

Eindevaluatie cao-jaar 2015:  
twee gezichten

## Inhoud

Voorwoord	5
Samenvatting	7
Politieke en economische context	8
Verloop 2015-seizoen	9
Nadere analyse cao-afspraken 2015:	13
- duurzame inzetbaarheid	13
- arbeidsverhoudingen	20
- flexibiliteit	26
- loonparagraaf	33
- andere relevante dossiers	38
Bijlage: werkwijze	41

Eindevaluatie cao-jaar 2015:  
twee gezichten

## Voorwoord

Terugblikkend op het cao-seizoen 2015 duikt er voortdurend een tekening in m'n hoofd op. Een simpel, maar krachtig plaatje. Tragikomisch ook. Afgelopen jaar zag ik 'm ergens voorbijkomen, en sindsdien is-ie blijven hangen. Bij het samenstellen van deze eindevaluatie snap ik pas waarom. Het plaatje past precies bij het gevoel dat ik aan de afgelopen twaalf maanden heb overgehouden: dat het polderjaar twee gezichten liet zien.



Aan de ene kant was de uitkomst van het cao-overleg veel nieuwe wijn in oude zakken. Iets over looptijd en lonen, hier en daar nog een studieafpraak over inzetbaarheid en dat was het dan wel weer zo'n beetje. Het kostte meestal veel moeite om überhaupt overeenstemming te bereiken over een nieuwe cao. De eerste maanden was dit bijna zelfs onmogelijk. Vakbonden en werkgevers hielden elkaar gevangen met een harde looneis van 3% en een serieuze vernieuwingsagenda, door vakbonden – ten onrechte – bestempeld als vernielingsagenda. Zowel de werkgevers als de vakbonden toonden weinig begrip voor het standpunt van de ander. Dat zorgde voor luide ketelmuziek, en de politiek en de media speelden graag een vals deuntje mee.

Maar dit is maar het halve verhaal, en we doen er een aantal cao-partijen ernstig te kort mee. Er waren wel degelijk cao-tafels waar het echt over vernieuwing ging, en waar co-creatie, visie, vertrouwen, volwassen arbeidsverhoudingen, draagvlak, arbeidsmarktwaarde, gebalanceerde flexibiliteit, wendbaarheid, maatwerk en gedeelde verantwoordelijkheid centraal stonden. Enkele voorbeelden?

De Bijenkorf, Bouw, ING Bank en Aegon. Aan die tafels is met energie en creativiteit gewerkt aan nieuwe arbeidsvoorwaarden die passen bij het huidige tijdperk. Zij geven daarmee de richting aan voor de rest van de BV Nederland.



Belangrijker dan mijn oordeel over het cao-seizoen 2015 is wat alle betrokkenen zelf van hun cao vinden. We realiseren ons dat het vaak lastig is om met alle partijen vernieuwing werkelijk vorm te geven. Actiegerichte vakbonden en krappe mandaten van een buitenlands hoofdkantoor, zijn horden die niet makkelijk te nemen zijn. Door in deze eindevaluatie expliciet een aantal aansprekende voorbeelden te tonen, hopen we cao-partijen te inspireren bij het komende overleg.

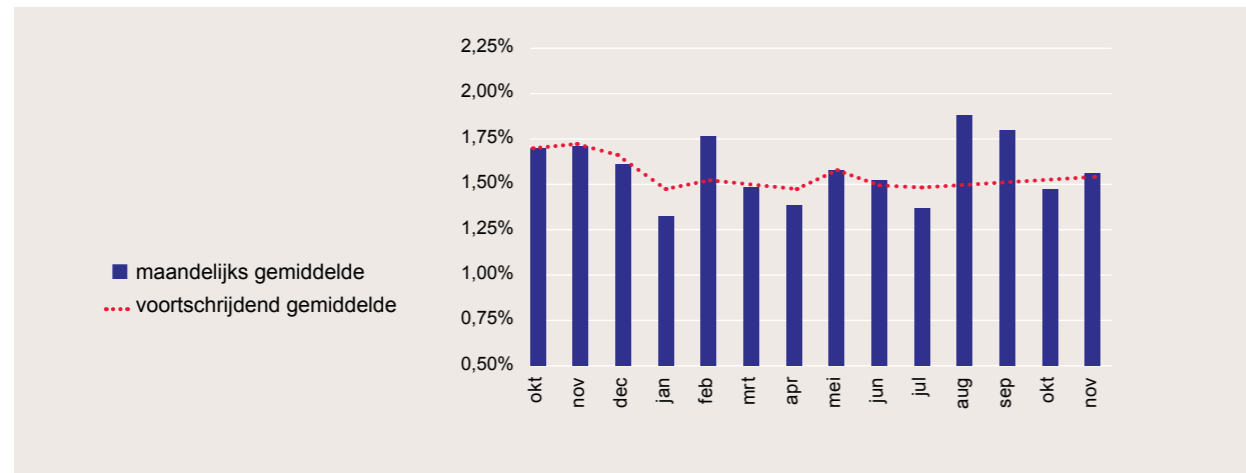
De twee gezichten van 2015 doen mij denken aan de oude Romeinse god Janus, het opperwezen met twee gezichten. Tegenwoordig wordt hij in negatieve zin wel eens gebruikt voor iemand die onbetrouwbaar is. In de Romeinse traditie echter was Janus vooral de god van het nieuwe begin: met een blik op het verleden en een blik op de toekomst. Het is niet voor niets dat onze maand januari naar hem vernoemd is.

Laat dit moment dus een nieuw begin zijn. In 2015 is een koptgroep ontstaan van bedrijven met vernieuwende cao's. Die hebben laten zien dat gezamenlijk stappen zetten, mogelijk is. Dat vraagt om wederzijds begrip tussen cao-partijen. Als we in 2016 daarop inzetten, zullen er beslist achtervolgers zijn die uit het peloton springen om bij de 2015-koptgroep aan te sluiten.

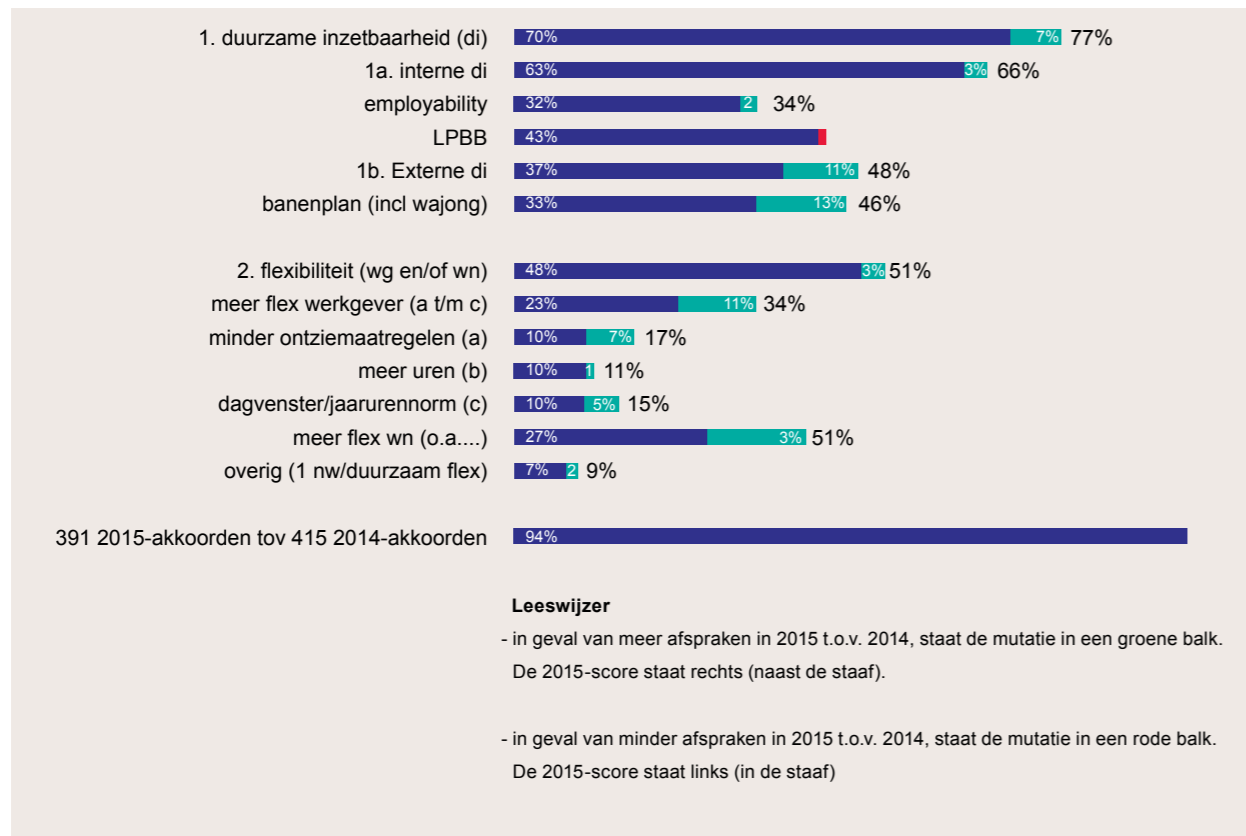
**Gerard Groten,**  
directeur arbeidsvoorwaardenbeleid AWWN

# Samenvatting

**Figuur 1 / ontwikkeling loonstijging 2015-seizoen**



**Figuur 2 / percentage cao's met kwalitatieve afspraken**



In het cao-seizoen 2015 expireerden 477 cao's voor 2,5 miljoen werknemers, iets minder cao's dan in het 2014-seizoen (500). Gezien het grote aantal nog niet afgesloten 2014-cao's (circa 50), kan het aantal 2015-cao's nog verder oplopen. Op het moment van schrijven hebben cao-partijen voor 342 (1,8 miljoen werknemers) van de 477 cao's een nieuw akkoord bereikt. Dit komt neer op een nieuwe cao voor 72% van alle in het seizoen expirerende cao's, een fractie hoger dan het gemiddelde van de vijf voorgaande cao-jaren (70%). Het 2015-seizoen kende een trage start. Vooral in de eerste maanden van het jaar kwamen cao's maar moeizaam tot stand, waardoor er ten opzichte van het langjarige gemiddelde flinke achterstanden ontstonden. In en na de zomer voltrok zich een inhaalslag. Daardoor was eind 2015 de eerder dat jaar opgelopen vertraging grotendeels weggewerkt.

## Contractloos

Het 2015-seizoen kent een gemiddelde loonstijging van 1,50% op basis van twaalfmaandsbasis (het AWWN-cijfer). De gemiddelde loonstijging vertoonde gedurende het kalenderjaar weinig schommelingen (figuur 1). Toch gaat achter dit stabiele gemiddelde een flinke differentiatie schuil. Zo kent de chemie een stijging van 1,8%, terwijl de zakelijke dienstverlening met 1,1% de rode lantaarn draagt. Opvallend is dat 2015 nauwelijks differentiatie naar looptijd kent. Normaal hangt aan langere arbeidsrust een hogere prijs.

## Kwalitatieve afspraken

Er kwamen in 2015 meer kwalitatieve afspraken tot stand dan in 2014. Dat was op nagenoeg elk onderwerp het geval (figuur 2). Helaas is er nog vaak sprake van studie- en/of procesafspraken. Goede eerste stappen, maar die moeten natuurlijk wel een vervolg krijgen.

**Duurzame inzetbaarheid** In 77% van de akkoorden is over duurzame inzetbaarheid een afspraak gemaakt (hieronder vallen ook afspraken met betrekking tot vitaliteit, scholing en mobiliteit), een duidelijk teken dat het onderwerp hoog op de agenda staat.

Toch is op het gebied van duurzame inzetbaarheid een duidelijke kloof zichtbaar tussen een kopgroep en de rest van de BV Nederland. AWWN bepleit integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid – waarbij de brede arbeidsmarktwaarde van de werknemer centraal staat, zodat alle partijen worden gesteld om maximale wendbaarheid te realiseren. Een

kleine groep ondernemingen tracht al dit niveau te bereiken. Het grootste deel is echter nog zoekende, en kiest vooralsnog voor studie- en procesafspraken.

**Arbeidsverhoudingen** In ruim 50 2015-akkoorden hebben cao-partijen expliciet afspraken gemaakt over arbeidsverhoudingen en/of modernisering ervan, oftewel 14%. Dat betekent opnieuw een lichte toename (2014: 12%, 2013: 10%). Afspraken richten zich op uiteenlopende onderwerpen, zoals het vergroten van draagvlak en betrokkenheid, het creëren van zeggenschap door middel van decentralisatie, en het werken aan een toekomstbestendige cao. Ook zijn in een aantal akkoorden afspraken gemaakt over het toegankelijker maken van de cao door de leesbaarheid te verbeteren.

**Flexibiliteit** Ook over flexibiliteit en wendbaarheid zijn in 2015 meer afspraken gemaakt dan in 2014. Met 51% kent net iets meer dan de helft van de akkoorden afspraken hierover. Het merendeel daarvan komt de flexibiliteit van de werknemer ten goede, zoals het vergroten van de zeggenschap over werktijden en betere mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren. Afspraken die de werkgever meer flexibiliteit verschaffen, zijn bijvoorbeeld het vergroten van de dagvensters en het ombouwen van toeslagensystemen.

## 7.500 banen

Twee jaar geleden ging AWWN de uitdaging aan om voor het einde van 2015 7.500 participatiebanen te 'creëren'. Op 21 december 2015 had Harry van de Kraats het genoegen om staatssecretaris Jetta Klijnsma van SZW te kunnen mededelen dat er op dat moment 7.583 banen door het bedrijfsleven waren toegezegd, en dat een kleine 3.000 daarvan reeds waren gerealiseerd.

Een deel van de zogeheten (toegezegde) participatiebanen vloeien voort uit het cao-overleg. In 46% van de akkoorden is hier iets over terug te vinden. Voor een groot deel van de ondernemingen en bedrijfstakken is het nu nodig om aanloopschalen te creëren tussen 100% en 120% van het wettelijk minimumloon – dat aspect komt dan ook geregeld in de akkoorden ter sprake. Voorts is in een aantal gevallen afgesproken een scan naar de mogelijkheden te laten uitvoeren.

# Politieke en economische context

Het jaar 2015 zal niet de boeken in gaan als één van die gouden jaren waarmee onze geschiedenis zo rijkelijk gevuld is. Het positieve nieuws is dat het erop lijkt dat de Nederlandse economie definitief uit het diepe dal is gekropen. In 2014 was al sprake van licht herstel, en dat zette in 2015 – onverwacht sterk – door. Ook 2016 ziet er, economisch gezien, relatief veelbelovend uit. Hoewel een aantal problemen nog niet is opgelost, lijkt er sprake te zijn van herwonnen stabiliteit. Helaas staat daar tegenover dat de politiek-maatschappelijke stabiliteit er niet beter op is geworden.

## Economisch

Voor het eerst sinds jaren had het CPB het genoegen de ramingen naar boven bij te mogen stellen. In eerste instantie was voor 2015 een economische groei voorzien van 1,25%, maar tegen het eind van het jaar bleek dat die op 2% uit ging komen.

Uit de bijgestelde ramingen bleek ook dat het niet alleen de export is die verantwoordelijk is voor de groei. Ook de bedrijfsinvesteringen en particuliere consumptie nemen toe, en verschaffen het economisch herstel daarmee van een gezonder fundament. Dat is ook nodig: de komende jaren zijn schommelingen in de wereldhandel te verwachten en een te sterke afhankelijkheid van de export alleen, maakt Nederland zeer kwetsbaar voor deze fluctuaties.

Wel blijft de hoge (langdurige) werkloosheid, met name jongeren en ouderen, een groot zorgpunt de komende jaren.

## Politiek-maatschappelijk

In politiek-maatschappelijk opzicht stond 2015 bepaald niet in het teken van herstel. Zowel in binnen- als buitenland zorgden verschillende dossiers voor oplopende spanningen en instabiliteit. In Nederland bleef het kabinet in april maar ternauwernood in het zadel na de discussies over wat later het bed-bad-broodakkoord zou gaan heten. Niet veel later liepen op Europees niveau de emoties hoog op toen de Griekse premier Tsipras zijn hakken in het zand zette bij het formuleren van de voorwaarden voor financiële steun aan zijn land. In de loop van de zomer werd duidelijk dat de vluchtelingenstroom uit het Midden-Oosten en Afrika, het gevolg van de vele brandhaarden aldaar, van een ongekeerde omvang is. De Europese Unie en het Verdrag van Schengen piepen en kraken sindsdien in hun voegen.

In verschillende landen in Europa zorgde de

vluchtelingenstroom voor de grote doorbraak van populistische partijen – die toch al sterk in opkomst waren door de economisch magere periode. In Polen won de populistische nationalistische partij de parlementaire verkiezingen en het Front National van Marine Le Pen boekte grote winst bij regionale verkiezingen in Frankrijk. In Nederland gaat de PVV van Geert Wilders al het hele jaar aan de leiding in de peilingen, en onder druk van Eurosceptici in Groot-Brittannië is premier Cameron inmiddels – dreigend met 'Brexit' – begonnen aan heronderhandelingen over de Britse positie in de EU.

De grootste klappen vielen in 2015 echter in Parijs. De aanslagen in januari en november hebben terreurdreiging weer bovenaan de agenda geplaatst en dwingen Westerse landen, na jaren van wegkijken, de blik weer te richten op de draaikolk van geweld in het Midden-Oosten.

Was er dan geen enkel lichtpuntje in 2015? Wellicht deze dan: het is een prestatie op zich dat het kabinet Rutte-II nog steeds zit. En met het Nederlands voorzitterschap van de Europese raad in het eerste deel van 2016 is het moeilijk voorstelbaar dat het kabinet op korte termijn valt. Daarmee begint het er sterk op te lijken dat Rutte-II in ieder geval het leeuwendeel van haar termijn haalt.

# Verloop 2015-seizoen

Het 2015-seizoen kende een stroef begin met veel ketelmuziek in de publieke arena; akkoorden kwamen maar moeizaam tot stand. Na de zomer kwam de kentering. De rust keerde terug in de polder en in het tweede deel van het jaar werd in rap tempo nieuwe akkoorden afgesloten.

Er was ook de nodige discussie over de 'versplintering' van vakbonden. De rol van kleine bonden zoals het AVV en de eigen koers die het CNV aan een aantal onderhandelingstafels volgde, geeft zeker stof tot nadenken. Tegelijkertijd moet geconstateerd worden dat het nog te vroeg is om te kunnen spreken van een trend.

## Inzet

De vakbondsinzet in 2015 liep uiteen. Waar de FNV koos voor een centrale looneis van 3%, in centen of procenten, lieten CNV en De Unie meer ruimte voor decentrale omstandigheden (zie kader *Vakbondsinzet voor 2015*). Werkgevers benadrukten in de nota *Focus op vernieuwing* de noodzaak tot een vernieuwingsagenda. De cao kan nog honderd jaar mee, mits vernieuwd, stelden zij. Want grote verschuivingen op maatschappelijk en economisch vlak vragen om aanpassingen in de vorm, inhoud en het proces van het Nederlandse arbeidsvoorwaardenoverleg (zie ook kader *Werkgeversinzet voor 2015*).

## In de polder

Sociale partners spraken veelal over in plaats van met elkaar. Vooral het eerste half jaar toonde meer incidenten dan normaal. En dat had zo z'n weer-

## Vakbondsinzet voor 2015



- Titel: Meer koopkracht door echte banen
- Inzet: 3% looneis (deels vertaald in centen, zodat iedere werkende er ten minste € 900 op vooruitgaat)



- Titel: Werkenden op waarde geschat!
- Inzet: loonvraag ruim boven inflatieniveau (sectoraal maatwerk)



- Titel: Tijd voor koopkracht en banen
- Inzet: looneis van maximaal 1,5%-4% (meer waar het kan, terughoudend waar nodig)

slag op het overleg aan de decentrale cao-tafels. Al in december 2014, tijdens de voorbereidingen op het 2015-seizoen, liet FNV-voorzitter Ton Heerts zich een aantal maal flink gelden in de media en op andere platforms. Zo zei hij dat werkgevers de 'criminelen van de arbeidsmarkt' zijn en dat FNV zich zou gaan focussen op acties (dit alles moet wellicht wel in het licht worden gezien van het naderende FNV-congres toentertijd). In januari publiceerden werkgevers de arbeidsvoorwaardennota *Focus op vernieuwing* waarin zij de urgentie van het moderniseren van arbeidsvoorwaarden en het arbeidsvoorwaardenoverleg benadrukten. De uitspraak dat deze vernieuwing

## Werkgeversinzet voor 2015

### Uit *Focus op vernieuwing*

'Van kostwinner naar tweeverdiener. Van oudere werknemers ontzien en gevraagd met pensioen sturen naar investeren in oudere werknemers. Van baas en baan voor het leven naar zelfstandig opererende professional. Van zondag rustdag naar zondag winkeldag. Van leren tot je diploma en daarna werken naar continu leren en werken. In deze omstan-

digheden blijven vasthouden aan verworvenheden uit het verleden, belemmert het verzilveren van de kansen in de toekomst. Toch blijft het in de praktijk meestal lastig, vaak zelfs onmogelijk, om met vakbonden bestaande arbeidsvoorwaardenpakketten aan te passen aan de ontwikkelingen die op dit moment – en de komende jaren – op ons afkomen. Werkgevers hebben er begrip voor dat het voor vakbonden

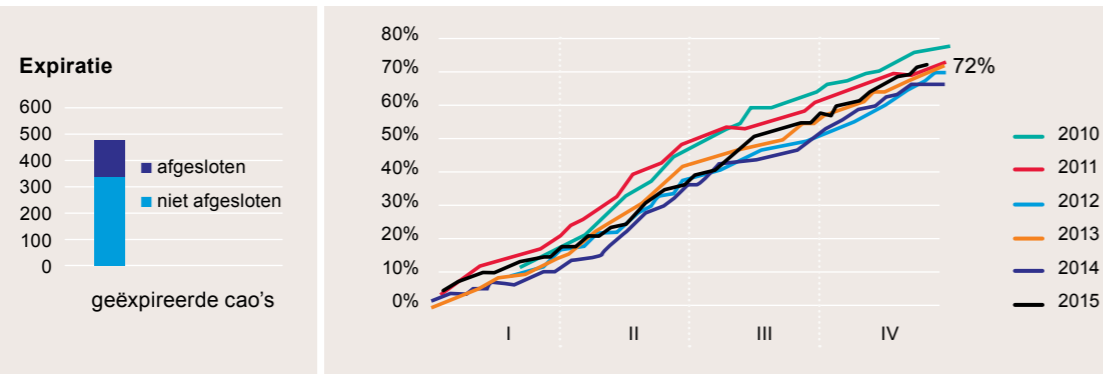
lastig is om in te stemmen met cao-vernieuwing, maar toch moeten we in 2015 met z'n allen hierin concrete stappen zetten. Want, om met de woorden van de Italiaanse premier te spreken: 'Wie zich in 2014 vastklampt aan een regeling uit 1970, is als iemand die een iPhone pakt en vraagt waar hij het muntje in moet gooien'. Tegen deze achtergrond willen werkgeverskoepels

in 2015 aan de slag met de volgende speerpunten:

- vernieuwing van de cao en de arbeidsvoorwaardenregeling
- gezonde en moderne arbeidsverhoudingen
- meer flexibiliteit en hogere productiviteit
- groeibevorderend loonbeleid
- toekomstbestendig pensioen
- integraal en duurzaam inzetbaarheidsbeleid
- accent op eigen verantwoordelijkheid werknemer.'



Figuur 3 (links) en 4 (rechts) / stand van zaken geëxpireerde cao's



desnoods zonder bonden zou plaatsvinden, viel verkeerd. Werkgevers kregen het verwijt steeds verder van het in april 2013 gesloten Sociaal akkoord af te drijven.

Op initiatief van D66 vond in de Tweede Kamer een plenair debat plaats over de streeve verhoudingen in de polder en de toekomst van de cao. Eind mei vond ter voorbereiding hierop een ronde-tafelgesprek plaats waar alle betrokken partijen aangaven dat de problemen niet zozeer fundamenteel zijn, maar dat partijen elkaar wel opnieuw moeten vinden na een langdurige periode van economische neergang. AWWN-directeur Harry van de Kraats sprak zijn steun uit voor de cao, maar stelde wel dat 'een andere samenleving dwingt tot een andere cao'.

Een paar weken later ging het toch weer fout toen eerst FNV-voorman Ton Heerts zich in harde woorden uitliet over werkgevers, en niet veel later haalde de voorzitter van VNO-NCW, Hans de Boer, zich de woede van vakbonden op de hals met uitspraken in *de Volkskrant*.

Rond de zomer vond de laatste grote botsing plaats toen minister Plasterk een overkoepelend loonakkoord voor het rijks personeel afsloot met de kleinere overheidsbonden, maar zonder FNV. De FNV liet het er niet bij zitten en besloot de overeenkomst bij de rechter aan te vechten, en begon een campagne tegen de 'sigaar uit eigen doos'. De rechter stelde echter tot twee keer toe de minister in het gelijk en daarmee kwam een voorlopig einde aan dit conflict.

Sindsdien is het relatief rustig en lijken partijen zich te beseffen dat er behoefte is aan meer toename. Een grote eerste stap daartoe zette het CNV eind 2015. Bij monde van voorzitter Piet Fortuin stelde de nieuwe fusiebond CNV Vakmensen

bereid te zijn verder na te denken over vernieuwing van arbeidsvoorwaarden. Het is volgens Fortuin tijd om de *werkende* centraal te stellen, en om een hoop regelingen op voorhand niet langer heilig te verklaren. Dit biedt perspectief voor 2016.

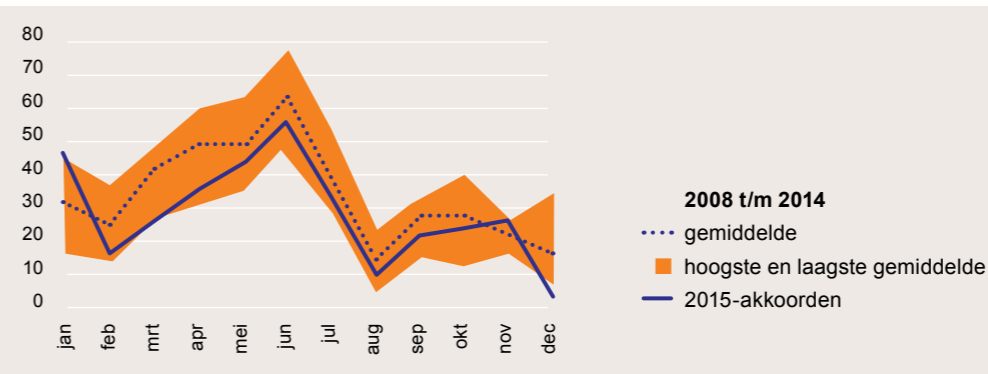
#### Aan de onderhandelingstafels

In het cao-seizoen 2015 expireerden 477 cao's voor 2,5 miljoen werknemers, iets minder cao's dan in het 2014-seizoen (500). Gezien het grote aantal nog niet afgesloten 2014-cao's (circa 50), kan het aantal 2015-cao's nog verder oplopen. Zie figuren 3 en 4.

Op het moment van schrijven hebben cao-partijen voor 342 (1,8 miljoen werknemers) van de 477 cao's een nieuw akkoord bereikt. Dit komt neer op een nieuwe cao voor 72% van alle in het seizoen expirerende cao's, een fractie hoger dan het gemiddelde van de vijf voorgaande cao-jaren (70%). Dat de eerder geschetste onrust in de polder van invloed is geweest op de onderhandelingen, is op te maken uit figuur 5. Na een snelle start verliepen de onderhandelingen in februari, maart en april buitengewoon stroef. Het aantal akkoorden in die periode duikt onder de meerjarige ondergrens en blijft tot de zomer achter op het meerjarige gemiddelde. Pas vanaf juni verloopt het overleg minder stroef.

Normaal gesproken komen er gemiddeld 400 akkoorden tot stand in de periode januari tot en met december, dit jaar waren het 342 akkoorden. Richting het einde van het jaar kwam het aantal afgesloten cao's per maand zelfs boven het gemiddelde per afsluitmaand uit. Het lijkt erop dat partijen met een eindsprint hebben geprobeerd de eerder opgelopen achterstanden weg te werken. Het aantal december-cao's is op moment van

Figuur 5 / ontwikkeling afgesloten cao's per afsluitmaand



schrijven overigens nog laag, omdat de meerderheid daarvan begin januari tot stand komt en/of wordt gepubliceerd.

#### Looptijden

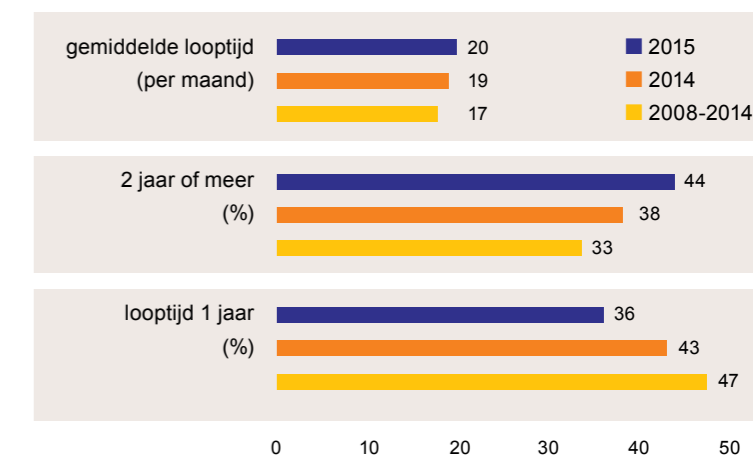
In het 2015-seizoen was duidelijk sprake van een nieuwe trend: langere looptijden. Kende in eerdere jaren het grootste deel van de cao's een looptijd van één jaar, in 2015 vormden – voor het eerst – de meerjarige akkoorden de grootste groep (figuur 6). Opvallend is dat ook voor de langer lopende akkoorden een lagere contractloonsstijging is afgesproken. Ook is het verschil tussen akkoorden van één en twee jaar relatief klein (figuur 7).

#### Nieuwe spelers

Een ander opvallend aspect waren discussies over nieuwe spelers in de polder; de rol van Alternatief voor Vakbond (AVV) stond daarin centraal.

Katalysator was een grote cao, Fashion & sport, die de werkgevers in de betreffende sector met AVV afsloten nadat onder andere FNV Handel van tafel was weggegaan. De verantwoordelijke FNV-bestuurder riep vervolgens op tot een boycot van AVV, maar die zette het hoofdbestuur niet door. De gebeurtenissen riepen wel vragen op over de begrippen representativiteit en legitimiteit – ook in de Tweede Kamer. De vragen aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Lodewijk Asscher, hadden vooral betrekking op de mogelijkheden om deze cao aan te melden voor de algemeen-verbindendverklaringsprocedure. Asscher antwoordde op de vragen over de met AVV afgesloten cao's als volgt: 'In de huidige wet- en regelgeving met betrekking tot de cao en het algemeen verbindend verklaren is het niet ter beoordeling aan het kabinet welke partijen de

Figuur 6 / looptijden afgesloten cao's



Figuur 7 / procentuele verdeling looptijden

Looptijd	loon op twaalfmaandsbasis
één jaar	1,5%
twee jaar	1,6%
langer dan twee jaar	1,4%

cao zouden moeten afsluiten. Dit laat onverlet dat het van belang is dat gezocht wordt naar draagvlak voor een cao, zowel bij leden als bij niet-leden'.  
Het is zeker waar dat zich in 2015 een opvallende ontwikkeling aftekende: bonden opereerden in mindere mate dan in het verleden het geval was, als één blok. Wie de gevallen waarbij niet alle reguliere bonden betrokken zijn geweest binnen het grote geheel beziet, zal echter moeten beamen

dat er nog niet echt sprake is van een trend. Het aantal akkoorden met AVV bleef beperkt tot vier (ongeveer 75.000 werknemers; zie figuur 8). En zonder FNV (maar met CNV) zijn in de marktsector negen cao's voor een kleine 100.000 werknemers afgesloten (figuur 9). Daarnaast was het CNV één van de ondertekenende partijen van het overkoepelende loonakkoord voor het rijks personeel. Daarop kwamen CNV en FNV publiekelijk tegenover elkaar te staan.

**Figuur 8 / akkoorden met AVV**

Cao	werknemersaantal
Fashion & sport	60.308
Gespecialiseerde detailhandel in bloemen en planten	5.335
Zelfstandige klinieken	2.500
Kunsteducatie	8.000

**Figuur 9 / andere akkoorden zonder alle reguliere, grote bonden**

Cao	werknemersaantal
Kunststof & rubberindustrie	3.895
Rabobank	40.000
Drogisterijen	23.032
Detailhandel aardappelen, groente en fruit (AGF)	4.524
Ambulancezorg (maar verworpen door CNV-achterban)	2.844
KPN	12.700
Elektrotechnische detailhandel	7.874
Transavia grondpersoneel	600
Drankindustrie	2.750

In 2015 zetten werkgevers sterk in op duurzame inzetbaarheid. Het belang ervan, voor zowel werknemers als werkgevers, is inmiddels onomstreden. In een arbeidsmarkt waar transities en mobiliteit steeds normaler zijn, is het van belang dat het beleid zich richt op het zo wendbaar mogelijk maken van werknemers. Het uiteindelijke doel is het vergroten en verduurzamen van de inzetbaarheid van werknemers. Dat behelst een veel bredere aanpak dan een die gericht is op het vergroten van de productiviteit van medewerkers in hun huidige functie. Het gaat er om werknemers weerbaarder en mobieler te maken omdat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt dit van hen verlangen.

In deze analyse vallen de volgende thema's en daarbij behorende subthema's onder duurzame inzetbaarheid:

- employability
  - ▶ scholing en opleiding
  - ▶ ontwikkeling
  - ▶ mobiliteit
- vitaliteitsbeleid
- levensfasebewust personeelsbeleid (LBPB)
  - ▶ ombouw ontsaatsmaatregelen
  - ▶ arbobeleid
  - ▶ langer doorwerken.

In het 2015-seizoen zijn 300 akkoorden tot stand gekomen waarin een afspraak over duurzame inzetbaarheid in staat: 77% van de afgesloten cao's. Dat is een toename van 7 procentpunten ten opzichte van 2014. Een positieve ontwikkeling. Er is echter nog een lange weg te gaan. Duurzame inzetbaarheid is een relatief jong thema waar partijen nog geregeld mee worstelen – ook vanwege de complexiteit ervan: duurzame inzetbaarheid is, zoals bovenstaande opsomming duidelijk maakt, een paraplu-terme, en kan dan ook op veel manieren vorm krijgen.

Tegenover een grote groep organisaties die via studieafspraken grip proberen te krijgen op dit complexe onderwerp, staan een klein aantal koplopers die al op innovatieve wijze vorm geven aan duurzame inzetbaarheid. AWWN constateert dan ook dat op dit moment sprake is van een driedeling binnen de afspraken op dit gebied, een soort drietrapsraket. Het gaat om afspraken die de werknemer helpen om:

1. zich te ontwikkelen binnen de huidige functie
2. zich te ontwikkelen binnen de huidige organisatie

3. z'n algemene arbeidsmarktwaarde te vergroten. Veel organisaties kennen al afspraken die voldoen aan het eerste stadium – wat AWWN betreft het laaghangende fruit. De uitdaging is om langzaam naar het derde stadium toe te werken, teneinde integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid te realiseren. In 2015 zijn in een aantal cao's in dit opzicht aanzienlijke stappen gezet. Drie voorbeelden daarvan.

### ✓ ING Bank

'Cao-partijen hechten grote waarde aan duurzame inzetbaarheid. Hoe blijven medewerkers, in alle diversiteit en levensfasen, fit voor het werk van vandaag en morgen? In deze cao komen meer instrumenten beschikbaar. Het belangrijkste is om op team- en individueel niveau permanent in dialoog te zijn over de ontwikkelingen op het werkgebied binnen en buiten ING, vooral over wat dit betekent voor de medewerker en het team. Uitgangspunt is dat ieder mens van waarde is en talenten heeft. Daarbij is intensief gesproken over de veel geuite zorg dat de veranderingen om ons heen extra impact lijken te hebben voor degenen die in een late periode van hun loopbaan zitten. Voor wie de kansen op de arbeidsmarkt geringer zijn en die wel veranderingen willen, maar soms moeite hebben met de sterke dynamiek daarvan. Vanuit een volwassen arbeidsrelatie in gesprek zijn over de persoonlijke mogelijkheden is in deze situaties extra belangrijk.

Het kies-je-koersaanbod, dat medewerkers ondersteunt in het bewustzijn dat je zelf richting moet en kunt geven aan je werkende leven, wordt voortgezet. Een volgende stap wordt gemaakt. De ambitie is dat alle medewerkers een mijn-koersplan maken voor ontwikkeling in de huidige functie (plan A), een plan voor ander werk binnen ING (plan B) en een plan voor werk buiten ING (plan C).'

### ✓ Aegon

'In 2013 hebben we in de cao afspraken gemaakt die medewerkers kunnen helpen bij het versterken van hun positie op de arbeidsmarkt (employability). We hebben gezien dat veel medewerkers hiermee aan de slag zijn gegaan; ruim 800 medewerkers meldden zich aan voor de loopbaancheck en meer dan 100 medewerkers deden een beroep op het ontwikkelbudget. Het is mooi om te zien dat het steeds normaler wordt voor medewerkers om aan de slag te gaan en te blijven met hun employability. Het is voor elke medewerker van belang om in beweging te komen, om zijn weerbaarheid op de arbeidsmarkt (zowel binnen als buiten Aegon) te

verbeteren. Gezien de continue en razendsnelle veranderingen in de buitenwereld en binnen Aegon, is het nodig om te blijven werken aan je (duurzame) inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Onze ambitie is daarom ervoor te zorgen dat het bij Aegon vanzelfsprekend wordt dat je nadenkt over je toekomst, samen met je manager.

Om te onderstrepen dat Aegon maximaal wil investeren in de ontwikkeling, vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers, hebben we afgesproken het huidige maximum voor het collectieve ontwikkelbudget (1% van de loonsom) los te laten.'

#### ✓ Canon

'Partijen erkennen de noodzaak voor medewerkers om hun interne of externe arbeidsmarktpositie te kunnen ontwikkelen en nodigen medewerkers uit gebruik te maken van de bestaande voorzieningen (o.a. employability-scan en opleidingen). Medewerkers kunnen hiervoor contact opnemen met hun HR-manager.'

## Employability

### ► Scholing en opleiding

In 2015 zijn 90 akkoorden tot stand gekomen waarin afspraken zijn gemaakt over scholing en opleiding. De ene organisatie bevindt zich daarin hoger in de eerder genoemde drietrapsraket dan de andere. Van de 90 akkoorden bevatten er ongeveer 55 concrete afspraken. De overige beperken zich tot het maken van proces- of studieafspraken. Een deel van de studieafspraken kent een combinatie met een persoonlijk keuzebudget (PKB). Medewerkers krijgen de mogelijkheid een deel van het PKB voor scholing in te zetten, maar kunnen ook andere doelen kiezen zoals tijd of geld. In andere gevallen is er een specifiek budget voor scholing gereserveerd. Enkele in het oog springende voorbeelden van afspraken scholing en opleiding.

#### ✓ AVEBE

'Duurzame inzetbaarheid wordt mede bevorderd door goed opgeleide en getrainde medewerkers, medewerkers die zicht hebben op hun competenties en betrokken zijn bij hun werkzaamheden. Ook hiervoor geldt een gezamenlijke verantwoordelijkheid, o.a. voor de afspraken in de gesprekscyclus. AVEBE biedt ruimte voor opleiding en training door het beschikbaar stellen van tijd en middelen die passen bij de ontwikkelingen in de organisatie en bij haar medewerkers, zoals VAPRO-opleidingen

en leiderschapstrainingen. Leidinggevendens bieden faciliteiten en creëren de voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid op het gebied van gezondheid, opleiding/ontwikkeling en betrokkenheid/zingeving, zoals het periodiek medisch onderzoek, bedrijfsmaatschappelijk werk en individuele coaching.

Betrokkenheid en tevredenheid zal periodiek worden gemeten met behulp van een door een externe partij uit te voeren onderzoek. Werkgever en werknemer dienen zich te allen tijde actief in te spannen om duurzame inzetbaarheid bespreekbaar te maken. En daarmee de juiste oplossingen op maat te vinden.'

#### ✓ Timmerindustrie

'De werknemer mag naar eigen keuze een opleiding volgen om zijn positie op de arbeidsmarkt te verbeteren waardoor hij/zij op een gezonde wijze werkend het pensioen bereikt. Indien de studie gericht is op de eigen loopbaanmogelijkheden en aldus een 'civiel effect' heeft, dan kan de werknemer per kalenderjaar voor dit doel maximaal 5 ATV-dagen aan de werkgever verkopen tegen de bruto waarde van zijn/haar loon. De werkgever verstrekt boven op het bruto loon een financiële aanvulling van 25%. Dit individuele scholingsrecht kan niet worden overgedragen naar een volgend kalenderjaar. De werkgever draagt de administratieve zorg voor een fiscaal gunstige afhandeling.'

#### ✓ Ziekenhuizen

'Rekening houdend met de specifieke situatie van de instelling stelt de werkgever jaarlijks een percentage van 3% van de loonsom beschikbaar voor scholingsactiviteiten die door de werkgever worden vergoed/bekostigd.

In het jaargesprek wordt expliciet aandacht besteed aan de scholingsbehoefte van de werknemer. Werkgever en werknemer dragen er zorg voor dat elke werknemer een meerjarig persoonlijk ontwikkelingsplan (bijvoorbeeld een POP) opstelt waarin is opgenomen waaruit zijn toekomstige scholingsbehoefte bestaat. Dit kan zowel functiegerichte scholing als employability gerichte scholing zijn. Door het opstellen van het plan wordt iedere werknemer medeverantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling. Van de werkgever wordt instemming verwacht voor het uitvoeren van het scholingsplan tenzij er gemotiveerd kan worden aangegeven waarom de voorgestelde scholing niet kan worden aangeboden.'

### ► Ontwikkeling

Er zijn 65 akkoorden tot stand gekomen waarin afspraken zijn gemaakt over de ontwikkeling van werknemers. Van deze 65 tellen er ongeveer 30 concrete afspraken. Deze bestaan onder andere uit de mogelijkheid om gebruik te maken van loopbaanscans en carrièrecoaches. Soms kunnen dergelijke trajecten bekostigd worden uit hetzelfde budget als dat in te zetten is voor scholing. Een aantal bedrijven kent echter regelingen die specifiek gericht zijn op ontwikkeling, en niet op scholing en opleiding. Twee voorbeelden van afspraken op dit gebied.

#### ✓ Maas International

'De werkgever stelt gedurende de looptijd van deze cao een budget van maximaal € 30.000 ter beschikking om werknemers in de leeftijdscategorie tussen 40 en 50 jaar in de gelegenheid te stellen een loopbaanadvies of loopbaanscan uit te laten voeren door een onafhankelijke loopbaanadviseur.'

#### ✓ Nederlandse Spoorwegen

'In het kader van bevordering van de bewustwording bij medewerkers over de loopbaan stelt NS een honderdtal vouchers ter waarde van € 750 ter beschikking. Medewerkers kunnen dit bedrag gebruiken voor bijvoorbeeld een loopbaanscan bij een erkend bureau. Over de wijze van toekenning van deze vouchers maken partijen nadere afspraken.'

### ► Mobiliteit

In 30 akkoorden is een afspraak gemaakt over de mobiliteit van medewerkers. Ongeveer de helft daarvan bedraagt concrete afspraken, de andere helft bestaat uit studie- en procesafspraken. Regelingen bestaan onder andere uit het faciliteren van interne en externe doorstroming zoals bijvoorbeeld van-werk-naar-werktrajecten. Drie voorbeelden.

#### ✓ Ziekenhuizen

'Cao-partijen willen bevorderen dat zoveel mogelijk wordt ingezet op het versterken van de interne mobiliteit (doorstroom en flexibele inzetbaarheid binnen de instelling) respectievelijk daar waar nodig, de externe mobiliteit via werk-naar-werktrajecten. Voor dit laatste benadrukken partijen de noodzaak om op instellingsniveau te anticiperen op mogelijk baanverlies teneinde werk en inkomen zeker te stellen. Door in een vroeg stadium aandacht te besteden aan mogelijke her-of bijscholingsbehoeften, kan gedwongen ontslag zoveel

mogelijk worden voorkomen en een traject om van werk-naar-werk begeleid te worden, zo snel mogelijk worden gestart en ondersteund. Het resultaat van werk-naar-werktrajecten kan worden vergroot door afstemming en samenwerking op regionaal en sectoraal niveau. Daartoe zullen partijen initiatieven op het terrein van intra- en intersectorale mobiliteit in de Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen (StAZ) ondersteunen. Ook zal de StAZ bijdragen aan het uitwisselen van ervaringen, praktijkvoorbeelden en het opbouwen van kennis over regionale afstemming.'

#### ✓ ProRail

'Bij Verkeersleiding is ProRail in 2014 actief aan de slag gegaan met het project Duurzame inzetbaarheid dat in de komende jaren verder wordt uitgerold. Omdat het voor roostergebonden medewerkers minder gemakkelijk is om tijd vrij te maken voor persoonlijke ontwikkeling is afgesproken dat binnen de looptijd van deze cao de organisatie zo wordt ingericht dat er gemiddeld één dienst per kalenderjaar per medewerker wordt vrij geroosterd voor activiteiten op dit gebied (bijvoorbeeld een snuffelstage, kennismaken op een andere afdeling of oriëntatie op een andere functie). ProRail heeft zich als doel gesteld de interne mobiliteit verder te vergroten en heeft dit uitgewerkt in het mobiliteitsplan.

#### ✓ ING Bank

'Het mijn-koersplan wordt vastgesteld in overleg tussen medewerker en manager. Voor een succesvolle uitvoering van dit plan krijgen medewerkers extra instrumenten tot hun beschikking. Deze instrumenten hebben tot doel dat medewerkers in staat zijn zich te oriënteren op hun eigen marktwaarde, zich (blijven) ontwikkelen en ervaringen opdoen, zodat zij hun plannen doordacht kunnen realiseren en/of bijstellen:

- transitietrainingen voor medewerkers en voor managers
- scholing gericht op een concrete functie intern of extern
- scholing gericht op een diploma
- outplacement
- ondersteuning bij starten eigen bedrijf.'

## Vitaliteitsbeleid

In het 2015-seizoen zijn er 50 afspraken gemaakt over vitaliteitsbeleid. In 15 gevallen gaat het om concrete maatregelen, de overige 35 afspraken hebben vooral een procesmatig karakter.



Regelingen kunnen zich richten op het aanbieden van sportarrangementen, hulp bij stoppen met roken of het vergoeden van een diëtist. Geregeld is vitaliteitsbeleid gekoppeld aan een PKB; het budget kunnen werknemers dan inzetten voor ontwikkeling, scholing en vitaliteit. Hieronder staan enkele voorbeelden.

#### ✓ VGZ

'Het vitaliteitsprogramma *Gezond bezig* is verankerd in de cao-VGZ, waarmee VGZ aangeeft langdurig in de vitaliteit van alle medewerkers te gaan investeren. [...] VGZ en de vakorganisaties introduceren een sabbaticalregeling, waardoor je twee maanden vrij kunt nemen met gedeeltelijk behoud van salaris. Je kunt die tijd bijvoorbeeld besteden aan studie, vrijwilligerswerk of tijd voor je gezin. Voorwaarde voor deelname is dat je tenminste zeven jaar in dienst bent bij VGZ. Per jaar kunnen twintig VGZ-medewerkers van deze regeling gebruikmaken.'

#### ✓ Plantion

'In dit artikel is geregeld dat medewerkers op vrijwillige basis één keer per vijf jaar deel kunnen nemen aan een door de werkgever georganiseerd periodiek medisch onderzoek; voor medewerkers van 60 jaar en ouder geldt dit recht één keer per drie jaar. Daarnaast kan voor een bovenwettelijk individueel hulpmiddel of werkplekaanpassing noodzakelijk om langer en vitaal door te werken, een beroep worden gedaan op Plantion. Een arbo-commissie, waarin onder andere twee OR-leden zijn vertegenwoordigd, zal de aanvraag bespreken en beoordelen.'

## Levensfasebewust personeelsbeleid (LBPB)

### ► Ontzietmaatregelen

Door de vergrijzende beroepsbevolking worden veel ontzietmaatregelen almaar duurder omdat een steeds groter wordende groep werknemers er aanspraak op maakt. Tegelijkertijd helpen deze maatregelen oudere werknemers niet om mobiel te blijven. Budgetten die op gaan aan ontzietmaatregelen kunnen volgens werkgevers beter aan ontwikkeling worden besteed. In een toenemend aantal akkoorden zien we dan ook afspraken om collectieve ontzietmaatregelen om te bouwen. In totaal zijn in 104 akkoorden afspraken gemaakt over ontzietmaatregelen. In 11 akkoorden gaat het om het behoud of de introductie van leeftijdsafhan-

kelijke ontzietmaatregelen; in 93 akkoorden gaat het juist om om- of afbouw (concrete maatregelen of studieafspraken):

- in 27 akkoorden (voor 253.000 werknemers) gaat het om daadwerkelijke om- of afbouw. Huidige deelnemers worden in de regel gespaard en behouden hun oude rechten. Wijzigingen zijn meestal van toepassing op jongere werknemers en/of nieuwe werknemers. De optimist is blij met deze afbouw, de pessimist ziet nog steeds ontzietrechten (voor de huidige deelnemers)
- in 28 akkoorden (81.000 werknemers) schuift de leeftijd op waarop werknemers in aanmerking komen voor ontzietmaatregelen. Meestal is deze verschuiving gekoppeld aan de veranderende AOW-leeftijd. De optimist ziet beweging op het gebied van de ontzietbepalingen, de pessimist ziet ontzietbepalingen in 28 cao's
- in vijf akkoorden (6.600 werknemers) is sprake van bevrozing van de kosten, zodat de toenemende vergrijzing niet zal leiden tot verdere kostenstijging
- in 28 akkoorden (103.000 werknemers) is een studie- of procesafpraak gemaakt over de ombouw van leeftijdsafhankelijke ontzietmaatregelen.

Enkele voorbeelden van achtereenvolgens het ombouwen van ontzietmaatregelen, het bevrozen ervan, het opschuiven van leeftijdsgrenzen in regelingen, en het verminderen van leeftijdsafhankelijke dagen.

#### ✓ Ombouw ontzietmaatregelen

**AOB:** 'De regeling seniorenverlof komt te vervallen met ingang van de invoering van het LFBP (levensfasebudget), met uitzondering voor:

- medewerkers die op 1-1-2016 de leeftijd van 60 jaar hebben bereikt
- medewerkers die op 1-1-2016 de leeftijd van 55 jaar hebben bereikt, met dien verstande dat het totaal urenbudget bij volledig dienstverband 1.500 uur bedraagt
- medewerkers die op 1-1-2016 de leeftijd van 50 jaar hebben bereikt en 10 jaar in dienst zijn bij de AOB, met dien verstande dat het totaal urenbudget bij volledig dienstverband 1.500 uur bedraagt.'

**SER:** 'Het leeftijds- en seniorenverlof wordt gelijkmatig over alle leeftijdscategorieën verdeeld. Iedereen krijgt hetzelfde aantal uren (op voltijdsbasis) toegekend bovenop het basisverlof. 2015 geldt als overgangsjaar. Het aantal verlofuren



voor degenen die op 1 januari 2015 seniorenuren genieten, bedraagt in 2015 322, voor de overige medewerkers 231. Met ingang van 1 januari 2016 bedraagt het aantal verlofuren voor iedereen 245. Hiermee verdwijnt het onderscheid tussen basis-, leeftijds- en seniorenuren.'

**Bouw:** 'De huidige regeling seniorendagen wordt beëindigd. Daarbij zijn cao-partijen de volgende overgangsregeling overeengekomen. Iedere bouwplaatswerknemer die op 1 januari 2016 55 jaar of ouder is, blijft recht houden op 10 seniorendagen per jaar. Daarnaast heeft iedere bouwplaatswerknemer die op 1 januari 2016 50 t/m 54 jaar is, vanaf 57 jaar recht op seniorendagen volgens de volgende staffel.

Groep van 54 jaar: 10 dagen per jaar
Groep van 53 jaar: 9 dagen per jaar
Groep van 52 jaar: 8 dagen per jaar
Groep van 51 jaar: 7 dagen per jaar
Groep van 50 jaar: 6 dagen per jaar

Vanaf 1 januari 2016 dienen de rechten die in kader van de overgangsregeling seniorendagen zijn opgebouwd in het desbetreffende jaar te worden

opgenomen. Niet-opgenomen dagen komen te vervallen. De kosten die vrijvallen met de beëindiging van de regeling seniorendagen hebben een relatie met de hoogte van het individueel budget. Werknemer behoudt het recht om te komen tot een vierdaagse werkweek overeenkomstig de huidige cao-voorwaarden. De werkgever levert dus geen bijdrage meer om eventuele dagen die werknemer tekort komt op jaarbasis om tot een vierdaagse werkweek te komen, te financieren. Een dag kost overeenkomstig de huidige cao 0,4%.'

**Meubelindustrie:** 'De 6 extra vakantiedagen per jaar waar een werknemer van 55 jaar en ouder nu recht op heeft, worden in de komende vijf jaar geleidelijk afgeschaft. Werknemers uit het geboortjaar 1966 of later hebben tussen de leeftijd van 55 en 60 geen recht meer op deze extra dagen.'

**Onderzoekinstellingen:** 'Per 1 januari 2015 worden de bedragen in alle salarisschalen met 2,3% structureel verhoogd. In deze verhoging is de 0,7% die vrijvalt uit de afschaffing van de leeftijdgebonden regelingen verwerkt.'



#### ✓ Bevrozen ontziemaatregelen

**Nyenrode:** 'De huidige cao kent de medewerker extra vakantieverlof toe in relatie tot zijn leeftijd. Afgesproken is om met ingang van 1-7-2015 de aldus toegekende dagen te bevroren voor de betrokken groep medewerkers. Medewerkers die op dat moment senioredagen hebben, behouden dat aantal, maar krijgen er geen extra senioredagen meer bij. Nieuwe medewerkers die op of na 1-7-2015 in dienst treden komen niet in aanmerking voor senioredagen.'

**APG:** 'Het verlof uit de overgangsregelingen wordt per medewerker vastgesteld op 1 januari 2016. Op dat moment wordt het verlof uit de overgangsregelingen teruggebracht tot één verlofaanspraak die per die datum tot einde dienstverband wordt bevroren. Bij wijziging van de arbeidsduur wordt de verlofaanspraak naar rato bijgesteld.'

#### ✓ Opschuiven leeftijdsgrenzen

**ProRail:** 'De ingangleeftijd voor de OBP (ouderenbeleid ProRail) en de OW-regeling (werktijdverkorting voor medewerkers van 60 jaar en ouder) wordt de komende jaren stapsgewijs opgeschoven naar aanleiding van het opschuiven van de AOW-gerechtigde leeftijd naar 67 jaar.'

Uitgangspunt is hierbij dat de periode voor de OBP en de OW-regeling respectievelijk zeven jaar en vijf jaar blijft. Dit is ook het vertrekpunt (bij een AOW-leeftijd van destijds 65 jaar) geweest bij de afspraken tussen cao-partijen ten aanzien van deze regelingen.'

**Canon:** 'Partijen zijn overeengekomen de zogenaamde seniorenregeling (60+-regeling) aan te passen aan de stijgende AOW-leeftijd door het opschuiven van de startdatum van de regeling waarbij de maximale periode van deelname tot de latere AOW-leeftijd gelijk blijft. De medewerkers die reeds gebruik maken van deze regeling kunnen dat onverkort blijven doen.'

**Owase:** 'Wij hebben geconstateerd dat er op dit moment geen draagvlak is om een aantal leeftijdsbepalingen in de cao om te zetten in een persoonlijk budget. In plaats daarvan worden per 1 januari 2016 alle leeftijdsafhankelijke ouderenbepalingen in de cao voortaan gekoppeld aan de verhoging van de AOW-leeftijd. Per 1 januari 2016 betekent dit dat alle leeftijdsafhankelijke ouderenbepalingen met twee jaar doorschuiven, analoog aan het opschuiven van de AOW-leeftijd van 65 jaar naar 67 jaar.'

#### ✓ Minder leeftijdsafhankelijke dagen

**DLO:** 'De leeftijdsgrenzen van 55 jaar bij overwerk, onregelmatige dienst en bereik- en beschikbaarheidsdienst zijn vanwege leeftijdsdiscriminatie wettelijk verboden. De werkgever kan in bijzondere individuele omstandigheden die het verrichten van overwerk beletten, een werknemer uitzonderen van overwerk.'

**Vopak:** 'Gezien de vergrijzende organisatie in combinatie met het veel minder fysiek belastende werk dat tegenwoordig verricht wordt, spreken wij af om overwerk voortaan ook te laten gelden voor medewerkers van 50 jaar of ouder.'

**Zorgverzekeraars:** 'Werknemers van 55 jaar en ouder kunnen niet verplicht worden overwerk te verrichten. Deze grens lag eerst bij 50 jaar.'

#### ► Arbobeleid

In het 2015-seizoen zijn in vijftig akkoorden afspraken gemaakt over arbo en gezondheid. Afspraken richten zich op uiteenlopende thema's waaronder werktijden, werkdruk en werkomstandigheden.

#### ► Langer doorwerken

Hieronder vallen verschillende soorten afspraken die het werknemers eenvoudiger maakt om tot hogere leeftijd door te werken. Dit betreft enerzijds afspraken die bijvoorbeeld deeltijd-pensioen faciliteren, anderzijds maatregelen gericht op demotie. Werkgevers zien demotie niet als (de uitkomst van) een beoordelingsvraagstuk, maar constateren dat het voor oudere werknemers prettig kan zijn een stapje terug te doen om op die manier langer met plezier door te kunnen werken. In zo'n vijftig 2015-akkoorden zijn afspraken gemaakt die hier betrekking op hebben. Drie voorbeelden.

#### ✓ Kleinmetaal

'Deeltijdpensioen wordt met ingang van 1 januari 2016 mogelijk onder de volgende voorwaarden:

- aanvraagtermijn van 6 maanden
- maximaal voor 50% van de arbeidsduur per week
- minimaal 4 uur (in de regel een halve dag) per week
- het vroegst mogelijke moment van aanvang deeltijdpensioen is vanaf 58 jaar
- opzegging is niet nodig en de arbeidsovereenkomst wordt alsdan pro rata aangepast
- de werkgever wil het verzoek van de werknemer om deeltijdpensioen in, voor zover het betreft het tijdstip van ingang en de omvang van de

aanpassing, tenzij zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen zich daartegen verzetten. Indien hierover een geschil ontstaat tussen de werknemer en de werkgever, kan gebruik gemaakt worden van de procedure bij geschil over dienstrooster, conform bijlage 3A.'

#### ✓ RECRON

'RECRON zal werkgevers actief informeren over de wijze waarop een dienstverband na de AOW-leeftijd kan worden voortgezet.'

#### ✓ KLM Vliegers

'Er wordt voor alle WRR-bijlagen (werk- en rusttijdenregeling) een 90%-deeltijdvariant geïntroduceerd naast de al bestaande mogelijkheden. Dit biedt vliegers de mogelijkheid om de verhoogde productiviteit in te wisselen voor een reductie van het salaris. Het nieuwe tewerkstellingspercentage kan niet worden toegepast in combinatie met ouderschapsverlof.'



AWVN zette in 2015 opnieuw in op gezonde en moderne arbeidsverhoudingen. Daarbij staan dialoog en draagvlak centraal. Dialoog over zowel het hier en nu (denk bijvoorbeeld aan bedrijfsresultaten) als over de toekomst (gezamenlijke toekomstvisie). En draagvlak voor zowel constructieve arbeidsverhoudingen (als doel) als de cao (als middel om tot moderne verhoudingen te komen).

In ruim 50 2015-akkoorden hebben cao-partijen expliciet afspraken gemaakt over arbeidsverhoudingen en/of modernisering ervan, oftewel 14%. Dat betekent opnieuw een lichte toename (2014: 12%, 2013: 10%).

Afspraken over gezonde en moderne arbeidsverhoudingen zijn er in drie vormen:

- procesafspraken: betrokkenheid en draagvlak vergroten (cao-platform, co-creatie)
- vormafspraken: decentralisatie
- inhoudelijke afspraken/moderniseringsafspraken (toekomstbestendige cao).

### Procesafspraken

In ruim 20 akkoorden staan expliciete procesafspraken. Geregeld terugkerende termen zijn cao-platform, co-creatie, gezamenlijke visie, cao-workshop, dialoog, medewerkerstevredenheidsonderzoek of -enquête.

Vijf vernieuwende cao-akkoorden zijn tot stand gekomen door middel van co-creatie: [Bibliotheken](#), [Aegon](#), [ANWB](#), [ING Bank](#) en [De Bijenkorf](#). Bij co-creatie gaat het vooral om het traject voorafgaand aan de cao-onderhandelingen waarbij medewerkers, vakbonden, de werkgever en OR-leden intensief betrokken zijn.

Bij [Netwerkbedrijven](#) hebben cao-partijen eerst een gezamenlijke visie geformuleerd en vastgelegd in een visiedocument.

Wat genoemde akkoorden met elkaar gemeen hebben, is dat er een meer eigentijdse cao tot stand is gekomen die op groot draagvlak onder de medewerkers kan rekenen. De totstandkoming ervan kost meer tijd dan 'normale cao-onderhandelingen', maar leveren beduidend meer vernieuwing op. Opvallend is ook dat in een aantal cao's expliciete afspraken staan om de rol van de vakbond binnen de organisatie te vergroten ([VGZ](#), [KPN](#), [Grontmij](#), [De Bijenkorf](#)).

### ✓ Betrokkenheid en draagvlak

**DHL Logistics:** 'Gedurende het proces dat voorafgegaan is aan dit onderhandelingsresultaat, hebben cao-partijen veelvuldig met elkaar overlegd met als doel de cao te vernieuwen. Om continuïteit, werkgelegenheid en productiviteit te bereiken hebben cao-partijen veel aandacht besteed aan de thema's werkzekerheid & flexibiliteit, vitaliteit & duurzame inzetbaarheid en interne mobiliteit. Deze thema's zijn beschreven in het visiedocument dat is bijgevoegd en deel uitmaakt van dit protocol. De gemaakte afspraken beogen een positieve bijdrage op elk van deze thema's en bieden daarmee in totaal een goed en modern arbeidsvoorwaardenklimaat voor iedereen binnen DHL Logistics. Flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid zijn nauw met elkaar verbonden. Het doel daarbij is om op een gezonde en plezierige manier tot aan je pensioen te kunnen blijven werken. Vanuit deze visie zijn DHL en de vakorganisaties om de tafel gaan zitten om te zien of dit een gemeenschappelijk uitgangspunt kan zijn voor een nieuwe moderne cao. Een cao die inhoud geeft aan de begrippen flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid en die de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid hiervoor centraal stelt.'

**Tata Steel:** 'Werkwijze zoeken waarbij teams zelf verantwoordelijk zijn voor het invullen van overwerk en consignatie op vrijwillige basis. Dat geeft medewerkers meer vrijheid in en invloed op het afstemmen van werk en privé, met als randvoorwaarde dat het werk wel moet worden gedaan. De huidige leeftijdsgrenzen worden losgelaten voor de duur van deze proef.'

**ING Bank:** 'Dit resultaat is tot stand gekomen via een proces van co-creatie waarin partijen intensief hebben samengewerkt en waarbij medezeggenschap en medewerkers breed betrokken zijn geweest. Voor een aantal afspraken in dit onderhandelingsresultaat is afgesproken dat de medezeggenschap geconsulteerd wordt in de monitoring of verdere uitwerking. Gezamenlijk zijn vier thema's centraal gesteld: waarderen, arbeidsmarktfit, van-werk-naar-werk en nieuwe wet- en regelgeving. Rode draad in deze vier thema's is het streven medewerkers zelf aan het roer te laten staan – zodat we met de cao meer invulling geven aan wat voor ieder individu, in zijn of haar situatie, werkt. Dit geeft meer autonomie én meer verantwoordelijkheid. Deze cao geeft, naast concrete afspraken, richting en ruimte aan medewerkers, managers en teams om samen tot goede afspraken te kunnen komen. Dit vraagt dat zij op basis

van vertrouwen in dialoog gaan over de manier van samenwerken, te bereiken resultaten en de persoonlijke ontwikkeling. En daarbij oog hebben voor individuele- en teambelangen.'

**De Bijenkorf:** 'Vernieuwing kan slechts ontstaan als er vertrouwen is tussen de partijen die een cao tekenen. Om dit vertrouwen te laten ontstaan is gekozen voor een opzet waarbij medewerkers zelf betrokken zijn geweest. Dit middels een co-creatietraject. In dit traject zijn de arbeidsvoorwaardelijke thema's en eerste inhoudelijke richtingen bepaald waarover uiteindelijk door cao-partijen een akkoord zou moeten worden bereikt. Dit traject heette *In balans* en heeft plaatsgevonden van 28 mei 2015 tot en met de eindpresentatie op 6 juli 2015. Hierbij waren Bijenkorfmedewerkers, vakbonden, de Bijenkorf als werkgever en OR-leden betrokken. De vernieuwing zoals in dit akkoord beschreven raakt alle fundamentele thema's uit een cao en zelfs meer dan dat: beloning, arbeidstijden, prestatie, gezondheid en ontwikkeling.

De Bijenkorf zal de twee vakbonden FNV en CNV de mogelijkheid geven om zich te profileren binnen De Bijenkorf om zodoende een groter draagvlak te creëren onder de medewerkers voor hun werk. Hiertoe zullen er bijvoorbeeld per jaar in overleg een aantal themabijeenkomsten worden georganiseerd op verschillende locaties binnen De Bijenkorf. Hierbij wordt door De Bijenkorf en de vakbonden – en indien daar de wens toe is vanuit de OR: ook de OR – naar medewerkers geluisterd en gereageerd vanuit waar ieder van de partijen voor staat. Thema's kunnen worden vastgesteld op basis van bijvoorbeeld de uitkomsten van een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, bevindingen van de OR en/of vakbonden, maatschappelijke thema's en cetera. Tevens zal De Bijenkorf, na afstemming, toestaan dat aan De Bijenkorf bekende vakbondsconsulenten toegang hebben tot de eetzaal en aldaar in gesprek gaan met medewerkers van De Bijenkorf.'

**Aegon:** 'Aegon en de vakorganisaties hebben de afgelopen maanden – samen met de Centrale Ondernemingsraad en medewerkers van Aegon – een co-creatieproces doorlopen om te komen tot een nieuwe cao en een nieuw sociaal plan voor Aegon. Een groot aantal medewerkers is betrokken via pressurecookers, bespreking van de plannen in werkoverleggen en door middel van een aantal polls op Aegonnet en een tweetal enquêtes. Zowel vakorganisaties als Aegon zijn gebaat bij een goede representatieve vertegenwoordiging van

medewerkers. Het past ook bij de manier waarop we de afgelopen jaren samen het co-creatieproces hebben doorlopen, om hier een vervolg aan te geven in de komende tijd. Daarom zal Aegon tijdens de looptijd van de cao jaarlijks meewerken aan het faciliteren van een *Week van de Vakbond*.'

### Vormafspraken

Onder decentralisatie verstaan we de beweging om binnen de cao meer ruimte te scheppen voor decentrale partijen om afspraken te maken. Bij bedrijfstakcao's kan het gaan om maatwerkafspraken (tussen directie en lokale vakbonden/medezeggenschap) op ondernemingsniveau en bij ondernemingscao's kan het gaan om maatwerkafspraken op de werkvloer (tussen manager en werknemers/medezeggenschap). Maatwerkafspraken vinden in de regel plaats volgens in de cao vastgelegde procedure in een in de cao omschreven kader. Idealiter staat er in de cao ook een basisafpraak die geldt zolang decentrale partijen geen overeenstemming bereiken.

### ✓ Decentralisatie

**Uitgeverijen:** 'De cao biedt veel flexibiliteit voor zowel werkgever als werknemer. Veel onderwerpen kunnen decentraal, d.w.z. met het vertegenwoordigend overleg, worden afgesproken, of in individueel overleg. De cao biedt een basisregeling van arbeidsvoorwaarden voor alle werknemers. De individuele werknemer heeft veel keuzevrijheid door een persoonlijk keuzebudget ter waarde van 10% van het bruto maandsalaris. Hieruit kunnen specifieke arbeidsvoorwaarden worden gekocht.'

**Sport:** 'Per 1 januari 2016 geldt een nieuwe beloningssystematiek in de cao Sport, waarbij een sportorganisatie kan kiezen tussen een vaste periodieke beloning, een prestatiegerelateerde beloning of een eigen beloningssysteem.'

**Bouw:** 'In de nieuwe cao Bouwnijverheid wordt een onderscheid gemaakt tussen een basisregeling arbeidstijden en een kader waarbinnen op het niveau van de onderneming afspraken kunnen worden gemaakt in overleg met de medezeggenschap. Afspraken die met de medezeggenschap worden gemaakt moeten schriftelijk instemming hebben van 70% van de betrokken werknemers.'

## Toekomstbestendige cao

Algemene plannen om de cao te moderniseren komen voor in ruim 25 cao's. Onderstaand enkele voorbeelden. Concrete afspraken over modernisering staan in het hoofdstuk over flexibiliteit.

### ✓ Moderniseringsafspraken

**DHL Parcel:** 'De gehele cao wordt herschreven en gemoderniseerd. In de cao zal ook de visie van partijen op flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid verwoord worden. Deze visie is als bijlage 1 aan dit protocol toegevoegd.'

**Universiteiten:** 'Cao-partijen spreken af in 2015 verdere stappen te zetten in de modernisering van de cao. Met modernisering van de cao wordt bedoeld dat deze passend wordt gemaakt voor moderne arbeidsverhoudingen. De insteek is een meer gelijkwaardige arbeidsrelatie, gebaseerd op eigen verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Werknemers zijn als professionals zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan en blijvende inzetbaarheid op de arbeidsmarkt; de werkgever heeft hier ook belang bij en faciliteert dit. Modernisering van de cao kan alleen worden gerealiseerd als sprake is van een goede werkrelatie tussen medewerker en leidinggevende, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Medewerkers dienen regie te voeren op hun arbeidssituatie en krijgen daarvoor de professionele ruimte. Samen worden werkafspraken gemaakt en zo nodig tussentijds aangepast, waarbij de afspraken toegesneden op de persoon en de arbeidssituatie zijn. Jaargesprekken zijn gericht op resultaten en ontwikkeling. De afspraken hierover worden vastgelegd. Zowel werkgever als werknemer dragen er zorg voor dat de gemaakte afspraken worden nagekomen. Met de mogelijkheid van individueel maatwerk wordt recht gedaan aan de verschillen in persoon, levensfase, individuele omstandigheden en bepaalde wensen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden. Bij dit alles past een cao waarin het uitgangspunt vertrouwen is en waarin de benodigde kaders zijn geregeld.'

**Groothandel in levensmiddelen:** 'Cao-partijen starten zo spoedig mogelijk overleg met als doel om per 1 juni 2016 te komen tot een nieuwe cao voor alle foodgroothandels in Nederland. Deze nieuwe cao krijgt het karakter van een raam-cao.'

**Inretail:** 'Cao-partijen onderzoeken tijdens de looptijd van de cao hoe deze gemoderniseerd kan worden, opdat werkgevers en medewerkers er meer binding mee krijgen. Onderzocht zal o.a. worden

hoe meer keuzemogelijkheden voor medewerkers gecreëerd kunnen worden. Ook de toeslagen zullen tegen het licht gehouden worden.'

## Leesbare cao's

Bijna 10% van de akkoorden kent afspraken over beter leesbare cao-teksten. De toegankelijkheid van de cao verbeteren, vergroot de betrokkenheid bij de cao. De nieuwe cao van **Gespecialiseerde detailhandel in bloemen en planten** verwoordt dit als volgt: 'De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van de onderneming, zonder hen worden er geen mooie producten gemaakt en zijn er ook geen tevreden klanten. De cao en de daarin beschreven arbeidsvoorwaarden vormen een belangrijke ondersteuning voor het waarmaken van een succesvolle onderneming door werkgever en de medewerkers. Daarom willen cao-partijen de cao en de daarin beschreven arbeidsvoorwaarden dichter bij de werkgever en de medewerkers brengen. Daarbij helpt een bij de branche passende schrijfstijl. De nieuwe cao zal daarom in begrijpelijke taal geschreven worden, zodat hij gemakkelijk uitvoerbaar is. In de herschrijving van de tekst zal ook nieuwe relevante wetgeving worden verwerkt'. Na uitvoering van alle afspraken zullen ruim 550.000 werknemers op een vereenvoudigde en begrijpelijke cao-tekst kunnen terugvallen.

## Persoonlijke budget

Een persoonlijk budget (PKB) is er in alle soorten en maten, variërend naar onder andere:

1. doelstelling (langer doorwerken faciliteren, duurzame inzetbaarheid vergroten, meer keuzevrijheid bieden, verlof vorm geven)
2. eenheid (verlof, geld, anders)
3. opbouw (automatisch uitgekeerd aan het einde van het kalenderjaar, automatische cumulatie bij geen gebruik, automatisch verval bij geen gebruik)
4. vrijheid/eigen verantwoordelijkheid (na overleg met leidinggevende, zonder overleg met leidinggevende, beperkte lijst met bestemmingen, alle mogelijke bestemmingen die bijdragen aan grotere arbeidsmarktwaarde).

Wat alle persoonlijke budgetten met elkaar gemeen hebben, is dat de individuele medewerker een keuze maakt om het budget wel/of niet (en zo ja: hoe) aan te spreken. Een persoonlijk budget is



dan ook een prima instrument om maatwerk en eigen verantwoordelijkheid van werknemers vorm te geven.

In circa 70 akkoorden, waaronder circa 550.000 werknemers vallen, komt het PKB terug. Dit komt neer op 18%, veel meer dan vorig jaar (12%). Als we afspraken over persoonlijke budgetten meetellen onder de noemer moderne arbeidsverhoudingen, dan blijken ruim 100 akkoorden (27%) een afspraak over moderne arbeidsverhoudingen te kennen. Trends in 2015 zijn:

- meer cao's met een verbreding van PKB-bestemming (van eigen functie, naar loopbaan binnen huidige organisatie, naar loopbaan buiten de organisatie)
- niet alleen afspraken over geld, maar ook over cultuur (naast PKB ook een POP: persoonlijk ontwikkelplan waarvoor de medewerker zelf verantwoordelijkheid is).

De introductie van een PKB komt in 2015 in 25 akkoorden voor, meer dan ooit tevoren. Tenminste 150.000 werknemers kunnen per 1 januari 2015 of 2016 voor het eerst gebruik maken van een eigen

budget. In bijna 20 andere cao's (50.000 werknemers) hebben cao-partijen vastgelegd dat een werkgroep zich gaat buigen over de invoering van een PKB. Vaak wordt het afschaffen van leeftijdsafhankelijk verlof daarbij als bron genoemd. Een aantal voorbeelden.

### ✓ Introductie PKB

**DHL Parcel:** 'Het is mogelijk om jaarlijks onder voorwaarden arbeidsvoorwaarden zelf samen te stellen. Hiervoor wordt met ingang van 1 januari 2015 per jaar een budget voor duurzame inzetbaarheid opgebouwd van 7,44% van het jaarsalaris. Dit budget wordt aangewend voor ontwikkeling, vitaliteit, tijd of geld. Dit budget bestaat uit het vroegere saldo cao à la carte aangevuld met de waarde van drie bovenwettelijke vakantiedagen. Je dient je budget Duurzame inzetbaarheid (deels) te gebruiken voor ontwikkeling en/of vitaliteit. Hierbij kun je denken aan: opleidingen of cursussen, loopbaanadvies, externe coaching, activiteiten ter bevordering van je vitaliteit (bijvoorbeeld leefstijladvies, zorgkosten zoals fysiotherapie), ect. Op een voor iedereen toegankelijke manier (o.a. intranet myNet, mededelingen) wordt een overzicht



van mogelijkheden gepubliceerd. Mocht het budget onvoldoende zijn om in te zetten voor ontwikkeling/vitaliteit, dan kun je hier op vrijwillige basis bijvoorbeeld ook vakantiedagen op basis van dienstjaren voor inzetten. Als de besteding aan ontwikkeling en/of vitaliteit in 3 jaar uitkomt onder de 7,44%, dan dien je zelf bij een in te stellen comité aan te geven wat de reden daarvan is. Dit comité met een vertegenwoordiger namens werkgever en werknemers bekijkt vervolgens of je voldoende verantwoordelijkheid hebt genomen. Is dit het geval dan wordt het niet bestede deel alsnog uitbetaald of kan dit in tijd worden opgenomen.'

**Arbo Unie:** 'Arbo Unie wil dat het duurzaam-inzetbaarheidsbeleid het visitekaartje van de organisatie wordt. We hebben afspraken gemaakt over een financieel budget dat een medewerker zelf beheert en besteedt. Dit budget bouwt op naar € 400 per jaar die je kunt besteden aan de verbetering van je eigen inzetbaarheid. Besteed je het geld niet, dan is het aan het eind van het jaar vervallen.'

**Sanquin:** 'Duurzame inzetbaarheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid; werkgever en werknemer dragen elk hun steentje bij in de vorm van tijd, geld en actieve betrokkenheid bij de scholing en ontwikkeling. Sanquin biedt hiervoor een individueel ontwikkelbudget dat bestaat uit een bedrag van € 1.500 per 3 jaar. Tevens kan de werknemer niet-wettelijke verlofuren inzetten. Partijen spreken af dat iedere werknemer een (doorlopend) 'individueel ontwikkelplan' krijgt, waarbij hij zelf verantwoordelijk is voor het opzetten en bijhouden van het plan. Dit ontwikkelplan is onder andere bedoeld om inzicht te krijgen in de eigen loopbaanmogelijkheden en bevat alle afspraken op het gebied van inhoudelijke scholing die noodzakelijk is voor het uitoefenen van de eigen functie, maar ook scholing t.b.v. een mogelijke volgende carrièrestap binnen of buiten de organisatie. Daarnaast kunnen in het ontwikkelplan afspraken worden vastgelegd over loopbaancoaching, intervisie, of andere trainingen waarvan werknemer en leidinggevende concluderen dat deze kunnen bijdragen aan de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van de werknemer.'

**De Bijenkorf:** 'Elke medewerker krijgt per februari van een jaar een vitaliteitsbudget, afhankelijk van het aantal contracturen tussen de € 175 en € 500 bruto, mits de medewerker:

- niet meer in de proeftijd zit
- in dienst is op 1 februari van een jaar (peildatum 15 januari) en na 1 februari nog minimaal 4 maanden in dienst is

- een contract van ten minste één jaar heeft
- op 1 februari nog niet bekend is dat deze medewerker uit dienst gaat.

De medewerker kan dit budget gedurende het jaar aanwenden voor vitaliteit: behoud of verbetering van je gezondheid en je ontwikkeling. Hierbij kan gedacht worden aan zaken als opleidingen en cursussen, ter verbetering van gezondheid zoals bijvoorbeeld stoppen met roken, loopbaanadvies of coaching, leefstijladvies, dieetadvies en ondersteuning, zorgkosten zoals fysiotherapie, persoonlijk abonnement/lidmaatschap voor sport/fitness, aanschaf van gezondheidshulpmiddelen, pedicure. De keuze is in principe vrij, maar is niet bestemd voor de financiering van hobby's. Het genoten budget zal niet in mindering worden gebracht op een eventueel te ontvangen transitievergoeding.'

**Bouw:** 'Elke werknemer krijgt de beschikking over een individueel budget per 1 januari 2016. Het individueel budget is samengesteld uit de volgende arbeidsvoorwaardelijke aspecten:

- bovenwettelijke vakantiedagen
  - vrij opneembare roostervrije dagen
  - scholingsdagen (0,86%)
  - bijdrage levensloop
  - kort verzuim
  - vakantiegeld
  - budget dat beschikbaar komt als gevolg van het beëindigen van de senioredagen
  - budget dat beschikbaar komt als gevolg van de aanpassingen in de Bedrijfstakeigen regelingen.
- Het bruto individueel budget wordt na inhouding netto beschikbaar gesteld en maandelijks gestort in het hervormd tijdspaarfonds. Doel van het budget is onder andere duurzame inzetbaarheid te bevorderen.'

**Uitgeverijen:** 'Het persoonlijk keuzebudget wordt ingevoerd per 1-1-2016. Het basisbudget van het PKB is vastgesteld op 10% van het bruto maandsalaris. Het basisbudget van het PKB is opgebouwd uit de volgende bestanddelen: 8% vakantiegeld, 1,6% als waarde van 4 bovenwettelijke vakantiedagen en 0,4% als waarde voor een zgn. lief-en-leeddag (vrij voor bijvoorbeeld doktersbezoek e.a.). Voor het jaar 2016 vindt door werkgevers een verhoging van het budget plaats met 2%, waardoor het PKB 12% van het bruto maandsalaris bedraagt.'

**Orgelbouw:** 'In het kader van duurzame inzetbaarheid is ruimte gemaakt om scholing te stimuleren. De werknemers bouwen een persoonlijk opleidingsbudget op door hiervoor per jaar een vrije dag in te zetten. Om dit te stimuleren krijgen ze

van de werkgevers voor elke dag die ze hiervoor inzetten een bonus van één ontwikkeldag. Werknemers die met een opleiding aan de slag willen om hun loopbaan richting te geven kunnen daar gebruik van maken. Een mooi begin voor werknemers om hun positie in het bedrijf of op de arbeidsmarkt sterker te maken.'

**Gespecialiseerde detailhandel in bloemen en planten:** 'Met ingang van 1 juli 2016 krijgt de medewerker meer keuzemogelijkheden hoe hij/zij de waarde van arbeidsvoorwaarden wil ontvangen: in geld of in tijd, maandelijks of jaarlijks. De te maken keuze wordt onderwerp van het jaargesprek tussen werkgever en medewerker en vormgegeven in een flexkeuzetoeslag. De flexkeuzetoeslag wordt maandelijks aan de medewerker uitbetaald en kan – afhankelijk van de door de medewerker gemaakte keuzen – uit navolgende componenten bestaan:

- a. 8% vakantietoeslag
- b. 1,52% zijnde de waarde van vier bovenwettelijke verlofdagen (voltijder)
- c. 0-3,5% als vaste maandelijks flexibiliteitscomponent: de werkgever geeft in het jaargesprek aan of hij verwacht dat de winkel in de aankomende periode van twaalf maanden (van juli tot en met juni) op zondagen open gaat en zo ja, op hoeveel zondagen de werkgever zou willen dat de medewerker komt werken (werken op zondagen kan volgens wetgeving niet worden verplicht). Afhankelijk van de afspraak op hoeveel zondagen zal worden gewerkt, stellen werkgever en medewerker gezamenlijk de vaste maandelijks flexcomponent van de flexkeuzetoeslag vast: 0 zondagen: 0% flexcomponent, 1-4 zondagen: 0,5% (...) tot 3,5% in geval van 43-52 zondagen.'

### Meer flexibiliteit voor werkgevers

Het vergroten van de flexibiliteit voor de werkgever, was een belangrijk speerpunt voor AWWN in 2015. De concurrentie op de binnenlandse en buitenlandse markten neemt toe door nieuwe toetreders uit zowel binnen- als buitenland. Denk hierbij ook aan internetbedrijven die goed kunnen inspelen op de wens van consumenten om 24/7 producten te kunnen bestellen. Een andere belangrijke ontwikkeling in dit verband is de interne concurrentiestrijd binnen mondiale concerns. Steeds meer Nederlandse bedrijven komen in buitenlandse handen en moeten voldoen aan internationale productiestandaarden en rentabiliteitscriteria. Buitenlandse moederconcerns kunnen om strategische redenen een winstgevend bedrijfsvestiging in Nederland sluiten, omdat elders in de wereld een meer winstgevend vestiging draait.

Vanuit deze ontwikkelingen bezien werkt een cao met strikte regels die overwerk, productieschommelingen, weekenddiensten en een vergrijzend werknemersbestand duur maken, contraproductief. Wat wel werkt, is een cao die werkgevers ruimte biedt om in te spelen op productieschommelingen én die ruimte biedt aan medewerkers om de eigen arbeidsmarktwaarde op peil te houden. Naarmate cao-bepalingen meer in dienst staan van zowel het verhogen van de flexibiliteit als het verbeteren van de kwaliteit van de productie/dienstverlening, neemt de bestaanszekerheid van de organisatie (en daarmee de werkzekerheid voor werknemers) toe.

AWWN onderscheidt vier soorten afspraken die de flexibiliteit van werkgevers ten goede komen:

1. zachte afspraken (belemmeringen wegnemen uit de cao)
2. harde afspraken (langer werken)
3. afspraken over flexibeler werken (o.a. jaaruren-norm, dagvenster)
4. afspraken over externe flexkrachten.

In totaal kennen 124 akkoorden (32%) een afspraak over meer flexibiliteit voor de werkgever. Hieronder vallen 646.000 werknemers (31% van alle werknemers met een nieuwe cao). Ten opzichte van 2014 is sprake van een flinke toename (toen 23%). De focus op flexibiliteit het afgelopen jaar heeft dus vrucht afgeworpen. De één zal benadrukken dat de gemaakte stappen klein en voorzichtig zijn, en dat de wenselijke vernieuwing in dit tempo te traag gaat. De ander zal juist benadrukken dat er belangrijke stappen in de goede

richting zijn gezet, en gaan ervan uit dat het zetten van vervolgstappen een kwestie van tijd is.

Of het glas half leeg of juist half vol is, is een kwestie van smaak en perspectief.

#### ► Zachte afspraken

In een dozijn akkoorden staan zachte afspraken om de flexibiliteit van de werkgever te vergroten. Deze afspraken richten zich op het wegnemen van belemmeringen daartoe. In veel gevallen gaat het om het terugdringen van verlofstuwmeren.

In de cao [Bos en natuur](#) staat in dat verband het volgende: 'Per 1 januari 2016 verjaren wettelijke en bovenwettelijke vakantiedagen na drie jaar, deze termijn geldt alleen voor 'nieuwe dagen'. Sociale partners vinden dat de werknemers regelmatig vakantie moeten opnemen, zodat zij op langere termijn duurzaam inzetbaar zijn. De werkgever zal in gesprek gaan met de werknemer die meer dan 15 verlofdagen (parttimers naar rato) over heeft aan het eind van het jaar. Bedoeling van dit gesprek is samen bekijken hoe het aantal verlofdagen teruggedrongen kan worden. Het terugbrengen van het saldo tot aanvaardbare hoeveelheid kan enige tijd duren. Instrumenten die ter beschikking staan, zijn:

1. het opstellen van een verlofplan waarin werkgever en werknemer afspraken maken over het terugdringen van het aantal verlofdagen
2. vrijwillige afkoop van bovenwettelijke vakantiedagen (geen afkoop ADV/VAD)
3. benoemen van een doel en termijn voor het opnemen van de vakantiedagen. Voorbeelden kunnen o.a. zijn langdurig verlof voor studie, vakantie of zorgtaken. Dit wordt in het personeelsdossier vastgelegd
4. bespreken van werkdruk ten opzichte van het aantal uren dat men werkt en het aantal verlofdagen dat men heeft en nog opbouwt. Hierover dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden.'

Een ander voorbeeld is het mogelijk maken van een langere werkweek bij [ProRail](#): 'Per 1 januari 2016 stopt de mogelijkheid voor verkoop van werktijdverkortingsdagen. Medewerkers kunnen, in overeenstemming met hun leidinggevende, hun contracturen, voor een jaar, uitbreiden naar maximaal een 40-urige werkweek met de daarbij behorende beloning, vakantietoeslag, opbouw verlof en pensioen.'

#### ► Harde afspraken

Bij harde afspraken gaat het meestal om collectieve verlenging van de werkweek (bijvoorbeeld van

38 naar 40 uur), om minder vrije dagen (minder ADV-dagen en/of bovenwettelijke vakantiedagen) en/of om minder doorbetaalde feestdagen. Langer werken is de rode draad. Met name in de luchtvaartsector, die zich in een diepe crisis bevindt, komen hierover veel afspraken voor.

In totaal tellen we 19 akkoorden (52.000 werknemers) met afspraken over langer werken om de productiviteit te verhogen. Soms is geen sprake van compensatie maar slechts van versoering. Soms vindt compensatie plaats in de vorm van een bijdrage aan de PKB, extra contractloonsstijging of anderszins.

#### ✓ Langer werken

[Transavia grondpersoneel](#): 'Het aantal ADV-dagen wordt met ingang van 2015 stapsgewijs afgebouwd. Indien de ADV-dagen in 2015 reeds zijn genoten, zal er maatwerk worden toegepast om de beoogde reductie van het aantal vrije dagen te behalen. Per jaar heeft de medewerker recht op: - 7 ADV-dagen (bij voltijds dienstverband) in 2015 - 4 ADV-dagen (bij voltijds dienstverband) in 2016 en verder.

Indien blijkt dat in 2017 de basisvloot van Transavia in Nederland niet met minimaal 4 vliegtuigen is gegroeid ten opzichte van de basisvloot in voor- en naseizoen 2015, zal deze maatregel worden teruggedraaid, tenzij partijen gezamenlijk vaststellen dat de beoogde groei per 2017 niet verantwoord is om bedrijfseconomische redenen.'

[Grafimedia](#): 'Een werknemer die op 1 januari 2016 al aanspraak kan maken en daarmee een geëffectueerd recht heeft op bovenwettelijke extra vakantie van maximaal 3 dagen bij ploegendienst en/of maximaal 3 dagen voor de lengte dienstverband en/of 1 dag voor de leeftijd van 50 jaar en ouder, behoudt deze rechten in de vorm van roostervrije dagen die jaarlijks in overleg met de werknemer worden ingeroosterd. Indien deze dagen niet worden ingeroosterd komen ze aan het eind van het kalenderjaar te vervallen. De bepalingen in de cao 2012-2013 inzake het bijzonder verlof worden geschrapt.'

[DHL Parcel](#): 'Het is mogelijk om jaarlijks, onder voorwaarden, arbeidsvoorwaarden zelf samen te stellen. Hiervoor wordt met ingang van 1 januari 2015 per jaar een budget voor duurzame inzetbaarheid opgebouwd van 7,44% van het jaarsalaris. Dit budget wordt aangewend voor ontwikkeling, vitaliteit, tijd of geld. Dit budget bestaat uit het vroegere saldo cao à la carte, aangevuld met de waarde van drie bovenwettelijke vakantiedagen.

Het aantal bovenwettelijke dagen is daarmee verminderd met drie dagen.'

[Odfjell Terminals](#): 'De dagdienst zal vanaf 1-1-2015 een 40-urige werkweek (1.0 fte) hebben. Nieuwe medewerkers hebben geen recht op ADV dagen en maximaal 30 verlofdagen bij volledig dienstverband.'

[SNS Reaal](#): '0,3% per 1 januari 2015 in ruil voor het vervallen van Goede Vrijdag als betaalde vrije dag.'

[Lassie](#): '4,4% ADV-toeslag op huidig schaalsalaris voor de huidige werknemers in dienst per 1-7-2014 ter compensatie van de overgang van een 36-urige naar een 38-urige werkweek, met de keuzemogelijkheid om deze toeslag in te zetten voor het (terug)kopen van de helft hiervan aan vrije dagen tegen ditzelfde percentage.'

#### ► Flexibeler werken

Flexibeler werken komt er op neer dat de productie/dienstverlening beter kan mee-ademen met de vraag ernaar. In totaal kennen 50 akkoorden een afspraak over deze vorm van meer flexibiliteit voor de werkgever. Ten opzichte van 2014 is er sprake van een lichte stijging (van 10% naar 13%). Concrete afspraken over flexibeler werken kunnen gaan vooral over de introductie van een jaaruren-norm, het verruimen van het dagvenster en de afbouw van toeslagen. In 30 akkoorden (191.000 werknemers) gaat het om een concrete afspraak, in de overige 20 om een studie-afpraak of anderszins. Zo staat in de cao [Wonen](#) 'dat door het veranderende consumentengedrag de huidige toeslagenregeling niet meer passend is. Vakbonden willen dat inconveniënte uren als zodanig gewaardeerd blijven worden, maar beseffen dat niet elk inconveniënt uur voor iedereen even inconveniënt is. Sociale partners gaan gezamenlijk een onderzoek houden over inconveniënte uren en toeslagen. De uitkomst van dit onderzoek zal als basis dienen voor onderhandelingen over een nieuw toeslagensysteem'. Enkele voorbeelden van de verschillende maatregelen om flexibeler te werken.

#### ✓ Jaarurennorm/urenbank

[Bitudak](#): 'Er komt een flexregeling, waarmee bitumineuze en kunststof dakbedekkingsbedrijven de mogelijkheid krijgen om discontinuïteit beter op te kunnen vangen en flexibeler te kunnen omgaan met pieken en dalen in werkzaamheden. De regeling wordt ingevoerd voor de duur van de cao. Indien een dakbedekkingsbedrijf kiest voor

deelname aan de flexregeling, is het verplicht dat de melding bij het cao-partijsecretariaat. Arbeidsduur/aantal opname-uren: maximaal 100 uur per jaar. Na evaluatie wordt dit naar boven of onderen bijgesteld.

Arbeidstijden: maximaal 12 uur per dag (rust-tijd, reistijd en arbeidstijd samengesteld). In een werkweek kunnen maximaal 8 extra uren worden gewerkt boven de normale arbeidsduur van 40 uur per week.'

**ProRail:** 'Voor het kantoorpersoneel wordt een jaarurennorm geïntroduceerd. De jaarurennorm heeft als doel de arbeidscapaciteit beter aan te laten sluiten op het werkaanbod en voor medewerkers (meer) maatwerk en zeggenschap in arbeidspatronen mogelijk te maken. De jaarurennorm wordt gebaseerd op de gemiddelde arbeidsduur van 36 uur per week en bedraagt 1.872 uur per jaar. Bij de introductie zijn duidelijke communicatie en goede randvoorwaarden essentieel, reden waarom in het najaar 2015 met pilots binnen enkele afdelingen is gestart. Na een positieve monitoring en evaluatie van de pilots door de Taskforce kan verdere uitrol plaatsvinden na 1 januari 2017.'

#### ✓ Verruiming dagvenster

**Huisarts in dienst bij een huisarts:** 'Het huidige dagvenster van 08.00 uur tot 18.00 uur wordt met ingang van 1 januari 2016 verruimd naar 07.00 uur tot 20.00 uur. Individuele werktijden worden in overleg tussen werkgever en werknemer overeengekomen, nadat in het team de werktijden en de gewenste bezetting aan de orde zijn geweest. Daarbij zijn de normen uit de Arbeidstijdenwet leidend.'

**CNV:** 'Bij werkzaamheden waar het dagvenster ligt van 07.00 en 19.00 wordt de werktijd na 19.00 uur als inconveniant beschouwd, waarbij over de gewerkte uren na 19.00 uur een toeslag van 25% wordt betaald. [...] Met ingang van 1 januari 2015 geldt dit voor medewerkers van CNV Info niet meer, dit met uitzondering voor de medewerkers die reeds een toeslag ontvangen. Betreffende medewerkers worden hiervoor gecompenseerd. Bij CNV Info is sprake van een normaal dagvenster van 8:00 tot 22:00 uur. De roosters van de medewerkers van CNV Info worden binnen dit dagvenster ingevuld, waarbij de medewerkers de mogelijkheid hebben om de werkzaamheden vanuit de thuissituatie te verrichten.'

**Afbouw:** 'In de nieuwe cao wordt een onderscheid gemaakt tussen een basisregeling arbeidstijden

en een kader waarbinnen op het niveau van de onderneming afspraken kunnen worden gemaakt in overleg met de medezeggenschap. De arbeid op de bouwplaats wordt gedurende maximaal 7,5 uur per dag verricht in het dagvenster dat loopt van maandag tot en met vrijdag 6.00 uur tot 18.00 uur. Indien de bedrijfssituatie daarom vraagt, kan het dagvenster worden verlengd tot 20.00 uur. Hierbij gelden o.a. de volgende voorwaarden:

- de ondernemingsraad, de personeelsvertegenwoordiging of de personeelsvergadering – gehoord hebbende de betrokken werknemers – heeft in meerderheid ingestemd met de verruiming van het dagvenster
- maximaal 3 zaterdagen per jaar zijn werkdagen
- er wordt gebruik gemaakt van weekroosters. Het weekrooster is minimaal vijf werkdagen van tevoren bekend gemaakt aan de betreffende werknemers. Bij het opstellen van het weekrooster wordt rekening gehouden met de wensen van de betrokken werknemer. Het niet honoreren van de wensen van de werknemer is alleen mogelijk bij zwaarwegende bedrijfsbelangen
- de werkgever die gebruik maakt van het verlengde dagvenster, meldt dit bij het Technisch Bureau Afbouw.'

**Achmea:** 'De verruimde bedrijfstijd op maandag tot en met vrijdag van 19.00 tot 21.00 uur wordt verruimd naar 22.00 uur. Voor werken op deze uren geldt een toeslag van 30%.'

#### ✓ Afbouw toeslagen

**Inretail:** 'Compensatie voor het verlagen van de zondagstoelag: de medewerker die in de periode 1 oktober 2014 tot en met 30 september 2015 op zondag werkte, bereid blijft dit te doen en in genoemde periode een toeslag van 100% over de gewerkte uren op zondag ontving, krijgt compensatie voor het verlagen van de zondagstoelag naar 50%. De compensatie wordt toegekend als loonsverhoging of vrije tijd. De werkgever besluit na overleg met de medewerker over de wijze van compensatie. De compensatie wordt berekend over het aantal gewerkte uren op zondag in de periode van 1 oktober 2014 t/m 30 september 2015 waarover een toeslag van 100% is betaald. Op verzoek van de medewerker kunnen werkgever en medewerker samen de bedrijfsbrede afspraak over de compensatieregeling individueel aanpassen (tijd in de plaats van geld; geld in de plaats van tijd). Valide argument voor aanpassing is een aantoonbare financiële achteruitgang (zoals het verlies van huur- en/ of zorgtoelag) van de positie van de



medewerker op het moment van invoering van de compensatieregeling. De afspraak over compensatie voor het verlagen van de zondagstoelag geldt niet voor afroepmedewerkers.

Indien flexibel werken is overeengekomen, kan de werkgever binnen een bandbreedte van + en - 35% ten opzichte van het aantal basisuren de medewerker verplichten wekelijks meer of minder arbeidsuren te werken. Daarbij geldt in ieder geval een minimale bandbreedte van + en - 6 uur ten opzichte van het aantal basisuren en een maximumaantal in te roosteren uren van 45 uur per week.'

**Elektrotechnische detailhandel:** 'Per 1 oktober 2015 worden de lonen met 0,75% extra verhoogd ter compensatie van het per gelijke datum af te schaffen zaterdagmiddagtoelag.'

**Groothandel in levensmiddelen:** 'Per 1 juli 2015 wordt de toeslag voor werken op zondag in alle werktijdenregelingen aangepast naar 100%. Voor werknemers die op 1 januari 2015 in dienst zijn en in de periode van 1 januari 2015 tot 1 juli 2015 ook op zondag hebben gewerkt, geldt een afbouwregeling tot en met 31 december 2016. De afbouwregeling voor deze benoemde groep is:

- van 1 juli 2015 tot en met 31 december 2015 blijft

de toeslag voor werken op zondag 200%

- van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016 bedraagt de toeslag voor werken op zondag 150%.

Een werkgever kan ervoor kiezen om de afbouwregeling voor de zondagstoelag ineens te voldoen door in de peilperiode 1 juli 2014 tot 1 juli 2015 de op zondag gewerkte uren in kaart te brengen en deze conform de percentages hierboven genoemd te kapitaliseren.'

**DHL Parcel:** 'Onregelmatigheidstoelagen voor de avonden (18.00-24.00 uur) vervallen met ingang van 1 april 2016.'

#### ► Externe flexibiliteit

In 25 akkoorden (550.000 werknemers) staan expliciete afspraken over externe flexibiliteit. Dit zijn afspraken over (de inzet van) zzp'ers, uitzendkrachten of payrollers. In sommige gevallen (zoals bij **NS** en **RET** het geval is) gaat het om het beperken van externe flex of om omzetting van externe flex in meer interne flex (**Ziekenhuizen**, **GGZ**), bijvoorbeeld door de introductie van een flexpool. Partijen betrokken bij de cao **Waterschappen** willen de capaciteit van ambtenaren beter afstemmen





op de werkprocessen. Dit 'maakt terugdringen van de inhuur van externe capaciteit mogelijk en dient daarmee meerdere doelen. De veelal dure externe inhuur gebeurt ook op voor ambtenaren interessante klussen. Eigen ambtenaren krijgen op deze manier meer mogelijkheden, hebben invloed op hun loopbaan en mobiliteit en meer perspectief op een interessant werkpakket. En het sluit aan bij het uitgangspunt van sociale partners dat voor structureel werk ambtenaren in dienst treden bij het waterschap'.

Bij **ING Bank** spreken partijen niet over zaken als maximale verblijfsduur van uitzendkrachten en bepaalde vast/flexratio's, maar 'willen partijen met elkaar in gesprek over de visie op de rol van flexibele arbeid binnen ING en het beleid dat daarvan afgeleid en geïmplementeerd wordt. Centraal staat daarin de vraag in welke situaties inhuur van flexmedewerkers gepast is. De vakorganisaties worden uitgenodigd om deel te nemen aan de dialoog die daarover recent gestart is tussen ING en de Centrale Ondernemingsraad. [...] Binnen ING dragen flexmedewerkers (zoals uitzendkrachten, zzp'ers en gedetacheerden) volwaardig bij aan de prestaties van ING en aan de teams waar

zij onderdeel van uitmaken. Uitzendkrachten (in de functieschalen 1 tot en met 8) die langer dan een jaar voor ING werken, gaan meedoen in de cyclus van plannen, coachen en beoordelen. Ook investeert ING in de duurzame ontwikkeling van deze uitzendkrachten door budget ter beschikking te stellen van € 350 per uitzendkracht per jaar voor de inzet van Kies-je-koersinstrumenten. Partijen onderschrijven de wens om geen flexibele tewerkstellingsconstructies toe te passen waardoor de zogenaamde inlenersbeloning wordt omzeild. Na inventarisatie maken partijen in onderling overleg afspraken hoe we dergelijke situaties in de toekomst voorkomen en hoe eventueel nog bestaande situaties verantwoord kunnen worden afgebouwd'.

#### ✓ Afspraken over externe flexibiliteit

**Nederlandse Spoorwegen:** 'Partijen bevestigen dat NS voor structureel werk in beginsel vaste medewerkers inzet. Tijdelijk werk vindt plaats met tijdelijke medewerkers en/of met inhuur. Structureel werk kan (tijdelijk) door inhuur of tijdelijke medewerkers plaatsvinden als er bijvoorbeeld sprake is van een vacature die nog niet is ingevuld, bij

langdurige afwezigheid van de huidige medewerker of bij kennis en vaardigheden waarin moeilijk op andere basis is te voorzien in de arbeidsmarkt. Inzet blijft deze plekken structureel in te vullen. Verder kan inhuur ook plaatsvinden op tijdelijk (projectmatig) werk, indien de specifieke aard van het bedrijfsproces hierom vraagt. De inhuur bij NS, behoudens de inhuur bij NedTrain die in hoge mate projectgebonden is, bedraagt in 2015 € 58 miljoen (prognose). Wij sturen op een reductie van 20% in 2017. Partijen spreken af de ontwikkeling van inhuur en tijdelijke arbeidsovereenkomsten in het vakbondsoverleg te monitoren.'

**RET:** 'RET streeft er naar inhuur van externen te beperken en de komende jaren te werken aan verhoogde instroom van jongeren.'

**GGZ:** 'Partijen spreken af dat externe flexibiliteit zoveel mogelijk wordt omgezet in interne flexibiliteit. Hiervoor is het nodig dat de inzetbaarheid en flexibiliteit van werknemers wordt vergroot en daarmee ook de wendbaarheid van de organisatie behouden blijft, dan wel kan worden vergroot. De behoefte aan flexibele inzet wordt in principe ingevuld met medewerkers binnen de organisatie. Effectief gebruik van de jaarurensystematiek wordt maximaal gestimuleerd. Flexibele inzet is te organiseren via bijvoorbeeld een interne flexpool.'

De zelfstandige zonder personeel heeft in 2015 veel arbeidsvoorwaardelijke aandacht gehad. Door de aanhoudende groei van het aantal zzp'ers en de onduidelijkheid over de effecten daarvan voor de arbeidsmarkt en sociale zekerheid, zijn discussies ontstaan over de mogelijkheid grenzen te stellen aan de voorwaarden waaronder zelfstandigen hun diensten aanbieden. Eén van de meest bekende onderwerpen was de mogelijkheid voor sociale partners om minimumtarieven af te spreken. Ook andere vormen van regulering zijn echter denkbaar. In 2015 zien we dat aan vier cao-tafels hier mee geëxperimenteerd is.

Gezien de afspraken die zijn gemaakt en rechterlijke uitspraken die er op dit moment liggen moet geconcludeerd worden dat het mogelijk lijkt tot op zekere hoogte cao-afspraken over zzp'ers te maken, maar dat er nog grote onduidelijkheid bestaat over de regels daarvan. De cao **Remplaçanten** is hier een goed voorbeeld van. Daar is nu in de cao een bepaalde tarifiering voor zelfstandige musici afgesproken. Het hof heeft dit goedgekeurd, omdat deze groep werkenden als schijnzelfstandigen zijn beoordeeld – hun positie is volgens het hof nagenoeg gelijk aan die van werknemers. Het hof

spreekt zich echter niet uit over de vraag wat deze groep dan wél is. Ook in cao **Architecten** zijn tarieven afgesproken. Zijn dat ook schijnzelfstandigen? Het zal moeten blijken of dit weer tot juridische procedures gaat leiden.

#### ✓ Afspraken over zzp'ers

**Schilders:** 'De werkgever vraagt voorafgaand aan het sluiten van een overeenkomst van onderaanneming met een zelfstandig ondernemer zonder personeel van deze ondernemer een schriftelijke en door deze ondernemer ondertekende verklaring dat hij zich heeft verzekerd tegen de gevolgen van arbeidsongeschiktheid, bedrijfsaansprakelijkheid en dat deze onderaannemer, indien van toepassing via verplichte deelname aan een bedrijfstakpensioenfonds, een pensioenvoorziening heeft getroffen.'

**Architecten:** 'Hoofdstuk IIa van de cao gaat over de opdrachtovereenkomst en art. 7 lid 3 schrijft voor dat binnen Nederland werkzame zelfstandig professionals (opdrachtnemers) die – in opdracht van het architectenbureau – werkzaamheden verrichten conform de functies zoals beschreven in het handboek functie-indeling architectenbureaus op een niveau dat vergelijkbaar is met de daarmee corresponderende loonschalen gehonoreerd moeten worden. Art. 12 bevat een tabel met uurtarieven die gehanteerd kunnen worden. De uurtarieven bevatten volgens de cao componenten ter dekking van kosten die opdrachtnemer in redelijkheid moet maken in het kader van verzekeringen, reiskosten en voorzieningen ten behoeve van zijn beroepsuitoefening. Dit is een minimumbepaling.'

**Remplaçanten:** 'Aan de zelfstandige remplaçant, d.w.z. remplaçanten waarmee een overeenkomst van opdracht en geen arbeidsovereenkomst wordt aangegaan, wordt tenminste het in bijlage 2 genoemde repetitie- en concerttarief betaald plus 16%. Bedoelde zelfstandige remplaçant is geen werknemer in de zin van artikel 1 c van deze cao.'

**Besloten busvervoer:** 'Op grond van artikel 48 is het de vervoerder verboden besloten busvervoer te verrichten met chauffeurs die niet bij hem in dienstbetrekking zijn. Dit geldt niet onder andere voor zzp'ers die een eigen communautaire vergunning hebben conform de Wet Personenvervoer. Hiermee werpt de cao een aantal toetredingsdrempels op in de markt.'



# Loonparagraaf

## Nadere analyse cao-afspraken 2015

### Meer flexibiliteit voor werknemers

In vier op de tien 2015-akkoorden (41%) komt een afspraak voor over meer flexibiliteit voor werknemers, een duidelijke toename ten opzichte van 2014 (27%). Hierbij kan het gaan om (nieuwe elementen in) een persoonlijk keuzebudget, om mantelzorg of andere afspraken die de werknemer meer flexibiliteit geven, zoals meer zeggenschap over arbeidstijden (zelfroosteren) en betere verlofmogelijkheden.

In de cao [Dagrecreatie](#) staan bijvoorbeeld afspraken over kortdurend zorgverlof. Dit verlof bedraagt per kalenderjaar ten hoogste driemaal de arbeidstijd per week (maximaal 15 dagen). De werknemer heeft gedurende de eerste week recht op 100% doorbetaling van het loon. De werknemer heeft gedurende de tweede en derde week recht op 70% doorbetaling van het loon. De 30% loonderving kan gecompenseerd worden door het inhalen van werkuren of door het inleveren van bovenwettelijke vakantiedagen of opgebouwde compensatietijd. Ook afspraken over langdurend verlof komen voor. Bij zorgverzekeraar [VGZ](#) komt er een sabbaticalregeling 'waardoor je twee maanden vrij kunt nemen met gedeeltelijk behoud van salaris. Je kunt die tijd bijvoorbeeld besteden aan studie, vrijwilligerswerk of tijd voor je gezin. Voorwaarde voor deelname is dat je tenminste 7 jaar in dienst bent bij VGZ. Per jaar kunnen twintig VGZ-medewerkers van deze regeling gebruikmaken'.

Medewerkers van [Philips](#) krijgen 'recht op een sabbatical (niet betaald verzuim) van 3 aaneengesloten maanden, eens in de 3 jaar. Voor de financiering kunnen de vakantiedagen van dat jaar ingezet worden'.

Voorbeelden van inhoudelijke afspraken zijn die van [DHL Parcel](#) en het [UMC](#). DHL Parcel: 'Door middel van een pilot op twee locaties zal ervaring worden opgedaan met zelfroosteren en taakroulatie. Een kleine groep van zo'n 10 medewerkers zal zelf roosters invullen en taken verdelen. Hiermee krijgen medewerkers meer invloed op de eigen werktijden en kan beter rekening gehouden worden met privé omstandigheden.' UMC: 'Aan het feestdagenverlof wordt toegevoegd, éénmaal per vijf jaar, vijf mei. Dit wordt voor het eerst toegekend in 2020'.

Bij [Carglass](#) komen geen nieuwe afspraken over meer werknemersflexibiliteit voor, maar zijn de bestaande afspraken over (flexibiliteit in) werktijden en roosters volledig in de cao verankerd. Daarnaast zijn een aantal maatregelen afgesproken om

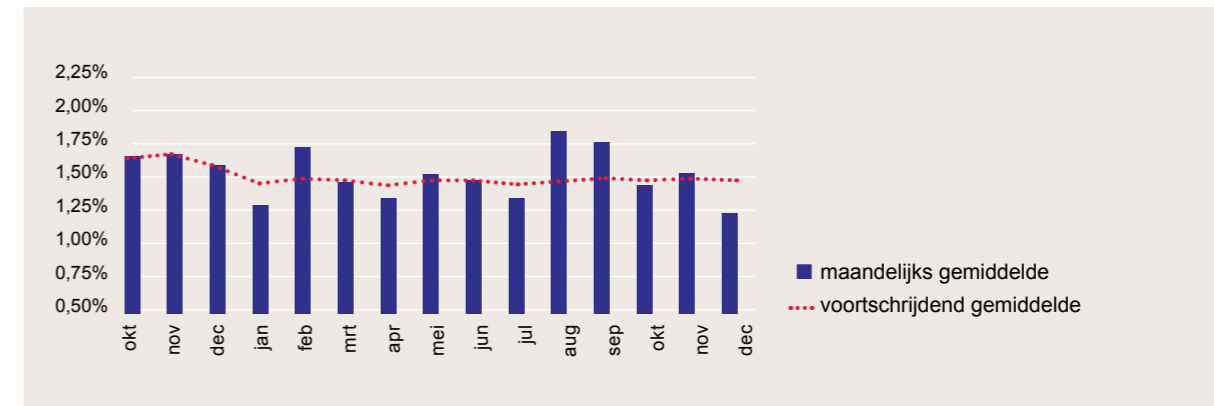
het gebruik van de persoonlijke urenbank actief te stimuleren.

Afspraken over mantelzorg komen in 40 akkoorden (385.000 werknemers) voor. Vergeleken met 2014 een toename van vier procentpunten (2015: 10%, 2014: 6%). In veruit de meeste gevallen gaat het om een procedurele afspraak (communicatie, maatwerk, aandacht vragen voor) of om een studie-afpraak.

Een voorbeeld van een concrete afspraak is het streven om als mantelzorgvriendelijke organisatie erkend te worden. Deze komt een aantal keer voor. Een andere concrete afspraak is een regeling voor werktijdvermindering teneinde mantelzorg te kunnen verlenen, zoals bij [Abbott Healthcare](#). In die cao zijn partijen overeengekomen dat als langdurige zorg nodig is voor kinderen, (schoon)ouders en partner, de werknemer 80% kan gaan werken tegen 90% loon en 90% pensioenopbouw. Deze regeling duurt maximaal twee jaar en kan maximaal twee keer worden opgenomen. Een andere regeling bij dit bedrijf betreft situaties waarin acute zorg nodig is. In die situaties vergoedt Abbott 50% van de kosten voor maximaal 20 uur thuishulp en/of kinderopvang.

Een ander voorbeeld komt uit de cao [Grafimedia](#): 'Indien werkgever en werknemer overeenstemming hebben bereikt over werktijdvermindering met als doel de werknemer in staat te stellen tot het verlenen van mantelzorg, dan geldt het volgende recht gedurende maximaal 26 weken: 80% werken, 85% loon en 100% voortzetting pensioenopbouw voor de werknemer die niet langer dan 10 jaar verwijderd is van de eerste dag van de maand waarin de AOW wordt ontvangen (85% voor werknemer die langer dan 10 jaar verwijderd is van AOW). Er is sprake van mantelzorg indien de werknemer meer dan 8 uur per week en/of langer dan 3 maanden zorgt voor partner, kind, familielid of vriend. Op het recht op werktijdvermindering ten behoeve van het verlenen van mantelzorg kan slechts eenmaal gedurende de looptijd van de cao een beroep worden gedaan. Cao-partijen stellen verder een protocol Mantelzorg vast, dat onderdeel vormt van de cao. Verder zullen cao-partijen nagaan hoe passende oplossingen gevonden kunnen worden voor werknemers die mantelzorgtaken verrichten.'

Figuur 10 / contractloonsstijging op twaalfmaandsbasis naar afsluitmaand

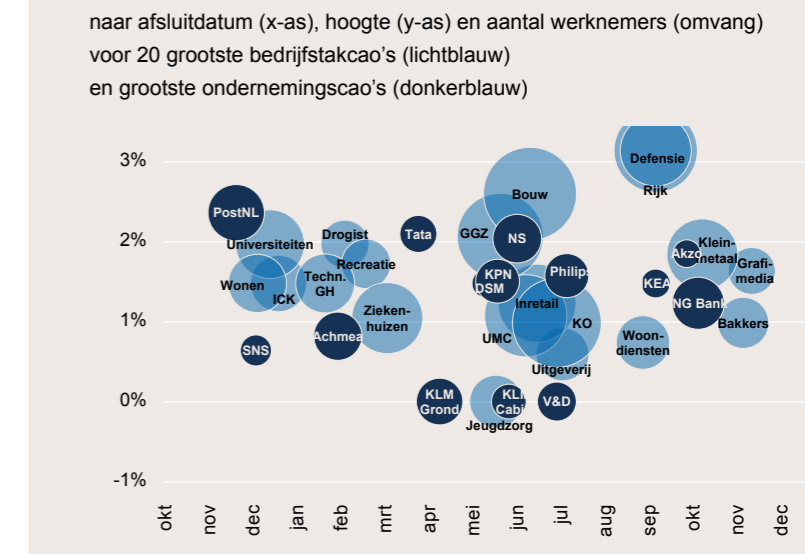


In de periode oktober 2014 tot en met december 2015 komt de contractloonsstijging naar afsluitmaand steeds uit op een gemiddelde tussen de 1,25% en 1,85%. Per saldo komt de gemiddelde contractloonsstijging in 2015-cao's uit op 1,51% op twaalfmaandsbasis (figuur 10) voor bijna twee miljoen werknemers. Herwogen naar werknemersaantallen zou dit neerkomen op 1,63%.

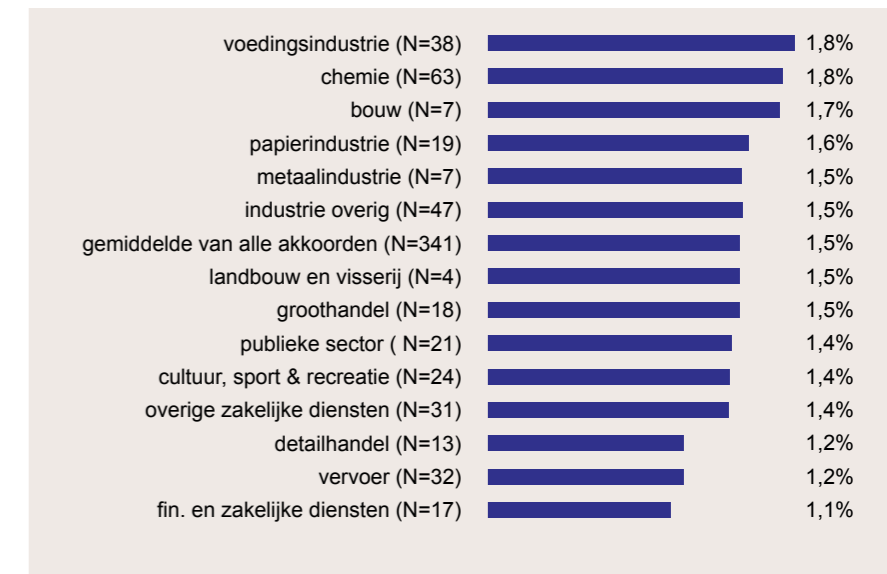
Het beeld op basis van de twintig grootste afgesloten cao's loopt in pas met het beeld van het hele cao-seizoen zoals eerder in deze evaluatie geschetst (figuur 11). In de maanden december 2014 en januari 2015 komen nog relatief veel cao's tot stand, vervolgens is het een tijdje rustig en pas vanaf de zomer breekt het seizoen echt goed los.

Net als in 2013 en 2014 is er in 2015 sprake van sectorale differentiatie in de contractloonsstijging terug (figuur 12). In de voedingsindustrie lopen de afspraken bijvoorbeeld uiteen tussen 1% en 3% en in de chemie tussen 0,4% en 3%.

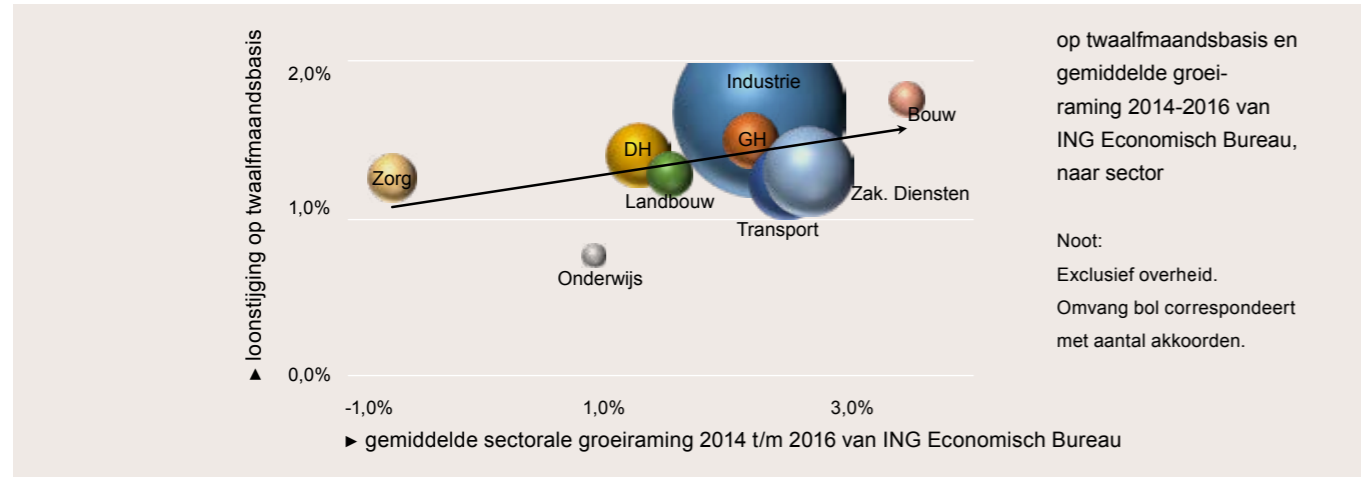
Figuur 11 / contractloonsstijging op twaalfmaandsbasis



Figuur 12 / contractloonsstijging op twaalfmaandsbasis naar sector



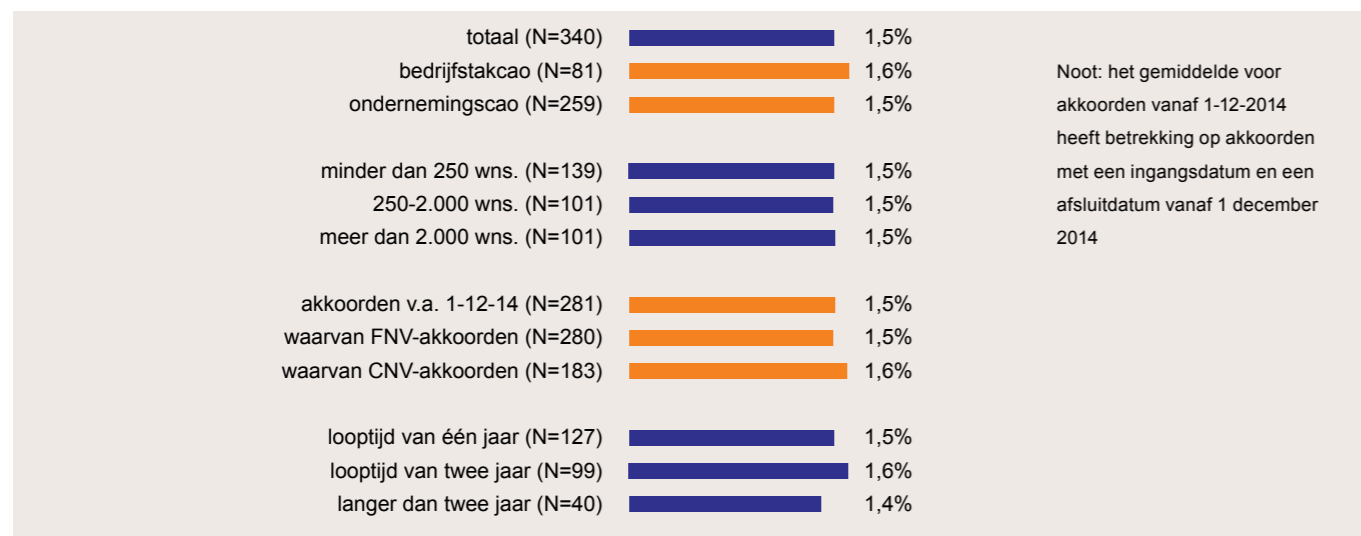
**Figuur 13 / gemiddelde contractloonsstijging**



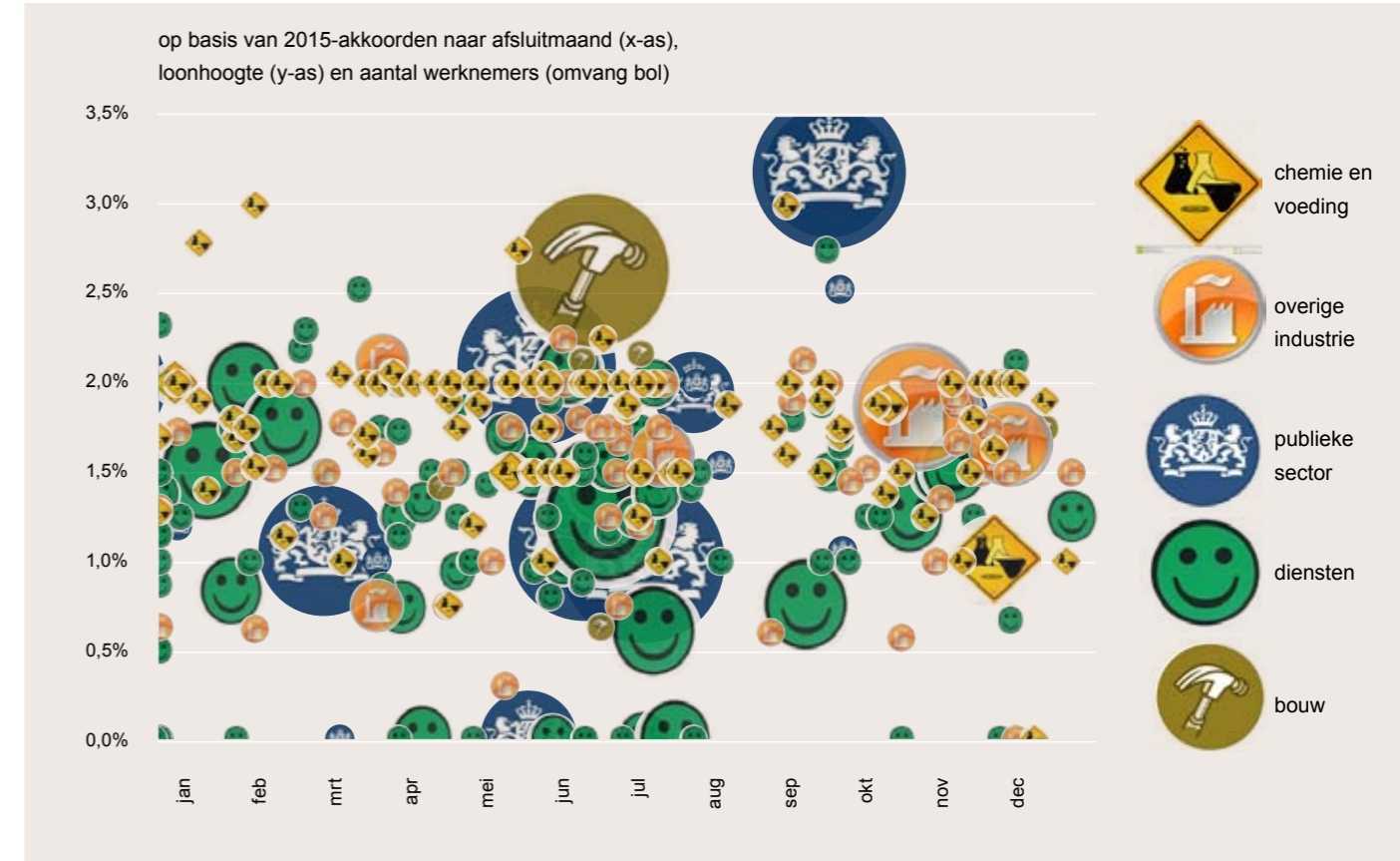
**Figuur 14 / loondifferentiatie naar aantal cao-werknemers en sector, 2009 tot en met 2015**

seizoen	ingewogen	herwogen	verschil (absoluut)	sector met laagste loonafpraak	sector met hoogste loonafpraak	verhouding hoog-laag	standaard deviatie
2015	1,51%	1,63%	0,12%	fin. en zakelijke diensten 1,1%	voeding 1,8%	1,6	0,62
2014	1,58%	1,24%	0,34%	cultuur/sport 0,9%	voeding 2,0%	2,2	0,74
2013	1,39%	0,90%	0,49%	fin. en zakelijke diensten 0,6%	chemie 1,9%	3,0	0,75
2012	1,60%	1,24%	0,37%	cultuur/overheid 1,0%	chemie 2,1%	2,1	0,75
2011	1,71%	1,39%	0,32%	overheid 1,0	chemie 2,0%	2,0	0,54
2010	1,09%	1,01%	0,08%	overheid 0,7%	chemie 1,2%	1,7	0,49
2009	1,75%	1,68%	0,07%	landbouw 1,2%	zorg & cultuur 2,7%	2,3	0,90

**Figuur 15: contractloonsstijging op twaalfmaandsbasis naar andere cao-kenmerken**



**Figuur 16 / contractloonsstijging op twaalfmaandsbasis**



En ook dit verslagjaar is weer sprake van een duidelijk verband tussen de contractloonsstijging en de groei raming (figuur 13). Desondanks is in 2015 sprake van minder spreiding dan in andere jaren (figuur 14).

Figuur 15 laat zien dat er geen verschil is in contractloonsstijging naar omvang van cao. Bedrijfstakcao's kennen zelfs een net iets hogere contractloonsstijging dan ondernemingscao's. Langlopende akkoorden kennen een lagere contractloonsstijging (1,4%) dan gemiddeld. Deze drie waarnemingen contrasteren met het beeld van de afgelopen jaren. Normaal gesproken is de contractloonsstijging van langlopende cao's hoger (arbeidsrust kent zijn prijs), maar in 2015 valt de contractloonsstijging in deze cao's dus juist lager uit. De oorzaak hiervan ligt in achterstallig onderhoud. Als we alleen langlopende contracten met een ingangsdatum in 2015 in de beschouwing betrekken, dan is in deze cao's sprake van een contractloonsstijging van 1,6%.

Cao's die voor 2015 zijn ingegaan en een lange looptijd kennen, kenden meestal een beperkte contractloonsstijging in het jaar 2015. In combinatie met een lange looptijd levert dit een beperkte contractloonsstijging op twaalfmaandsbasis op.

Figuur 16 geeft omvang, sector, afsluitdatum en contractloonsstijging in één oogopslag weer. In de chemie en voeding, meestal kleinere cao's, is 2% een veel gemaakte afspraak sinds januari 2015. Akkoorden in de dienstensector zijn meestal groter in omvang en laten een beeld tussen de 0% en 2% zien.

De loonafpraak die het meest voorkomt (modus) is 2,0% (figuur 17). In de meeste gevallen gaat het om een akkoord in de industriesector. De op één na meest gemaakte loonstijging is 1,5% (met een duidelijk kleiner aandeel van de industriesector). Tegenover vier akkoorden met een loonstijging van 3% of hoger<sup>1</sup> (voor 192.000 werknemers) staan 22 akkoorden met een nullijn (met 91.000 werknemers).

#### Centen in plaats van procenten

In ruim twintig akkoorden, met name in de transportsector (haven- en busbedrijven), hebben vakbonden hun inzet van een structurele contractloonstijging van minimaal € 900 (deels) kunnen verwezenlijken door een (minimum)bedrag af te spreken als structurele contractloonstijging.

#### Aanzet tot creatief loonbeleid

In 2014 bleek dat cao-partijen 'loonruimte' creëerden door middel van productiviteitsverhoging. Akkoorden met afspraken over meer productiviteit, kenden toen een hogere contractloonstijging (1,71%) dan akkoorden zonder meer productiviteit (1,57%). In 2015 zien we een tegenovergesteld beeld: akkoorden met productiviteitsverhoging kennen een lagere contractloonstijging (1,43%)

dan akkoorden zonder productiviteitsverhoging (1,52%).

Onder 'meer productiviteit' verstaan we afspraken over flexibeler werken ten gunste van de werkgever (door bijvoorbeeld de introductie van een jaarurennorm, verruiming van het dagvenster en verlaging van de toeslagen voor inconvenue uren).

Als we langer werken toevoegen aan 'meer productiviteit' (denk aan minder ADV-dagen/bovenwettelijke vakantiedagen en een langere werkweek), dan wordt het verschil nog groter: 1,33% is de gemiddelde contractloonstijging bij akkoorden met meer productiviteit en 1,54% is de contractloonstijging in de overige akkoorden. Dit verschil blijft ook aanwezig als we 'achterstallig onderhoud' buiten beschouwing laten.

De helft van alle akkoorden in de bouw en de detailhandel kent een afspraak over het verhogen van de productiviteit. Hetzelfde geldt, zij het in mindere mate, voor de sector vervoer (in het bijzonder de luchtvaart), de financiële en zakelijke dienstverlening, en de publieke sector. Niet geheel toevallig de sectoren waar sinds het uitbreken van de economische crisis, de grootste klappen zijn gevallen. Het is aannemelijk dat in een aantal gevallen sprake is van versobering van de arbeids-

voorwaarden. Helaas is het soms noodzakelijk en verstandig om arbeidsvoorwaarden die vastgelegd zijn in tijden van hoogconjunctuur, aan te passen aan de situatie in magerder jaren.

#### ✓ Voorbeelden groeibevorderend loonbeleid

**Sabic:** 'Zoals vaker is aangegeven is voor Sabic de versterking van de performance cultuur één van de pijlers voor succes in de toekomst. Tot nu toe ontvangt iedereen de algemene cao-verhoging, en daarnaast een schaalstap. Het budget gekoppeld aan de algemene cao-verhoging wordt overgeheveld naar het budget voor individuele verhoging. Dit betekent dat het automatisme vervalt, dat iedereen een algemene verhoging krijgt, en er een hogere individuele schaalstap wordt toegekend, waarvan de omvang, naast het salarisniveau, afhankelijk is van de performance. Wel zal aan iedereen (jonge academici, top-HBO'ers en managementgroep) wier salaris lager is dan het 'mid-point' van de salarisschaal en een TRP-rating heeft van tenminste 'strong', een schaalstap worden toegekend die minimaal gelijk is aan de algemene cao-verhoging.'

**Havenbedrijf Rotterdam:** 'In het kader van differentiatie in beloning wordt een pilot ingevoerd voor een periode van drie jaar. De pilot start vanaf de datum van effectivering van de eerstkomende salarisronde (1 januari 2016). Er wordt o.a. een regeling ingevoerd die een betere koppeling tussen prestatie, beoordeling en beloning mogelijk maakt. In de jaarlijkse salarisronde, zijn de beoordeling en de relatieve salarispositie maatgevend voor de hoogte van de salaris aanpassing.'

**MITT:** 'Loondifferentiatie: extra loonstijging van 1% in Textiel- en tapijtsector plus 1% eenmalig. Werkgever kan op financieel-economische gronden, na overleg met de OR, besluiten om eenmalige uitkering (deels) om te zetten in vrije tijd. Werkgever kan dispensatie (d.w.z. afstel) vragen van de structurele loonsverhogingen.'

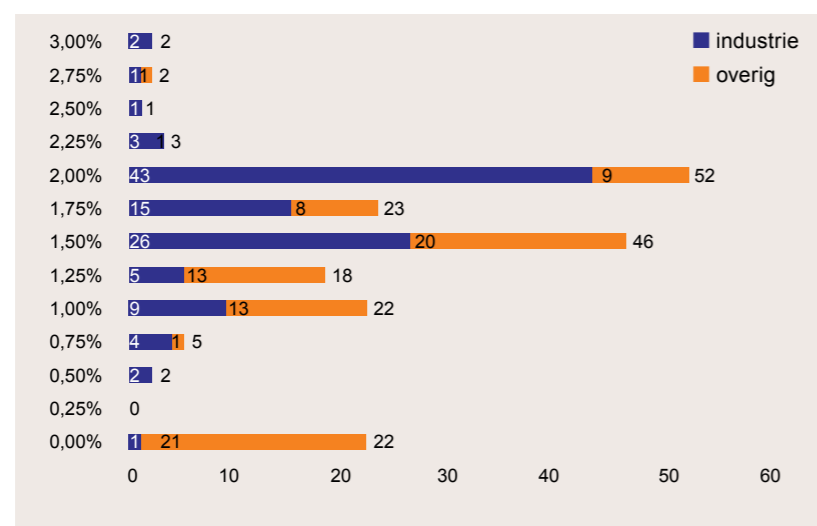
**Kunststof- en rubberindustrie:** 'Bedrijven die aantoonbaar kunnen maken dat de loonstijging niet verantwoord is omdat de continuïteit van de onderneming onder druk staat, kunnen een tijdelijke of definitieve ontheffing van het Bedrijfstakbureau verkrijgen.'

**Technische groothandel:** 'Uitsluitend bij ondernemingen die 2014 met een positief resultaat hebben afgesloten geldt in maart 2015 een eenmalige uitkering van 1,6%.'

#### Eenmalige uitkeringen

Eén op de vier akkoorden (28%) kent een eenmalige uitkering. Akkoorden met eenmalige uitkering laten een iets lagere contractloonstijging zien (1,45%) dan akkoorden zonder eenmalige uitkering (1,53%). Blijkbaar heeft de eenmalige uitkering in beperkte mate als een ventiel gewerkt en is deze vaak ingezet als alternatief voor een structurele contractloonstijging. Onder de 38 cao's met een eenmalige uitkering in procenten gaat het om 0,9% gemiddeld (mediaan: 0,75%), waarbij de meest voorkomende afspraak 0,5% is. Onder de 74 cao's met een eenmalige uitkering in centen gaat het om € 490 gemiddeld (mediaan: € 314), waarbij de meest voorkomende afspraak € 500 is.

Figuur 17 / aantal akkoorden met exacte afspraak (N=198)



<sup>1</sup> Van de 3,1% contractloonstijging in het akkoord voor Onderzoeksinstituten blijft 1,6% als de 0,8% uit het ABP-akkoord en de 0,7% i.v.m. afschaffing senioredagen buiten beschouwing blijven. De andere twee grote akkoorden zijn **Rijkspersoneel** en **Defensie** (loonakkoord overheid). In beide gevallen is gekozen voor een ingangsdatum van 1 september 2015. Als was gekozen voor een ingangsdatum van 1 januari 2015 (conform loonakkoord overhead), dan was sprake van een contractloonstijging van 2,12%. Bovendien kennen beide cao's sinds 2011 een nullijn.



# Andere relevante dossiers

## Nadere analyse cao-afspraken 2015

### 7.500 banen

Twee jaar geleden ging AWWN de uitdaging aan om voor het einde van 2015 7.500 participatiebanen te 'creëren'. Op 21 december 2015 had Harry van de Kraats het genoegen om staatssecretaris Jetta Klijnsma van SZW te kunnen mededelen dat er op dat moment 7.583 banen door het bedrijfsleven waren toegezegd, en dat een kleine 3.000 daarvan reeds waren gerealiseerd. Een belangrijke eerste stap in het realiseren van de 100.000 participatiebanen in de marktsector die in het Sociaal akkoord van 2013 zijn afgesproken.

Voor een deel vloeien deze participatiebanen voort uit afspraken in cao-akkoorden. Voor een groot deel van de ondernemingen en bedrijfstaten is het nu nodig om aanloopschalen te creëren tussen 100% en 120% van het wettelijk minimumloon. In het 2015-seizoen is in 46% van de akkoorden een afspraak met betrekking tot de participatiebanen gemaakt (2014: 33%). Van de 180 akkoorden waarin afspraken voorkomen, hebben er 115 betrekking op concrete acties: sociale partners hebben met elkaar afspraken gemaakt over het aantal (te creëren) werkplekken en nieuwe loonschalen. Het overige deel van de afspraken betreft studie- en procesafspraken. Bedrijven willen namelijk vaak eerst onderzoeken wat in hun organisatie de mogelijkheden zijn.

#### ► Verschillende soorten 'participatieafspraken'

**Nederlandse Spoorwegen:** 'Voor de periode 2015-2017 spreken partijen af om 200 duurzame arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit kunnen zowel huidige medewerkers met arbeidsbeperkingen zijn als medewerkers die nu nog niet bij NS in dienst zijn. Waar mogelijk maakt NS hierbij gebruik van het instrument *job carving*. Verder stelt NS vijf werker-varianten beschikbaar voor vluchtelingen met een HBO+ opleiding.

Om het aantal niet-westerse migranten en vrouwen in dienst toe te laten nemen, worden deze in het selectieproces bij externe vervulling actief gestimuleerd. Tenslotte spreken partijen af dat NS waar mogelijk met leveranciers en partners afspraken maakt die het belang van diversiteit en participatie ondersteunen.'

**Nederlandse universiteiten:** 'In het Sociaal akkoord van 11 april 2013 zijn afspraken gemaakt over de inzet van arbeidsgehandicapten bij werkgevers in Nederland. Partijen komen overeen dat universiteiten volop uitvoering geven aan de in het kader van

de Participatiewet binnen het Verbond Sector-werkgevers Overheid overeengekomen afspraken over het aantal te creëren arbeidsplaatsen per jaar. Conform de Participatiewet komen deze afspraken bovenop de huidige inspanningen.

Om te faciliteren dat universiteiten in staat zijn arbeidsplaatsen te creëren voor werkzoekenden met een beperking is tevens overeengekomen om in Bijlage A passende loonschalen op te nemen tussen 100% en 120% van de Wet op het Minimumloon. Partijen besluiten samen het initiatief te nemen om te onderzoeken of samen met de onderzoeksinstituten en de universitair medische centra werkgelegenheid in de sociale werkvoorziening overeind kan worden gehouden en om gezamenlijk structurele arbeidsplaatsen te creëren bij de verschillende daarvoor in aanmerking komende organisaties.'

**GVB:** 'GVB maakt een scan naar de plaatsingsmogelijkheden van mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (SW'ers en Wajongers) binnen GVB. Daaropvolgend wordt samen met cao-partijen een actieplan gemaakt dat gereed zal zijn op 1 mei 2015.'

#### Het derde WW-jaar

Vanaf 1 januari 2016 wordt de maximale duur van de WW-uitkering op grond van de Wet werk en zekerheid (Wwz) gefaseerd afgebouwd van 38 naar 24 maanden. Ook de opbouw van de WW wordt beperkt.

In het Sociaal akkoord is afgesproken dat sociale partners op cao-niveau met private aanvullende verzekeringen de huidige hoogte en duur van de werkloosheidsuitkeringen zullen handhaven.

In het Sociaal akkoord is ook afgesproken dat werkgevers en werknemers weer gezamenlijk de WW-lasten gaan betalen. De invoering van deze *fifty-fifty* premieverdeling moet budgettair en lastenneutraal zijn.

In 65% van de 2015-akkoorden staat een expliciete afspraak over reparatie van het derde WW-jaar. Op twee afspraken na gaat het daarbij steeds om een procedurele afspraak. Dat kan ook eigenlijk niet anders, omdat duidelijkheid op centraal niveau vrijwel heel 2015 uit is gebleven.

In een brief van 24 november 2015 heeft de Stichting van de Arbeid aangegeven dat werkgevers de wettelijke premies blijven betalen en werknemers de premies voor het private deel voor hun rekening gaan nemen. De premies voor de aanvullende private verzekering zal worden



Harry van de Kraats overhandigt '7.500 banen' aan Jetta Klijnsma

ingehouden op het nettoloon. De Stichting zal een landelijke uitvoerder selecteren waar cao-partijen een keuze voor kunnen maken. De Stichting verwacht dat deze landelijke uitvoerder medio 2016 operationeel kan zijn.

#### Pensioen

In circa 190 akkoorden (48%) komt het onderwerp pensioen expliciet aan bod. De afspraken zijn soms uiterst gedetailleerd, soms juist zeer summier – en de diversiteit in regelingen en wijzigingen en uitvoerders is groot. Bepalingen over de aftopping op € 100.000-inkomen zijn frequent, maar meestal zonder vermelding van de wijze waarop de gevolgen tegemoet worden getreden. Wel komt frequent de (op zich begrijpelijke en verstandige) vermelding voor van een risicoverzekering voor nabestaandenpensioen. Opvallend is dat de meeste afspraken pas (ver) in de loop van 2015 zijn gemaakt, maar met terugwerkende kracht (vanaf 1 januari 2015) ingaan. In een enkel geval is expliciet benoemd dat het niet eerder mogelijk was een cao af te sluiten omdat de pensioenvraagstukken niet waren opgelost

(bijvoorbeeld omdat er nog geen toestemming was voor een beoogde fusie van pensioenfondsen).

Vrijwel alle wijzigingen zijn aanpassingen aan het fiscale kader zoals dat per 2015 van kracht is. Enkele voorbeelden:

- de reglementaire pensioenrichtleeftijd wordt per 1 januari 2015 verhoogd van 65 naar 67 jaar. Echter nergens staat vermeld of de tot de wijziging opgebouwde rechten worden omgezet van '65' naar '67'
- verlaging van het jaarlijks opbouwpercentage tot het wettelijk maximaal toegestane percentage van 1,875% van de pensioengrondslag. Soms is sprake van een wat lager percentage, op grond van de in 2014 sterk verder gestegen kostprijs voor een euro pensioenuitkering
- in een deel van de afspraken: het (deels) overstappen van een risicogebaseerd nabestaandenpensioen op een kapitaalgedekt nabestaandenpensioen en/of een verhoging van het niveau waar die ruimte er nog was. Dit compenseert gedeeltelijk de verlaging van opbouw voor ouderdompensioen



- verlaging van de franchise, meestal tot het wettelijk minimum, waarmee ondanks lagere opbouwpercentages toch een bijna gelijke pensioenopbouw als voorheen te realiseren is. Deze wijziging werkt duidelijk nivellerend.

Naast deze veel genoemde wijzigingen die duidelijk zijn gerelateerd aan de gewijzigde belastingregels, zijn nog de volgende algemene lijnen te ontwaren:

- vaak is er sprake van 'kostenneutraal', 'vaste premie', 'budget'. In enkele gevallen vindt vermelding plaats van het 'CDC-karakter'<sup>2</sup> van de regeling
- weinig vermelding van 'premiëvrijval' als gevolg van verlaging van de pensioenopbouw. Veelal zal de feitelijke premie ook niet, en zeker niet evenredig met de beperking in opbouw, zijn verlaagd omdat de kostprijs in 2014 verder is gestegen, en door het nieuwe Financieel Toetsingskader een verdere stijging wordt verwacht na 2015. Wel speelt mee dat de premie voor 2015 nog mocht worden vastgesteld op het Financieel Toetsingskader zoals dat in 2014 van kracht was, maar dan eenmalig (2014 is als overgangsjaar beschouwd) zonder een verplichte bijdrage aan herstel van de financiële situatie van een pensioenfonds
- waar melding wordt gedaan van premievrijval wordt die verwerkt in een lagere werknemersbijdrage in de premie, of in een loontoeslag ter grootte van het werkgeversdeel in de verlaagde totaalpremie. Bij FNV is bijvoorbeeld afgesproken dat in 2015 0,55% premievrijval wegens verlaging opbouw pensioen in het salaris wordt verwerkt
- in een beperkt aantal gevallen echter is er juist sprake van een verhoging van het werknemersdeel in de premie vanaf een bestaand laag niveau (met name bij 'financials' zoals banken)
- in een beperkt aantal gevallen aankondiging van nadere studie, al dan niet in paritaire werkgroepen, naar noodzakelijke wijzigingen als gevolg van het nieuwe Financieel Toetsingskader, of het per 2016 aflopen van een contractperiode bij de verzekeraar en de daardoor verwachte zeer sterke premiestijging.

<sup>2</sup> CDC staat voor *collectieve beschikbare premieregeling*, waarbij een vaste premie binnen een middelloonregeling het budget vormt voor de opbouw van jaar tot jaar.

#### Uitleg loonbegrip

Loonafspraken kunnen op verschillende manieren berekend worden. Hierbij is een bepaalde berekeningswijze niet per definitie goed of fout, maar hangt de keuze af van de achterliggende vraag. Grofweg zijn er twee soorten vragen.

1. Wat is de trend op dit moment? Wat wordt er op dit moment afgesproken in recent afgesloten akkoorden? Dat is waar we het ook in deze eindevaluatie over hebben.
2. Hoeveel gaat een werknemer er in een bepaald kalenderjaar, gemiddeld genomen, op vooruit?

In het eerste geval, dat is ook de methode die AWWN gebruikt in de tussenevaluatie, gaat het er om de nieuwe loonafspraken op een zinvolle manier met elkaar te vergelijken. Bij de berekening van de loonstijging op twaalfmaandsbasis worden alle structurele en collectieve loonafspraken in het nieuwe akkoord bij elkaar opgeteld. Omdat de looptijd per akkoord kan verschillen, herrekent AWWN de som van alle nieuwe loonafspraken naar een periode van twaalf maanden. Zo zijn tweejarige cao's op een zinvolle wijze met eenjarige cao's te vergelijken. Deze berekening leidt tot de loonsverhoging op twaalfmaandsbasis. Hierbij weegt elk akkoord, of er nu 10 of 10.000 werknemers onder vallen, even zwaar. Het gaat immers om het proces, en daarbij telt elk akkoord even zwaar mee.

In het tweede geval gaat het er om alle loonafspraken die voor een bepaald kalenderjaar zijn gemaakt (hetzij in de nieuwe cao, hetzij in de oude cao) in de berekening mee te nemen. Berekening van de loonsverhoging per kalenderjaar kan alleen plaatsvinden als de cao over het hele jaar doorloopt. Immers, in een cao met een looptijd tot 1 november 2015 kan in de toekomst nog een loonsverhoging per 1 november of 1 december 2015 worden afgesproken.

De gemiddelde loonsverhoging wordt herwogen berekend: een cao met meer werknemers telt zwaarder mee in het gemiddelde. Op die manier wordt de vraag naar de gemiddelde loonstijging per werknemer het best beantwoord.

Er zijn twee manieren om de loonsverhoging per kalenderjaar te berekenen:

- Niet rekening houdend met de tijdsdimensie: niveaubasis

De contractloonmutatie kan per kalenderjaar berekend worden als de som van alle loonstijgingen in dat kalenderjaar. Op die manier wordt de loonstijging op niveaubasis verkregen. Hierbij maakt het niet uit of de loonstijging is afgesproken in de meest recente afgesloten cao of een voorgaande cao.

- Wel rekening houdend met de tijdsdimensie: jaarbasis

Als we rekening houden met de tijdswaarde van de loonsverhoging, verkrijgen we de loonsverhoging op jaarbasis. Een loonsverhoging van 2% per 1 oktober 2015 telt dan voor één vierde deel mee in de loonsverhoging voor 2015. De resterende 1,5% wordt overloop genoemd en telt mee in de loonsverhoging in het kalenderjaar 2016. Het CPB gaat in haar berekeningen (contractloonstijging in de marktsector) uit van de loonsverhoging op jaarbasis.

Bij alle berekeningen is alleen gekeken naar structurele loonafspraken, zoals verhoging van salarisschaal en verhoging van de structurele eindejaarsuitkering. Eenmalige uitkeringen, automatische prijscompensatie en voorwaardelijke loonafspraken zijn buiten beschouwing gelaten.

#### Onderzochte cao-akkoorden

Cijfers in deze eindevaluatie zijn gebaseerd op alle akkoorden (voor AWWN-leden en niet-leden) voor een nieuwe cao die na 2015 expireert en is afgesloten vóór 1 december 2015. Het gaat om 391 akkoorden voor bijna 2,1 miljoen werknemers die op peildatum 22 december bekend en verwerkt zijn. Onder de 2015-akkoorden vallen ook akkoorden die in het laatste kwartaal van 2014 zijn afgesloten, mits er sprake is van een ingangsdatum vanaf 1 januari 2015 (circa 30 keer) of een cao die na 2015 expireert (circa 20 keer).

#### **Colofon**

**Teksten:** Gerard Groten, Laurens Harteveld, Hendrik Noten

**Eindredactie:** Erik Heidemann, Jacqueline Kooi, Harry van den Tweel

**Vormgeving:** Petra Klerkx, Amsterdam

**Druk:** AWWN

januari 2016

## AWVN-hoofdkantoor

**Bezoekadres** Bezuidenhoutseweg 12  
2594 AV Den Haag

**Postadres** Postbus 93050  
2509 AB Den Haag

**Telefoon** 070 850 86 00

**Fax** 070 850 86 01

## AWVN-werkgeverslijn

**Telefoon** 070 850 86 05

**E-mail** [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)

**Web** [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)

## Vooruitgang door vernieuwend werkgeven

