is van tweeën één: óf deze grote cao's beperken zich tot de door Korevaar bepleite centrale spelregels óf



ze moeten worden opgesplitst in kleinere cao's. Het recente pleidooi van de BOVAG om de cao voor de BOVAG-branches af te splitsen van de grote Cao Metaal en Techniek gaat in deze richting. In de zorgsector voltrok zich dit al enige jaren terug toen de alomvattende Cao Ziekenhuizen werd opgesplitst in vijf kleinere cao's voor algemene ziekenhuizen, verpleegtehuizen, gehandicaptenzorg, verslavingszorg en geestelijke gezondheidszorg. Ook in de welzijnssector bestaan aparte cao's voor jeugdzorg en kinderopvang. En in 2000 stapten de grote banken uit de bedrijfstak-cao om een eigen cao te maken.

## Schaalverkleining

De schaalverkleining van (zeer) grote cao's is echter slechts één stap in de richting van de maatwerk-cao. Want ook in kleinere cao's zal het collectieve karakter ervan maatwerk op het niveau van de individuele arbeidsrelatie in de weg (blijven) staan. Daarom zal naast schaalverkleining, waardoor cao's tenminste afgestemd kunnen worden op wensen en behoeften vanuit deelsectoren en ondernemingen, de cao ook ruimte moeten laten voor afspraken tussen werkgevers en groepen werknemers of zelfs met individuele werknemers. Een aantal grote cao's, waaronder de genoemde Cao Metalektro, tracht dit te bereiken met een systeem van zogenaamde A en B-bepalingen. Dat zijn bepalingen waarvan de werkgever onder voorwaarden mag afwijken, soms volledig, soms alleen ten gunste van de werknemer. De Maatschappelijk Ondernemers Groep, die (standaard)cao's afsluit in de sectoren welzijn & maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg en kinderopvang, wil vanaf 2008 dit voorbeeld gaan volgen om zo tegemoet te komen aan de roep om meer ruimte voor afwijkende afspraken op het niveau van de afzonderlijke ondernemingen. Maar het systeem van A en B-bepalingen is veel te rigide om te voldoen

aan de definitie van een maatwerk-cao. Het zijn immers niet de werkgevers en werknemers, maar de cao-partijen die beslissen van welke cao-bepalingen niet en van welke wel afgeweken mag worden en op welke wijze dat mag, volledig of slechts ten gunste van de werknemer. Bovendien zal de mate waarin de cao ruimte voor maatwerk biedt altijd afhankelijk zijn van een compromis tussen cao-partijen. Van een cao die volgens de definitie van een maatwerk-cao *de arbeidsvoorwaarden precies op maat regelt* is in het systeem van A en B-bepalingen bij lange na geen sprake.

## Sociaal zelfbeschikkingsrecht

Kan een cao wel voldoen aan de definitie van een maatwerk-cao? Of wordt dat door het collectieve karakter van de cao verhinderd?

Is een cao waarin sociale partners aan werkgevers en werknemers ruimte bieden om van de cao-bepalingen af te wijken eigenlijk nog wel een cao? Wij denken van wel. In de eerste plaats kunnen werkgevers en werknemers er ook voor kiezen om niet van de cao af te wijken. In dat geval blijft de cao gewoon van kracht. In de tweede plaats vereist afwijking van de cao naar onze mening altijd de instemming van zowel de werkgever als de werknemer. In dat geval wordt de collectieve cao-afpraak als het ware *overruled* door degenen voor wie de afspraak gemaakt werd. De cao fungeert als sociaal vangnet en als vertrekpunt voor de individuele onderhandelingen. Het is een soort *sociaal zelfbeschikkingsrecht* dat werkgever en werknemer samen de bevoegdheid geeft af te wijken van cao-afspraken die voor hen zijn gemaakt. Deze bevoegdheid tot *zelfbeschikking* kan voor bepaalde cao-afspraken ook gelegd worden bij de overlegvergadering van de werkgever en de ondernemingsraad. In de derde plaats blijven in veel cao's nog heel veel bepalingen staan die niet direct doorwerken in de individuele arbeidsrelatie. Wij denken daarbij aan cao-afspraken over bijvoorbeeld scholings- en opleidingsfondsen, pensioenregelingen, en arbeidsomstandigheden. Voor dergelijke afspraken blijft de vertrouwde 'confectie-cao' een geschikt instrument.

## Stappen in goede richting

De cao is in beweging, en er worden steeds meer stappen ondernomen richting maatwerk. Als voorbeelden daarvan kan gewezen worden op het opnemen van decentralisatiebepalingen, de opkomst van de kader of raamwerk-cao die nader kan worden ingevuld op

decentraal dan wel individueel niveau, en het scheppen van individuele keuzemogelijkheden (cao à la carte). Uit de al eerder genoemde AVON monitor van medio 2007 blijkt dat een kwart van de werknemers nu dergelijke keuzemogelijk-

heden heeft. Bij de overheid en financiële instellingen is dat zelfs ongeveer de helft. Werknemers met een à la cartesysteem waarderen hun arbeidsvoorwaardenpakket hoger dan werknemers die geen mogelijkheden hebben om te kiezen (zie ook "Meer gekozen in meerkeuzesystemen?" in *Zeggenschap* nr. 4/2007, p. 12). Het moge duidelijk zijn dat wij deze ontwikkeling naar meer maatwerk toejuichen. Het zijn stappen in de goede richting. Maar wil de cao ook in de 21<sup>ste</sup> eeuw haar bestaansrecht behouden, dan is het nodig dat maatwerk in de meest ruime zin van het woord wordt toegestaan. Dan moet de mogelijkheid worden gecreëerd om op individueel niveau af te kunnen wijken. En moet er haast worden gemaakt met de verwijdering van de standaard-cao uit het polderlandschap.

Om de maatwerk-cao in te voeren zal kritisch gekeken moeten worden naar de omvang van de grote cao's

# **Willen we naar de Dam, dan gaan we naar de Dam!**



## **Wilt u liever resultaten halen in onderhandelingen?**

Dienstverlening aan brancheorganisaties, werkgevers en ondernemingsraden.

Begeleiding CAO-delegaties | coaching CAO-onderhandelaars |  
CAO op maat | maatwerk-CAO op ondernemingsniveau |  
CAO-afspraken met de OR | (interim) CAO-onderhandelaar |  
conflictbemiddeling en mediation

Bezoek de website en vraag **CAOverzicht®** aan met elk weekend gratis en  
vrijblijvend het laatste nieuws over CAO en arbeidsvoorwaarden.

**HS-ARBEIDSVOORWAARDEN BV**  
CAO-advies en onderhandelingen  
Juliana van Stolberglaan 99  
3411 XC Lopik  
0348-460806 | 06-38544483  
[www.hs-a.eu](http://www.hs-a.eu) | [info@hs-a.eu](mailto:info@hs-a.eu)