

# Verbreding draagvlak cao-afspraken



# Verbreiding draagvlak cao-afspraken

UITGEBRACHT AAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID

NR.3 - AUGUSTUS 2013

## Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert het kabinet en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal en economisch beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. Daarnaast heeft de SER bestuurlijke taken met betrekking tot de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie (PBO), waaronder het toezicht op de product- en bedrijfschappen. Ook is de SER betrokken bij de uitvoering van enkele wetten.

De SER is in 1950 ingesteld bij de Wet op de bedrijfsorganisatie (Wbo). Zitting in de SER hebben vertegenwoordigers van ondernemers en van werknemers, en kroonleden (onafhankelijke deskundigen). De raad is een onafhankelijk orgaan dat door het gezamenlijke Nederlandse bedrijfsleven wordt gefinancierd.

De SER wordt bij de uitvoering van zijn functies bijgestaan door een aantal vaste en tijdelijke commissies. Enkele vaste commissies zijn onder bepaalde voorwaarden ook zelfstandig werkzaam.

Op [www.ser.nl](http://www.ser.nl) vindt u actuele informatie over de samenstelling en de werkzaamheden van de SER en zijn commissies. Ook alle circa 1000 adviezen die sinds 1950 zijn verschenen, zijn daar op te zoeken. Adviezen van de laatste jaren zijn bovendien in gedrukte vorm verkrijgbaar.

Het SERmagazine brengt maandelijks nieuws en achtergrondinformatie over de SER, de overlegeconomie en belangrijke sociaal-economische ontwikkelingen.

# Inhoudsopgave

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>                                                                                     | <b>7</b>  |
| 1.1 Adviesaanvraag                                                                                      | 7         |
| 1.2 Reikwijdte van het advies                                                                           | 7         |
| 1.3 Voorbereiding en opbouw advies                                                                      | 9         |
| <b>2. Cao en draagvlak</b>                                                                              | <b>11</b> |
| 2.1 Belang van draagvlak                                                                                | 11        |
| 2.2 Dekkingsgraad en organisatiegraad (formeel draagvlak)                                               | 11        |
| 2.3 Betrokkenheid, waardering en tevredenheid (feitelijk draagvlak)                                     | 15        |
| 2.4 Veranderingen arbeidsmarkt                                                                          | 17        |
| 2.5 Maatschappelijk en politiek draagvlak                                                               | 22        |
| <b>3. Werken aan draagvlak</b>                                                                          | <b>25</b> |
| 3.1 Maatwerk in cao's                                                                                   | 25        |
| 3.2 Het betrekken van werknemers bij de cao                                                             | 30        |
| <b>4. Vernieuwing voor draagvlak: opvattingen van de raad</b>                                           | <b>37</b> |
| <b>Bijlagen</b>                                                                                         |           |
| 1. Adviesaanvraag                                                                                       | 45        |
| 2. Korte weergave wettelijke regeling cao en avv                                                        | 47        |
| 3. De dekkingsgraad van de cao in internationaal perspectief                                            | 53        |
| 4. De organisatiegraad van werknemers naar een aantal kenmerken                                         | 61        |
| 5. Overzicht van initiatieven gericht op verbreding van het draagvlak; voorbeelden uit een aantal cao's | 63        |
| 6. Deelnemers hoorzitting initiatieven verbreding draagvlak cao-afspraken                               | 69        |
| 7. Samenstelling van de commissie AOR                                                                   | 71        |





Advies



# 1 Inleiding

## 1.1 De adviesaanvraag

De afgelopen jaren heeft de Tweede Kamer enkele keren met de (toenmalige) minister van SZW gedebatteerd over het functioneren van het stelsel van cao's en algemeen verbindendverklaring (avv). In dat kader zijn ook de organisatiegraad van werknemers en de representativiteit en legitimiteit van de vakbeweging aan de orde gekomen in relatie tot het 'draagvlak voor cao-afspraken'.

Naar aanleiding van die debatten heeft de minister op 29 juni 2012 aan de SER advies gevraagd over initiatieven ter vergroting van het draagvlak voor cao-afspraken.

Inhoud adviesaanvraag<sup>1</sup>

Centrale vraag in de adviesaanvraag is:

*of de draagvlakvergrotenende initiatieven die we nu zien voldoende zullen zijn, of dat (ook) nagedacht moet worden over een herstructurering van het cao- en avv-stelsel, mede in het licht van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.*

De minister voegt hieraan toe:

*Vanwege de waarde van het stelsel van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming is het van belang dat het draagvlak op (middel)lange termijn verder wordt verbreed. Dit is mede van belang vanwege maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, decentralisering in de arbeidsvoorwaardenvorming en flexibilisering in de arbeidsrelaties.*

## 1.2 Reikwijdte van het advies

Het stelsel van vorming van collectieve arbeidsvoorwaarden (cao-stelsel) heeft een grote betekenis voor de Nederlandse arbeidsverhoudingen, voor de Nederlandse overleg-economie en voor de sociaal-economische ontwikkeling. Zo vermindert een cao de transactiekosten van werkgevers, zorgt deze (samen met avv) voor stabiele arbeidsverhoudingen, arbeidsrust, evenwichtige afspraken over de loonontwikkeling, en voor zelfregulering door sociale partners. Ook maken cao's en avv afspraken mo-

---

1 De adviesaanvraag is bijgevoegd als bijlage 1 bij dit advies.

gelijk die een belang dienen dat breder is dan dat van de direct betrokkenen, bijvoorbeeld afspraken over scholing die gericht is op de sector<sup>2</sup>.

Over het stelsel van het collectieve arbeidsvoorwaardenoverleg en het algemeenverbindendverklaren (avv) heeft de SER eerder geadviseerd<sup>3</sup>. In juni 2012 heeft de raad in zijn advies *Verschuivende economische machtsverhoudingen* de waarde en het belang van ons stelsel van cao en avv voor een positieve sociaal-economische ontwikkeling nog eens benadrukt. Deze opvatting is voor de raad uitgangspunt bij de beantwoording van deze adviesaanvraag<sup>4</sup>.

Verder wijst de raad erop dat de centrale organisaties van werkgevers en van werknemers in de Stichting van de Arbeid in 2012 een aanbeveling hebben uitgebracht over dispensatie van de cao. Daarbij hebben zij ook aangegeven waarom cao's en avv waardevol zijn<sup>5</sup>.

In de adviesaanvraag verwijst de minister voor de achtergrond en de context van zijn vragen aan de SER naar een tweetal brieven. Daarin geeft hij aan dat voldoende feitelijk draagvlak onderhoud vergt en voortdurende inspanningen van werkgevers en vakbonden<sup>6</sup>.

*De eigen verantwoordelijkheid voor de arbeidsvoorwaarden en het draagvlak vereist een actieve opstelling van sociale partners. Dit kan in de eerste plaats door te zorgen voor cao-afspraken met voldoende ruimte voor maatwerk en flexibiliteit. Dergelijke afspraken vergroten niet alleen het draagvlak, maar dragen ook bij aan een goed functionerende arbeidsmarkt. Maatwerk en flexibiliteit kunnen verder worden vergroot door een toegankelijke en transparante dispensatiemogelijkheid. [...]*

*De actieve opstelling van cao-partijen dient ook tot uiting te komen in het zo veel mogelijk betrekken van alle werknemers in de sector, zowel leden als niet-leden. Het is aan cao-partijen om dit inhoud te geven.*

In dit advies richt de raad zich conform de adviesaanvraag op het draagvlak voor cao-afspraken en beziet hij hoe sociale partners gezamenlijk, door met name maat-

---

2 Over de (economische) effecten van de cao zie bijvoorbeeld: Teulings, C.N. (1998) Een onderhandelaar als marktmeester, *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 20 – nr. 4, pp. 12-38; Rojer, M.F.P. (2004) De invloed van de cao en avv op de loonvorming, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 2004, 20 – nr. 1, pp. 197-210 en Koot-van der Putte, E. (2007) *Collectieve arbeidsvoorwaarden en individuele contractsvrijheid*. Voor de geschiedenis van instituties en overleg zie bijv. Nijhof, E. en A. van den Berg (2012) *Het menselijk kapitaal: Sociaal ondernemersbeleid in Nederland*.

3 SER (2006) *Welvaartsgroei door en voor iedereen – thema Arbeidsverhoudingen*, 06/08II.

4 Zie Stichting van de Arbeid (2012) *Dispensatie in de cao, een transparante procedure*. Zie ook Stichting van de Arbeid (2011) *De invloed van het instrument avv op de bevordering van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen*.

5 SER (2012) *Advies Verschuivende economische machtsverhoudingen*, 12/04, pp. 83-88.

6 Tweede Kamer (2011-2012) 29 544 *Arbeidsmarktbeleid* nr. 391, p. 3.

werk in cao's en een brede betrokkenheid van werknemers bij de totstandkoming van cao's, werken aan de verbreding van het draagvlak en hoe dit verder versterkt kan worden.

### 1.3 Voorbereiding en opbouw advies

Het dagelijks bestuur van de SER heeft de voorbereiding van dit advies opgedragen aan de commissie Arbeids- en Ondernemingsrecht<sup>7</sup>. Naast reguliere commissievergaderingen over de adviesaanvraag heeft de commissie op 16 januari 2013 een hoorzitting georganiseerd met vertegenwoordigers van (organisaties van) werkgevers en werknemers die zijn betrokken bij het proces van totstandkoming van cao's en die initiatieven hebben genomen om te komen tot draagvlakvergroting. Tijdens die hoorzitting hebben deze ervaringsdeskundigen toelichting gegeven op die initiatieven (zie par. 3.2).

De raad heeft dit advies vastgesteld in zijn openbare vergadering van 23 augustus 2013. Het verslag van deze openbare vergadering is te vinden op de website van de raad ([www.ser.nl](http://www.ser.nl)).

#### Opbouw advies

In het tweede hoofdstuk 'cao en draagvlak' benadrukt de raad het belang van draagvlak en beziet hij verschillende aspecten die van belang zijn voor het draagvlak, zoals ledenaantal en veranderingen op de arbeidsmarkt.

Het derde hoofdstuk 'werken aan draagvlak' gaat over maatwerk en het betrekken van werknemers bij het cao-proces, en over het verder versterken van het draagvlak voor de cao-afspraken.

Het slothoofdstuk 'vernieuwing voor draagvlak' bevat de opvattingen van de raad over het verbreden van het draagvlak voor cao-afspraken.

Aan het advies zijn drie inhoudelijke bijlagen toegevoegd. Bijlage 2 is gewijd aan de wetgeving over de cao. Bijlage 3 bevat informatie over de dekkingsgraad van de cao in een aantal Europese landen. Bijlage 4 bevat cijfermateriaal over de organisatiegraad van werknemers.

---

7 De samenstelling van de commissie is opgenomen in bijlage 7.



## 2 Cao en draagvlak

### 2.1 Belang van draagvlak

Een cao is het resultaat van overleg en onderhandeling tussen werkgever(sverenigingen) en een of meer vakbonden. Het is voor alle betrokkenen van belang dat dit resultaat kan rekenen op draagvlak. Draagvlak betekent dat de werkgevers en werknemers voor wie de cao geldt zich herkennen in die cao, in de uitkomsten van het overleg over het aanpassen van de cao en in de manier waarop de cao tot stand is gekomen.

Draagvlak betekent steun voor de (afzonderlijke) cao-partijen. Het betekent ook een versterking van hun positie in het (toekomstige) overleg en vertrouwen in hun inzet bij de onderhandelingen. Daarnaast betekent draagvlak acceptatie van de uitkomsten van de cao-onderhandelingen, ook als die uitkomsten niet overeenkomen met de eerdere inzet.

Draagvlak is geen eenduidig begrip. Draagvlak is op verschillende manieren uit te leggen en wordt door verschillende ontwikkelingen beïnvloed.

In dit hoofdstuk gaat de raad in op de ontwikkeling van het ledental van cao-partijen, de waardering voor de cao-resultaten door betrokkenen, (aspecten van) individualisering en andere ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en, tot slot, de maatschappelijke en politieke waardering voor de cao en cao-afspraken.

### 2.2 Dekkingsgraad en organisatiegraad (formeel draagvlak)

In Nederland hebben cao's een hoge dekkingsgraad (aandeel werknemers dat onder een cao valt). Volgens cijfers van het ministerie van SZW valt ongeveer 80 procent van de werknemers onder een cao, te weten 6,1 miljoen werknemers. Daarvan vallen ongeveer 5,6 miljoen onder bedrijfstak-cao's, waarvan 88 procent direct en 12 procent via avv<sup>1</sup>.

#### Aantallen leden en organisatiegraad

De cao is een overeenkomst tussen een werkgever(svereniging) en een of meer verenigingen van werknemers. De leden van deze verenigingen zijn direct aan de afspraken gebonden (zie bijlage 2). Het draagvlak van die verenigingen en het draagvlak voor de afspraken die ze maken, kan worden afgemeten aan het aantal leden en met name aan

---

1 Ministerie van SZW (2011) *Voorjaarsrapportage cao-afspraken 2011*, p. 69 e.v.

het aantal leden in verhouding tot het aantal ondernemingen of werknemers, nationaal of in een bedrijf of sector. Een (relatief) hoog ledental kan dan corresponderen met een groot draagvlak.

In ons land is, net zoals elders in de EU, sprake van hoge deelname aan werkgeversorganisaties. Afhankelijk van de bron varieert de deelname in Nederland tussen de 50 en 80 procent, met verschillen naar grootte van de onderneming en naar sector<sup>2</sup>.

De ledenaantallen van de vakbeweging laten, zoals elders in Europa, een daling zien, zij het dat deze in Nederland beperkt is. In 2000 telde Nederland volgens het CBS nog ongeveer 1,91 miljoen vakbondsleden; in 2012 was dit aantal teruggelopen naar 1,85 miljoen.

De organisatiegraad (aantal leden gerelateerd aan het aantal werknemers) laat in die periode, door een toename van het aantal werknemers, een sterkere daling zien dan bij de ledenaantallen in absolute zin, van 25 naar 20 procent.

Lidmaatschap verschilt naar leeftijd (ouderen vaker lid dan jongeren), en naar aard van de arbeidsovereenkomst. Deelname is hoger bij werknemers met een vast contract dan bij werknemers met een flexibele contract en hoger bij voltijd- dan bij deeltijdwerkers. Deelname verschilt ook naar sector (bij openbaar bestuur, onderwijs en bouw hoger, bij handel, horeca en zakelijke dienstverlening lager), naar grootte van het bedrijf (hoger bij grote bedrijven) en naar landsdeel (hoger in het noorden)<sup>3</sup>.

Gemeten naar ledenaantallen en organisatiegraad is er in ons land bij werkgevers sprake van een groot draagvlak (in veel maar niet alle sectoren) en is het draagvlak bij werknemers beperkter. Dit houdt in dat het bereik van de cao in Nederland in belangrijke mate wordt bepaald door de werkgevers.

De situatie dat het aantal/aandeel vakbondsleden (veel) kleiner is dan het aantal/aandeel werknemers dat onder een cao valt, is in de EU niet uitzonderlijk. In andere EU-lidstaten, waar, net zoals in Nederland, de cao een belangrijke rol in de arbeidsverhoudingen speelt, bestaan grote verschillen tussen dekkingsgraad en organisatiegraad. De verschillen blijken in belangrijke mate te verklaren uit de rol van de cao en vakbonden in de verschillende landen zoals deze zich in de loop van de tijd hebben ontwikkeld (zie bijlage 3).

---

2 TNO; CBS (2011) *Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)* 2010. Voor de EU zie: Europese Commissie (2010) *Industrial relations in Europe 2010*.

3 Steege, D. ter [et al.] (2012) Vakbeweging en organisatiegraad van werknemers, CBS, *Sociaaleconomische trends*, 4<sup>e</sup> kwartaal 2012, pp. 9-25. Zie ook bijlage 4.

In het recente verleden is het draagvlak voor cao-afspraken ter discussie gesteld naar aanleiding van de teruglopende organisatiegraad van de vakbeweging en samenstelling van de achterban en daarmee samenhangende vragen over de maatschappelijke legitimering van het cao-stelsel<sup>4</sup> of over de representativiteit van de vakbonden<sup>5</sup>. Met betrekking tot de samenstelling van de achterban wordt dan veelal gedoeld op het gedaalde aandeel van jongeren, terwijl bijvoorbeeld het aandeel vrouwen is gestegen<sup>6</sup>.

### Leden, draagvlak en free riders

Het ledental van een werkgevers- of werknemersorganisatie dan wel van de vakbeweging kan niet zonder meer worden gelijkgesteld aan steun voor de cao of cao-afspraken.

Het lidmaatschap van bijvoorbeeld een werkgeversvereniging kan zijn ingegeven door andere vormen van dienstverlening en belangenbehartiging die de desbetreffende vereniging verzorgt<sup>7</sup>. Met betrekking tot het lidmaatschap van een vakbond is van belang dat werknemers geen lid hoeven te zijn van een vakbond om toch te kunnen profiteren van de cao. Een werkgever die is gebonden aan de cao moet de arbeidsvoorwaarden van de cao toepassen op alle werknemers die bij hem in dienst treden, ongeacht of die werknemers wel of niet lid zijn van een bij die cao betrokken vakbond (art. 14 Wet cao, zie bijlage 2). Het profiteren zonder (betalend) lid te zijn van een vakbond wordt wel aangeduid als free rider-gedrag (zie box). Daarmee is niet gezegd dat dit gedrag het gevolg is van een bewuste afweging. Het kan ook veroorzaakt worden door onwetendheid of ongeïnteresseerdheid (zie ook hierna).

### Leden en free riders

Een free rider is in dit verband een werknemer die wel profiteert van de cao, maar geen lid is van een vakbond die over de cao onderhandelt en deze afsluit.

Uit onderzoek blijkt dat werknemers het belangrijk vinden dat er vakbonden en cao's zijn en dat zij die cao's ook positief waarderen, maar desalniettemin maar voor een beperkt deel lid zijn van een vakvereniging<sup>8</sup>.

4 Zie Blekman [et al.] (2011) Nieuwe vorm van legitimering van het cao-stelsel, in: A. Jaspers en M. Baltussen (red.) *De toekomst van het cao-recht*, pp. 225-250. Zie ook: Beltzer, R. en E. Verhulp (2012) Caput 7 De juridische legitimatie van vakbonden, in: *Capita selecta cao-recht*, pp. 105-112.

5 Grapperhaus, F. en A. Stege (2008) De representativiteit van de vakbond in relatie tot de ongebonden werknemer, *SMA*, februari 2008.

6 Steege, D. ter [et al.] (2012) Vakbeweging en organisatiegraad van werknemers, CBS, *Sociaaleconomische trends*, 4<sup>e</sup> kwartaal 2012, pp. 9-25. Het aandeel vakbondsleden jonger dan 25 jaar daalde van 1999 op 2012 van 6 naar 4%. In dezelfde periode steeg het aandeel vrouwelijke leden van 27 naar 35%.

7 Zie bijv. Europese Commissie (2010) *Industrial relations in Europe*, p. 9. Daar wordt gesteld: "Collective bargaining is often no longer their [employers' associations] main role. Services and lobbying have become much more prominent."

Het free rider-gedrag is een verklaring voor de relatief lage organisatiegraad. In Europese landen waar arbeidsvoorwaarden wel verbonden zijn aan lidmaatschap van een vakbond (Zweden) of aspecten van de sociale zekerheid via de vakbonden lopen (Zweden, Finland, Denemarken en België) is de organisatiegraad van werknemers aanmerkelijk hoger<sup>b</sup>.

a. Zie: TNO; CBS (2012) *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden* (NEA) 2011.

b. Europese Commissie (2010) *Industrial relations in Europe 2010*. Zie ook bijlage 3 'De dekkingsgraad van de cao in internationaal perspectief'.

Free rider-gedrag van werknemers, en een daarmee samenhangende lage organisatiegraad, heeft geen directe gevolgen voor het juridische draagvlak van het cao-stelsel, omdat de Wet cao geen representativiteitseisen stelt aan de werknemersverenigingen. Indirect heeft free rider-gedrag wel invloed omdat het negatief uitwerkt op de positie en de macht van de vakbeweging<sup>8</sup>. Ook kan het bijdragen aan een eenzijdiger samenstelling van het ledenbestand van de vakbeweging (zie hiervoor), wat risico's voor (het draagvlak van) de cao met zich kan brengen.

Ook werkgevers kunnen zich als free rider gedragen. Werkgevers kunnen de avv afwachten en dan de cao toepassen. Ongebonden werkgevers kunnen ook de cao die voor hun sector is afgesloten, van toepassing verklaren op de arbeidsovereenkomsten die zij met hun werknemers sluiten. Over het antwoord op de vraag of deze ongebonden werkgevers zich ten opzichte van hun werknemers terecht op de in die cao voorziene afwijkingen van driekwart dwingend recht kunnen beroepen, bestaat verschil van mening<sup>9</sup>. Bij werkgevers kan een beperkt aantal leden wel consequenties hebben voor het cao-stelsel. Om cao-bepalingen te avv'en is het nodig dat de gebonden werkgevers een belangrijke meerderheid van de werknemers in de betrokken sector in dienst hebben (zie ook bijlage 2).

#### Individualisering, veranderende arbeidsmarkt en organisatiegraad

De toegenomen individualisering is een andere, belangrijke verklaring voor de daling van de organisatiegraad van de werknemers. Door die individualisering is de traditionele binding van werknemers aan de vakbeweging verminderd. Deze verkla-

<sup>8</sup> Zie bijv.: Beltzer, R.M. (2012) *Arbeid en onderneming: Van indifferentie naar beperkt mutualisme*.

<sup>9</sup> De opvatting dat ongebonden werkgevers zich hier niet op kunnen beroepen zijn wordt gesteund door bijv. R.A.A. Duk [et al.] (*CAO-recht in beweging*, 2005, p. 16) en E. Verhulp [et al.] (*Capita selecta cao-recht* 2012, p. 3) mede op grond van de gedachte dat aldus voor de ongebonden werkgever een incentive blijft om lid te worden van de werkgeversvereniging. Voor de opvatting dat ongebonden werkgevers toch een beroep kunnen doen op driekwart-dwingend recht zie: Bouwens, W.H.A.C.M. ("Driekwart-dwingend recht en de niet rechtstreeks toepasselijke CAO", *Arbeidsrechtelijke Annotaties (ArA)* 2003 – 2, p. 74-81) en G.J.J. Heerma van Voss ("Driekwart dwingend recht", in: Duk, R.A.A. [et al.] (2005) *CAO-recht in beweging*, p. 133).

ring wordt ook gegeven in de literatuur over de daling van de organisatiegraad van de werknemers. Uit onderzoek blijkt dat de ‘sociale gewoonte’-theorie, die stelt dat de organisatiegraad van werknemers daalt omdat het minder gebruikelijk is om lid van een vakbond te worden, ook voor Nederland geldt<sup>10</sup>. Dit verklaart dat ouderen vaker lid zijn dan jongeren. Ook de relatie met het werk is in deze verklaring belangrijk. Werknemers werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst met tijdelijke kenmerken zijn veel minder vaak lid dan werknemers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Het aantal contracturen per week speelt eveneens een rol bij het lidmaatschap (meer uren: grotere kans op lidmaatschap). Ook speelt een rol dat steeds meer werknemers werkzaam zijn in sectoren met een van oudsher lage organisatiegraad. De ‘voice-theorie’ (zoeken van een collectieve stem) als verklaring voor lidmaatschap wordt door dit onderzoek minder ondersteund. Ten slotte is er ook het ‘product-motief’ (rational choice; weinig invloed, ‘niet mijn belang’) dat een deel van het niet-lid zijn verklaart<sup>11</sup>.

#### Redenen om geen lid te zijn van een vakbond

De redenen die werknemers noemen om geen lid te zijn van een vakbond sluiten aan bij de verschillende theorieën<sup>12</sup>. De belangrijkste reden die wordt genoemd, is: ‘nooit serieus over nagedacht’ (44 procent). Dit duidt erop dat de cao als vanzelfsprekend wordt ervaren en het lidmaatschap niet. Als andere redenen worden gemeld: ‘vakbonden hebben weinig invloed’ (15 procent), ‘vakbonden komen niet goed op voor mijn belang’ (9 procent), ‘het lidmaatschap is te duur’ (12 procent).

*Samengevat: de cijfers laten zien dat de dekkingsgraad van de cao hoog is en dat de organisatiegraad van werkgevers hoger is dan van werknemers. De dalende organisatiegraad van de werknemers is niet typisch Nederlands, maar doet zich in heel Europa voor. De raad constateert dat de verklaringen voor de dalende organisatiegraad van werknemers divers zijn. Een rol daarbij speelt dat werknemers niet lid hoeven te zijn van een vakbond om toch te kunnen profiteren van de cao. Dit leidt ertoe dat de cao als vanzelfsprekend wordt ervaren.*

## 2.3 Betrokkenheid, waardering en tevredenheid (feitelijk draagvlak)

In het recente verleden is het draagvlak voor cao-afspraken ter discussie gesteld naar aanleiding van de teruglopende organisatiegraad van de vakbeweging en de veranderde samenstelling van haar achterban. Bij de samenstelling is bijvoorbeeld

10 Zie Huiskamp, R. en P. Smulders (2010) Vakbondslidmaatschap in Nederland: nooit serieus over nagedacht!, *Tijdschrift voor Arbeidsmarktvraagstukken (TvA)* 26 – nr. 2, pp. 197-210.

11 Zie bijv. ook: Ebbinghaus, B. C. Göbel en S. Koos (2011) Social capital, ‘Ghent’ and workplace contexts matter: Comparing Union membership in Europe, *European Journal of Industrial Relations* 17 – nr. 2, pp. 107-124.

12 Zie: TNO; CBS (2012) *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)* 2011.

sprake van een stijging van het aandeel vrouwen en een daling van het aandeel jongeren<sup>13</sup>. Zoals vermeld in paragraaf 2.2 heeft de teruglopende organisatiegraad geleid tot vragen over de maatschappelijke legitimering van het cao-stelsel en/of over de representativiteit van de vakbond.

In een van de achtergrondbrieven bij de adviesaanvraag stelt het kabinet dat vanuit het algemeen belang geredeneerd niet zozeer het aantal leden van de vakbeweging (formeel draagvlak) bepalend is voor hun representativiteit, maar veeleer in hoeverre de inzet van de vakbeweging en de uitkomsten van het cao-overleg ook door niet-leden positief worden gewaardeerd (feitelijk draagvlak)<sup>14</sup>.

#### Betrokkenheid van leden bij het cao-proces

Directe betrokkenheid van de leden bij het cao-proces kan worden gezien als een belangrijke vorm van feitelijk draagvlak. Zoals bij veel verenigingen geldt ook voor de verenigingen van werkgevers en van werknemers die deelnemen aan het cao-proces, dat het aantal leden dat daadwerkelijk ‘betrokken’ is bij de activiteiten aanmerkelijk lager ligt dan het totaal aantal leden<sup>15</sup>. Dit kan liggen aan de manier waarop de verenigingen haar leden betrekken bij het cao-proces. Een andere verklaring is dat veel leden geen behoefte hebben aan directe betrokkenheid: zij delegeren het onderhandelingsproces aan ‘professionals’ en vertrouwen op hun inzet.

In beide gevallen is van belang dat de leden uiteindelijk tevreden zijn over de inzet bij het overleg en over het bereikte resultaat. Als zij onvoldoende worden betrokken of niet tevreden zijn, is er de mogelijkheid dat deze leden proberen het beleid te veranderen of hun lidmaatschap opzeggen. In het algemeen hebben verenigingen dus baat bij tevreden leden en dat geldt ook voor verenigingen van werkgevers en van werknemers.

#### Tevredenheid van leden met inzet en resultaat

Aan het feitelijk draagvlak draagt de tevredenheid van de leden met de inzet van cao-partijen en het resultaat van het cao-overleg bij. Als de leden tevreden zijn, versterkt dat het draagvlak voor de gemaakte afspraken. Uit onderzoek is bekend dat werkgevers tevreden zijn over de cao waaraan zij door hun lidmaatschap gebonden zijn. Zij waarderen de cao met een rapportcijfer 7, zo blijkt uit onderzoeken uit 2003 en 2007.

---

<sup>13</sup> Zie noot 13.

<sup>14</sup> Tweede Kamer (2011-2012) 29 544 nr. 391, pp. 2-3.

<sup>15</sup> Denk bijv. aan sportverenigingen, maar ook aan politieke partijen. Zo is bij politieke partijen 15 à 20 procent van de ongeveer 300.000 partijleden op enigerlei wijze actief. Zie: SCP (2011) *De sociale staat van Nederland 2011*, Sociaal en Cultureel Planbureau, p. 193.

De eigen vakbond werd door de vakbondsleden in 2007 met een 7,1 gewaardeerd<sup>16</sup>. Over de waardering van vakbondsleden van de eigen cao zijn geen cijfers bekend. Nu een vakbond de cao uitsluitend kan afsluiten als de betrokken leden daarmee ‘in voldoende mate’ instemmen, ligt het voor de hand aan te nemen dat de leden met de cao tevreden zijn. Dit geldt overigens ook voor werkgeversverenigingen.

Waardering en tevredenheid van werkgevers en werknemers (leden en niet-leden)  
 Voor het creëren en behouden van feitelijk draagvlak zijn ook van belang de betrokkenheid en tevredenheid van de niet-leden op wie de cao van toepassing is. In hoeverre waarderen zij de inzet van cao-partijen en het resultaat van het cao-overleg positief? Het antwoord hierop is vooral van belang in het geval dat de achterban van de vakbonden geen goede afspiegeling is van alle werknemers in het bedrijf of de sector waarvoor de cao is afgesloten.

Het algemene beeld is dat werknemers, zowel leden als niet-leden van vakorganisaties, tevreden zijn over de cao die op hen van toepassing is<sup>17</sup>. Werknemers geven een 8 voor het belang van de cao in het algemeen, en een 6,8 voor de voor hen geldende cao. Het valt daarbij op dat de waardering door jongeren hoger is dan die door de middengroep en de ouderen, terwijl jongeren aanmerkelijk minder vaak lid zijn van een vakbond<sup>18</sup>.

Van de werkgevers zijn degenen die direct zijn gebonden door de cao gemiddeld tevreden: zij geven een 7 als waardering. Ook de werkgevers die via de avv aan een cao worden gebonden, zijn gemiddeld genomen tevreden. Zij waarderen de cao in 2003 en 2007 met een 6,8 respectievelijk een 6,7, zij het steeds iets minder positief dan de direct gebonden werkgevers. In een meting van TNO in 2010 waarderen de werkgevers de voor hen geldende cao (of arbeidsvoorwaardenregeling) met een 6,7<sup>19</sup>.

*Samengevat: De raad concludeert dat uit onderzoek blijkt dat de cao kan rekenen op een positief oordeel van degenen op wie de cao van toepassing is; dit geldt zowel voor werkgevers als voor werknemers en zonder grote verschillen tussen leden en niet-leden.*

## 2.4 Veranderingen arbeidsmarkt

Een aantal veranderingen op de arbeidsmarkt heeft op verschillende manieren invloed op het draagvlak voor de cao.

16 TNO (2007) *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau*, AVON Monitor 2007, p. v.

17 Tweede Kamer (2011-2012) 29 544 nr. 391 brief minister SZW d.d. 18 april 2012.

18 Cijfers ontleend aan TNO; CBS (2012) *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden [NEA] 2011*.

19 Zie TNO (2011) *Werkgevers Enquête Arbeid [WEA] 2010*.

### Flexibele arbeid

Arbeid op basis van flexibele contracten en tijdelijke arbeid vallen in beginsel onder de cao. Het komt voor dat de cao geheel of voor een deel niet van toepassing is op werknemers met arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. Uit onderzoek door het ministerie van SZW blijkt dat gehele uitsluitingen veelal vakantiewerk en stagiairs betreft. Het aandeel cao's waarin sprake was van gedeeltelijke uitsluiting daalde tussen 2005 en 2012 van 44 naar 19 procent. Verschil in toepassing kwam in 2005 in 13 procent van de cao's voor en in 2012 in 9 procent<sup>20</sup>. In het *Sociaal Akkoord 2013* hebben de centrale organisaties van werkgevers en van werknemers afgesproken het doorgeschoten gebruik van vormen van flexibele arbeid tegen te gaan (p. 24).

Voor uitzendarbeid is een eigen cao van kracht.

Flexibele arbeidsovereenkomsten zijn wel van invloed op het formele draagvlak voor de cao, omdat blijkt dat werknemers met arbeidsovereenkomsten met tijdelijke en flexibele kenmerken veel minder vaak lid zijn van een vakvereniging dan werknemers met een vaste baan<sup>21</sup>.

### Zzp'ers en buitenlandse werknemers

De opkomst van de zelfstandige zonder personeel (zzp'er) heeft invloed op (het bereik van) de cao. De zzp'er valt in beginsel niet onder een cao. De cao heeft primair betrekking op de overeenkomst tussen werkgevers en *werknemers*, dat wil zeggen degenen die in dienstverband werkzaam zijn bij de werkgever. Krachtens de Wet cao kan de cao ook betrekking hebben op opdrachtovereenkomsten, waarbij de Mededingingswet in acht moet worden genomen (zie hierna). Het bereik van de cao wordt ook beïnvloed door buitenlandse werknemers die niet onder een Nederlandse cao vallen c.q. op wie de cao niet wordt toegepast (zie verder). Als bovengenoemde groepen in een sector een grote omvang hebben, neemt het bereik van de cao af, en daarmee de invloed die de cao heeft op de arbeidsvoorwaarden in de sector. Dat kan ook het draagvlak van die cao aantasten.

Deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn enerzijds een gevolg van onder andere individualisering en veranderde arbeidsverhoudingen (opkomst zzp'ers) en van het openstellen van de Europese grenzen voor arbeid en diensten. Anderzijds kunnen deze ontwikkelingen ook worden gezien als een reactie op cao's die sommi-gen als te knellend ervaren.

---

20 Tweede Kamer (2012-2013) 29 544 nr. 436 en Ministerie SZW (2012) *Voltijd-deeltijd en contracten voor bepaalde- en onbetaalde tijd 2011: Een cao-onderzoek naar onderscheid in arbeidsvoorwaarden tussen voltijders en deeltijders en werknemers met een contract voor bepaalde- en onbepaalde tijd*.

21 Zie Huiskamp R. en P. Smulders (2010) Vakbondslidmaatschap in Nederland: nooit serieus over nagedacht!, *TvA*, p. 202.

## Zzp'ers

De opkomst van zzp'ers op de arbeidsmarkt markeert een ontwikkeling waarbij flexibilisering en individualisering een rol spelen. In zijn advies *Zzp'ers in beeld* concludeert de SER (in 2010) dat sprake is van een stijging van het totale aantal zzp'ers, maar dat dit nog niet wijst op een duidelijke trend of een omwenteling op de arbeidsmarkt als geheel. Wel stelt hij vast dat de opkomst van de zzp'er vraagt om aanpassingen op verschillende beleidsterreinen, maar: "Naar het oordeel van de raad bestaat er vooralsnog geen aanleiding voor een meer fundamentele herziening van het stelsel van arbeidsverhoudingen, bijvoorbeeld via een nieuwe vormgeving van de arbeidsrelatie voor een brede groep van werkenden." (p. 152). De huidige kaders bieden de betrokken actoren mogelijkheden om rekening te houden met het feit dat het aantal zzp'ers op de arbeidsmarkt toeneemt en met het feit dat het van belang is dat ook de stem van zzp'ers wordt gehoord. De raad acht deze opvattingen nog steeds actueel.

Wel realiseert hij zich dat het aandeel zzp'ers in enkele sectoren, bijvoorbeeld de bouwsector, groot is en dat cao-partijen in deze sectoren zich voor de vraag geplaatst zien of en hoe deze ontwikkeling moet doorwerken in de bestaande arrangementen voor werknemers, zoals bijvoorbeeld opleidingsfaciliteiten<sup>22</sup>. De raad heeft aanbevolen te bezien of bepaalde onderdelen van de cao ook kunnen worden opengesteld voor zzp'ers<sup>23</sup>. Omdat het aandeel zzp'ers naar verwachting blijft toenemen<sup>24</sup>, is een reactie van cao-partijen op deze ontwikkeling des te dringender. In een aantal sectoren zijn inmiddels initiatieven genomen om zzp'ers te laten deelnemen aan bijvoorbeeld opleidingsstructuren of pensioenfondsen (zie ook hoofdstuk 3).

Vervolgens is het de vraag of en in hoeverre de cao afspraken kan bevatten in relatie tot de mogelijkheid dat zzp'ers kunnen concurreren met werknemers. Het lijkt mogelijk om in een cao afspraken te maken over de inzet van zzp'ers. Dit is onder andere gebeurd bij ziekenhuizen<sup>25</sup> en in de cao Besloten Busvervoer<sup>26</sup>. Het is in beginsel ook mogelijk om zzp'ers onder de cao te laten vallen: de Wet cao maakt dit mogelijk (zie

22 SER (2010) *Advies Zzp'ers in beeld: Een integrale visie op zelfstandigen zonder personeel*, pp. 141 en 152.

23 Zie in dit verband ook Stichting van de Arbeid (2013) *Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020: Verantwoordelijkheid nemen én dragen, kansen creëren en benutten*, p. 13 ev.

24 Het aandeel van zzp'ers in de werkzame beroepsbevolking bedraagt de afgelopen jaren ongeveer 10 procent. Daarbij zijn er wel forse verschillen per sector. In de sector 'cultuur, sport en recreatie' bedraagt het aandeel zzp'ers ongeveer 37 procent (2011), in de sectoren bouw en nijverheid en specialistische zakelijke diensten ca. 25 procent en in de Informatie en communicatie ca. 20 procent. Voor de komende 20 jaar is een stijging van het aandeel zzp'ers te verwachten van ten minste enkele procenten (bij mannen meer dan bij vrouwen), met verschillen naar sector. Zie: CPB (2012) *De huidige en toekomstige groei van het aandeel zzp'ers in de werkzame beroepsbevolking*, p. 17 e.v. en CBS Statline.

25 Zie Voorzieningenrechter Den Bosch 30 december 2009, LJN BK8011 en JAR 2010/34.

26 Zie ook de beantwoording door de minister van SZW van de vragen van het Kamerlid Van Weyenberg over deze cao d.d. 3 juni 2013.

bijlage 2). Bepaalde arbeidsvoorwaardelijke afspraken voor zzp'ers (bijvoorbeeld over tarieven) kunnen echter mededingingsrechtelijke consequenties hebben i.c. strijdigheid opleveren met het (Europese) mededingingsrecht<sup>27</sup>. Over tariefstelling en mededinging heeft de SER in zijn advies *Zzp'ers in beeld* opgemerkt dat het in beginsel tot de onderhandelingsvrijheid van zzp'ers behoort om hun tarieven te bepalen. Daarbij is het van belang dat zzp'ers zich rekenschap geven van de kosten van de nodige verzekeringen en voorzieningen. Wel voegt de raad daaraan toe: "Waar de inzet van zzp'ers dreigt te leiden tot onderbieding kunnen cao-partijen bezien of er mogelijkheden zijn om binnen de wettelijke kaders afspraken te maken om oneigenlijke concurrentie te voorkomen. De raad bepleit dat zij relevante organisaties van zelfstandigen hierbij betrekken."(p. 152).

In geval van schijnzelfstandigheid van een zzp'er kan sprake zijn van oneigenlijke concurrentie met de in een cao overeengekomen arbeidsvoorwaarden. In de recente 'Aanpak schijnconstructies' en het bijbehorende actieplan geeft het kabinet aan de handhaving op schijnzelfstandigheid te verbeteren<sup>28</sup>.

Ten slotte kan worden gewezen op een wijziging van de Wet minimumloon en vakantiebijslag die door het kabinet is voorgesteld. Daarmee zou deze wet ook gaan gelden voor "personen die tegen beloning arbeid verrichten op basis van een overeenkomst van opdracht, tenzij zij dit doen in zelfstandige uitoefening van beroep of bedrijf."<sup>29</sup>.

#### Buitenlandse arbeidsvoorwaarden

Buitenlandse werknemers worden vaak ingezet via uitzendovereenkomsten of detacheringsovereenkomsten<sup>30</sup>. Hun arbeidsvoorwaarden kunnen zowel door buitenlands recht als door Nederlands recht worden bepaald. Buitenlandse werknemers in dienst van een Nederlands bedrijf vallen in beginsel onder de cao die voor dat bedrijf geldt. Op werknemers die vanuit een andere EU-lidstaat tijdelijk in Nederland zijn gedetacheerd (binnen een multinationale onderneming, door een bedrijf om hier een klus te doen, of via een uitzendbureau uit een andere EU-lidstaat) is de zogeheten detacheringsrichtlijn van toepassing. Deze bepaalt dat voor deze werknemers een harde kern van arbeidsvoorwaarden geldt zoals die in de wet en in algemeen verbindend ver-

---

27 Zie bijv.: Koot-Van der Putte, E. (2011) Zzp'ers en de CAO: mogelijk en wenselijk? In: A. Jaspers en M. Baltussen (red.) *De toekomst van het cao-recht*, pp. 59-77.

28 Tweede Kamer (2012-2013) Brief over aanpak schijnconstructies 17 050 nr. 428 en de bijlage 'Actieplan bestrijding van schijnconstructies en uitbuiting'.

29 Tweede Kamer (2012-2013) 33 623 nr. 1 e.v.

30 Daarnaast kunnen ook buitenlandse zelfstandigen/zzp'ers hun arbeid aanbieden in Nederland, waarbij zij in beginsel vrij zijn hun tarieven te bepalen. Buitenlandse zzp'ers die gebruikmaken van het vrij verkeer van diensten vallen niet onder de detacheringsrichtlijn.

klaarde cao-bepalingen zijn vastgelegd<sup>31</sup>. Daarnaast gelden de buitenlandse arbeidsvoorwaarden. De eventuele kostenvoordelen van gedetacheerde werknemers zijn vooral terug te voeren op lagere sociale premies en belastingen in het land waar de werkgever is gevestigd<sup>32</sup>.

Naast een legale inzet van buitenlandse werknemers is ook sprake van toepassing van constructies die erop zijn gericht de cao te ontwijken (bijvoorbeeld via schijnzelfstandigheid, verlonen, inleen- en doorleenconstructies, schimmige organisatie van arbeidsverbanden), waarbij de legaliteit van de constructies vaak dubieus is<sup>33</sup>.

In het *Sociaal Akkoord* hebben de centrale organisaties van werkgevers en van werknemers afgesproken oneigenlijk gebruik van flexibele arbeidsrelaties en het gebruik van schijnconstructies en buitenlandroutes tegen te gaan<sup>34</sup>. In het 'Actieplan bestrijden van schijnconstructies' geeft het kabinet aan hoe het, samen met sociale partners, schijnzelfstandigheid aanpakt en zowel ontduiking van minimumloon, ontwijking van premieafdracht en ontduiking van cao's tegengaat. Daarbij is ook een rol voorzien voor de Inspectie SZW, onder andere door de vorming van een cao-team<sup>35</sup>. In dat kader zullen tijdelijk extra inspecteurs, oplopend tot 35, worden aangesteld bij de Inspectie SZW. Een betere naleving van de cao kan ook leiden tot vergroting van het draagvlak.

De SER heeft in verschillende adviezen gepleit de handhaving van de detacheringsrichtlijn te versterken<sup>36</sup>. Deze handhaving is een zaak van sociale partners, de Nederlandse overheid (via de arbeidsinspectie) en de Europese overheid (via een regelgevend kader voor de administratieve samenwerking tussen de lidstaten, postbusconstructies voorkomen en een kader voor de aanpak van schijnzelfstandigheid)<sup>37</sup>. In het eerder genoemde 'Actieplan schijnconstructies' geeft het kabinet aan ook in EU-verband aandacht aan deze aspecten te besteden, zowel bilateraal als in het kader van de totstandkoming van de EU-Handhavingsrichtlijn.

31 Deze harde kern heeft betrekking op maximale werk- en minimale rustperiodes, het maximaal aantal betaalde vakantiedagen, minimumlonen, voorwaarden voor het ter beschikking stellen van werknemers door uitzendbureaus, arbo-regels, beschermende maatregelen ten aanzien van jongeren en zwangere vrouwen en bepalingen inzake gelijke behandeling en non-discriminatie. Zie uitgebreider: SER (2005) *Advies Dienstenrichtlijn*, pp. 117-120.

32 Regioplan (2012) *Arbeidsmigratie vanuit Midden- en Oost-Europese landen, juridische constructies en kostenvoordelen*, onderzoek in opdracht van de WRR.

33 Zie bijv. Tijdelijke commissie lessen uit recente arbeidsmigratie (2011) *Arbeidsmigratie in goede banen: Eindrapport*, Tweede Kamer (2011-2012) 32 680 nr. 4. Zie ook Regioplan (2012) *Arbeidsmigratie vanuit Midden- en Oost-Europese landen, juridische constructies en kostenvoordelen*.

34 Stichting van de Arbeid (2013) *Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020. Verantwoordelijkheid nemen én dragen, kansen creëren en benutten*, p. 20 ev.

35 Tweede Kamer (2012-2013) 17 050 nr. 428.

36 Zie SER (2005) *Advies Dienstenrichtlijn*; SER (2009) *Advies Europa 2020: de nieuwe Lissabon-strategie*.

37 De Europese Commissie heeft in 2012 een richtlijn voor de versterking van de handhaving van de detacheringsrichtlijn (Richtlijn 96/71/EG) ingediend: COM (2012) 131. Zie ook het bijbehorende BNC-fiche (Tweede Kamer 22 112, nr. 1396).

*Samengevat: De raad constateert dat de veranderingen op de arbeidsmarkt belangrijke gevolgen hebben voor cao's, zij het niet in alle sectoren in gelijke mate of op dezelfde manier. Volgens hem zijn deze ontwikkelingen voor een deel een gegeven voor cao-partijen waarop zij, door aanpassing, een antwoord moeten proberen te vinden. Voor zover sprake is van illegale of malafide praktijken is aanpakken van deze zaken en handhaving van regels nodig. Daartoe zijn afspraken gemaakt tussen kabinet en centrale organisaties van werkgevers en van werknemers in het kader van het Sociaal Akkoord.*

## 2.5 Maatschappelijk en politiek draagvlak

Voor het stelsel van cao en avv is politieke en maatschappelijke steun onontbeerlijk. Naast steun vanuit de maatschappelijke (wetenschappelijke) en politieke opinie is er ook sprake van kritiek, die van invloed is op de maatschappelijke steun. De kritiek op het stelsel gaat om wat de critici zien als het 'opleggen' van de cao aan niet-leden (werknemers) en het via de avv 'opleggen' van de cao aan werkgevers en werknemers die niet aan het cao-overleg deelnemen. In dat kader wordt vaak ook de lage organisatiegraad van vakbonden aan de orde gesteld. De kritiek op het stelsel hangt soms samen met het avv'en, door de minister, van cao-bepalingen die niet (zouden) stroken met het beleid zoals voorgestaan door de politiek(e partijen).

Een deel van deze kritiek is principieel van aard en richt zich tegen de beperking van concurrentie op arbeidsvoorwaarden. Deze beperking hangt echter inherent samen met cao's en met name avv. De voorstanders van cao's en avv noemen juist het voorkómen of beperken van neerwaartse concurrentie op arbeidsvoorwaarden als belangrijk voordeel van cao en avv. Zij wijzen erop dat avv op het gebied van arbeidsvoorwaarden zorgt voor een *level playing field* door ook niet-gebonden werkgevers onder de cao te laten vallen<sup>38</sup>.

Ten aanzien van avv kan overigens worden opgemerkt dat dit geen automatisme is, maar dat de minister van SZW de avv kan toekennen als aan een aantal voorwaarden is voldaan (zie bijlage 2)<sup>39</sup>. Van de werknemers die onder een (bedrijfstak)cao vallen, valt 88 procent daar direct onder en 12 als gevolg van avv.

In het debat over de cao komt geregeld de vraag naar voren wat partijen aan werkgevers- en werknemerskant legitimeert om via een cao afspraken te maken die ook

---

38 Voor een uiteenzetting van deze (oude) discussie zie bijv. Teulings, C. en E. Vogels (1997) Marktmechanisme en coördinatie op de arbeidsmarkt, *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 20 – nr. 2, pp. 126-149.

39 De Tweede Kamer heeft op 4 december 2012 een motie verworpen waarin de regering werd gevraagd "algemeen verbindendheid van cao's niet langer als uitgangspunt te hanteren". Tweede Kamer (2011-2012) 29 544 nr. 417 (motie Van Vliet). Voor de motie stemden: PVV, VVD, SGP en 50PLUS.

van toepassing zijn op niet-leden. Daarbij wordt dan veelal naar ledental gekeken. De dalende organisatiegraad van werknemers komt dan aan de orde als risico voor de legitimatie met de mogelijkheid van een (nog niet bereikte) kritische grens waaronder de legitimiteit zou verdwijnen<sup>40</sup>.

Daarbij kan erop worden gewezen dat een groot aantal leden niet hetzelfde is als steun voor de cao of cao-afspraken (zie ook 2.2). Legitimiteit wordt, naast ledental, ook ontleend aan maatschappelijke acceptatie en vertrouwen en aan de verhouding tot de (veranderende) omgeving<sup>41</sup>. De waardering van de cao(-afspraken) (zie hiervoor) is daarbij van groot belang.

Met betrekking tot het politieke draagvlak geldt dat de cao (en avv) ook een wettelijke basis heeft, en dat niet alleen in Nederland. Het recht op collectieve onderhandelingen en het afsluiten van collectieve arbeidsovereenkomsten is ook vastgelegd in het EU-recht, met name het Handvest van de Grondrechten van de Europese Unie en het Europees Sociaal Handvest en in verdragen van de International Labour Organization (zie bijlage 2).

Ondanks de regelmatig geuite kritiek staan het kabinet en het parlement in het algemeen positief tegenover het Nederlandse stelsel van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming. Een belangrijke rol daarbij speelt dat collectieve afspraken evenwichtige arbeidsverhoudingen en arbeidsrust bevorderen en daarmee een belangrijke randvoorwaarde vormen voor een positieve sociaal-economische ontwikkeling. Deze steun blijkt bijvoorbeeld uit brieven van het kabinet en (de uitkomst van) debatten in de Tweede Kamer<sup>42</sup>. Ook het *Sociaal Akkoord* zoals dat onlangs is overeengekomen door kabinet en Stichting van de Arbeid – en dat op steun kan rekenen van de Tweede Kamer – kan worden gezien als steun voor het sociaal overleg en het cao-stelsel. In dit akkoord zijn afspraken gemaakt over onder andere begeleiding van werk naar werk, behoud van werkgelegenheid, duurzame inzetbaarheid, banen en begeleiding naar werk van mensen met een arbeidsbeperking. Van belang in het kader van dit advies is de afspraak tussen kabinet en de centrale organisaties van werkgevers en van werknemers dat deze afspraken in het *Sociaal Akkoord* een uitwerking moeten krijgen in cao's.

40 Zie bijv. Blekman, A. [et al.] (2011) Nieuwe vorm van legitimering van het cao-stelsel, in: Jaspers, A. en M. Baltussen (red.) *De toekomst van het cao-recht*, pp. 228-229. Zie in dit verband bijv. ook: Beltzer, R. (2012) *Arbeid en onderneming: Van indifferentie naar beperkt mutualisme* (rede, UvA) en Beltzer, R. (2010) Vakbonden en collectieve arbeidsvoorwaardenvorming: de juridische legitimatie erodeert, *Nederlands Juristenblad (NJB)*, 85 – afl. 35 (15-10), pp. 2275-2278.

41 Steen, M. van der [et al.] (2013) Legitimiteit van sociaal beleid: maatschappelijke ontwikkelingen en bestuurlijke dilemma's, *Beleid en Maatschappij*, 40 – nr. 1, pp. 26-49.

42 Zie bijvoorbeeld de brieven Tweede Kamer 29 544 nr. 391 en Tweede Kamer 33 000-XV nr. 70 en de *Adviesaanvraag aan de Stichting van de Arbeid over dispensatiebeleid* (18 april 2012), tevens bijlage bij de eerstgenoemde brief (29 544, nr. 391).

*Samengevat: De raad realiseert zich dat in het maatschappelijke en politieke debat, zorg is om de verminderde organisatiegraad van werknemers en de legitimatie van haar rol bij de cao's. In het debat is daarbij ook sprake van een verschillende waardering van het stelsel van cao's en avv, die voor een belangrijk deel samenhangt met politieke overtuiging.*

*De raad wijst erop dat legitimatie niet alleen aan de organisatiegraad moet worden gekoppeld, maar dat ook de maatschappelijke waardering en de waardering en acceptatie door betrokkenen daarvoor van groot belang zijn. In dat kader constateert hij dat er op basis van zowel de sociaal-economische waarde van cao's en avv, arbeidsverhoudingen en sociaal overleg, als de positieve waardering voor de cao sprake is van een maatschappelijk en politiek draagvlak voor het huidige stelsel van vorming van collectieve arbeidsvoorwaarden.*

## 3 Werken aan draagvlak

In dit hoofdstuk gaat de raad in op de verschillende inspanningen van sociale partners om het draagvlak voor de cao te verstevigen.

Voor een stevig draagvlak is het van belang dat de cao passend is, dat wil zeggen dat de cao is toegesneden op de situatie en omstandigheden van het bedrijf of de sector waarvoor de cao geldt en aansluit bij de heersende sociaal-economische en maatschappelijke omstandigheden. Overigens is het voor het draagvlak mede van belang dat partijen zich steeds rekenschap geven van de redenen waarom zij het instrument cao gebruiken voor het regelen van arbeidsvoorwaarden.

Tot slot is het van belang dat degenen op wie de cao van toepassing is, niet alleen positief over de cao oordelen, maar zich, als zij dat willen, ook betrokken weten bij de totstandkoming ervan.

Het vergroten van het ledental van werkgevers- en werknemersorganisaties en vergroting van de betrokkenheid van die leden bij de cao ziet de raad als belangrijke opdracht aan partijen om het draagvlak voor cao-afspraken te vergroten. Over de wijze waarop partijen dit zouden kunnen realiseren spreekt de raad zich niet uit. Hij meent dat ledenwerving en het betrekken van leden bij de cao een zaak is van partijen zelf.

Maatwerk in cao's en betrokkenheid van zo veel mogelijk werknemers bij de totstandkoming van cao's ziet de raad als andere belangrijke wegen om te komen tot een groter (maatschappelijk) draagvlak.

In dit hoofdstuk schetst de raad de ontwikkelingen van deze beide aspecten.

Diversiteit, maatwerk en flexibiliteit zijn al eerder in gang gezet, maar de ontwikkelingen daarvan worden nog steeds voortgezet. Deze verandering in de aard van de cao staat beschreven in paragraaf 3.1. Het betrekken bij het cao-proces van alle betrokkenen is een meer recente ontwikkeling. Paragraaf 3.2 beschrijft dit aspect van het werken aan draagvlak.

### 3.1 Maatwerk in cao's

Voor het draagvlak van de cao is belangrijk dat deze steeds aansluit bij de noden en wensen van werkgevers en van werknemers. Dit impliceert dat de inhoud van de cao zich aanpast aan economische en maatschappelijke ontwikkelingen en aan specifieke omstandigheden van bedrijven en sectoren. De inhoud en de opzet van de cao moeten dus niet statisch zijn maar dynamisch.

Daarbij is ook het niveau waarop over zaken wordt beslist van belang, omdat dit voor een belangrijk deel bepaalt hoe de inhoud van de cao af te stemmen valt op specifieke situaties, en in hoeverre maatwerk mogelijk is. Met het Akkoord van Wassenaar (1982) is de centralisatie en uniformiteit zoals de overheid die had opgelegd, doorbroken. De daaropvolgende decentralisatie van de arbeidsvoorwaardenvorming is het begin van een ontwikkeling naar steeds meer diversiteit tussen cao's en maatwerk binnen cao's.

### Collectief én maatwerk

De cao heeft in beginsel een algemene strekking: zij betreft *collectieve* arbeidsvoorwaarden, die in beginsel gelden voor alle werknemers binnen een onderneming of binnen een sector. Maatwerk kan worden gezien als iets dat aan het collectieve afbreuk doet. Voor zover dat gebeurt, dient te worden onderkend dat altijd sprake is geweest van differentiatie tussen cao's om rekening te houden met verschillen tussen sectoren en bedrijven. Ondernemings-cao's zijn te beschouwen als een vorm van maatwerk. Maatwerk maakt het mogelijk rekening te houden met verschillen binnen sectoren en bedrijven. Maatwerk biedt speelruimte binnen de afspraken die voor het collectief gelden.

Daarbij kunnen partijen verschillend denken over de vorm en de mate van maatwerk die binnen een cao mogelijk of wenselijk is. De resultaten zullen daarom per cao verschillen, evenals de tijd die het vergt om verandering tot stand te brengen. Het resultaat is daarbij mede afhankelijk van de specifieke omstandigheden waarin de sector of het bedrijf verkeert.

### Diversiteit in cao's

Uit rapportages van het ministerie van SZW en van de AWFV blijkt dat cao's steeds meer een diverse inhoud hebben. Naast arbeidsvoorwaardelijke afspraken over loon, arbeidstijden, vakantie, pensioen en scholing, bevatten ze ook afspraken over 'collectieve voorzieningen' (scholing, arbeidsomstandigheden) over bijvoorbeeld diversiteit, jongeren, arbeidsongeschikten, Wajongers en (andere) kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt<sup>1</sup>.

## Arbeidsrecht en maatwerk

Een aantal aspecten rond arbeid is wettelijk geregeld. Een belangrijk deel van dit arbeids(overeenkomsten)recht is – ter bescherming van de werknemer – dwingend van aard. Voorbeelden zijn regels over proeftijd, vakantie, opzegtermijnen en ont-

<sup>1</sup> Ministerie SZW (2011) *Voorjaarsrapportage cao-afspraken 2011*, juni 2011 en *Najaarsrapportage cao-afspraken 2011*, december 2011 en AWFV (2012) *Vitaal kapitaal: Eindevaluatie cao-seizoen 2011*.

slag, minimumloon, werktijden, arbeidsomstandigheden, (bijzonder) verlof en gelijke behandeling. Individuele of collectieve afspraken die ten nadele van de werknemer afwijken van dwingende voorschriften zijn nietig.

De wet laat op een aantal plaatsen expliciet mogelijkheden open om wel te kunnen afwijken. Deze mogelijkheden zijn bedoeld om differentiatie en maatwerk mogelijk te maken, per bedrijfstak of per onderneming. Zij laten aan partijen een zekere ruimte eigen afwegingen te maken<sup>a</sup>. Soms mogen werkgever en werknemer die afwegingen zelf maken.

In andere gevallen is een afwijking ten nadele van werknemers voorbehouden aan cao-partijen. Bij deze wettelijke bepalingen van 'driekwart-dwingend' recht heeft de wetgever het aan cao-partijen toevertrouwd zo nodig afspraken te maken die voor werknemers minder gunstig zijn dan de wettelijke regeling. Voorbeelden zijn afwijking van de wettelijke regels over loondoorbetaling bij ziekte, over de proeftijd en over de ketenbepaling in de Flexwet.

a. SER (2005) *Advies Bruikbare rechtsorde*, publicatienr. 05/11.

### Vrijheidsgraden voor maatwerk

Het karakter van de cao bepaalt in beginsel de mogelijkheden voor maatwerk binnen die cao. Bij een *standaard-cao* bijvoorbeeld is het uitgangspunt dat niet van de cao mag worden afgeweken, terwijl bij een *minimum-cao* afspraken kunnen worden gemaakt die voor de werknemer in gunstige zin van de cao afwijken.

Met betrekking tot het karakter van de cao kan worden geconstateerd dat cao-partijen op steeds meer terreinen vastleggen dat werknemer en werkgever op de werkvloer keuzes krijgen in de individuele arbeidsrelatie over onderwerpen als belonen, werktijden en duurzame inzetbaarheid. Hierbij wordt de cao steeds meer een document waarin spelregels staan voor het maken van maatwerkafspraken. Bij deze spelregels hoort vaak een basisafpraak waarvan werkgever en werknemer kunnen afwijken of waarop zij juist kunnen terugvallen als ze geen overeenstemming kunnen bereiken over het gewenste maatwerk<sup>2</sup>.

Uit een inhoudelijke analyse van cao's (die betrekking heeft op 2010) blijkt dat bij ruim driekwart op uiteenlopende manieren als uitgangspunt geldt dat afwijkingen of nadere invullingen van de cao mogelijk zijn. Verder blijken de afwijkingsmoge-

2 Zie bijv.: AWWN (2013) *Duurzaamheid, ook in recessietijd: Eindevaluatie cao-seizoen 2012*, p. 8.

lijkheden te verschillen naar cao-onderwerp. Zo is in ruim 80 procent van de cao's flexibiliteit/maatwerk mogelijk ten aanzien van arbeidsduur en werktijden<sup>3</sup>.

### De inrichting van de cao<sup>a</sup>

Maatwerk en differentiatie zijn ook te realiseren door de manier waarop wordt omgegaan met de cao. Door de toenemende behoefte bij ondernemingen aan aangepaste arbeidsvoorwaardenpakketten waardoor bovendien vaak ook de werknemers meer individuele keuzemogelijkheden krijgen, zijn verschillende cao-varianten ontstaan. Achterliggende gedachte is dat wanneer in de cao meer differentiatie en maatwerk op ondernemingsniveau mogelijk is, de arbeidsvoorwaarden beter aansluiten bij de specifieke wensen van de werkgever en de werknemers. Steeds vaker wordt op ondernemingsniveau de or of de pvt bij de vorming van arbeidsvoorwaarden betrokken.

De meest vergaande vorm van maatwerk is *opsplitsing van de cao*. Als een cao sub-sectoren kent die steeds meer van elkaar gaan verschillen, kan 'maatwerk' gerealiseerd worden door de cao op te splitsen. Dit is bijvoorbeeld in het verleden gebeurd bij de zorg-cao waaronder ziekenhuizen, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg en de verpleeg- en verzorgingstehuizen vielen.

Een mogelijkheid binnen de cao is dat men via *centrale differentiatie* rekening houdt met verschillen. Hierbij wordt op centraal niveau onderhandeld over verschillende bepalingen voor verschillende functies of (sub)sectoren. In bijna de helft van de onderzochte cao's wordt een vorm van centrale differentiatie toegepast.

Een andere manier om met verschillen binnen een sector om te gaan is het *incorporeren van decentrale afspraken in een centrale cao*. De cao kent dan collectieve mantelbepalingen en sectorbepalingen (bijvoorbeeld Grafimedia). Het is toegestaan de sectorbepalingen op decentraal niveau overeen te komen tussen sectorale organisaties van werkgevers en vakbonden; daarna worden ze in de cao geïncorporeerd.

Differentiatie binnen de cao kan ook tot stand worden gebracht via *separate decentrale cao's*. Deze cao's kennen een centraal deel waarvan de bepalingen voor de gehele sector gelden en bepalingen waarvan betrokkenen via een decentrale cao mogen afwijken (bijvoorbeeld Metalektro, Welzijn en Kinderopvang).

---

<sup>3</sup> Zielschot, E. (2010) *De cao: voor ieder wat wils? Over maatwerk in arbeidsvoorwaarden met behulp van de cao*, AWWN.

In de cao is de decentralisatie nog verder door te voeren door binnen bepaalde grenzen en voor bepaalde onderwerpen *afspraken tussen werkgever en or/pvt/werknemer* mogelijk te maken, bijvoorbeeld de cao voor verpleeg- en verzorgingstehuizen en de thuiszorg (VVT).

Tot slot is er de *cao à la carte* waarbij het voor werknemers mogelijk wordt individuele keuzes te maken. Van de onderzochte cao's heeft 55 procent een cao à la carte-regeling. In het verlengde van de cao à la carte kan ook het persoonsgebonden keuzebudget als mogelijkheid voor individuele keuze (maatwerk) genoemd worden.

Deze vormen van maatwerk worden in verschillende gradaties bij een groot deel van de cao's toegepast. Daarbij is er ook nog steeds sprake van een verdere ontwikkeling in de wijze om met maatwerk om te gaan.

a. De vormen van differentiatie en maatwerk die in deze paragraaf zijn genoemd, zijn ontleend aan: Zielschot, E. (2010) *De cao: voor ieder wat wils? Over maatwerk in arbeidsvoorwaarden met behulp van de cao*, AWWN. Zie ook Stichting van de Arbeid (2012) *Dispensatie in de cao*, 8 juni 2012.

### Dispensatie van de cao

Dispensatie valt te zien als een bijzondere vorm van maatwerk, omdat zij ertoe leidt dat een bedrijf of subsector wordt uitgezonderd van de werking van de bedrijfstakcao (of avv). Dispensatie kan betrekking hebben op de gehele cao of op onderdelen ervan. Dispensatie kan worden verleend door cao-partijen: eigener beweging of op verzoek. Dispensatie van avv kan op verzoek ook worden verleend door de minister van SZW (zie bijlage 2).

Het merendeel van de sectorale cao's bevat een dispensatiebepaling, maar deze is meestal zeer algemeen van karakter. In de dispensatiebepalingen ontbreken vaak de componenten waaraan de dispensatieaanvraag moet voldoen en/of welke procedure gevolgd moet worden. De Stichting van de Arbeid heeft recent aanbevelingen gedaan om zowel de procedure als de gronden voor dispensatie voor werkgevers te verduidelijken<sup>4</sup>.

### Resumé maatwerk

*Maatwerk is een wezenlijk onderdeel van cao's geworden. Het blijkt dat bijna alle cao's op de een of de andere manier maatwerk mogelijk maken. Bovendien is sprake van een voortgaand proces waarbij maatwerk steeds op een andere manier benaderd wordt en op een eigen manier in de cao wordt geïntroduceerd. Gelet op de grote diversiteit die daarmee is ontstaan, is het eigenlijk*

4 Stichting van de Arbeid (2012) *Dispensatie in de cao, een transparante procedure*, 12 juli 2012.

ook niet goed mogelijk te spreken van 'de' cao. Er is intussen sprake van een grote variëteit aan cao's, zowel naar inhoud van de cao als naar omvang van de collectiviteit.

Bij de ontwikkeling van maatwerk maakt de raad een tweetal kanttekeningen. De eerste betreft de constatering van de Stichting van de Arbeid dat veel van de bedrijven en werknemers in geval van meerkeuzemogelijkheden eerder kiezen voor meer eenvoud, door de voorkeur te geven aan de basisbepaling, dan voor één van de keuzemodellen<sup>5</sup>.

De tweede is dat er een inherente spanning is tussen maatwerk en het collectieve karakter van de cao. Dit laatste betekent dat sociale partners steeds zullen moeten bezien waar maatwerk mogelijk is en waar het meerwaarde biedt boven collectieve afspraken.

Wat dispensatie van de cao betreft wijst de raad op de (hierboven genoemde) recente aanbeveling van de Stichting van de Arbeid.

## 3.2 Het betrekken van werknemers bij de cao

Een tweede route om te komen tot een verbreding van het draagvlak voor cao-afspraken is het meer en anders betrekken van (alle) werknemers bij het cao-overleg.

Belang van maatschappelijke ontwikkelingen

Mede in het kader van draagvlakvergroting is de afgelopen jaren – onder andere in relatie tot individualisering en sociale innovatie (vernieuwing van de wijze waarop het werk in ondernemingen is georganiseerd) – meer aandacht gekomen voor het moderniseren van de cao en voor het benutten van de opvattingen en ideeën van alle betrokken werknemers voor het cao-overleg in plaats van aandacht voor alleen de gebonden werknemers (leden). Op deze wijze kan ook een eventuele eenzijdige blik op de belangen van specifieke groepen onder de werknemers worden voorkomen. Ook de internationalisering (die heeft geleid tot toegenomen concurrentie en veranderingen op de arbeidsmarkt), de kredietcrisis en de pensioenproblematiek hebben hun weerslag gehad op de aandacht van partijen voor de (inhoud van de) cao. Om deze (economische) veranderingen een plaats te kunnen geven in de cao is draagvlak (bij werknemers) onontbeerlijk, terwijl omgekeerd ook geldt dat het nodig is op deze veranderingen in te spelen om draagvlak te behouden.

In dat verband valt te wijzen op het *Sociaal Akkoord* dat de centrale organisaties van werkgevers en van werknemers in april 2013 met de regering hebben gesloten. Daarin zijn op centraal niveau afspraken gemaakt gericht op herstel van vertrouwen en het geven van perspectief aan werknemers en ondernemers. Daarbij zijn

---

5 Stichting van de Arbeid (2012) *Dispensatie in de cao*, 8 juni 2012, p. 6.

ook afspraken gemaakt die op decentraal niveau, door cao-partijen, zullen moeten worden geïmplementeerd. Het gaat dan onder meer over duurzame participatie van mensen met een verminderd arbeidsvermogen, opbouw van-werk-naar-werk-voorzieningen, een verantwoorde inzet van externe flexibiliteit en flexibele arbeidscontracten, het tegengaan van ontduiking van de cao en aanpak van de werkloosheid onder jongeren.

De raad stelt vast dat de onderwerpen draagvlak en modernisering breed aandacht krijgen bij de partijen die betrokken zijn bij het cao-overleg. Partijen ontplooiën veel initiatieven die zijn gericht op verbreding van het draagvlak en de betrokkenheid van met name werknemers. Daarbij is sprake van een grote diversiteit in aanpak en in doel.

Zo gaat het om het betrekken van meer werknemers, het komen tot een andere opzet van de cao met betrokkenheid van verschillende partijen, het maken van afspraken met betrokkenen om te komen tot een betere implementatie van cao-afspraken of tot een sterkere positie van de cao.

In de evaluatie van het cao-seizoen 2012 constateert de AWWN dat voor dat jaar dominante trends waren: (verdere) vernieuwing en modernisering van de cao en het vergroten van de betrokkenheid van werknemers bij de cao-onderhandelingen<sup>6</sup>.

In te zetten middelen

Om werknemers meer en ook anders te betrekken bij het cao-proces worden verschillende middelen ingezet. Het gaat om het (on line) verstrekken van informatie over de start, de inzet, de voortgang en het resultaat van het cao-overleg. Daarnaast wordt gebruikgemaakt van panels, groepsdiscussies, enquêtes, *large scale interventions* enzovoorts, om de mening van (in beginsel) alle werknemers (en soms ook werkgevers) te peilen. Het vergroten van betrokkenheid kan aan het begin van het cao-proces plaatsvinden (wat zijn de wensen?), maar ook aan het eind van het traject (hoe beoordeelt men het resultaat?) of bij de uitwerking van een akkoord (hoe implementeert men het-geen is afgesproken?).

Cocreatie is een (relatief nieuwe) methode om betrokkenheid en draagvlak te organiseren. Hierbij overleggen verschillende geledingen binnen een bedrijf of sector, zowel aan werkgevers- als aan werknemerszijde, met elkaar om, door dialoog, gezamenlijk te komen tot bijvoorbeeld een nieuwe cao of een vernieuwing van onderdelen van een cao.

---

6 AWWN (2013) *Duurzaamheid in recessietijd: Eindevaluatie cao-seizoen 2012*, p. 6.

Eerder is aangegeven dat het niet ongebruikelijk is in het kader van maatwerk de uitwerking of invulling van aspecten van de cao aan de ondernemingsraad over te laten. Ook hierdoor worden anderen dan alleen de gebonden werknemers bij de cao betrokken. Maatwerk en flexibiliteit kunnen in die zin dus ook tot meer betrokkenheid leiden.

#### Concrete initiatieven

Om beter inzicht te krijgen in wat decentrale partijen met de verschillende initiatieven willen bereiken, wat de overwegingen zijn, welke aanpak en middelen worden gekozen en wat de ervaringen ermee zijn, heeft de commissie die dit advies heeft voorbereid, een hoorzitting belegd.

Daarvoor was het nodig om een selectie te maken uit een ruim aantal initiatieven<sup>7</sup>. Uit de hoorzitting blijkt dat de verschillende initiatieven een verschillende achtergrond hebben, dat het doel verschilt en dat er ook verschil is in de gehanteerde instrumenten.

De achtergrond om te komen tot verbreding van draagvlak kan sterk uiteenlopen. Er is sprake van een aantal specifieke aspecten die sterk aan het bedrijf of de sector verbonden zijn (zie de box) en van een aantal algemene aspecten die bij meerdere of alle gehoorde partijen een rol spelen.

### De initiatieven in verschillende cao's

Bij Heineken is gekozen voor modernisering van de cao waarbij sprake is van een cao die enerzijds kaders biedt en faciliteiten en anderzijds veel ruimte geeft voor invulling op lager en individueel niveau, zodat de cao breed toepasbaar is voor alle bedrijfsonderdelen en er een grote betrokkenheid is bij de invulling, mede vanuit de bedrijfscultuur. Door de vakbonden worden alle werknemers (leden en niet-leden) bij het cao-traject betrokken.

Bij ING was de splitsing van de bank- en verzekeringstak aanleiding om samen (werkgever en bonden) te kiezen voor een nieuwe opzet van de cao (vanuit volwaardige

<sup>7</sup> Voor een overzicht van de bij de SER bekende initiatieven, zie bijlage 5.

Bij de keuze is rekening gehouden met het onderscheid naar ondernemings- en bedrijfstak-cao, met de aanleiding en de aard van het initiatief en ook met de (economische) positie van het bedrijf of de sector. Op die manier is geprobeerd om door de beschrijving van een beperkt aantal cao's toch een goede indruk te krijgen en te geven van de initiatieven die in veel verschillende cao-trajecten aan de orde zijn.

Voor de hoorzitting zijn uitgenodigd de cao-onderhandelaars van de ondernemings-cao's van Heineken, Smurfit Kappa Corrugated en ING Verzekeren/ Investment Management en van de (grote) bedrijfstak-cao's Horeca, Bouw, Grafimedia en Gemeenten (bij gemeenten is strikt genomen geen sprake van een cao, wel van een vergelijkbaar proces). De deelnemers aan de hoorzitting staan vermeld in bijlage 6.

arbeidsrelaties) en het cao-proces. Via themagroepen zijn de belangrijkste onderwerpen integraal beschouwd. Via enquêtes, roadshows en discussiesessies zijn ideeën getoetst en meningen gepeild bij het personeel. Vervolgens zijn de cao-onderhandelingen gevoerd waarbij de mening van de medewerkers leidend is geweest.

Bij Smurfit Kappa is verbreding van het draagvlak vooral ingezet om afspraken (levensfasenbeleid) om te zetten in beleid dat breed gedragen wordt. In dit industriële concern, dat bestaat uit meerdere verschillende bedrijven, is door werkgever en bonden per bedrijf breed informatie verzameld en zijn gesprekken gevoerd over knelpunten, opvattingen over werk, ook naar levensfase, duurzame inzetbaarheid, toekomst van de organisatie, personeelsplanning enzovoorts. Daarmee is draagvlak en betrokkenheid georganiseerd voor (mogelijke) oplossingen.

Bij Grafimedia komt de verbreding van het draagvlak voort uit de technische ontwikkeling die leidt tot een sterk krimpende branche (van 50.000 naar 25.000 werknemers in ongeveer acht jaar). Daarmee verdween ook het (kwantitatieve) draagvlak voor (de bekostiging van) cao-regelingen. Gekozen is voor een nieuwe opzet van de cao onder de naam 'de comfortabele arbeidsovereenkomst'<sup>a</sup>. Er is sprake van een sectoroverstijgend aanbod van dienstverlening (onder andere pensioen, sociale zekerheid, verzuim, mobiliteit, ontwikkeling) waarvan bedrijven, sectoren of deelsectoren tegen betaling gebruik kunnen maken. Op het tweede niveau is het mogelijk sector- of bedrijfsspecifieke afspraken te maken in de vorm van een cao of bedrijfseigen regeling. Het derde niveau omvat de ruimte voor afspraken met de or en de individuele medewerker (sociale innovatie). Deze nieuwe aanpak is gericht op de creatieve industrie, die breder is dan de grafimedia. Daarmee wordt het ook mogelijk gezamenlijke voorzieningen in de lucht te houden.

a. Zie bijv.: <http://www.caocreatieveindustrie.nl>

Ook bij de Bouw speelt in stand houden van 'collectieve voorzieningen' een belangrijke rol bij de verbreding van draagvlak. Zonder modernisering van de cao zal het draagvlak van de cao bij werkgevers verdwijnen. Door de toename van zzp'ers en meer recent de inzet van buitenlandse arbeid in de sector en als uitvloeisel van de economische crisis is het aantal werknemers onder de cao sterk teruggelopen, van ca. 170.000 in 2009 tot ca. 120.000 nu.

Werkgevers en vakbonden delen de analyse met betrekking tot de ontwikkelingen in de sector, maar verschillen van mening over wat deze moeten betekenen voor de wijze en de aard van een vernieuwing van de cao. Overeenstemming is er wel over het onder-

zoeken van de mogelijkheid om met aanpalende sectoren/branches tot een brede raamwerk-cao te komen met maatwerk voor subbranches en ondernemingen. Wat zzp'ers en uitzendkrachten betreft is het mogelijk gemaakt dat deze (tegen betaling) gebruik kunnen maken van (onderdelen) van het opleidingsstelsel<sup>a</sup>. Verder wordt onderzocht of en hoe zzp'ers deel kunnen nemen aan het pensioenfonds.

In de Horeca-traditioneel (ongeveer 311.000 werknemers en ca. 43.000 horecavestigingen) is sprake van een zeer divers werkgeversbestand (klein, groot, subsectoren) en van een zeer divers werknemersbestand (tijdelijk werkzaam in de horeca (bijbaan), loopbaan in de horeca), waarbij deze groepen verschillend tegen arbeidsvoorwaarden aankijken. Er zijn twee cao's: KHN-Horeca (soms wel, soms niet met avv) en NHG-Horeca (geen avv). KHN-cao beslaat zo'n 284.000 werknemers bij avv.

In 2011 is FNV Horeca een actie gestart om naast hun leden (veelal uit de groep loopbaan) ook de niet-leden te betrekken bij het cao-overleg om daarvoor draagvlak te organiseren. De actie bestond uit een crowdsourcing-initiatief (online-discussie), gebruik van sociale media, website, bezoek van horecagelegenheden, bijeenkomsten voor or'ën enzovoorts.

Werkgevers in de horeca zijn of tegen avv (NHG, Nederlands Horeca Gilde) of willen allereerst op eigen kracht draagvlak voor de cao bereiken voor hun leden zonder bepalingen die maatwerk verhinderen, dan maar via avv aan andere werkgevers op te leggen (KHN, Koninklijke Horeca Nederland). Daarvoor is het nodig dat de cao herkenbaar is voor werkgevers.

Over de inhoud van de cao is verschil van mening; draagvlakverbreding betreft vooral het draagvlak bij de eigen achterbannen.

Bij de gemeenten wordt gewerkt aan het gezamenlijke project 'Cao van de toekomst' dat in 2013 daadwerkelijk van start gaat<sup>b</sup>. Het is een traject van cocreatie gericht op modernisering van de cao-inhoud en hervorming van het onderhandelingsproces.

Draagvlak is daarbij een leidende gedachte, maar ook de bezuinigingen waarmee de gemeenten zich geconfronteerd zien, spelen een rol. Bij dit project worden via verschillende methoden alle werknemers betrokken, maar de draagvlakverbreding richt zich hier ook nadrukkelijk op de werkgevers.

a. Deze mogelijkheid maakte onderdeel uit van het SER-advies *Zzp'ers in beeld* (2012).

b. Zie bijv.: [http://www.vng.nl/files/vng/20121311\\_naar\\_een\\_cao\\_van\\_de\\_toekomst.pdf](http://www.vng.nl/files/vng/20121311_naar_een_cao_van_de_toekomst.pdf)

Het blijkt dat vooral de ontwikkelingen binnen het eigen bedrijf of in de sector de aanleiding vormen (gezamenlijk) actie te ondernemen om tot verbreding van draagvlak te komen. Deze worden versterkt door opvattingen van werkgevers en bonden

over de ‘wenselijke’ cao. Daarbij spelen ook meer algemene noties een rol zoals sociale innovatie, cocreatie, volwaardige (of evenwichtige) arbeidsrelaties, modernisering van de cao en maatwerk.

Bij de werkgevers in sommige sectoren lijkt de behoefte aan verbreding van het draagvlak, het betrekken van alle werknemers, ook gevoed te worden door twijfel aan de representativiteit van de vakbonden. Het gaat daarbij om lage ledenaantallen en twijfel of de vakbondsleden wel een afspiegeling van de bedrijfs- of sectorpopulatie vormen. Die twijfel doet overigens geen afbreuk aan de waardering voor het cao-instrument.

Naast het representativiteitsvraagstuk geldt voor werkgevers (in een aantal sectoren/branches en ondernemingen) dat hun draagvlak voor de cao(afspraken) ook gebaat is bij de bereidheid van vakbonden om maatwerk, flexibiliteit en differentiatie in de cao (‘modernisering’) te willen bewerkstelligen<sup>8</sup>.

Als een belangrijk aspect voor (verbreding van het) draagvlak komt naar voren herkenbaarheid in combinatie met leesbaarheid van de cao. De vorm (heel uitgebreid, gedetailleerd) en het taalgebruik (formeel, juridisch) zouden leiden tot desinteresse voor en onkunde met de cao, in sommige gevallen ook bij werkgevers. Een cao die, omgekeerd, voor het bedrijf of de sector herkenbare zaken bevat in duidelijke en begrijpelijke taal (bijvoorbeeld een populaire versie), zou de bekendheid van de cao vergroten en daarmee ook de betrokkenheid erbij en het draagvlak ervoor<sup>9</sup>.

Het blijkt dat bonden al in veel gevallen niet-leden betrekken bij het proces om tot een cao te komen. Als bijeenkomsten worden belegd, zijn deze veelal ook toegankelijk voor niet-leden; ook kunnen niet-leden meedoen aan peilingen of referenda (op internet).

In praktische zin blijkt hier een onderscheid tussen ondernemings- en bedrijfstakcao's. Bij bedrijven is, zeker in samenwerking met de werkgever, het personeel relatief makkelijk te bereiken en te informeren. In sectoren zijn door de diversiteit aan werkgevers en locaties de werknemers veel moeilijker direct te bereiken.

Acties om werknemers bij de cao te betrekken, zoals in de horeca, zijn zeer kostbaar en vragen een grote personele inzet. Zij leiden weliswaar tot een grotere betrokkenheid, maar naar het lijkt niet tot een opmerkelijke groei van het aantal leden of tot een blijvende betrokkenheid.

<sup>8</sup> Zie in dat kader bijv. het artikel ‘Wie redt de cao?’, *Forum* 14 maart 2013, pp. 22-25.

<sup>9</sup> Ook de mogelijkheden die een digitale versie van de cao biedt (bijv. doorlinken naar wettelijke regelingen e.d.) zijn hiervoor in te zetten.

Uit de casus van ING Verzekeren/IM blijkt dat bij het proces om te komen tot een nieuwe cao, is ingezet op een grote betrokkenheid van het personeel. Dat heeft via intensieve campagnes en vele vormen van mogelijke betrokkenheid ertoe geleid dat circa 2500 van de 8000 medewerkers op enige wijze hebben geparticipeerd. Ondanks deze grote deelname betekent het ook dat 70 procent van het personeel blijkbaar geen behoefte had aan bemoeienis met de eigen, nieuw vorm te geven arbeidsvoorwaarden. Uit het traject bij ING Verzekeren/IM bleek verder dat er bij de beoordeling van de uitkomst zich geen verschil voordoet tussen leden van vakbonden en niet-leden.

#### Samenvattend

*De raad constateert dat er bij een deel van de sectoren en bedrijven een ontwikkeling in gang is gezet naar een bredere betrokkenheid bij het cao-proces, waarbij de omstandigheden in het bedrijf of de sector leidend zijn. De manier waarop betrokkenheid wordt georganiseerd, verschilt sterk en varieert van informeren en reageren via een website tot deelname aan co-creatie, vanuit alleen een vakbond of samen met andere bonden en werkgevers. Voor een gezamenlijke aanpak blijkt wederzijds vertrouwen van wezenlijk belang. Het organiseren van draagvlak door actieve betrokkenheid vraagt een forse inspanning en brengt ook kosten met zich. Daarbij is de uitdaging of en hoe actieve betrokkenheid blijvend georganiseerd kan worden. Van belang voor betrokkenheid bij de cao blijken ook herkenbaarheid en leesbaarheid van wat in de cao is geregeld.*

## 4 Vernieuwing voor draagvlak: opvattingen van de raad

Draagvlak is geen gegeven

Het draagvlak voor de cao(-afspraken) is geen gegeven. Tal van ontwikkelingen – zoals individualisering, veranderingen op de arbeidsmarkt en de teruglopende organisatiegraad van de vakbeweging – maken dat er vragen gesteld worden bij de bestaande situatie en bij eerder gemaakte afspraken.

Cao-partijen (zowel van werkgevers- als werknemerszijde) zullen zich dus continu moeten inspannen om draagvlak te verwerven.

Cao is basis voor arbeidsverhoudingen en overlegeconomie

De arbeidsvoorwaarden van ongeveer 80 procent van de Nederlandse werknemers worden bepaald door een cao<sup>1</sup>. Draagvlak voor cao-afspraken is daarmee tegelijkertijd ook draagvlak voor de arbeidsverhoudingen in ons land.

De cao vormt ook de basis voor regelmatig contact en overleg tussen organisaties van werkgevers en van werknemers. Dat geldt zowel op het niveau van bedrijven en sectoren (cao-niveau) als op centraal niveau. Ontwikkelingen in de economie en op de arbeidsmarkt die decentraal spelen, worden vertaald naar en aangekaart op het centrale niveau – en omgekeerd krijgen ontwikkelingen op nationaal niveau een vertaling naar het decentrale (cao-)niveau.

Een goed functionerende overlegeconomie draagt bij aan versterking van het aanpassingsvermogen van de Nederlandse economie en daarmee aan het realiseren van de sociaal-economische doelstellingen, zo stelt de raad vast. De goede prestaties van de Nederlandse economie in internationaal verband zijn mede aan dit aanpassingsvermogen te danken. In een snel veranderende internationale context is dit vermogen meer dan ooit een noodzakelijke voorwaarde voor welvaartsbehoud<sup>2</sup>.

Aanpassingsvermogen is vereist

Om deze rol in de arbeidsverhoudingen te kunnen blijven vervullen zullen cao-partijen ervoor moeten zorgen dat de cao relevant blijft voor de betrokkenen en zodoende op hun steun kan blijven rekenen.

---

<sup>1</sup> Het gaat, volgens cijfers van het ministerie van SZW, over ongeveer 6,1 miljoen werknemers. Hiervan vallen ca. 0,5 miljoen onder een ondernemings-cao. Onder een bedrijfstak-cao vallen ongeveer 5,6 miljoen werknemers, waarvan 88 procent direct en 12 procent via avv (Ministerie van SZW (2011) *Voorjaarsrapportage cao-afspraken* 2011).

<sup>2</sup> SER (2012) *Advies Verschuivende economische machtsverhoudingen*, 12/04, p. 84.

Dat vraagt, zo meent de raad, aanpassing – van zowel de inhoud als van het proces – aan de economische werkelijkheid, aan de sociaal-economische ontwikkeling en aan maatschappelijke opvattingen op zo'n manier dat de betrokkenen zich in de cao-afspraken herkennen en deze ook als evenwichtig ervaren.

De cao is een flexibel instrument. Cao-afspraken zijn sneller aan te passen aan veranderende omstandigheden dan wetgeving. De aanpassingsbereidheid van cao-partijen, die daarbij van dat instrument gebruik konden maken, heeft geleid tot maatwerk en flexibiliteit in bijna alle cao's. Er is nog steeds sprake van een verdere ontwikkeling en steeds verder verkennen van onder andere de mogelijkheden van individuele afspraken. Ook worden door cao-afspraken nieuwe onderwerpen ingebracht, die voor de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen van groot belang zijn. Zo valt te wijzen op persoonlijke scholingsbudgetten, inspanningen ten behoeve van duurzame inzetbaarheid, evc-trajecten (evc staat voor erkenning verworven competenties) en 'van-werk-naar-werk-trajecten'. De cao is het arbeidsrechtelijk laboratorium waarin betrokkenen experimenteren met afspraken over nieuwe onderwerpen die vaak, als ze in de praktijk hun waarde hebben bewezen, in wetgeving wordt vastgelegd.

#### Nu voldoende draagvlak

De raad constateert, met het kabinet<sup>3</sup>, dat – los van de zorgen over het draagvlak – op dit moment sprake is van voldoende feitelijk draagvlak voor de cao en de cao-afspraken.

De cao(-afspraken) worden positief beoordeeld door degenen die onder een cao vallen en daarbij is geen tot weinig verschil tussen de leden (van werkgeversverenigingen en vakbonden) en niet-leden. Ook in de maatschappelijke en politieke opinie krijgt de cao overwegend een positieve beoordeling en wordt de belangrijke rol van het cao-stelsel en de overlegeconomie voor de sociaal-economische positie van ons land erkend. Daarbij bestaat er wel zorg over de teruglopende organisatiegraad bij werknemers.

#### Veranderingen vanuit de arbeidsmarkt

Voor het draagvlak van de cao's in de verdere toekomst is het noodzakelijk rekening te houden met nieuwe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Door de individualisering zal de rol van zzp'ers, die als ondernemers in beginsel niet onder de cao vallen, toenemen; dit zal van invloed zijn op de betekenis van de cao in de desbetreffende

---

3 Tweede Kamer (2011-2012) 29 544 nr. 391, p. 4.

sector. Dit geldt ook voor het toegenomen aantal buitenlandse werknemers dat, op buitenlandse arbeidsvoorwaarden, werkzaam is in Nederland.

Voor zover sprake is van oneigenlijke concurrentie door zowel zzp'ers als buitenlandse werknemers op basis van schijnconstructies en andere malafide praktijken, is handhaving van regelgeving de aangewezen methode om draagvlak voor de cao te behouden. Voor zover bestaande regelgeving tekortschiet is aanpassing noodzakelijk. Hiertoe zijn afspraken gemaakt in het *Sociaal Akkoord* en in het *Actieplan aanpak schijnconstructies*<sup>4</sup>. In het actieplan formuleert het kabinet een aanpak van schijnzelfstandigheid en van het tegengaan van ontduiking van minimumloon, ontwijking van premieafdracht en ontduiking van cao's.

Daarnaast zullen de cao-partijen in de cao's een antwoord moeten formuleren op deze veranderingen vanuit de arbeidsmarkt<sup>5</sup>. Voor zover deze ontwikkelingen bijvoorbeeld opleidingsvoorzieningen in cao's bedreigen door een kleiner wordend aantal werknemers, kan bijvoorbeeld ervoor gekozen worden om zzp'ers te laten deelnemen aan deze faciliteiten of om de cao of delen van de cao van toepassing te laten zijn op meer subsectoren<sup>6</sup>. Aanzetten daartoe zijn zichtbaar in bijvoorbeeld de Grafimedia en de Bouw.

### Sociaal Akkoord

De raad ziet ook in het *Sociaal Akkoord*, gesloten op 11 april 2013, goede aanzetten die een spoedige en zorgvuldige uitwerking verdienen om het draagvlak voor de cao te vergroten. Het gaat dan om onder meer:

- De uitbreiding van de ketenaansprakelijkheid naar cao-loon, wat zeker in economisch zware tijden van belang is om onderbieding op arbeidsvoorwaarden tegen te gaan. Samen met de overheid wordt daarom werk gemaakt van het tegengaan van cao-ontduiking via onder andere schijnconstructies.
- Het samen met de overheid verbeteren van de controle op naleving van de cao.
- Het maken van cao-afspraken en concrete plannen op sectorniveau gericht op inzetbaarheid is hierbij van groot belang. Tegelijkertijd moeten ook de bestaande mechanismen worden aangepast, zodat zij het vinden en houden van werk ondersteunen, een goede balans bieden tussen flexibiliteit en zekerheid en meedoen van iedereen bevorderen. Vanuit deze basis hebben kabinet en sociale partners gespro-

<sup>4</sup> Zie ministerie SZW (2013) *Resultaten van sociaal overleg*, kamerbrief d.d. 11 april 2013 met bijlagen en Tweede Kamer (2012-2013) 17 050 nr. 428 met bijlage.

<sup>5</sup> Voor zzp'ers zie ook het SER-advies *Zzp'ers in beeld* (2010).

<sup>6</sup> Zie bijv. Stichting van de Arbeid (2013) *Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020: Verantwoordelijkheid nemen én dragen, kansen creëren én benutten*, p. 12.

ken over hervormingen, gericht op een goed functionerende en duurzame arbeidsmarkt.

- De overeengekomen grotere betrokkenheid van sociale partners in de infrastructuur voor werk en inkomen en de grotere nadruk op de taak van sociale partners in de preventie van werkloosheid en bemiddeling en re-integratie van werkzoekende werknemers, wat kan bijdragen aan de ledengroei van de vakorganisaties.

#### Organisatiegraad en noodzaak brede betrokkenheid

Het vergroten van directe betrokkenheid, dat wil zeggen vergroting van het leden-tal van werkgevers- en werknemersorganisaties en vergroting van de betrokkenheid van die leden bij de cao, ziet de raad als belangrijke opdracht aan partijen om het draagvlak voor cao-afspraken te vergroten. Over de wijze waarop partijen dit zouden kunnen realiseren, spreekt de raad zich echter niet uit. Hij meent dat ledenwer-ving en het betrekken van leden bij de cao een zaak is van partijen zelf.

Voor het draagvlak onder werknemers voor cao-afspraken is nodig dat deze afspra-ken een afspiegeling zijn van de wensen van de diverse groepen werknemers. Tot op heden blijken de werknemers positief over de cao te oordelen.

Voor de toekomst acht de raad het noodzakelijk dat zo veel mogelijk werknemers worden betrokken bij het cao-overleg. Met het representeren van opvattingen die breed worden gedeeld door werknemers die bij die bewuste cao betrokken zijn, kan een lage organisatiegraad worden gecompenseerd. Door het betrekken van leden en niet-leden wordt ook de legitimiteit van de vakbonden in het cao-overleg versterkt.

De raad constateert dat sociale partners en afzonderlijke vakbonden inmiddels zijn begonnen met het verbreden van het betrekken van alle werknemers (leden en niet-leden) bij het cao-overleg. Hij roept hen op hiermee door te gaan, op een wijze die past bij de omstandigheden van de betrokken cao, en het proces waar nodig te inten-siveren.

#### Verdergaan met maatwerk en heldere cao-teksten

Daarnaast is het belangrijk dat sociale partners blijven werken aan de relevantie van de cao. Maatwerk en flexibiliteit zijn daarvoor van belang.

Een ander belangrijk aspect is de vormgeving en de verwoording van de cao. De raad meent dat een cao die afspraken bevat die voor de werknemers van het bedrijf of de sector herkenbaar en relevant zijn en die in duidelijke en begrijpelijke taal zijn ver-woord, de bekendheid met de cao zal vergroten en daarmee ook de betrokkenheid en het draagvlak<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Daarbij dient ook oog te zijn voor het onderscheid tussen wat wettelijk is geregeld en wat in de cao is afgesproken. Dit onderscheid blijkt in de praktijk niet altijd duidelijk.

### Vernieuwing voor draagvlak

Samenvattend is de raad van oordeel dat het cao-stelsel van wezenlijk belang is en blijft voor de arbeidsverhoudingen en voor de Nederlandse overlegeconomie. Voldoende draagvlak voor cao-afspraken is daarbij een noodzakelijke voorwaarde.

Het vergroten van directe betrokkenheid, dat wil zeggen vergroting van het leden-tal van werkgevers- en werknemersorganisaties en vergroting van de betrokkenheid van die leden bij de cao, ziet de raad als belangrijke opdracht aan partijen om het draagvlak voor cao-afspraken te vergroten.

Voor dat draagvlak is, volgens de raad, een cao nodig die voor partijen relevant is en die kan rekenen op voldoende steun, zowel van de direct betrokkenen alsook maatschappelijk en politiek.

Het feit dat de cao een flexibel instrument is, heeft partijen in staat gesteld en stelt partijen in staat de inhoud ervan af te stemmen op steeds veranderende sociale en economische omstandigheden. Dat vraagt om maatwerk en recht doen aan zowel het collectief als aan het individu. Het vraagt ook om het betrekken bij de totstand-koming van allen die te maken hebben met de cao.

De raad constateert dat maatwerk en het betrekken van niet-leden gesteund worden door sociale partners op centraal niveau. Hij constateert tevens dat decentrale partijen in een deel van de ondernemingen en sectoren initiatieven ontplooiën om het cao-proces te moderniseren en meer en meer alle belanghebbenden bij het tot stand komen van de cao betrekken, om op die manier (meer) steun en begrip voor de uitkomsten van het cao-overleg te organiseren. Daarbij is ook belangrijk dat werknemers goede informatie verstrekken krijgen over het cao-proces, door vakbonden (en waar dat nog niet gebeurt, gefaciliteerd door de werkgever) en werkgever.

Al met al stelt de raad vast dat het van groot belang is dat sociale partners, centraal en decentraal, blijven werken aan het vergroten van het draagvlak voor cao-afspraken en de ingezette ontwikkelingen voortzetten en waar mogelijk intensiveren, daarbij gebruikmakend van de ervaringen die inmiddels zijn opgedaan.

Den Haag, 23 augustus 2013

W. Draijer  
Voorzitter

V.C.M. Timmerhuis  
Algemeen secretaris





Bijlagen





Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

Sociaal-Economische Raad  
De heer dr. A.H.G. Rinnooy Kan  
Postbus 90405  
2509 LK S GRAVENHAGE



Postbus 90801  
2509 LV Den Haag  
Anna van Hannoverstraat 4  
T 070 333 44 44  
F 070 333 40 33  
www.rijksoverheid.nl

**Contactpersoon**  
dhr. drs. P. Biemans  
T 070 333 47 41  
PBiemans@minszw.nl

**Onze referentie**  
AV/SDA/2012/8644

**Uw referentie**  
-

**29 JUN 2012**

Datum  
Betreft Adviesaanvraag draagvlak voor cao-afspraken

Geachte heer Rinnooy Kan,

Hierbij leg ik u een adviesaanvraag voor over het onderwerp 'draagvlak voor cao-afspraken'. In mijn brieven aan de Tweede Kamer van 5 en 18 april jl. ben ik ingegaan op het Nederlandse overlegmodel en het stelsel van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming en heb ik deze adviesaanvraag aangekondigd (Kamerstukken II, 2011/12, 33000-XV, nr. 70 en 29544, nr. 391). Voor de context en achtergrond van deze adviesaanvraag verwijst ik u naar de inhoud daarvan.

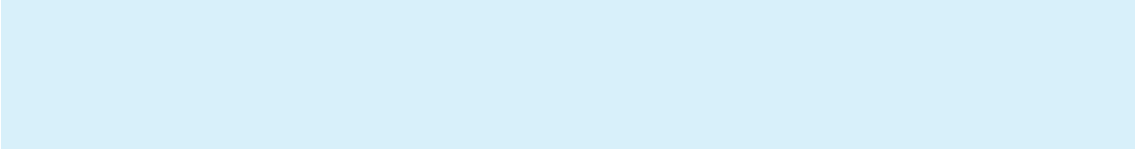
Vanwege de waarde van het stelsel van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming is het van belang dat het draagvlak op (middel)lange termijn verder wordt verbreed. Dit is mede van belang vanwege de maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, decentralisering in de arbeidsvoorwaardenvorming en flexibilisering in de arbeidsrelaties. De vraag staat centraal of de draagvlakvergrotenende initiatieven die we nu zien voldoende zullen zijn, of dat (ook) nagedacht moet worden over een herstructurering van het cao- en avv-stelsel, mede in het licht van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Graag verzoek ik u om voor het einde van het jaar uw inzichten over deze thematiek te geven. Ik zie met belangstelling uit naar uw advies.

Hoogachtend,

de Minister van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid,

H.G.J. Kamp



## Korte weergave wettelijke regeling cao en avv

### Wettelijke regeling cao

#### Inhoud en totstandkoming cao

Een cao bestaat voornamelijk uit arbeidsvoorwaardelijke bepalingen over loon, pensioen, werktijden, vakantiedagen, ouderschapsverlof en dergelijke.

Voor het afsluiten van een cao is vereist, maar ook voldoende dat er (ten minste) twee partijen zijn: een werkgever of werkgeversvereniging en een werknemersvereniging<sup>1</sup>. Het staat werkgevers(organisaties) en vakbonden vrij een cao met elkaar af te sluiten; zij zijn daartoe niet verplicht. Een aantal bedrijfstakken kent dan ook geen cao. Een cao kan ook betrekking hebben op aannemingen van werk en overeenkomsten van opdracht (art. 1 lid 2).

#### Doorwerking cao

De cao is van toepassing op de werkgever die zelf of via een werkgeversorganisatie waarbij hij is aangesloten, de cao heeft afgesloten en op de werknemers die lid zijn van een vakbond die de cao heeft afgesloten en die vallen onder de werkingssfeer van de cao<sup>2</sup>. Voor deze ‘gebonden’ werkgever en werknemers werkt de cao door in de individuele arbeidsovereenkomst: de bij cao afgesproken arbeidsvoorwaarden gelden automatisch en dwingend (artikel 9 Wet cao). Individuele afspraken tussen werkgever en werknemer die in strijd zijn met cao-bepalingen waaraan zij beiden zijn gebonden, zijn nietig (artikel 12 en 13 Wet cao).

#### Artikel 14-werknemers

Een *gebonden werkgever* is verplicht de arbeidsvoorwaarden van de cao ook toe te passen op (‘aan te bieden aan’) de werknemers met wie hij een arbeidsovereenkomst sluit en die geen lid zijn van een bij de cao betrokken vakbond (artikel 14 Wet cao; deze werknemers worden daarom ook wel de ‘artikel 14-werknemers’ genoemd). Het zou voor vakbondsleden nadelig kunnen zijn als gebonden werkgevers ongebonden werknemers in dienst kunnen nemen tegen goedkopere arbeidsvoorwaarden. Dit zou bovendien kunnen leiden tot verstoring van de arbeidsrust. Overigens zijn de niet- (of anders) georganiseerde werknemers niet verplicht in te stemmen met de toepassing van de cao. Ook kunnen zij de werkgever niet verplichten tot naleving

<sup>1</sup> Een werkgevers- of werknemersvereniging kan alleen een cao afsluiten als de statuten die bevoegdheid toekennen. Een individuele werknemer of een or of pvt kan geen cao afsluiten. De or of pvt kan wel betrokken zijn bij de uitwerking van de cao op het niveau van de onderneming.

<sup>2</sup> De zogenoemde eis van ‘betrokkenheid’: cao-partijen bepalen in de werkingssfeerbepaling van de cao op welk soort arbeid en op welke werknemers de cao van toepassing is.

van de cao. Dat recht is voorbehouden aan cao-partijen (en de gebonden werknemers)<sup>3</sup>.

### Incorporatiebeding

In de praktijk maken gebonden werkgevers veelal gebruik van een incorporatiebeding om de arbeidsvoorwaarden die in de cao zijn afgesproken, van toepassing te laten zijn op de individuele werknemers. Door dit beding wordt de cao in de individuele arbeidsovereenkomst 'geïncorporeerd'. Deze methode dient twee doelen:

- het incorporatiebeding stelt de werkgever in staat om voor alle werknemers uniforme arbeidsvoorwaarden door te voeren;
- de werkgever voldoet hiermee aan zijn verplichting de ongebonden (artikel 14-) werknemer de arbeidsvoorwaarden van de cao aan te bieden en aan zijn verplichting de cao na te leven (artikel 9 lid 2) zonder dat hij hoeft uit te zoeken wie van zijn werknemers via vakbondslidmaatschap automatisch aan de cao zijn gebonden.

Een *niet-aangesloten werkgever* is niet gebonden aan de cao die in zijn bedrijfstak is afgesloten tussen werkgevers(verenigingen) en vakbonden. Dat is anders als bepalingen van de cao op grond van de Wet avv algemeen verbindend zijn verklaard (zie hierna).

#### Dispensatie van cao(bepalingen)

Cao-partijen kunnen bedrijven in de sector of subsectoren geheel of gedeeltelijk uitsluiten van de toepassing van de cao. Cao-partijen kunnen dit doen door:

- bepaalde bedrijven of subsectoren uit te zonderen in de werkingssfeerbepaling in de cao;
- een dispensatiebepaling in de cao op te nemen zodat op verzoek dispensatie kan worden verleend.

### Wettelijke regeling avv en toetsingskader avv

#### Wet avv

De Wet avv heeft als doel de cao te stimuleren en te ondersteunen. De wet beoogt oneerlijke concurrentie op arbeidsvoorwaarden – door onderbieding door niet-gebonden werkgevers en werknemers – te voorkomen en arbeidsrust te bevorderen.

---

3 Zie bijv. Koot-Van der Putte, E. (2007) *Collectieve arbeidsvoorwaarden en individuele contractsvrijheid*, UvA, p. 62 e.v.

Daarom kan de minister van SZW op verzoek van een of meer van de partijen die voor een sector of bedrijfstak een cao hebben afgesloten, *bepalingen van die cao* algemeen verbindend verklaren. Door avv (algemeen verbindend verklaring) wordt een werkgever die geen lid is van een werkgeversorganisatie die de cao heeft afgesloten, alsnog gebonden aan de verbindend verklaarde bepalingen uit de cao. De verbindend verklaarde bepalingen uit de cao worden aldus bindend voor alle werkgevers en werknemers die werkzaam zijn in de bedrijfstak. Ook bepalingen die aannemingen van werk en overeenkomsten van opdracht betreffen, kunnen verbindend verklaard worden.

De looptijd van een besluit tot avv bedraagt maximaal twee jaar. Een avv-besluit met betrekking tot fondsen (bijvoorbeeld voor scholing en opleiding) kan voor een maximale looptijd van vijf jaar gelden.

Avv is geen automatisme. Er moet voldaan zijn aan een aantal voorwaarden waarvan er hierna enkele worden genoemd.

De minister kan cao-bepalingen uitsluitend algemeen verbindend verklaren als deze bepalingen naar *zijn* oordeel reeds gelden voor een ‘belangrijke’ meerderheid van de werknemers in de bedrijfstak.

### Meerderheidsvereiste

Een meerderheid van 60 procent of meer wordt in ieder geval als ‘belangrijk’ gekwalificeerd. Een meerderheid tussen 55 en 60 procent idem, tenzij het draagvlak voor de cao binnen het werkingssfeergebied gering is of als er een zeer scheve verdeling van de meerderheid binnen het werkingssfeergebied bestaat. Bij een meerderheid beneden 55 procent vindt geen avv plaats, tenzij naar het oordeel van de minister sprake is van bijzondere omstandigheden. In beide laatste gevallen (minder dan 60 procent) is de beoordeling van de representativiteit ‘maatwerk’. Het gemiddelde representativiteitspercentage bij avv-verzoeken ligt al jaren stabiel rond de 80 procent.

Bron: Ministerie SZW, *Toetsingskader AVV*.

### Toetsing(skader)

Bij avv wordt niet de gehele cao algemeen verbindend verklaard, maar *een aantal* bepalingen van de cao die specifiek zijn genoemd. Niet alle cao-bepalingen komen voor avv in aanmerking. De bepalingen waarvoor avv wordt gevraagd, toetst SZW

aan de Wet avv, het recht en het avv-beleid. Het avv-beleid is opgenomen in het *Toetsingskader algemeen verbindendverklaring van cao-bepalingen (Toetsingskader)*. Het Toetsingskader is per 1 oktober 2010 geactualiseerd en geeft een uitgewerkt en handzaam overzicht van inhoudelijke aspecten van avv (wanneer wel en wanneer niet avv) en procedurele aspecten van avv (indienen verzoek avv / verzoek dispensatie)<sup>4</sup>. Bepalingen van een ondernemings-cao vallen buiten het bereik van de Wet avv.

Geen avv bij strijd met algemeen belang of rechtmatige belangen van derden  
De minister kan een bepaalde cao-afsprake of een bepaald type cao-afspraken in het licht van de sociaal-economische ontwikkeling in strijd achten met het algemeen belang en op grond daarvan niet algemeen verbindend verklaren.  
Ook wordt gewaakt over de rechtmatige belangen van derden. Cao-partijen dienen zelf daarmee rekening te houden. Als de minister constateert dat desalniettemin sprake is van te grote benadeling van de rechtmatige belangen van derden (bijvoorbeeld bij de bepaling die de werkingssfeer van de cao bepaalt), kan hij besluiten geen avv te verlenen.

#### Dispensatie van avv

Bedrijven of subsectoren die door dispensatie zijn uitgezonderd van toepasselijkheid van (bepalingen van) de cao zelf, kunnen niet door avv alsnog onder die cao worden gebracht. Dispensatie van de cao betekent automatisch dispensatie van avv. Bedrijven of subsectoren die niet reeds op deze grond zijn uitgezonderd, zijn eventueel door cao-partijen alsnog uit te zonderen in hun avv-verzoek. Is niet door een van deze maatregelen van cao-partijen zelf voorzien in dispensatie, dan kan de minister van SZW aan werkgevers op hun verzoek dispensatie van avv verlenen.

#### Onverbindendverklaring van cao(bepalingen)

De Wet avv biedt de mogelijkheid cao-bepalingen onverbindend te verklaren indien het algemeen belang wordt geschaad (artikelen 8 en 9). Het onverbindend verklaren van cao-bepalingen is een discretionaire bevoegdheid van de minister van SZW. De minister heeft niet de bevoegdheid vervangende arbeidsvoorwaarden vast te stellen.

### Cao en avv in internationaal recht

#### *Artikel 28 van het Handvest van de grondrechten van de Europese Unie*

Volgens artikel 28 van het Handvest van de grondrechten hebben de werkgevers en werknemers of hun respectieve organisaties, overeenkomstig het gemeenschapsrecht en de nationale wetgevingen en praktijken, het recht om op de passende niveaus col-

---

4 Zie: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/collectieve-arbeidsovereenkomst-cao>

lectief te onderhandelen en collectieve arbeidsovereenkomsten te sluiten en om, in geval van belangenconflicten, collectieve acties te ondernemen ter verdediging van hun belangen, met inbegrip van staking.

*Artikelen 5 en 6 Europees Sociaal Handvest (ESH) en EG-Verdrag*

Artikel 5 ESH waarborgt het recht van werknemers en werkgevers op vrijheid van organisatie voor de bescherming van hun economische en sociale belangen.

Artikel 6 ESH waarborgt het recht van werkgevers en werknemers op collectieve onderhandelingen.

Het ESH staat nadrukkelijk genoemd in artikel 136 EG-Verdrag. Het recht op collectief onderhandelen en de onderhandelingsvrijheid die aan dit recht inherent is, worden door het Europese Hof in de communautaire rechtsorde erkend als grondrechten die integrerend deel uitmaken van de algemene beginselen van het gemeenschapsrecht.

*ILO-Verdragen nr. 98 en nr. 87*

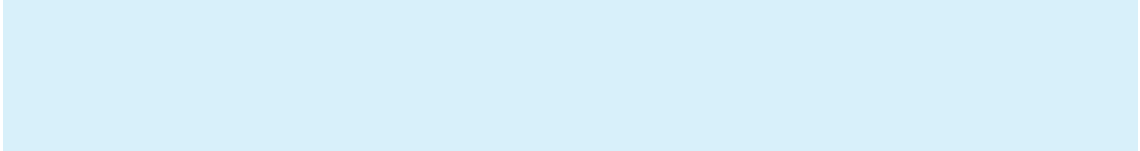
ILO-verdrag 98 verplicht de verdragsluitende partijen tot verwezenlijking van de vrijheid van vereniging en tot de effectieve erkenning van het recht om collectief te onderhandelen.

Volgens ILO-verdrag nr. 87 worden de verdragsluitende partijen geacht zich te verplichten om maatregelen te nemen ter bevordering van het collectief overleg.

Het ESH en de genoemde ILO-Verdragen impliceren voorts dat de overheid zich behoort te onthouden van een ingrijpen in de contractvrijheid van de sociale partners<sup>5</sup>.

---

5 In onze wetgeving komt dit nog eens in het bijzonder tot uitdrukking in artikel 10 van de Wet op de loonvorming.



## De dekkinggraad van cao in internationaal perspectief

### Inleiding

De meeste werknemers in Nederland vallen onder een cao, terwijl de vakbonden die hierover onderhandelen een kleiner deel van de werknemers vertegenwoordigen. Dit hoofdstuk plaatst deze situatie in internationaal vergelijkend perspectief. Het laat achtereenvolgens zien dat:

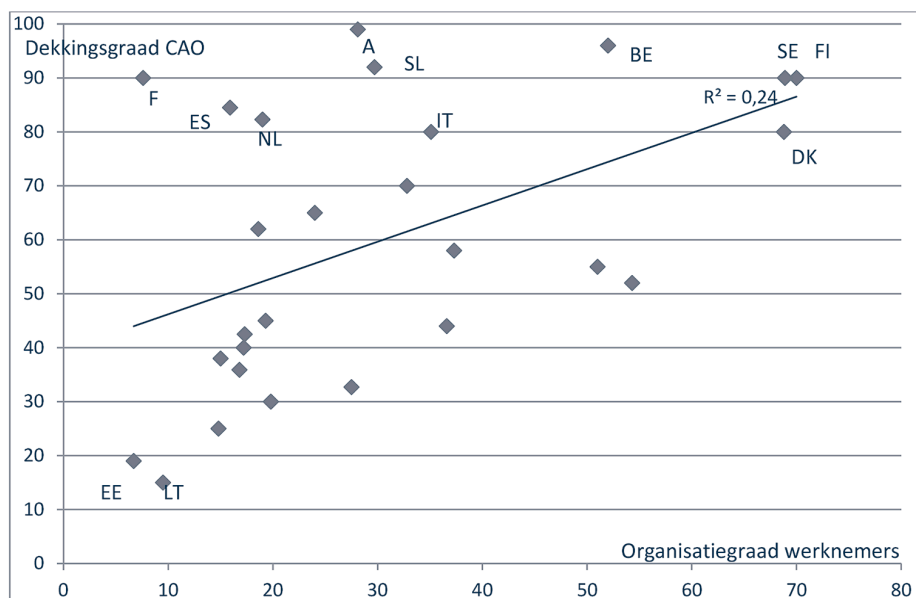
1. een groot verschil tussen de dekkinggraad van cao's en de organisatiegraad van werknemers niet uitzonderlijk voor Nederland is;
2. de hoge organisatiegraad van werkgevers in combinatie met de derdenbinding vooral van belang is voor de hoge dekkinggraad van de cao in Nederland (en ook in andere landen);
3. er ook landen zijn zoals Zweden, Finland en Denemarken waar de organisatiegraad van de vakbeweging doorslaggevend is voor de hoge dekkinggraad van cao's;
4. en ten slotte dat de wijze waarop landen tot een hoge dekkinggraad van cao's komen, diepe historische wortels kent waarbij er sprake is van een zekere padafhankelijkheid.

### Verschillende wegen naar een hoge dekkinggraad van cao's

In de meeste landen van de EU is de cao van grote betekenis voor de arbeidsverhoudingen. Er zijn echter ook verschillen tussen landen. In een aantal landen waaronder Nederland valt meer dan tachtig procent van de werknemers onder een cao. Maar er zijn ook landen zoals Estland en Litouwen waar dit percentage onder de twintig procent ligt. Hoe kunnen deze verschillen worden verklaard?

Bijgaande figuur 3.1 (p. 54) laat zien dat er een zwak verband in de EU27 is tussen de organisatiegraad van werknemers en de dekkinggraad van cao's. Er zijn weliswaar landen zoals Zweden (SE), Finland (FI) en Denemarken (DK) waar een hoge organisatiegraad van werknemers gepaard gaat met een hoge dekkinggraad van cao's, en landen zoals Estland (EE) en Litouwen (LT) waar een lage organisatiegraad van werknemers gepaard gaat met een lage dekkinggraad van cao's. Maar er is ook een aantal landen zoals Frankrijk (F), Spanje (ES), Oostenrijk (A) en Nederland (NL), waar de dekkinggraad van cao's hoog is (> 80 procent) terwijl de organisatiegraad van werknemers relatief laag is. Zo bedraagt de organisatiegraad van werknemers in Frankrijk nog geen acht procent, terwijl negen op de tien Franse werknemers onder een cao vallen.

Figuur 3.1 Organisatiegraad vakbeweging en dekkingsgraad cao's EU27, 2008-2010



Bron: SER-secretariaat op basis van ICTWSS-data base Jelle Visser, versie 3.0 (mei 2011).

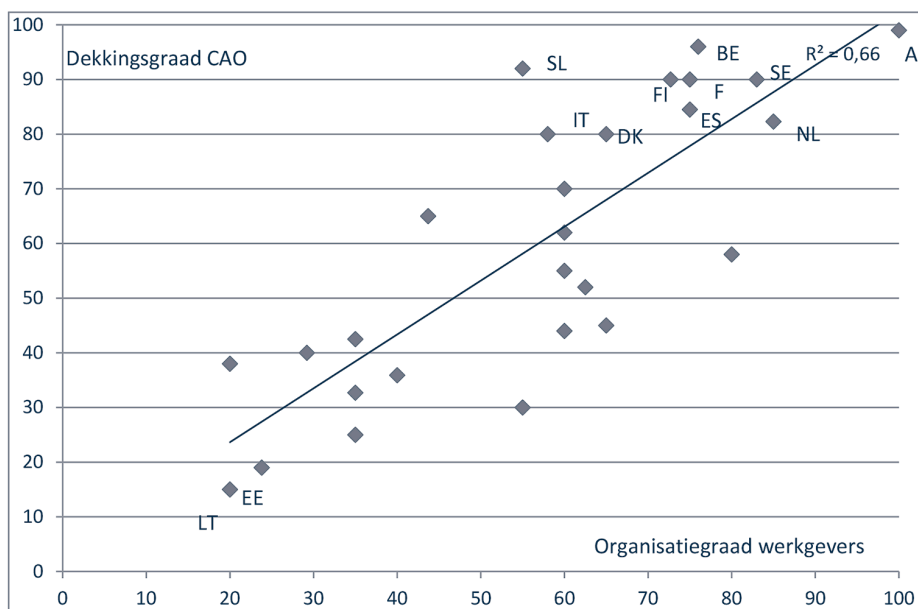
De grafiek in figuur 3.2 (volgende pagina) laat zien dat er een veel sterker verband bestaat tussen de organisatiegraad van werkgevers en de dekkingsgraad van cao's<sup>6</sup>.

Volgens deze grafiek blijkt de hoge dekkingsgraad van cao's in Nederland goed verklaarbaar door een hoge organisatiegraad van werkgevers. Zo bezien loopt Nederland niet uit de pas met Zweden, waar zowel werknemers én werkgevers goed zijn georganiseerd. Dat geldt overigens ook voor Frankrijk, Spanje en Oostenrijk (waar de werkgevers verplicht lid zijn van een werkgeversvereniging).

Een vergelijking van beide figuren laat zien dat er drie landen (België, Italië, Slovenië) zijn met een hoge dekkingsgraad van de cao die duidelijk hoger ligt dan de organisatiegraad van werknemers én werkgevers.

6 Zie ook: Europese Commissie (2010) *Industrial Relations in Europe*, p. 37.

Figuur 3.2 Organisatiegraad werkgevers en dekkingsgraad cao's EU27, 2008-2010



Bron: zie figuur 1.

De figuren suggereren dat er meerdere wegen zijn in de EU om tot een hoge dek-  
kingsgraad van cao's te komen<sup>7</sup>:

- De eerste weg is als de partijen die de overeenkomst sluiten, beide een hoge orga-  
nisatiegraad kennen.
- De tweede weg is via een hoge organisatiegraad van werkgevers waarbij de cao  
op een of andere wijze ook wordt toegepast op ongeorganiseerde werknemers die  
werkzaam zijn bij de georganiseerde werkgever (derdenbinding).
- De derde weg is als de cao daarnaast op een of andere wijze ook wordt uitgebreid  
naar ongeorganiseerde werkgevers (algemeen verbindend verklaren van cao).

Deze drie wegen sluiten elkaar niet uit. De verschillen tussen landen betreffen meer  
het gewicht van de verschillende wegen en de wijze waarop met name de derden-  
binding tot stand komt. In Zweden is bijvoorbeeld de eerste weg met een hoge orga-  
nisatiegraad van *beide* sociale partners het meeste van belang, waarbij de werkgever  
bovendien de cao automatisch maar vrijwillig toepast op niet-georganiseerde werk-

7 Vergelijk: Europese Commissie (2002) *Industrial Relations in Europe*, p. 39.

nemers (weg twee)<sup>8</sup>. Algemeen verbindend verklaren van de cao via een wettelijke maatregel komt in Zweden niet voor. In Nederland is vooral de tweede weg via een hoge organisatiegraad van werkgevers van belang, waarbij de derdenbinding is verankerd in artikel 14 van de wet cao. Daarnaast kent Nederland de wettelijke mogelijkheid om de cao algemeen verbindend te verklaren, hetgeen ongeorganiseerde werkgevers en hun werknemers (al dan niet georganiseerd) bindt aan de cao<sup>9</sup>.

Tabel 3.1 Wegen naar een hoge dekkingsgraad van de cao (> 80 procent) in de EU27.

| <i>Land</i> | <i>Belangrijkste factoren voor hoge dekkingsgraad cao</i> | <i>Vorm van derdenbinding</i>                                            | <i>Wettelijke mogelijkheid avv?</i>              |
|-------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Nederland   | Hoge organisatiegraad werkgevers + derdenbinding          | Wettelijk                                                                | Ja                                               |
| Zweden      | Hoge organisatiegraad beide sociale partners              | Automatisch, vrijwillig                                                  | Nee                                              |
| België      | Hoge organisatiegraad beide sociale partners + avv        | Wettelijk                                                                | Ja                                               |
| Denemarken  | Hoge organisatiegraad beide sociale partners              | Automatisch, vrijwillig                                                  | Nee                                              |
| Finland     | Hoge organisatiegraad beide sociale partners + avv        | Automatisch, vrijwillig                                                  | Ja                                               |
| Frankrijk   | Hoge organisatiegraad werkgevers + avv                    | Wettelijk                                                                | Ja                                               |
| Italië      | Organisatiegraad werkgevers*                              | Automatisch, vrijwillig, maar vakbonden kunnen naar de rechter stappen** | Nee                                              |
| Oostenrijk  | Hoge organisatiegraad werkgevers + avv                    | Wettelijk                                                                | Ja + verplicht lidmaatschap werkgevers           |
| Slovenië    | Hoge organisatiegraad werkgevers + avv                    | Wettelijk                                                                | Ja + tot 2006 verplicht lidmaatschap werkgevers. |
| Spanje      | Hoge organisatiegraad werkgevers + avv                    | Wettelijk***                                                             | Ja***                                            |

*Toelichting:* \*Italië: De hoge dekkingsgraad van cao's in Italië valt niet helemaal goed te verklaren, gezien de organisatiegraad van sociale partners en het ontbreken van wettelijke avv.

\*\* Vakbonden kunnen in Italië naar de rechter stappen om minimumlonen bij ongeorganiseerde werkgevers af te dwingen.

\*\*\*Spanje: cao's hebben een wettelijke status.

*Bronnen:* Bewerking SER-secretariaat op basis van Europese Commissie (2002) *Industrial Relations in Europe*, pp. 40-47; Eurofound (2011) *Extension of collective bargaining agreements in the EU*, background paper.

8 Daarnaast komt het in Zweden voor dat vakbonden druk uitoefenen op ongeorganiseerde werkgevers om zich aan te sluiten bij een cao.

9 In 2011 viel vanwege avv 13 procent van de werknemers onder bedrijfstak-cao's werkzaam in bedrijven die geen partij zijn in de cao-onderhandelingen. Aangezien maar een klein gedeelte van de werknemers onder een ondernemings-cao valt, impliceert dit dat 12 procent van de werknemers die onder een cao werkzaam zijn, werkzaam is in een bedrijf dat geen partij is in de cao-onderhandelingen. Zie: Ministerie SZW (2011) *Voorjaarsrapportage cao-afspraken*, pp. 69-70.

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de wijze waarop een hoge dekkingsgraad van cao's (• 80 procent) tot stand gekomen is in de hiervoor genoemde EU-lidstaten.

Met uitzondering van Zweden en Denemarken kennen alle landen met een hoge dekkingsgraad een vorm van wettelijke regulering in de vorm van derdenbinding en/of algemeen verbindend verklaren.

Het belang van de wettelijke regeling van derdenbinding in artikel 14 wet cao in Nederland moet overigens niet worden overschat. De oorspronkelijke bedoeling van de wetgever in 1927 was om te voorkomen dat werkgevers die een cao hadden afgesloten, daaronder uit zouden komen door ongeorganiseerden in dienst te nemen (zie hieronder)<sup>10</sup>. Maar zoals Jacobs aangeeft, is een werkgever meestal niet op de hoogte van het vakbondslidmaatschap en mag hij daar niet naar vragen<sup>11</sup>. De praktijk is dat werkgevers cao-condities min of meer automatisch toekennen via een incorporatiebeding aan al hun werknemers die onder de werkingssfeer van een cao vallen, ongeacht of zij wel of geen lid zijn van een vakbond (zie uitgebreider bijlage 2).

### Historische paden naar een hoge dekkingsgraad van cao's

De verschillende wegen naar een hoge dekkingsgraad van cao's hebben diepe historische wortels. Daarbij is ook sprake van een zekere mate van padafhankelijkheid: een ingeslagen weg kan niet zomaar worden verlaten. Hieronder een vergelijking tussen Zweden en Nederland om dit te illustreren.

De hoge dekkingsgraad van cao's wordt in *Zweden* bereikt middels een hoge organisatiegraad van sociale partners. Zweden kent een vrijwillige vorm van derdenbinding en geen avv. Deze zelfregulering gaat terug tot het begin van de vorige eeuw en vond zijn uitdrukking in het zogeheten Saltsjöbadsavtalet (akkoord van Saltsjöbaden) uit 1938. Dit akkoord tussen de sociale partners pacificeerde de Zweedse arbeidsverhoudingen. Het kwam onder een schaduw van hiërarchie tot stand: de overheid dreigde in te grijpen als de sociale partners er niet uit zouden komen. Sociale partners besloten hun relatie op zo'n wijze te regelen dat de overheid geen reden tot ingrijpen zou hebben. Dit werd bevestigd door de regerende sociaaldemocratische partij, die aangaf dat zolang de private sector een redelijke mate van zekerheid en inkomen kan bieden, er voor de staat geen reden is om in te grijpen<sup>12</sup>.

10 Tweede Kamer (1926-1927) 166 *Nadere regeling van de Collectieve Arbeidsovereenkomst*, nr. 3, p. 7 (Memorie van toelichting bij het wetsvoorstel).

11 Zie Jacobs, A. (2005) *Collectief arbeidsrecht*, pp. 124-126.

De hieruit resulterende zelfregulering van de arbeidsvoorwaarden- en omstandigheden betekent dat er weliswaar wettelijk kaders zijn om arbozaken, ontslag en medezeggenschap te regelen, maar dat er veel in cao's wordt geregeld. Er is bijvoorbeeld geen wettelijk minimumloon. Het arbeidsrecht heeft veel meer een privaatrechtelijk karakter. Een ongeorganiseerde werknemer kan zich niet beroepen op de cao<sup>13</sup>. Dat de werkgevers de cao toepassen op alle werknemers, komt volgens de Zweedse vakbonden voort uit vermijden van schadeclaims van de vakbonden vanwege inbreuk op de cao<sup>14</sup>.

De belangrijkste prikkel voor vakbondslidmaatschap in Zweden gaat uit van de voordelen die met dit lidmaatschap verbonden zijn ten aanzien van een aanvullende vrijwillige werkloosheidsverzekering. Dat was een van de redenen voor de stijging van de organisatiegraad sinds de jaren dertig<sup>15</sup>. Het verklaart ook waarom in Zweden, Finland, Denemarken en België, die allen een vorm van het 'Ghent system' hebben dat vakbondslidmaatschap op een of andere wijze koppelt aan werkloosheidsuitkeringen, er nauwelijks sprake is van dalende ledentallen van de vakbeweging<sup>16</sup>. Nederland kent evenwel na de introductie van de verplichte werkloosheidsverzekering in 1949 geen vrijwillige werkloosheidsverzekeringen meer.

De hoge dekkingsgraad van cao's wordt in Nederland bereikt middels een hoge organisatiegraad van werkgevers en een vorm van wettelijke derdenbinding (artikel 14 wet cao). Daarnaast speelt ook de avv (algemeen verbindend verklaring) een rol. De wet cao dateert van 1927. Hierboven is al opgemerkt dat het de oorspronkelijke bedoeling van de wetgever met artikel 14 was om te verhinderen dat de werkgever die een cao had afgesloten, vervolgens ongeorganiseerden in dienst zou nemen. De wetgever was er zich destijds van bewust dat de derdenbinding zou kunnen leiden tot meeliftersgedrag. Toenmalig minister van Justitie Jan Donner merkte hierover het volgende op in de memorie van toelichting<sup>17</sup>:

---

12 Zie Visser, J. (1996) Corporatism beyond repair? Industrial relations in Sweden, in: J. van Ruysseveldt en J. Visser (red.) *Industrial relations in Europe: Traditions and transitions*, p. 191.

13 Ook in Nederland kan de ongeorganiseerde de werknemer volgens een uitspraak van de Hoge Raad de werkgever niet met een beroep op de Wet cao aan de cao houden. Zie: Jacobs, A. (2005) *Collectief arbeidsrecht*, pp. 124-125. Het verschil is wel dat in Zweden veel meer zaken in de cao zijn geregeld.

14 Zie: <http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/F53218717022F344C1256E4C004F02EF>

15 Zie: Visser, J. (1990) *In search of inclusive unionism*, p. 69.

16 Zie: Rie, T. van, I. Marx en J. Horemans (2011) Ghent revisited: unemployment insurance and union membership in Belgium and the Nordic countries, *European Journal of Industrial Relations*, 17 – 2, pp. 125-139; Bryson, A., B. Ebbinghaus en J. Visser (2011) Introduction: causes, consequences and cures of Union decline, *European Journal of Industrial Relations*, 17 – 2, pp. 97-105.

17 Tweede Kamer (1926-1927), 166, nr. 3, p. 7.

*[...] dat dit artikel het voor de ongeorganiseerde arbeiders gemakkelijker maakt zich buiten de vakorganisatie te houden en niettemin de vruchten van de c.a. [o]. te plukken.*

Bij het tot stand komen van de wet cao in de jaren twintig konden de betrokken partijen geen overeenstemming bereiken over het algemeen verbindend verklaren van de cao<sup>18</sup>. Pas in 1937 kwam de wet op het algemeen verbindend en onverbindend verklaren van collectieve arbeidsovereenkomsten tot stand<sup>19</sup>. De verantwoordelijke ministers Slingenberg en Van Schaik merkten in de memorie van toelichting bij deze wet het volgende op<sup>20</sup>:

*De collectieve arbeidsovereenkomsten zijn, naar het oordeel van de ondergetekenden, voor den behoorlijke gang van het bedrijfsleven, het bevorderen van de samenwerking tusschen werkgevers en werknemers van zoo grote betekenis gebleken, dat het wegruimen van belemmeringen, die haar verdere ontwikkeling in den weg staan, van groot maatschappelijk nut is te achten.*

De praktische betekenis van deze wet was gezien de bescheiden ontwikkeling van de cao voor de Tweede Wereldoorlog vooralsnog beperkt. Na de oorlog kwam eerst een stelsel van geleide loonpolitiek met een sterke overheidsbemoeienis tot stand, dat met het akkoord van Wassenaar in 1982 geëindigd is.

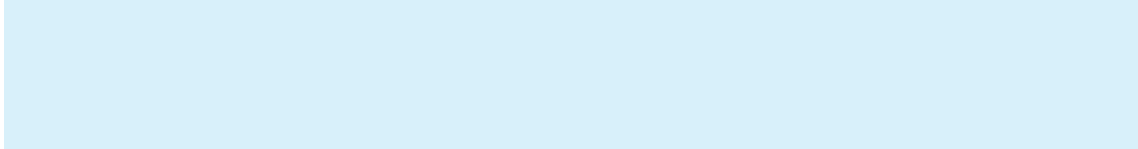
De verschillen tussen Zweden en Nederland hebben betrekking op een aantal fundamentele keuzes ten aanzien van de aard van het arbeidsrecht, de inrichting van de werkloosheidsverzekering en meer in het algemeen met verschillen in de rol van de overheid in de arbeidsverhoudingen<sup>21</sup>. Deze padafhankelijkheid maakt het niet eenvoudig om elementen vanuit het ene systeem te introduceren in een ander systeem, met een andere achtergrond en een andere historie.

<sup>18</sup> Zie hiervoor: Windmuller, J.P. en C. de Galan, 1979, *Arbeidsverhoudingen in Nederland 1*, pp. 70-71.

<sup>19</sup> Windmuller, J. P. en C. de Galan (1979) *Arbeidsverhoudingen in Nederland deel 1*, pp. 71-72. De avv stond al sinds 1907 na de totstandkoming van de wet op het arbeidscontract op de agenda. Zie: Eerste Kamer (1936-1937) 274 *Algemeen verbindend en onverbindend verklaren van bepalingen van collectieve arbeidsovereenkomsten*, p. 3.

<sup>20</sup> Tweede Kamer (1936-1937) 274, p. 3.

<sup>21</sup> Zie uitgebreider: Crouch, C. (1993) *Industrial relations and European state traditions*.



## De organisatiegraad van werknemers van 15-64 jaar, werkzaam voor meer dan 12 uur per week en lid van een vakorganisatie naar persoonskenmerken, kenmerken van de werkkring en regio

|                                        | Sbi   | Organisatiegraad, % |      |        |      |      |      |      |
|----------------------------------------|-------|---------------------|------|--------|------|------|------|------|
|                                        |       | 1995                | 1998 | 2000-b | 2003 | 2007 | 2010 | 2011 |
| <b>Totaal</b>                          |       | 28                  | 27   | 25     | 24   | 22   | 21   | 20   |
| <b>Geslacht</b>                        |       |                     |      |        |      |      |      |      |
| Mannen                                 |       | 34                  | 32   | 30     | 28   | 26   | 24   | 23   |
| Vrouwen                                |       | 20                  | 20   | 19     | 18   | 17   | 17   | 17   |
| <b>Leeftijd</b>                        |       |                     |      |        |      |      |      |      |
| 15-24 jaar                             |       | 15                  | 11   | 11     | 11   | 8    | 7    | 6    |
| 25-44 jaar                             |       | 27                  | 25   | 23     | 21   | 19   | 17   | 16   |
| 45-64 jaar                             |       | 38                  | 38   | 37     | 34   | 32   | 30   | 29   |
| <b>Herkomstgroepering<sup>1)</sup></b> |       |                     |      |        |      |      |      |      |
| Autochtonen                            |       |                     |      | 26     | 25   | 23   | 21   | 21   |
| Westerse allochtonen                   |       |                     |      | 22     | 21   | 20   | 20   | 17   |
| Niet-westerse allochtonen              |       |                     |      | 17     | 17   | 15   | 16   | 15   |
| <b>Opleidingsniveau<sup>1)</sup></b>   |       |                     |      |        |      |      |      |      |
| Lager                                  |       | 28                  | 26   | 26     | 23   | 21   | 21   | 21   |
| Middelbaar                             |       | 28                  | 27   | 25     | 24   | 23   | 21   | 21   |
| Hoger                                  |       | 30                  | 27   | 26     | 24   | 22   | 20   | 19   |
| <b>Arbeidsrelatie<sup>1)</sup></b>     |       |                     |      |        |      |      |      |      |
| Vast                                   |       | 30                  | 29   | 27     | 25   | 24   | 22   | 21   |
| Flexibel                               |       | 10                  | 10   | 10     | 9    | 10   | 8    | 9    |
| <b>Arbeidsduur</b>                     |       |                     |      |        |      |      |      |      |
| 12-<20 uur                             |       | 13                  | 12   | 12     | 11   | 10   | 11   | 10   |
| 20-<35 uur                             |       | 23                  | 24   | 24     | 21   | 20   | 19   | 19   |
| 35 uur of meer                         |       | 31                  | 30   | 28     | 27   | 25   | 23   | 23   |
| <b>Bedrijfstak<sup>1)</sup></b>        |       |                     |      |        |      |      |      |      |
| Landbouw en visserij                   | 01-05 | 17                  | 18   | 18     | 13   | 14   | 11   | 12   |
| Delfstoffenwinning en industrie        | 10-37 | 30                  | 29   | 28     | 29   | 25   | 24   | 24   |
| Energie- en waterleidingbedrijven      | 40-41 | 44                  | 50   | 48     | 44   | 31   | 29   | 31   |
| Bouwnijverheid                         | 45    | 41                  | 40   | 38     | 39   | 36   | 31   | 31   |
| Handel                                 | 50-52 | 13                  | 14   | 12     | 12   | 11   | 12   | 12   |
| Horeca                                 | 55    | 15                  | 15   | 13     | 16   | 11   | 11   | 7    |
| Vervoer en communicatie                | 60-64 | 43                  | 38   | 35     | 33   | 30   | 31   | 27   |
| Financiële instellingen                | 65-67 | 21                  | 17   | 15     | 14   | 13   | 13   | 14   |

|                                    |       |    |    |    |    |    |    |    |
|------------------------------------|-------|----|----|----|----|----|----|----|
| Zakelijke dienstverlening          | 70-74 | 14 | 16 | 14 | 12 | 12 | 11 | 11 |
| Openbaar bestuur                   | 75    | 46 | 44 | 42 | 39 | 39 | 34 | 34 |
| Onderwijs                          | 80    | 42 | 41 | 39 | 35 | 32 | 30 | 30 |
| Gezondheids- en welzijnszorg       | 85    | 24 | 24 | 25 | 22 | 21 | 18 | 19 |
| Cultuur en overige dienstverlening | 90-93 | 28 | 26 | 26 | 23 | 22 | 24 | 19 |
| <b>Bedrijfsgrootte</b>             |       |    |    |    |    |    |    |    |
| Minder dan 10 werknemers           |       |    |    | 14 | 14 | 12 | 11 | 10 |
| 10-99 werknemers                   |       |    |    | 23 | 23 | 19 | 17 | 16 |
| 100 of meer werknemers             |       |    |    | 29 | 28 | 25 | 23 | 23 |
| Onbekend                           |       |    |    | 18 | 21 | 14 | 12 | 13 |
| <b>Landsdeel</b>                   |       |    |    |    |    |    |    |    |
| Noord                              |       |    |    | 37 | 33 | 31 | 28 | 30 |
| Oost                               |       |    |    | 26 | 26 | 24 | 22 | 21 |
| West                               |       |    |    | 24 | 23 | 21 | 20 | 19 |
| Zuid                               |       |    |    | 23 | 21 | 19 | 17 | 17 |
| Bron: CBS                          |       |    |    |    |    |    |    |    |

## Overzicht van initiatieven gericht op verbreding van het draagvlak; voorbeelden uit een aantal cao's

| Cao                         | Initiatief                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABN Amro                    | Zowel de bank als de vakbonden streven naar een breder samengestelde achterban van de bonden die een betere afspiegeling van de bankpopulatie vormt. Afsproken is dat bonden een platform krijgen binnen de bank zodat het belang en werk van bonden beter zichtbaar wordt binnen de organisatie. Partijen praten nog over een nadere concretisering hiervan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| AEGON Nederland             | <p>Uitkomst cocreatie. Op een heel nieuwe manier, geholpen door een grote groep medewerkers uit alle geledingen van het bedrijf, is geprobeerd om in deze cao concrete afspraken te maken die deze richting ondersteunen: afspraken die minder gericht zijn op reguleren en meer gaan over kansen pakken en ondernemen; die het mogelijk maken om – binnen een aantal (eenvoudige) kaders – eigen keuzes te maken. Maar altijd met zorgvuldigheid naar elkaar. En steeds vanuit de gedeelde visie dat een volwaardige relatie tussen bedrijf en medewerkers uiteindelijk het meeste oplevert voor iedereen.</p> <p>AEGON Nederland (hierna: AEGON) en de samenwerkende vakorganisaties CNV Dienstenbond, FNV Finance en De Unie (hierna: vakorganisaties) hebben in 2012 – samen met de Centrale Ondernemingsraad (COR) – een cocreatieproces doorlopen om te komen tot een nieuwe cao voor AEGON Nederland NV. Daarbij is ook een groot aantal AEGON-medewerkers betrokken, via de themagroepen, een enquête, inloopsessies en focusbijeenkomsten.</p> <p>In een viertal gezamenlijke themagroepen (Relaties en verhoudingen, Maatwerk, Regisseur van je eigen loopbaan en Waarderen) zijn voorstellen uitgewerkt voor de nieuwe cao. Deze voorstellen vormden de basis voor de gesprekken tussen de onderhandelingsdelegaties. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een onderhandelingsresultaat over een totaalpakket.</p> |
| Beeld en Geluid (Instituut) | <p>Versterken van de interne dialoog met als thema: modernisering van de arbeidsverhouding in strategisch perspectief met partnership als sleutelwoord. De opgestelde presentatie is door sociale partners omarmd en wordt dit najaar door een kernteam in actie genomen, onder andere met zo'n tien groepsgesprekken als basis. Naast modernisering van de arbeidsverhoudingen en de inhoud van het arbeidsvoorwaardenpakket wordt ook gedacht aan de vormgeving d.m.v. een digi-cao.</p> <p>Beeld en Geluid zal in het najaar 2012 starten met een onderzoek om de behoeften te peilen onder de medewerkers omtrent de (flexibilisering) van de arbeidsvoorwaarden. Dit zal gebeuren door middel van plenaire sessies. Het streven is om per 1 januari 2014 een nieuwe moderne cao te realiseren gebaseerd op de ambities en input uit de groepsgesprekken met als thema's 'mijn werk', 'mijn tijd', 'mijn geld' en 'mijn benefits'. Gedurende dit traject zal nauw worden samengewerkt met FNV Kiem en de Ondernemingsraad.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Cabot BV                    | <p>Vraagstuk: vermindering van de stuwmeren aan (leeftijd)verlof. Het management zoekt naar een balans tussen de financiën en een goede arbeidsmarktpositie: bestaand personeel goed faciliteren tegen aanvaardbare kosten. Hiertoe zijn 2 bijeenkomsten (1 dag en ½ dag) georganiseerd met een dwarsdoorsnede van de medewerkers, inclusief or en kaderleden. Na een presentatie van het management over de feiten werken medewerkers gezamenlijk in kleine groepen aan de vraag:</p> <p>hoe blijven we met plezier werken voor Cabot; hoe houden we het bedrijf gezond en winstgevend; wat zijn de belangrijkste elementen om dat mogelijk te maken?</p> <p>Medewerkers willen meer individuele aanpak. Elementen daarvan zijn: advies om te gaan werken met 'open schalen' met meer afhankelijkheid van geleverde prestatie; invoering persoonlijk keuzebudget waarin alle bovenwettelijke dagen worden ondergebracht met maximale looptijd; overstap naar gemiddeld percentage voor dit budget (niet meer leeftijdsafhankelijk); eigen pensioenfond niet nodig, als het maar goed geregeld is; flexibilisering van de cao.</p> <p>Vanuit medewerkers zijn daarmee richtingen aangegeven voor modernisering van arbeidsvoorwaarden: de agenda voor de cao- onderhandelingen is daarmee van draagvlak voorzien.</p>                                                                                                      |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Carglass         | <p>Cao-partners proberen met de inbreng/inzet van eigen medewerkers gezamenlijk te komen tot een nieuwe moderne cao voor Carglass (met ingangsdatum 1 jan. 2013). Uitgangspunt is dat de nieuwe cao past bij de ontwikkelingen van de organisatie, medewerkers en maatschappij. De cao dient ondersteunend te zijn aan</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                  | <p>het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen en een bijdrage te leveren aan de betrokkenheid van de medewerkers en de positie van Carglass als werkgever op de arbeidsmarkt.</p> <p><u>Fase 0:</u> Informele verkenning met vakorganisaties over uitgangspunten en inhoud voor het cao-proces. Elkaar meenemen in visie en plannen. Waar hebben partijen gezamenlijke thema's en onderwerpen. Waar zoeken ze continue de horizontale afstemming.</p> <p><u>Fase 1:</u> Ophaalsessies: D.m.v. 'ophaalsessies', waarin medewerkers en leidinggevenden van alle afdelingen zijn betrokken, wordt de medewerkers gevraagd wat zij belangrijke zaken vinden om in de nieuwe cao afspraken over te maken. Op basis van visie en inzet op de drie kernthema's en de input van de medewerkers, vindt besluitvorming door Management Team (MT) plaats over de onderwerpen voor de nieuwe cao. Aan einde van deze fase wordt afgestemd met de vakbonden en gezamenlijk uitgewerkt.</p> <p><u>Fase 2:</u> Ontwerpsessies: Op basis van de uitkomsten en besluitvorming van fase I worden er per kernthema's onder leiding van een deelprojectleider in een aantal ontwerpessies met medewerkers de uitwerkingen gemaakt van de afspraken die in de cao dienen te komen. Het toetsen van de uitwerkingen en creëren van draagvlak over de voorstellen en wijzigingen binnen de organisatie behoort hierbij ook tot de verantwoordelijkheden van het deelproject. Deze fase wordt afgerond met besluitvorming door MT, communicatie naar medewerkers over de uitkomsten en afstemming met vakbonden over uitkomsten en inhoud.</p> <p><u>Fase 3:</u> Drie onderhandelingsdagen met cao-partners. De input uit de voorgaande fases en uitwerkingen vanuit de ontwerpessies dienen hierbij zo veel mogelijk als basis.</p> <p><u>Fase 4:</u> Implementatie / uitvoering cao-afspraken. Afhankelijk van het onderwerp wordt bepaald wie hier vanuit de lijn in combinatie met Human Resources verantwoordelijk voor is.</p> <p><u>Fase 5:</u> Evaluatie van cao-proces met vakbonden en medewerkers.</p> |
| Netwerkbedrijven | <p>Modernisering van de cao wat communicatie, vormgeving en taal betreft. Modernisering wat thema's betreft: meer eigen verantwoordelijkheid voor werknemers, flexibilisering van werktijden en werkprocessen, cultuurveranderingen en het inzetten van ICT-toepassingen.</p> <p>De vormgeving van de cao wordt voorbereid door een werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van vakorganisaties, bedrijfsvertegenwoordigers en Medezeggenschapsplatform Netwerkbedrijven. Er is voorzien in een brede achterbanraadpleging c.q. raadpleging van werknemers via webdiscussies, intranetpolls, seminars, themabijeenkomsten enzovoorts. (Visiedocument <i>Investeren in mensen</i>).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Movares          | <p>Partijen streven naar een zo groot mogelijke participatie van medewerkers bij de arbeidsvoorwaardenontwikkeling. Idealiter is de cao de logische resultante van het participatieve en communicatieve voortraject, in plaats van het resultaat van onderhandelen. Het regieteam sociaal beleid wordt gevraagd om voorstellen uit te werken hoe de participatie van medewerkers verbeterd kan worden. Een cao-platform zou daarbij wellicht kunnen helpen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NAKTuinbouw | <p>Bij HR/management bestond het beeld dat medewerkers weinig gebruik maken van de mogelijkheden van het levensfasebeleid. In groepen van 15 medewerkers per keer (totaal ca. 250 fte) zijn aan alle medewerkers de volgende vragen voorgelegd: waar ben je trots op in je werk, wat gaat er goed bij NAKtuinbouw, wat kan er beter? Wat heb je nodig om goed en langdurig je werk te kunnen blijven doen? Wat vind je daarvan het belangrijkste thema?</p> <p>Door de vragen open aan medewerkers voor te leggen ontstond een beeld van wat men op de werkvloer zelf belangrijk acht. Daaruit bleek dat de maatregelen slecht aansloten bij de behoefte van de medewerkers zelf. Leidinggevendenden sturen op de maatregelen en niet op de behoefte. Medewerkers herkennen zich niet in de maatregelen en ervaren inconsistentie bij de aansturing. Als 'bijvangst' van het proces werd duidelijk dat men de communicatie tussen afdelingen en leidinggevendenden een probleem vindt; de uitvoering van het HR-beleid door de leiding wordt als 'willekeurig' ervaren.</p> <p>Door het proces is bij medewerkers het bewustzijn van het levensfasebeleid vergroot: iedereen weet dat het bestaat; voor medewerkers belangrijke ingrediënten kunnen in het beleid worden verwerkt; met het management kan het gesprek worden aangegaan over stijlen van leidinggeven, passend bij het Management Development (MD)-ontwikkelingstraject; medewerkers hebben hoge waardering voor het initiatief en komen graag in gesprek met het management; er is een belangrijke impuls gegeven aan de verhoudingen binnen de 'ruggengraat' van het bedrijf.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| NS          | <p>Proeftuinen Outputgerelateerde arbeidsrelaties- en voorwaarden:</p> <p>Partijen zien een maatschappelijke trend om arbeidsvoorwaarden beter te laten aansluiten bij de individuele omstandigheden. Het uitgangspunt is daarbij dat werkgever en werknemer op basis van vertrouwen en wederkerigheid tot afspraken kunnen komen die voor beide partijen een toegevoegde waarde hebben. Dit uitgangspunt was in de cao 2010-2013 de aanleiding voor een 'proeftuin arbeidsrelaties' bij NS Stations. Eind 2012 heeft er een evaluatie plaatsgevonden van de proeftuin onder alle deelnemers, directie, vakbonden en or. NS Stations en vakbonden hebben vervolgens afspraken gemaakt over een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket dat past bij de vernieuwde manier van werken. Partijen spreken af dat deze afspraken voor NS Stations worden opgenomen in de bedrijfsspecifieke bepalingen (hoofdstuk 8) van de cao.</p> <p>Partijen spreken verder af om in navolging van NS Stations ook bij andere bedrijfsonderdelen in goed overleg tussen werkgever en werknemer te komen tot een betere afstemming tussen de individuele belangen van de medewerker en de bedrijfsdoelen. De afspraken van NS Stations vormen daarbij het uitgangspunt. Per bedrijfsonderdeel zal in overleg tussen Directie, vakbonden en or besproken worden op welke wijze vorm valt te geven aan de afspraken bij dit specifieke bedrijfsonderdeel. Indien deze afspraken betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden, worden de afspraken definitief overeengekomen tijdens het centrale vakbondoverleg. Betrokkenheid van en draagvlak bij deelnemers is een voorwaarde voor het slagen van de beoogde verandering.</p> <p>In 2013 kan worden gestart met de voorbereidingen, zodat vanaf 2014 invoering zorgvuldig kan plaatsvinden. De verdere invulling per bedrijfsonderdeel zal worden vastgesteld en gevolgd in het overleg tussen vakbonden en directie van de desbetreffende bedrijven.</p> <p>NS maakt gebruik van het instrument Cao-platform.</p> |

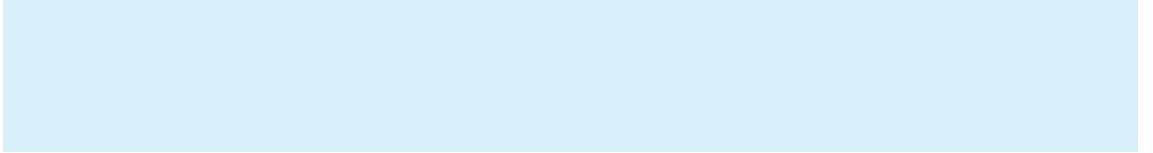
|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PGGM              | <p>Preambule in cao:</p> <p>Er zal een preambule worden opgenomen in de cao waarin de visie van PGGM op het HR-beleid staat verwoord. In deze preambule zal onder andere aandacht worden besteed aan de volwassen arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer en aan de verhouding tussen interne en externe medewerkers. PGGM hanteert als uitgangspunt dat in principe alle werkzaamheden die binnen PGGM worden verricht en die een doorlopend karakter dragen, door eigen personeel worden uitgevoerd. Hierop kan de werkgever uitzonderingen maken indien er sprake is van specialistische werkzaamheden, piekwerkzaamheden en in incidentele gevallen. Er zal alleen gebruik worden gemaakt van ingeleende krachten indien daardoor de positie van het eigen personeel niet in gevaar komt.</p> <p>Studie naar dialoog om de volwassen arbeidsrelatie te ondersteunen:</p> <p>Om verder te werken aan de volwassen arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer zullen cao-partijen in 2012 een studie doen naar instrumenten, workshops en andere mogelijke middelen die de volwassen arbeidsrelatie kunnen ondersteunen. Hiervoor zal gekeken worden naar ervaringen van anderen, een voorbeeld hiervan is het project 'Idealoog' bij de Universitaire Medische Centra.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Picture Group     | <p>Bij de Picture Group zijn ten behoeve van het leveren van input voor een paritaire cao-werkgroep over de ontwikkeling van levensfasebeleid ('Joy at Work'), werknemersbijeenkomsten georganiseerd (voor allen toegankelijk) om toe te lichten welk onderwerp op de agenda staat en daarover het net op te halen bij de betrokken werknemers.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Primair Onderwijs | <p>Cao po:</p> <p>Afgesproken is dat deze nieuwe cao geldt voor het gehele jaar 2013 en dat partijen dit jaar gebruiken om te komen tot een inhoudelijk vernieuwde cao in 2014. Sociale partners hebben afspraken gemaakt over een innovatief proces waarbij zo veel mogelijk leden van de sociale partners worden betrokken. De tweede helft van 2013 zal worden benut voor de formele cao po-onderhandelingen. Met elkaar streven de sociale partners naar een cao po die bijdraagt aan de verantwoordelijkheid voor goed onderwijs vanuit kwalitatief hoogwaardige onderwijsorganisaties met goed opgeleide professionals vanuit professionele en volwaardige arbeidsverhoudingen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                   | <p>Totstandkoming cao 2014: De werkvloer centraal:</p> <p>Werkgevers- en werknemersorganisaties zijn nadrukkelijk op zoek naar het leggen van verbindingen tussen de belangen van alle betrokkenen in de sector. Vanuit die wens en gedrevenheid willen sociale partners ook de totstandkoming van de cao innovatief aanpakken.</p> <p>Vanaf begin 2013 organiseren zij een proces waarbij zo veel mogelijk leden vanuit werkgevers- en werknemersorganisaties actief betrokken zullen raken. Startpunt van het proces zijn de vragen waar betrokkenen op de werkvloer tegenaan lopen. Betrokkenen zullen in ieder geval de volgende thema's agenderen voor een diepgaand gesprek in de sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werktijden, roosters en verlof</li> <li>• Loopbanen, levensfasen en professionalisering</li> <li>• Kwaliteit van onderwijs en kwaliteit van werken.</li> <li>• Hoe maak je afspraken op de werkvloer? Wie speelt welke rol?</li> </ul> <p>Uiteraard is er ruimte om andere zaken te bespreken waarvoor partijen innovatie van de cao wenselijk vinden. Werkgevers- en werknemersorganisaties zullen gezamenlijk het initiatief nemen om leraren, onderwijs-ondersteunend personeel, leidinggevenden en bestuurders uit te nodigen op zoek te gaan naar oplossingen voor geconstateerde problemen, waar nodig ondersteund door specialisten. Met elkaar wordt op deze manier gezocht naar oplossingen die ook bijdragen aan professionele en volwaardige arbeidsverhoudingen.</p> <p>Na de zomer zullen de werkgevers- en werknemersorganisaties het formele overleg starten en de input van het veld gebruiken bij de aanpassingen of vernieuwingen van de cao, zodat de sector primair onderwijs in 2014 een cao heeft die het verdient: een moderne cao met volwaardige arbeidsverhoudingen, die voorbereid is op veranderende verantwoordelijkheden en verwachtingen van de maatschappij.</p> |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reclassering | <p>Abvakabo:</p> <p>Met dit akkoord is een belangrijke stap gezet in de vernieuwing van de cao, met een pakket aan arbeidsvoorwaarden dat veel meer ruimte biedt voor individuele keuzes. Hierbij is gebruikgemaakt van de uitkomsten van het onderzoek naar de wensen van medewerkers dat door Faktor 5 is uitgevoerd.</p> <p>Bijlage 5 Resultaten Project Vernieuwing Arbeidsvoorwaarden:</p> <p>In 2011 hebben medewerkers tijdens een vijftal werkconferenties en met een digitale vragenlijst hun mening kunnen geven over verschillende thema's op het gebied van arbeidsvoorwaarden. De resultaten van dit onderzoek zijn meegenomen in het cao-overleg. Niet alle wensen en verzoeken hebben hun beslag gekregen in de cao, maar zijn belegd in een aantal HR-beleidsontwikkelingen. Het onderzoeksverslag is digitaal beschikbaar bij de werkgever.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Sport        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cao-partijen betrokken bij de CAO Sport hebben de ambitie om de arbeidsvoorwaarden Standpunt, arbeidsverhoudingen en omgang van arbeidsomstandigheden in de sportsector te moderniseren. Cao-partijen zijn daarom een Sociaal Contract overeengekomen met een looptijd van 1-1-2012 tot en met 31-12-2015. De kern van deze overeenkomst is de gedeelde visie op de toekomst van de arbeidsverhoudingen.</li> <li>2. In deze periode van 4 jaar wordt vooral gewerkt aan een vijftal inhoudelijke thema's: <ol style="list-style-type: none"> <li>a Loopbaan &amp; ontwikkeling</li> <li>b Gezond &amp; vitaal</li> <li>c Performance</li> <li>d Slimmer werken</li> <li>e Pensioen &amp; fiscaliteiten.</li> </ol> </li> <li>3. Daarnaast hebben cao-partijen afgesproken gedurende de looptijd van het Sociaal Contract te werken aan de versterking van medezeggenschap en werknemersparticipatie in de sportsector en de structuur van de CAO Sport (basiszekerheid en ruimte voor maatwerk).</li> <li>4. Cao-partijen geven jaarlijks via een ontwikkelagenda invulling aan het Sociaal Contract. Cao-partijen willen eind 2013 op koers liggen met de uitvoering van de ontwikkelagenda.</li> </ol> |
| Taxi         | <p>In de taxisector worden aan werkgeverszijde ideeën/input opgehaald via de onderhandelingsdelegatie, via de ledenvergadering en via een zogenaamde klankbordgroep. Aan dat laatste gremium mogen alle geïnteresseerde werkgevers in de branche deelnemen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|              | <p>Dit jaar is een nieuw initiatief gekomen om in zogenaamde regiobijeenkomsten van werkgevers ook het onderwerp cao aan de orde te stellen en op die manier te kijken of er ideeën/voorstellen 'naar boven komen' die niet via eerdergenoemde gremia te berde waren gebracht.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| UMC's        | <p>De afgelopen drie jaar is in de Universitair Medische Centra (UMC's) een proces gestart onder de naam Idealoog (werkgever, bonden, or e.a.). In de acht UMC's zijn ruim 70 projecten uitgevoerd die de dialoog in de organisatie stimuleren en die bijdragen aan een volwaardige arbeidsrelatie. Deze cultuurverschuiving past in de afspraken die sociale partners van de UMC's hebben gemaakt in het kader van de vernieuwing van het personeelsbeleid. Idealoog valt als een verkenning te beschouwen. In de cao 2011-2013 is concreet een vervolgstap voor de vernieuwingsagenda – die uiteindelijk doorloopt tot 2018 – afgesproken. Onder de naam 'Dialoog' worden in 2012 en 2013 projecten gestart.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Waterbedrijven | <p>Cao-Doetank:</p> <p>In 2012 is door de WWb (Werkgeversvereniging Waterbedrijven) een concept-cao-agenda voor de toekomst opgesteld. In dit onderhandelingsresultaat onderschrijven beide partijen deze visienotitie en spreken zij uit deze visie als cao-agenda voor de toekomst te hanteren. De vier thema's van de cao-agenda zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeidsmarkt</li> <li>- Flexibiliteit</li> <li>- Duurzame inzetbaarheid</li> <li>- Arbeidsverhoudingen.</li> </ul> <p>Een van de concrete uitwerkingen van het vierde thema is de Cao-Doetank. In januari 2013 is door de WWb een sectorbrede startconferentie gehouden over de cao van de toekomst. Deze 'Cao-Doetank' heeft een aantal resultaten opgeleverd, dat door cao-partijen is meegenomen in dit onderhandelingsresultaat. Cao-partijen onderschrijven het belang van een breed draagvlak voor de cao en willen de ingeslagen weg gezamenlijk verder voortzetten. Met de afgesproken studie HNW (over het Nieuwe Werken) wordt al uitwerking gegeven aan een van de resultaten van de Cao-Doetank. Daarnaast zullen cao-partijen gezamenlijk kijken op welke wijze de Cao-Doetank en de vier thema's van de cao-agenda voor de toekomst een vervolg krijgen en verder zijn uit te rollen in de sector. Om de betrokkenheid van medewerkers bij de cao te vergroten is inzicht in de cao en cao-teksten belangrijk. De tekst van de huidige cao zal daarom toegankelijker worden herschreven. Deze vereenvoudiging heeft tot doel om de cao transparant en begrijpelijk te maken voor alle medewerkers en daarmee de betrokkenheid te vergroten. Gedurende de looptijd van de cao zal een paritair samengestelde werkgroep de cao herschrijven, waarbij de inhoud materieel ongewijzigd blijft en rechten en plichten van werkgevers en werknemers niet worden aangetast.</p> |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Deelnemers aan de hoorzitting over initiatieven tot verbreding van het draagvlak voor cao-afspraken (16 januari 2013)

| cao                      | werkgeversvertegenwoordiger                                                                                                     | werknemersvertegenwoordiger                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Horeca                   | Paul Schoormans, beleidsadviseur Koninklijke Horeca Nederland                                                                   | mw. Milen van Boldrik, FNV Horeca                                     |
| Smurfit Kappa Corrugated | Ed Vervoort, directeur HR                                                                                                       | Albert Kuiper, Dick Heinen, beiden FNV Bondgenoten                    |
| Heineken                 | Hans de Ruiter, directeur HR                                                                                                    | –                                                                     |
| Bouw                     | mw. Joba van den Berg-Jansen, Directeur Sociale Zaken & Ledenservice Bouwend Nederland<br>Jørgen Hulsmans, beleidsmedewerker SZ | Gijs Lokhorst, CNV Vakmensen                                          |
| Grafimedia               | Richard van den Berg, voorzitter onderhandelingsdelegatie KVOG, directeur HR Roto Smeets Group                                  | Bernard van Iren, FNV KIEM                                            |
| ING Verzekeren           | Jan Jaap Krijtenburg, manager compensation and benefits                                                                         | Fred Polhout, FNV Bondgenoten<br>mw. Ieke Wiersinga, CNV Dienstenbond |
| Gemeenten                | Sietske Pijpstra, VNG, secretaris College voor Arbeidszaken, voorzitter Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO)                 | Bert de Haas, Abvakabo<br>Juan Schot, CNV Publieke Zaak               |



## Samenstelling van de SER-commissie Arbeids- en Ondernemingsrecht voor het project verbreding draagvlak voor cao-afspraken

### Leden

### Plaatsvervangende leden

#### Onafhankelijke leden

prof.mr. E. Verhulp  
 prof.dr. A.W.A. Boot  
 prof.mr. F.B.J. Grapperhaus  
 mw. prof.dr. A. Nauta

#### Ondernemersleden

drs. A. van Delft (VNO-NCW)  
 drs. A.W. Hokken (LTO Nederland; tot juni 2013)  
 mr. F.A.M. de Wijs (LTO Nederland; vanaf juni 2013)  
 dr. M.F.P. Rojer (AWVN)  
 mr. A.P.M.G. Schoenmaeckers (MKB-Nederland)

mr. B. Pries  
 mw. mr. K.C. van der Hoeven (AWVN)  
 mw. mr. S. Drion

#### Werknemersleden

mw. prof.dr. K. Boonstra (FNV)  
 drs. A.P.C.M. van Holstein (MHP)  
 mr. M.H.J. Limmen (CNV)  
 mw. mr. C.E. Passchier (FNV)

E. Pentenga  
 mr. W.J. Lubbers  
 mw. mr. K.M.M.E. Keybets

#### Ministeriële vertegenwoordigers

dr. K.J. Beniers (SZW)  
 mr. D.P. Spaans (SZW)  
 L.K. Klokkenburg MSc MA (EZ)  
 mw. mr. J.M. Meijer-Van der Aa (VenJ)  
 drs. C.P.C. van de Sanden (BZK)

drs. P. Biemans  
 drs. A.N.M. Stet

## **Secretariaat**

drs. H. van der Meer

mr. A. de Groot

dr. B. van Riel

mw. mr.drs. T.D. Riemens

# Publicatieoverzicht

## Algemeen

De belangrijkste adviezen en rapporten van de SER komen in boekvorm uit. Een jaarabonnement op deze publicaties kost € 90,50. Losse exemplaren kosten € 7,50, tenzij anders aangegeven.

Van de meeste adviezen wordt een aparte samenvatting gemaakt, zowel in het Nederlands als in het Engels. Deze samenvattingen kunt u raadplegen op onze website. Sommige Engelstalige samenvattingen zijn ook beschikbaar in boekvorm en zijn gratis. De bibliografische gegevens vindt u op onze website.

Het SERmagazine, met nieuws en opinies over de SER, de Stichting van de Arbeid en de overleconomie, verschijnt maandelijks. Een jaarabonnement is gratis.

Een overzicht van alle SER-uitgaven vindt u op onze website ([www.ser.nl](http://www.ser.nl)).

## Adviezen

### *Verbreding draagvlak cao-afspraken*

2013, 76 pp., ISBN 978-94-6134-054-2, bestelnr: 13/03

### *Handmade in Holland: Vakmanschap en ondernemerschap in de ambachtseconomie*

2013, 96 pp., ISBN 978-94-6134-053-5, bestelnr: 13/02

### *Make it in the Netherlands! Advies over binding van buitenlandse studenten aan Nederland*

2013, 58 pp., ISBN 978-94-6134-051-1, bestelnr: 13/01

### *Naar een Energieakkoord voor duurzame groei*

2012, 32 pp., ISBN 978-94-6134-046-7, bestelnr: 12/07

### *Naar een kwalitatief goede, toegankelijke en betaalbare zorg: een tussentijds advies op hoofdlijnen*

2012, 60 pp., ISBN 978-94-6134-045-0, bestelnr: 12/06

### *Reactie op (conceptnota van wijziging) wetsvoorstel versterking bestuur pensioenfondsen*

2012, 19 pp., ISBN 978-94-6134-044-3, bestelnr: 12/05

### *Verschuivende economische machtsverhoudingen*

2012, 228 pp., ISBN 978-94-6134-040-5, bestelnr: 12/04

### *Alternatieve geschilbeslechting in de EU*

2012, 84 pp., ISBN 978-94-6134-043-6, bestelnr: 12/03

### *Werk maken van scholing, advies over postinitiële scholingsmarkt*

2012, 144 pp., ISBN 978-94-6134-038-2, bestelnr: 12/02

### *Voorlopige nanoreferentiewaarden voor synthetische nanomaterialen*

2012, 150 pp., ISBN 978-94-6134-035-1, bestelnr: 12/01

***Medezeggenschap en (I)MVO***

2011, 26 pp., ISBN 978-94-6134-033-7, bestelnr: 11/11

***Ontwikkeling door duurzaam ondernemen***

2011, 130 pp., ISBN 978-94-6134-032-0, bestelnr: 11/10

***Grenswaarden voor asbest***

2011, 22 pp., ISBN 978-94-6134-029-0, bestelnr: 11/09

***Klachtenbehandeling aanstellingskeuringen***

2011, 42 pp., ISBN 978-94-6134-027-6, bestelnr: 11/08

***Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap***

2011, 56 pp., ISBN 978-94-6134-025-2, bestelnr: 11/07

***Tijden van de samenleving***

2011, 124 pp., ISBN 978-94-6134-024-5, bestelnr: 11/06

***Werk maken van baan-baanmobiliteit***

2011, 166 pp., ISBN 978-94-6134-023-8, bestelnr: 11/05

***Toekomst scholing en vorming leden ondernemingsraad***

2011, 44 pp., ISBN 978-94-6134-022-1, bestelnr: 11/04

***Bevolgingskrimp benoemen en benutten***

2011, 200 pp., ISBN 978-94-6134-021-4, bestelnr: 11/03

***Zelfstandigen en arbeidsomstandigheden***

2011, 38 pp., ISBN 978-94-6134-020-7, bestelnr: 11/02

***Toegang tot het recht voor de consument en de ondernemer***

2011, 18 pp., ISBN 978-94-6134-018-4, bestelnr: 11/01

***Meer chemie tussen groen en groei***

2010, 132 pp., ISBN 978-94-6134-015-3, bestelnr: 10/05

***Zzp'ers in beeld: Een integrale visie op zelfstandigen zonder personeel***

2010, 208 pp., ISBN 978-94-6134-013-9, bestelnr: 10/04

***Meer werken aan duurzame groei***

2010, 200 pp., ISBN 978-94-6134-008-5, bestelnr: 10/03

***ARIE-regeling***

2010, 24 pp., ISBN 978-94-6134-002-3, bestelnr: 10/02

***Advies Overheid én Markt: het resultaat telt! Voorbereiding bepalend voor succes***

2010, 234 pp., ISBN 978-94-6134-001-6, bestelnr: 10/01

***Benoemingsrecht Sociaal-Economische Raad 2010-2012***

2009, 30 pp., ISBN 90-6587-994-3, bestelnr: 09/08

***De winst van maatwerk: Je kunt er niet vroeg genoeg bij zijn***

2009, 280 pp., ISBN 90-6587-992-7, bestelnr: 09/07

***Aanpak inhaleerbare allergene stoffen op de werkplek***

2009, 72 pp., ISBN 90-6587-991-9, bestelnr: 09/06

## Rapporten

***Nederlandse economie in stabiel vaarwater: een marco-economische verkenning***

2013, 64 pp., ISBN 978-94-6134-052-8

***Nieuwe EU-voorstellen Reguleren en toezicht financiële sector***

2010, 64 pp., ISBN 978-94-6134-006-1

***CSED-rapport: Naar een integrale hervorming van de woningmarkt***

2010, 124 pp., ISBN 978-94-6134-004-7

## Engelstalige publicaties

***The Dutch Work Councils Act***

Information brochure, 2011, 38 pp., ISBN 978-94-6134-028-3

***The power of consultation: The Dutch consultative economy explained***

General brochure, 2010, 34 pp., ISBN 978-94-6134-011-5

***Europe 2020: The New Lisbon Strategy***

Abstract, 2009, 40 pp., ISBN 90-6587-991-9, ordeno. 2009/04E

***Nanoparticles in the Workplace: Health and Safety Precautions***

Translation with abridged appendices, 68 pp., ISBN 90-6587-987-0, ordeno. 2009/01E

***Social and Economic Council's Statement on International Corporate Social Responsibility***

Statement, 2008, 91 pp., ISBN 90-6587-983-8

***On sustainable globalisation: A world to be won***

Abridged version, 2008, 132 pp., ISBN 90-6587-979-X, ordeno. 2008/06E

***CAP Reform and Public Services of Agriculture***

Abridged version, 2008, 52 pp., ISBN 90-6587-973-0, ordeno. 2008/05E

## Overige publicaties

***Leidraad personeelsvertegenwoordiging - met toelichting en bijlagen***

2010, 104 pp., ISBN 90-6587-998-6

***Voorbeeldreglement Ondernemingsraden - met toelichting en bijlagen***

2010, 264 pp., ISBN 90-6587-997-8

**Alle uitgaven zijn te bestellen:**

- telefonisch bij de afdeling Verkoop (070 3499 671);
- via de website ([www.ser.nl](http://www.ser.nl));
- door overmaking van de vermelde prijs op gironummer 333281 ten name van de SER te Den Haag, onder vermelding van het bestelnummer en de titel.

## Colofon

### **Uitgave**

Sociaal-Economische Raad  
Bezuidenhoutseweg 60  
Postbus 90405  
2509 LK Den Haag

T 070 3499 499

E [communicatie@ser.nl](mailto:communicatie@ser.nl)

[www.ser.nl](http://www.ser.nl)

### **Tekst**

Commissie Arbeids- en Ondernemingsrecht (AOR)

### **Fotografie**

Omslag: Dirk Hol

### **Vormgeving en druk**

2D3D, Den Haag (basisontwerp); Huisdrukkerij SER

© 2013, Sociaal-Economische Raad

Alle rechten voorbehouden

Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

ISBN 978-94-6134-054-2



SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

T 070 3499 499

E [communicatie@ser.nl](mailto:communicatie@ser.nl)

[www.ser.nl](http://www.ser.nl)

© 2013, Sociaal-Economische Raad

ISBN 978-94-6134-054-2