

## 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 AUVN 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 AUVN (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 subsectoren 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*, AAVN.

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 hetgeen 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.caocreativeindustrie.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.*