

# Toekomst voor de cao – cao van de toekomst (deel 2)

Paul de Beer schreef in *S&D* 2016/2 dat de cao's ook in de 21ste eeuw nog relevant zullen zijn. Klopt, maar dan zijn er wel aanpassingen nodig.

**LENI BEUKEMA & IVO KUIJPERS**

*Lector Hanzehogeschool & onderzoeker sociale zekerheid*

In februari 2016 hield de Tweede Kamer een plenair debat over de ontwikkelingen in de cao en de effectiviteit van het instrument algemeen verbindend verklaring (avv). Directe aanleiding waren de moeizame onderhandelingen tussen sociale partners over de vernieuwing van een aantal cao's van begin 2015. Een jaar later vond het debat uiteindelijk plaats en bleek de acute zorg bij de politiek wat minder, aangezien de meeste cao's al afgesloten waren, al dan niet na serieuze strijd.

Zeker voor Nederlandse verhoudingen was er in 2015 sprake van veel stakingen en sociale onrust. Zo beleefde de grootmetaal het langste arbeidsconflict sinds de jaren tachtig en werd uiteindelijk een moeizaam compromis bereikt. Ingrijpend was de (juridische) strijd over de cao voor de ambtenaren, en ook het niet ondertekenen door de FNV van een aantal belangrijke cao's in de detailhandel (zoals de warenhuizen) was bijzonder. In de laatste twee gevallen werd wel een handtekening gezet door andere bonden, waardoor de stap naar de avv gezet kon worden.

In het Kamerdebat stonden deze ontwikkelingen niet op de agenda. Zijdelings maakten Kamerleden wel opmerkingen over de conflicten, maar de kern van het debat was de onvre-

de van een aantal partijen over de inhoud van de door de sociale partners gemaakte afspraken. Onvrede over de bescherming van oudere werknemers en de positie van de sectorale scholingsfondsen. Alle partijen verklaarden in koor dat de cao hen nog steeds lief was. Alleen die afspraken dus.

Een debat van gemiste kansen. Zorgen over de ontwikkelingen van de arbeidsverhoudingen en daarmee over de cao als instrument om die verhoudingen te reguleren zijn terecht, maar ondanks het veelvuldig gebruik van het woord modernisering ontbrak er een visie op de vernieuwing van de cao. Moderniseren is immers niet hetzelfde als wat minder regels of bepalingen.

De vraag is dan ook of moderniseren in dit geval wel een juiste term is. Het gaat eerder om hoe je op de transitie van arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen moet reageren. De cao is van oudsher gericht op werknemers met een vast dienstverband. Door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is het bereik aan het afnemen, onder meer door de groei van de flexibele schil. Ook de inzet van zzp'ers heeft een eroderende werking op de cao, omdat velen van hen – al dan niet gedwongen – tegen lagere tarieven werken en geen bijdrage

leveren aan de bestaande collectiviteiten. Bovendien zijn veel bedrijven in handen van buitenlandse hedgefondsen en ondernemingen die nauwelijks een boodschap hebben aan de Nederlandse polder en zijn tradities — zie het conflict in de grootmetaal en de situatie bij sommige warenhuizen.

Op termijn dreigt daarmee het draagvlak en het bereik van de cao — en dus een van de hoekstenen onder de Nederlandse arbeidsverhoudingen — ondergraven te worden. Want juist daar lag het succes van Nederlandse polder: de cao als (juridisch) instrument van ordening en regulering van de concurrentie- en arbeidsverhoudingen. Deze functie heeft nog steeds brede steun.<sup>1</sup> Bij een onderzoek van de Sociaal Economische Raad (SER) uit 2012 op verzoek van de toenmalige minister van Sociale Zaken Henk Kamp over het draagvlak voor het cao-stelsel antwoordde de SER unaniem dat de cao niet ter discussie stond. Sterker de SER wees op de grote betekenis ervan voor de Nederlandse arbeidsverhoudingen, voor de overleconomie en een stabiele sociaaleconomische ontwikkeling.

Over het nut van de cao is men het dus eens in de polder, maar is dat ook het geval over de mogelijkheden? Kan de cao nog steeds fungeren als instrument voor regulering van concurrentie op arbeidsvoorwaarden? Kan zij nog voldoende bescherming bieden aan werkende mensen? En als dat zo is, kan zij dan nog haar bredere functie behouden en blijven fungeren als kerninstrument van de regulering van arbeidsverhoudingen in de Nederlandse polder? Of zijn er in die polder aanpalende speelvelden nodig, en welke zouden dat dan kunnen zijn? Voordat we deze actuele kwesties bespreken, gaan we echter eerst terug naar de oorsprong om het actuele debat in een historisch perspectief te plaatsen.

### ***De oorsprong van de cao***

De eerste arbeidsovereenkomst werd in 1894 gesloten na een korte staking in de Amsterdamse Diamantindustrie. Daarna volgden in

relatief korte tijd veel bedrijven en sectoren. Zeker ook met steun en initiatief van werkgevers voor wie de cao het instrument tot regulering van lonen en werktijden werd en zo een instrument om de concurrentie op arbeidsvoorwaarden tegen te gaan.

In 1914 wordt de eerste cao voor een sector (de grafische industrie) afgesloten. De vakbeweging is aanvankelijk verdeeld over het nut van cao's. Christelijke en katholieke bonden zijn enthousiast. Zij zien de cao als 'vredesinstituut' dat de klassenstrijd overbodig maakt.

---

## **Een belangrijke vraag blijft wie er wel en wie niet onder de cao valt**

---

Hendrik Diemer noemde de cao rond 1900 zelfs een 'voorbehoedmiddel voor openlijken strijd'. Om die reden leefde er binnen de socialistische vakbeweging juist twijfel over de cao, maar men erkende ook dat het een bruikbaar instrument was om gelijkere krachtsverhoudingen te bereiken. Met de pacificatie van de Nederlandse arbeidsverhoudingen, de geleidelijke opbouw van de sociale zekerheid, kreeg ook de cao een vaste regeling. In 1927 werd zij bij wet geregeld.

### ***De algemeen verbindend verklaring***

Een belangrijke vraag blijft wie er onder de cao valt. Een cao is een afspraak tussen een vakbond en een werkgever. Moet de baas dan ook ongeorganiseerde arbeiders cao-loon betalen? Daar breekt men zich jarenlang het hoofd over. De Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst bepaalt dat een werkgever die partij is bij een cao deze voortaan moet toepassen op georganiseerde én ongeorganiseerde werklieden. Daarover worden in 1937 met de Wet op het algemeen verbindend en onverbin-

dend verklaren van de cao nadere afspraken gemaakt.

De algemeen verbindend verklaring ordent hierbij op twee wijzen: zij ordent de concurrentie op de afzetmarkt en zij brengt ordening op de arbeidsmarkt aan. Het effect van de avv is dat alle werkgevers binnen de betreffende bedrijfstak en alle bij hen in dienst zijnde werknemers aan hetzelfde rechtsregime onderworpen zijn.

De avv gaf aanleiding tot een discussie die ook in de afgelopen jaren weer is opgeleefd: het onverbindend kunnen verklaren van onderdelen van de cao. Een principiële discussie aangezien de cao een overeenkomst is tussen private partijen, resultaat van uitruil van belangen tussen die partijen, en het de vraag is tot hoever de overheid onderdelen wel of niet mag verwerpen. Het selectief shoppen in bepalingen, die een kabinet of Kamermeerderheid niet bevalt, maakt de overheid immers onderdeel van het onderhandelingsproces.

Volgens de wet uit 1937 kan de minister van Sociale Zaken een avv blokkeren als het 'algemeen belang' niet wordt gediend of een belangrijke meerderheid van de werknemers binnen de bedrijfstak buiten de cao zal vallen. Conform de Nederlandse arbeidsverhoudingen is de politiek daar over het algemeen prudent mee omgegaan, hoewel er ook geregeld wel bedreigd wordt met ingrijpen. Zo dreigde oud-CNV'er en toenmalig minister Aart Jan de Geus in 2004 cao's waarin afspraken werden gemaakt over het compenseren van inkomensverlies bij arbeidsongeschiktheid niet te avv'en.

### ***Cao: afspraken waarover en voor wie?***

De cao's zijn in de loop der jaren enorm uitgedijd. Waar oorspronkelijk arbeidstijden, verzekeringen voor barre tijden en lonen werden geregeld, zijn met name in de periode waarin de verzorgingsstaat is opgebouwd nieuwe terreinen de cao binnengekomen. Het betreft onder meer opleidingen via de opleidingsfondsen, diversiteitsbeleid van ondernemingen, functieclassificatie. Daarmee zijn cao's en

avv niet alleen op welbegrepen eigenbelang gericht. Zij dienen een belang dat breder is dan dat van de directbetrokkenen.

Daarnaast zorgt dit stelsel voor gelijkere concurrentieverhoudingen bij grensoverschrijdende arbeid, omdat de belangrijkste cao-bepalingen, die avv zijn, ook gelden voor werknemers die vanuit het buitenland in Nederland zijn gedetacheerd.<sup>2</sup> In het verkeer tussen werkgevers en werknemers is de cao de plek waar zaken geregeld worden. Daarmee is de cao als instrument niet alleen centraal in regulering van de concurrentieverhoudingen, maar ook in de institutionele vormgeving van de overlegeconomie in de polder.

Dat maakt de discussie over het belang van de cao niet alleen actueel, maar ook van levensbelang voor de betrokken institutionele partijen. Die discussie spitst zich toe op een aantal punten: voor wie gelden de afspraken op het moment dat het aantal vaste werknemers afneemt ten opzichte van de flexibele schil? Hoe maken we afspraken waarvan de naleving gehandhaafd wordt? Hoe geven we vorm aan de toenemende differentiatie tussen werkenden en de noodzaak tot het leveren van maatwerk voor individuele bedrijven en hun werknemers? En wat is de legitimiteit van de afspraken in die sectoren waar met name de vakbeweging nauwelijks leden heeft?

### ***Kernthema's***

Zoals gezegd richt het politieke debat zich op het 'moderniseren' van specifieke onderdelen van de cao. Onzes inziens is dat meer een vorm van selectief shoppen in onwelgevallige regelingen dan een bijdrage aan daadwerkelijke modernisering van de cao. Het aloude handboek is zeker aan herziening toe en dat gebeurt ook al in de praktijk.

Pogingen tot vernieuwing van de cao gaan tot nu toe met name uit van het idee dat werknemers meer individuele keuzevrijheid moeten hebben: de cao is niet voor iedereen hetzelfde. Een van de varianten is het cafetaria-model, waarin werknemers binnen

collectieve kaders enige individuele keuzevrijheid hebben. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten en vakbonden werken bijvoorbeeld aan het project 'Cao van de toekomst'. Hierin wordt de cao-inhoud gemoderniseerd en speelt men in op individuele behoeften. En in de verzekeringsbranche zijn de I-deals geïntroduceerd: op maat gemaakte vrijwillige afspraken tussen werknemer en werkgever over arbeidsvoorwaarden, in aanvulling op de cao.

Deze vernieuwingen komen tegemoet aan de toenemende diversiteit onder vaste werknemers, maar of dat een voldoende en duurzame oplossing is voor de arbeidsverhoudingen in de 21ste eeuw valt te bezien. Probleem blijft dat het arbeidsvoorwaardenoverleg niet meer de dynamiek van de economie volgt. Alleen herziening van het handboek blijkt onvoldoende als fundamenteel antwoord op de snelheid van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en bijbehorende regulering van de veranderende arbeidsverhoudingen.

Maar wat zou er dan moeten gebeuren? Wat zijn de vraagstukken waar de cao voor de komende jaren een antwoord op zal moeten geven? Om antwoorden te krijgen zijn we ter rade gegaan bij een aantal experts met kennis van de onderhandelingspraktijk. Ook hier blijkt unanieme overeenstemming over het nut van de cao als zodanig. Over de verbouwing ervan komen een aantal thema's naar voren.

### ***Vast, flexibel en zelfstandigen zonder personeel***

Het bereik van de cao wordt door de groei van de flexibele schil en het aantal zzp'ers op de arbeidsmarkt kleiner. In beginsel valt arbeid op basis van flexibele contracten en tijdelijke arbeid onder de cao. Voor uitzendarbeid is een eigen cao van kracht, maar er zijn ook uitzonderingen, waardoor werknemers met een tijdelijk contract buiten de werkingssfeer van de cao vallen. Met name stagiairs en vakantiekrachten vallen soms geheel buiten de cao, alhoewel dit verschijnsel afneemt (tussen

2005 en 2012 van 44% naar 19%). Sommige groepen zijn ten dele uitgesloten, zoals sommige flexkrachten.

Ook door de toename van de zzp'ers, die als ondernemers in beginsel niet onder een cao vallen, neemt het bereik verder af. Dat hoeft uiteraard geen probleem te zijn als er sprake is van daadwerkelijk zelfstandig ondernemer-

## **Vernieuwingen moeten tegemoetkomen aan de toenemende diversiteit onder werknemers**

schap, maar dat is in veel sectoren niet het geval. In de bouw en de zorg is de groei van zzp'ers de laatste jaren veelal niet vrijwillig, maar is er sprake van schijnconstructies, gecombineerd met zeer lage tarieven. Veel van de schijnzelfstandigen zijn goedkoper dan vaste werknemers door het afzien van sociale zekerheid of het reserveren van een potje voor scholing.

Maatregelen om die ontwikkeling af te remmen hebben tot nu toe weinig resultaat gehad. Een hernieuwde poging tot regulering vindt momenteel plaats in de bouw-cao, waar het aantrekken van de markt weer nieuwe perspectieven opent. Het idee is dat in een inclusieve cao door een heldere definitie van het fenomeen van zzp'ers een afbakening plaats kan vinden tussen 'echte' zelfstandigen en schijnconstructies. Een modelcontract voor zzp'ers in de cao kan dienen als uitgangspunt voor het contract met de opdrachtgever. Regulering van het geven van de opdracht aan zzp'ers vindt plaats middels een ID-systeem. Met andere woorden: alleen bonafide constructies worden toegelaten op de bouwplaats. Iedere werkende die niet onder de definitie van zzp'er valt, wordt opgevat als werknemer. Geholpen door de wetgeving

inzake regulering van de veranderende arbeidsverhoudingen en inzake schijnconstructies tracht men op deze manier de *race to the bottom* te stoppen.

### **Representativiteit**

De terugloop van het aantal vakbondsleden en de afname van brancheorganisaties roepen vragen op over hun representativiteit: namens wie spreken de onderhandelaars eigenlijk? De achteruitgang staat uiteraard niet op zich. Overall is sprake van een daling van traditionele organisaties, zie ook de achteruitgang van politieke partijen en andere 'klassieke' vertegenwoordigende organen. Ook internationaal is het ledenaantal van de vakbeweging dalende, met gemiddeld 10%. In absolute cijfers daalde het aantal vakbondsleden van 1.935.300 in 1999 naar 1.734.400 in 2015.<sup>3</sup> Overigens is in de categorie 'overige vakverenigingen' het ledental de afgelopen vijftien jaar verdubbeld en is hier inmiddels ruim 14% van de georganiseerde werkenden georganiseerd. Vaak gaat het hier om kleinere beroepsverenigingen.

Deze daling is mede een gevolg van de doorzettende individualisering van onze samenleving. Hoogleraar arbeidsrecht Evert Verhulp stelt daarover dat 'het verzet tegen het collectieve vooral ideologisch is. Het gebeurt vanuit een maatschappijvisie waarin individuen vinden dat ze het recht hebben hun eigen lot geheel zelfstandig en zonder inmenging van wie dan ook te bepalen'.<sup>4</sup>

De vraag is hoe op die ontwikkeling te reageren. Al jaren is de vakbeweging bezig met het zoeken naar nieuwe leden, onder meer middels organisatie als instrument voor heropleving van collectieve belangenbehartiging. Dit werpt in een aantal sectoren zijn vruchten af, maar werkt slechts voor een beperkt aantal branches. Vanwege het activistische karakter is het effect voor andere sectoren soms zelfs contraproductief: niet iedereen identificeert zich ermee.

Wat wil deze doorgaande daling zeggen voor de cao? De grootste vakbond FNV heeft

inmiddels een aantal discussies op gang gebracht. Henk van der Kolk van FNV Bondgenoten merkte in 2008 in het tijdschrift *Zeggenschap* al op: 'Als werknemers geen lid willen worden, dan moeten we daar onze consequenties uit trekken. Het heeft geen zin een cao af te sluiten in een sector zonder leden. In de eerste plaats omdat er dan toch niets met de afspraken gebeurt, en in de tweede plaats omdat we geen energie meer willen steken in sectoren waar werknemers kennelijk geen behoefte hebben aan onze aanwezigheid. Misschien dat ze wel lid willen worden als ze erop achteruit gaan, omdat er geen cao meer is.'<sup>5</sup>

Deze opmerking luidde een tweede relevante ontwikkeling in: de FNV heeft besloten niet meer te tekenen voor verslechteringen. Deze houding heeft de verhouding met andere delen van de vakbeweging op scherp gezet, aangezien die wel hun handtekening zetten. In de recente strijd over de cao's in de warenhuizen en de ambtenaren weigerde de FNV te tekenen. Het voordeel voor de FNV is dat ze geen vuile handen maken door een compromis te sluiten. Daartegenover staat dat ze ook volledig buitenspel staan en het lastig is om weer aan de onderhandelingstafel te komen.

Dat een andere aanpak wellicht verstandiger is, bewijzen de acties rondom de verhoging van het minimumjeugdloon. In Young & United traden groepen vanuit verschillende delen van de vakbeweging op met andere jongerenorganisaties. Zij richtten zich daarbij niet alleen op de werkgevers, maar vooral op de politiek. Het voorlopig resultaat mag er zijn: minister Lodewijk Asscher deed een toezegging om de maximale leeftijd voor het minimumjeugdloon naar 21 te verlagen en het minimumjeugdloon zelf te verhogen. Tot slot is men binnen de vakbeweging naarstig op zoek naar hernieuwd contact met leden, niet alleen op sectoraal, maar ook op regionaal niveau. Onder meer opvang van ontslagen werknemers, zzp-trainingen en loopbaanadvies passeren hierbij de revue.

Zoals opgemerkt is desorganisatie niet alleen iets wat de Nederlandse vakbeweging



raakt. Brancheorganisaties hebben eveneens te kampen met ledendaling en maken moeilijke tijden door. Paul de Beer beschreef in de voorlaatste *S&D* al het belang dat werkgevers hechten aan cao-afspraken.<sup>6</sup> Hoewel nu nog zo'n 80% van de werkgevers bij een brancheorganisatie is aangesloten, is het de vraag of Nederland het Duitse voorbeeld, waar werkgevers de brancheorganisaties massaal de rug toekeren, gaat volgen.

Daarbij komt de ontwikkeling dat veel bedrijven in Nederland in handen zijn van buitenlandse hedgefondsen en andere aandeelhouders die minder belang hechten aan sectorale collectieve afspraken. 'Onderhandelen met Hoogovens is toch heel anders dan met Tata Steel', zo verzekerde een vakbondsbestuurder ons.

Daarnaast zien we ook aan werkgeverskant freeridersgedrag waarbij individuele bedrijven de cao omzeilen door het vergroten van de flexibele schil en de inzet van zzp'ers. De Beer constateert dat zij daarmee het effectieve bereik van cao's ondergraven.

Tegelijkertijd zijn er de werkgevers die draagvlak voor afspraken rond arbeidsvoorwaarden als centraal thema oppakken, en daarbij het antwoord vooral op bedrijfsniveau zoeken. Zo organiseren ze referenda onder alle werknemers (ook niet-vakbondsleden) en probeert men via sociale media te achterhalen wat werknemers denken. De manier waarop betrokkenheid wordt georganiseerd verschilt sterk, omdat de omstandigheden in het bedrijf of in de sector leidend zijn.

### **Polderen waarover?**

Naast desorganisatie aan beide kanten van de onderhandelingstafel is er nog een opmerkelijke ontwikkeling. Uit de moeizame onderhandelingen in een aantal sectoren blijkt volgens betrokken onderhandelaars van beide kanten dat er steeds vaker geen gezamenlijke inhoudelijke visie meer is over de toekomst van de sectoren. Normaal gesproken starten cao-onderhandelingen ermee dat de

onderhandelaars gezamenlijk een toekomstvisie voor de eigen sector bespreken. Het is een startpunt waarin beide partijen een kader creëren waarbinnen belangen uitgeruild worden.

Die kaders lijken nu in veel gevallen te ontbreken, of anders niet meer gezamenlijk te formuleren vanwege de economische veran-

## Hedgefondsen hebben weinig boodschap aan het poldermodel

deringen. Hier zijn ook de verschillen binnen de geledingen van werkgevers zichtbaar. Waar onderhandelaars vanuit de kant van bedrijven, die op langere termijn opereren, zoeken naar een toekomstvisie, zijn met name de hedgefondsen minder geïnteresseerd.

Het gevolg is dat er nauwelijks meer een inhoudelijke basis is voor een bevredigende belanguitruil, met als resultaat onwil en spraakverwarring aan de onderhandelingsstafel. Uiteraard zijn er ook veel voorbeelden waarin dit niet het geval is, maar de vraag is of dit een trend is die in de toekomst door zal zetten.

### **Sectorale cao's en regionale ontwikkelingen**

Cao's worden afgesloten op bedrijfs- of sectorniveau. De kwestie rond avv ligt met name bij de laatste groep. Zo'n 90% van de werknemers valt onder een sector-cao. De bestaande indeling in sectoren brengt een aantal vraagstukken met zich mee.

Een belangrijke kwestie is dat de traditionele grenzen tussen sectoren ten dele aan het vervagen zijn. Uiteraard waren er vroeger ook 'grensconflicten' of overlap, maar de laatste jaren is er steeds meer sprake van overlap tus-

sen sectoren. Zie bijvoorbeeld de bouwplaats, waar werknemers vallen onder een groot aantal verschillende cao's met eigen regelingen en bepalingen. De vraag is hoe op die overlap te reageren. Zeker voor de vakbeweging is dat een ingewikkeld dilemma. Hoe spreek je werknemers aan: als werknemers op een bouwplaats, of als installateurs met eigen arbeidsvoorwaarden en scholingsregelingen?

Naast overlap is er eveneens een spanningsveld tussen sectorale en regionale arbeidsmarkten. Zo heeft men in de regio Eindhoven gespeeld met de gedachte om een eigen reeks afspraken rond bedrijfsoverstijgende regionale kwesties te ontwikkelen. Ook in West-Brabant werkt men aan regionale afspraken. Doel van dergelijke coördinatie is het verbeteren van de mobiliteit en specifieke aandacht voor werk-naar-werk-trajecten.

In West-Brabant zijn in 2016 inmiddels 1000 werkgevers en 60.000 werknemers verenigd in het Transferium-programma. Vanaf mei 2016 worden mensen die door een reorganisatie hun baan verliezen, niet meer ontslagen, maar worden opgenomen in het Transferium-programma. Daarvoor geven werknemers het recht op een WW-uitkering op, maar ze krijgen wel begeleiding van werk naar werk in de vorm van bijscholing of tijdelijke detachering. Men betaalt die trajecten deels met geld dat normaal gesproken naar een sociaal plan gaat. Een tussenkomst van uitkeringsinstantie UWV wordt zo vermeden. De regionale afspraken richten zich nu nog uitsluitend op secundaire arbeidsvoorwaarden.

Bovendien vervagen sectorale grenzen door de opkomst van de interneteconomie verder. Een van de functies van de cao is marktordening en regulering van de (sectorale) arbeidsverhoudingen. De avv past hierbij: ook niet-aangesloten leden die wel onder een sector vallen zijn gehouden aan dezelfde arbeidsvoorwaarden. Het probleem is dat de concurrentie van bijvoorbeeld warenhuizen niet alleen betrekking heeft op de fysieke winkels, maar ook op internetwinkels en ketens.

Sterkere regionale coördinatie en versterking van mogelijkheden voor intersectorale mobiliteit vragen om ruimte voor decentrale afspraken. Daarmee kunnen afspraken die binnen sectoren zijn gemaakt worden doorkruist. Met name voor de vakbeweging komt daarbij de aloude keuze tussen decentraal en centraal bovendrijven. De centralisering binnen de vakbeweging, met name de FNV, is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Gezien de interne perikelen rond de fusie en het op één lijn krijgen van verschillende culturen is dat ook niet verwonderlijk. De keuze voor een sectorale opbouw versterkt het centrale karakter van de organisatie. Wanneer de rust echter enigszins is wedergekeerd, is herbezinning op de verhouding regionaal-sectoraal noodzakelijk en kan de ruimte voor regionale differentiatie en bijbehorende coördinatie toenemen.

### **Tot slot**

Als het gaat over de toekomst van de cao zien we een onderscheid ontstaan tussen de cao als instrument ter regulering van concurrentieverhoudingen op de arbeidsmarkt en de cao als hoeksteen van de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

Wat het eerste betreft is de opgave tot modernisering niet gering, maar wel algemeen gedeeld: meer differentiatie en keuzemogelijkheden, meer betrokkenheid van alle werkenden bij de totstandkoming en meer aandacht voor de naleving (en naleefbaarheid) van afspraken. De oude kern van de cao, namelijk uitruil van tijd en geld, kan opnieuw de basis van de afspraken worden. Per bedrijf en sector kan vervolgens gezien worden welke aanvullende afspraken nodig en wenselijk zijn. De softwarepakketten voor implementatie van grotere individuele keuzevrijheid zijn al lang en breed ontwikkeld.

De differentiatie impliceert een vergroting van de handelingsruimte van werkenden en daarmee een heropleving van het gesprek over (mede)zeggenschap in ondernemingen. Deze toename van differentiatie van cao-

afspraken komt tegemoet aan ontwikkelingen en wensen van de kant van werkenden en werkgevers. In de praktijk is hier op tal van onderdelen ook sprake van. Zo zijn er cao's op maat, individuele regelingen.

Voor de cao als hoeksteen onder de Nederlandse arbeidsverhoudingen ligt dat anders. Daar is nog een wereld te winnen. De geschie-

## Als je onzekerheid over de toekomst wegneemt, worden je medewerkers vanzelf flexibeler

denis van de cao en de ordening van de Nederlandse arbeidsverhoudingen hebben altijd parallel gelopen aan de ontwikkeling van de sociale zekerheid.

Ook nu is dat het geval. Het gegeven dat er grote groepen werkenden inmiddels onverzekerd werkzaam zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt, heeft ook grote gevolgen voor de werknemers die via de cao wel bijdragen aan de sociale regelingen en zichzelf daarmee (gedeeltelijk) uit de markt prijzen. Zoeken naar nieuwe vormen van zekerheid, waarbij ook de brede groep zzp'ers betrokken wordt, maakt de inzet van nieuwe regelingen voor ziekte, arbeidsongeschiktheid, pensioen, scholing en ontwikkeling nodig. Regelingen die wel aansluiten bij een flexibeler arbeidsmarkt waarbij werkenden vaker van werkgever en opdrachtgever en van sector wisselen. Op sommige terreinen zie je al stappen in deze richting, zoals de architecten-cao, waar zelfstandigen ook onder vallen.

Als je onzekerheid over de toekomst wegneemt, worden je medewerkers vanzelf flexibeler, aldus een van onze gesprekpartners. Dit geldt op het niveau van de afzonderlijke on-

derneming, maar ook op dat van de arbeidsmarkt als geheel. Wanneer de arbeidsmarkt om meer wendbaarheid vraagt, kan bescherming niet meer alleen via afspraken op sector-niveau tot stand komen.

Dat wil zeggen dat bepaalde onderdelen die nu onder de cao vallen ergens anders ondergebracht moeten worden. Daarbij gaat het met name om de weerbaarheid van werkenden, ofwel het investeren in en beschermen van mensen. Zo zouden er bovensectorale, nationale regelingen moeten komen voor de sociale zekerheid, inclusief pensioenen en scholing, waarbinnen individuele potjes opgebouwd kunnen worden. Werkenden kunnen dan hun scholingsrechten en de opgebouwde budgetten meenemen naar andere sectoren en andere arbeidsruilrelaties.

Bovendien ligt het voor de hand dat er nationale fondsen komen van waaruit werkenden kunnen investeren in scholing en ontwikkeling. Zo zouden ook de opleidingsfondsen bovensectoraal georganiseerd kunnen worden met de door ons al langer bepleite individuele opleidingsbudgetten.

Voor de vakbeweging betekent dit nieuwe kansen, omdat het speelveld wordt verruimd en men bij de bovensectorale arrangementen de kwestie van eigenaarschap opnieuw ter discussie kan stellen. Nu zijn het paritaire fondsen. De vraag is of dat ook zo moet blijven en of het niet uitsluitend fondsen van werkenden moeten zijn. De scholing moet werkenden in staat stellen zich weerbaar en flexibel op de arbeidsmarkt te bewegen. Waar de financiering via nationale potten de individuele keuzemogelijkheden vergroot, kunnen regionale arrangementen de ruimte bieden om die keuzes ook te baseren op regionale mogelijkheden.

*Deze bijdrage is het resultaat van een rondgang langs een aantal spelers aan verschillende cao-tafels.<sup>7</sup> Hun visies hebben we in dit artikel verwerkt, maar we zijn zelf verantwoordelijk voor de inhoud en de conclusies.*



**Noten**

- 1 Paul de Beer (2016), 'Toekomst voor de cao – cao van de toekomst', in: *S&D* 2016/2.
  - 2 SER (2013), *Verbreding draagvlak cao-afspraken*.
  - 3 Zie [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/44/aantal-vakbondsleden-blijft-teruglopen](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/44/aantal-vakbondsleden-blijft-teruglopen).
  - 4 Zie [www.ser.nl/nl/publicaties/ser/2013/september2013/draagvlak-voor-cao.aspx](http://www.ser.nl/nl/publicaties/ser/2013/september2013/draagvlak-voor-cao.aspx).
  - 5 Zie *Zeggenschap Tijdschrift over arbeidsverhoudingen* 2008/3.
  - 6 De Beer, 'Toekomst voor de cao'.
  - 7 Gesprekspartners waren Ron van Baden (FNV-regio Zuidoost), Klara Boonstra (Hoogle-
- raar beleids- en internationaal recht VU, Amsterdam en beleidsjurist van FNV), Daan Hermes (voorzitter onderhandelingen CAO-retail), Wim Kooyman (oud-HRM-directeur van KLM/Air France) en Henk van der Schaft (projectleider ZZP/FNV-Bouw).