

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 Waarden) 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 of 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 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 ontwerpsessies 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 ontwerpsessies 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.</p> <p>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 bedrijfssonderdelen 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 bedrijfssonderdeel zal in overleg tussen Directie, vakbonden en or besproken worden op welke wijze vorm valt te geven aan de afspraken bij dit specifieke bedrijfssonderdeel. Indien deze afspraken betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden, worden de afspraken definitief overeengekomen tijdens het centrale vakbondsoverleg. 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 bedrijfssonderdeel 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>

<p>PGGM</p>	<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: 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>
<p>Picture Group</p>	<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>
<p>Primair Onderwijs</p>	<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: 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"> • Werktijden, roosters en verlof • Loopbanen, levensfasen en professionalisering • Kwaliteit van onderwijs en kwaliteit van werken. • Hoe maak je afspraken op de werkvloer? Wie speelt welke rol? <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, leidinggevend 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: 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: 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"> 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. 2. In deze periode van 4 jaar wordt vooral gewerkt aan een vijftal inhoudelijke thema's: <ol style="list-style-type: none"> a Loopbaan & ontwikkeling b Gezond & vitaal c Performance d Slimmer werken e Pensioen & fiscaliteiten. 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). 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.
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"> - Arbeidsmarkt - Flexibiliteit - Duurzame inzetbaarheid - Arbeidsverhoudingen. <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>
----------------	---