

Memo aan

NAD

Memo van

Laurens Hartevelde

Datum en kenmerk

26 september 2017, doc id A000-1747378867-11627

Onderwerp

Paper NAD 2017 'De veranderende waarde van werk'



## Houdt de cao de arbeidsmarktveranderingen nog bij?

**Laurens Hartevelde**  
**Werkgeversvereniging AWWN**

[L.Hartevelde@awvn.nl](mailto:L.Hartevelde@awvn.nl)

### Inhoud

Samenvatting.....	2
Inleiding.....	3
1. Arbeidsmarktontwikkelingen: diversiteit.....	3
2. Ontwikkelingen buiten de cao-wereld.....	4
3. Ontwikkelingen binnen de cao-wereld.....	4
Route 1: onderhandelen met dezelfde vakbondssamenstelling.....	5
Route 2: onderhandelen met gewijzigde vakbondssamenstelling.....	6
Route 3: overstappen op bedrijfstak-cao.....	6
Route 4: Onderhandelen met ondernemingsraad.....	7
Route 5: Arbeidsvoorwaarden eenzijdig vaststellen.....	7
4. Recente ontwikkelingen cao (2017).....	9
5. Vooruitblik: nabije toekomst cao.....	10
Bijlage: Voordelen en nadelen van het cao-instrument.....	11

## **Samenvatting**

**De arbeidsmarkt is de laatste 15 jaar sterk in beweging. Op het eerste gezicht is de dynamiek in de cao-wereld beperkt. Het aantal cao-werknemers schommelt tussen de 5,5 en 6 miljoen. Omdat de banengroei groter is in marktsectoren met weinig cao's (zakelijke dienstverlening) en er sprake is van banenkrimp in marktsectoren met veel cao's, neemt de cao-dekkingsgraad af.**

**Binnen de cao-wereld zien we wel enige dynamiek. Los van de alledaagse dynamiek is er een beginnende trend van samenklontering van cao's.**

**Cao-partijen proberen afspraken te maken over nieuwe contractvormen (zzp-ers), maar de Autoriteit Consument & Markt (ACM) verbiedt tariefafspraken voor zzp'ers in een cao.**

**Anders dan recente krantenberichten doen vermoeden, hebben zich de afgelopen jaren geen grote verschuivingen voorgedaan op het terrein van de cao.**

**Inhoudelijk worden cao's langzaam maar zeker steeds flexibeler, met meer afspraken die langer doorwerken mogelijk maken: afspraken over mobiliteit en inzetbaarheid, afspraken over maatwerk en eigen verantwoordelijkheid voor werknemers.**

## Inleiding

In dit paper kijken we naar de belangrijkste wijzigingen op de arbeidsmarkt en de gevolgen daarvan op cao-ontwikkelingen op de langere termijn (vanaf 2004), op recente cao-ontwikkelingen (2017) en op cao-ontwikkelingen in de nabije toekomst.

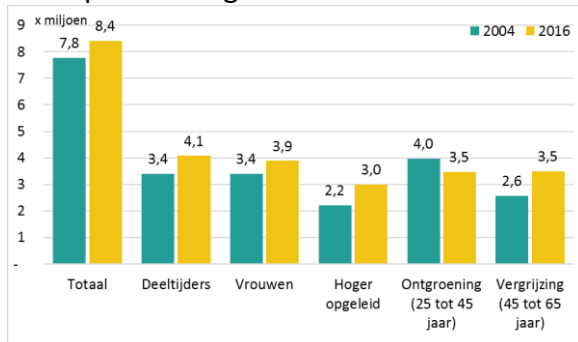
Centraal staat de vraag: Welke arbeidsmarktontwikkelingen zien we en wat betekent dat voor de cao als instrument voor werkgevers om arbeidsvoorwaarden vorm te geven?

### 1. Arbeidsmarktontwikkelingen: diversiteit

De werkzame beroepsbevolking is gegroeid van 7,8 miljoen werkenden in 2004 naar 8,4 werkenden in 2016. Belangrijker dan deze kwantitatieve ontwikkeling zijn twee kwalitatieve ontwikkelingen van de Nederlandse beroepsbevolking:

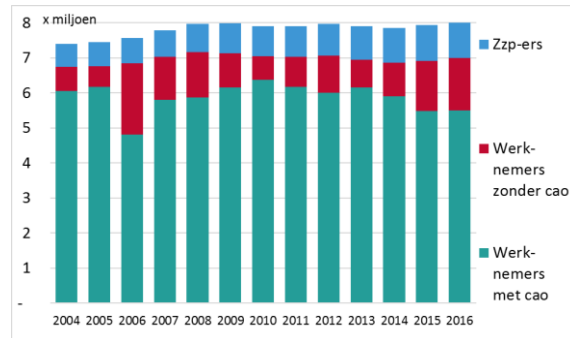
- 1) Meer diversiteit in werknemers (zie figuur 1). Deeltijders, hoger opgeleiden en vrouwen veroveren een steeds groter stuk van de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd vergrijsjt en ontgroent de arbeidsmarkt. In 2016 werken er evenveel 25 tot 45-jarigen als 45 tot 65-jarigen.
- 2) Meer diversiteit in arbeidscontracten (zie figuur 2). Het aantal werknemers met een cao schommelt meestal tussen de 5,5 en 6 miljoen<sup>1</sup>. Per saldo is sprake van een afname in het aantal cao-werknemers van 9%. Tegelijkertijd zien we het aantal werknemers zonder een cao groeien van 1 miljoen naar 1,5 miljoen werknemers en het aantal zzp-ers toenemen van 0,65 miljoen naar ruim 1 miljoen. Verder neemt in de periode 2004-2016 het aantal werknemers met een vast contract af met een half miljoen tot 5,2 miljoen vaste contracten (niet zichtbaar in de figuur).

Figuur 1: Meer diversiteit in werkzame beroepsbevolking



Bron: AWWN-bewerking van data op CBS [Statline](#)

Figuur 2: Meer diversiteit in arbeidscontracten



Noot: Exclusief gemiddeld 375.000 zelfstandigen met personeel en meewerkende gezinsleden.

Bron: AWWN-bewerking van data op CBS [Statline](#) en van SZW [Cao-rapportage](#)

<sup>1</sup> Zie:

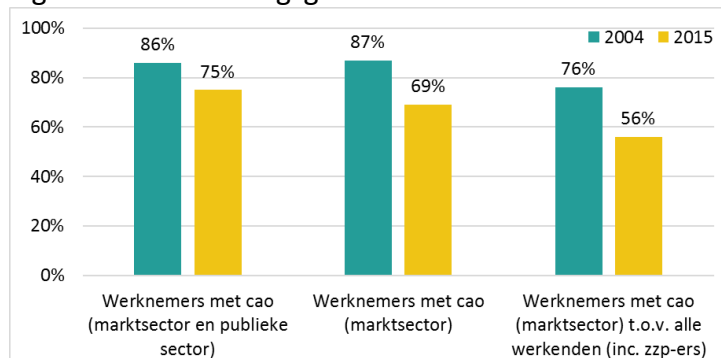
- Cao-afspraken 2016, SZW, 2017: [http://cao.minszw.nl/index.cfm?menu\\_item\\_id=16626&hoofdmenu\\_item\\_id=16507&rubriek\\_id=392840&link\\_id=216601](http://cao.minszw.nl/index.cfm?menu_item_id=16626&hoofdmenu_item_id=16507&rubriek_id=392840&link_id=216601)
- Voorjaarsrapportage cao-afspraken 2009, SZW, 2009: [http://cao.minszw.nl/pdf/174/2009/174\\_2009\\_13\\_5896.pdf](http://cao.minszw.nl/pdf/174/2009/174_2009_13_5896.pdf)

## 2. Ontwikkelingen buiten de cao-wereld

Als we bovenstaande ontwikkelingen op de arbeidsmarkt doorvertalen naar de cao-dekkingsgraad (die laat zien hoeveel van de 100 werknemers onder een cao valt), dan levert dat een dalende cao-dekkingsgraad op van 86% naar 75%. Als we ons richten op de marktsector, neemt de dekkingsgraad nog meer af en komt uit op 69%. Rekening houdend met zzp-ers neemt de cao-dekkingsgraad in de marktsector nog sneller af: van 76% in 2004 naar 56% in 2015 (zie figuur 3).

Kortom: terwijl het aantal cao-werknemers sinds 2004 met 9% is afgenomen, is de landelijke werking van de cao als ordenend instrument op de arbeidsmarkt in de periode 2004 t/m 2015 veel harder achteruit gelopen.

Figuur 3: Cao-dekkingsgraad 2004-2015



## 3. Ontwikkelingen binnen de cao-wereld

Binnen de cao-wereld is sprake van alledaagse dynamiek van het bedrijfsleven. Sommige cao's vallen uiteen (vaak dochterbedrijven van bijv. Philips, DSM en AkzoNobel). Andere cao's verdwijnen uit beeld na faillissement (V&D bijvoorbeeld) of overname (Postbank). En weer andere cao's klonteren samen, zoals bijvoorbeeld de cao Beroepsgoederenvervoer (KNV en TLN) en de cao Uitvaartbranche (Crematoria en Uitvaartverzorging).

Zijn er, naast deze alledaagse dynamiek, nog andere ontwikkelingen in de cao-wereld?

Om deze vraag te beantwoorden maken we een uitstapje naar het theoretische routeschema voor een werkgever met een ondernemingscao<sup>2</sup> (zie figuur 4). In theorie heeft een werkgever de volgende alternatieven als de cao is verlopen:

1. Onderhandelen met dezelfde vakbonden (meestal FNV, CNV en/of De Unie)
2. Onderhandelen met een gewijzigde vakbondssamenstelling
3. Overstappen op een bedrijfstak-cao
4. Onderhandelen met de ondernemingsraad (of personeelsvertegenwoordiging)
5. Arbeidsvoorwaarden zelf vaststellen.

Bij elk van de genoemde alternatieven horen voor- en nadelen voor werkgevers, vakbonden en werknemers. In de praktijk is de keuze voor de ene of andere optie beperkt. Dat heeft te maken met de bedrijfsspecifieke situatie, de bedrijfsstrategie en individuele (inter)actie aan de cao-tafel. Maar ook de vakbond en de achterban (en de actiebereidheid) spelen een belangrijke rol. Werkgevers hebben belang bij stabiele en zakelijke verhoudingen en

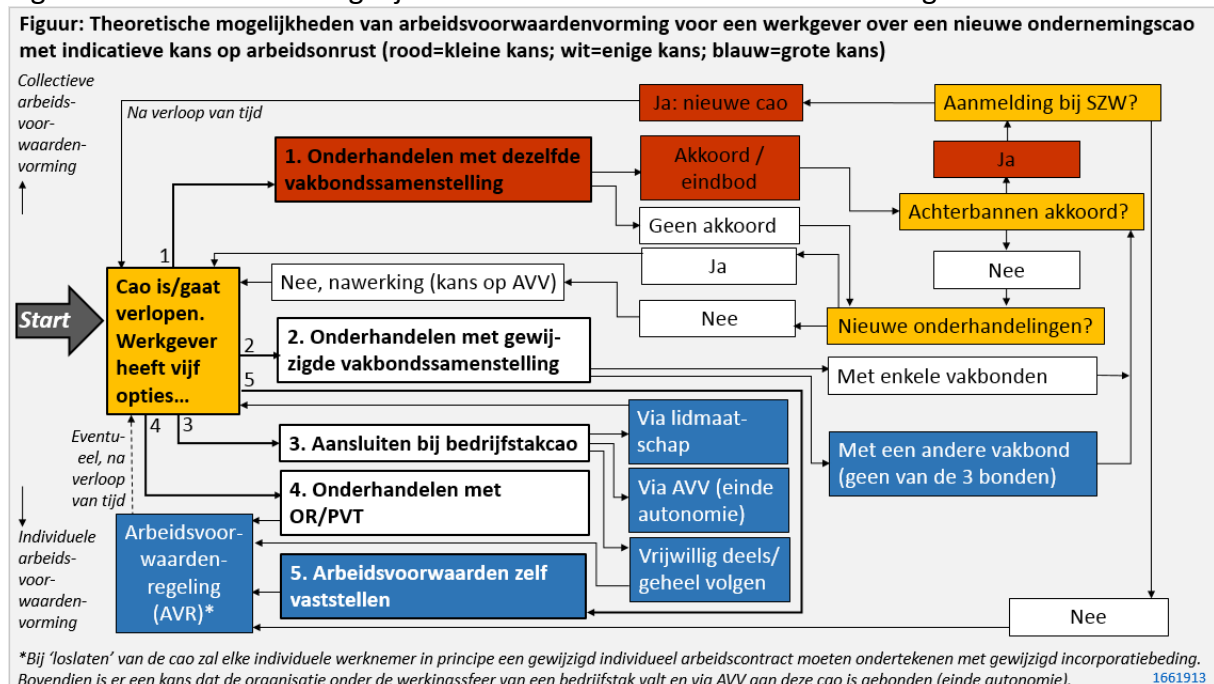
<sup>2</sup> Dit schema geldt in hoofdlijnen ook voor bedrijfstakcao's.

proberen arbeidsonrust te vermijden. Hier zit de crux voor de keuzes die werkgevers kunnen en willen maken.

In de praktijk zien we dan ook dat de meeste arbeidsvoorwaardenvorming geschiedt volgens route 1. Route 2 komt soms voor en de overige routes komen zelden voor.

In figuur 4 wordt bij wijze van indicatie de kans op arbeidsonrust met kleuren aangegeven: rode routes kennen een kleine kans, witte routes een grotere kans en blauwe routes de grootste kans. In welke mate arbeidsonrust zich daadwerkelijk voordoet, hangt af van allerlei factoren, waaronder communicatiestijlen, persoonlijkheden, algemene sfeer, bedrijfscultuur, organisatiegraad, mandaat en beslissingsbevoegdheid van de cao-onderhandelaars. Aan vakbondszijde gelden vaak beperkingen opgelegd door de bovenban en aan werkgeverszijde gelden vaak beperkingen vanuit het (buitenlandse) moederconcern.

Figuur 4: Theoretische mogelijkheden van arbeidsvoorwaardenvorming



### Route 1: onderhandelen met dezelfde vakbondssamenstelling

De hoofdroute (route 1) gaat als volgt: werkgever en de vakbonden betrokken bij de vorige cao, onderhandelen over een nieuwe cao, bereiken hierover een akkoord, zien dat een meerderheid van de achterban met het cao-akkoord instemt en sturen de nieuwe cao-tekst naar het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Na kennisgeving van ontvangst is in juridische zin sprake van een cao. Vervolgens begint de cyclus opnieuw zodra de nieuwe cao is verlopen. Recente voorbeelden van cao-overleg volgens route 1 zijn Tata Steel, M&T, de Schoonmaak-cao en de twee Philips-cao's.

Vaak kiezen werkgevers uit gewoonte en/of uit volle overtuiging voor route 1: de voordelen van een cao afsluiten met voorheen betrokken vakbonden zijn overduidelijk. Soms is de belangrijkste reden het voorkomen van arbeidsonrust. De alternatieve routes in figuur 4 gaan namelijk gepaard met een oplopende kans op arbeidsonrust. En hoewel een werkgever niet verplicht is om met een vakbond over een nieuwe cao te onderhandelen, zal een gepasseerde vakbond op alle manieren proberen (stakingen) alsnog uitgenodigd te worden

aan de onderhandelingstafel. Merk op dat ook bij route 1 sprake kan zijn van werkonderbrekingen en andere vormen van arbeidsonrust.

In de praktijk slagen cao-partijen er vaak niet direct in om een akkoord te bereiken, meestal omdat er een kloof bestaat tussen de looneis van vakbonden en het loonbod van werkgevers. Of er is een inhoudelijke patstelling ontstaan. De werkgevers willen teveel of te snel concrete afspraken over flexibilisering maken (in de ogen van vakbonden), of de vakbondsonderhandelaars tonen (in de ogen van werkgevers) te weinig bereidheid, al dan niet daartoe gedwongen door achterban of bovenban, om afspraken te maken over meer flexibiliteit voor werkgevers. In dat geval zijn we weer terug bij de startsituatie. Dit is ook het geval als het bereikte cao-akkoord wordt verworpen door één van de achterbannen. Ook kan een impasse ontstaan, waarbij de cao verloopt zonder dat de arbeidsvoorwaarden vernieuwd worden. In dat geval breekt een cao-loze periode aan, die soms wel enkele jaren kan duren. Zo hebben de Kappers medio 2014 na drie jaar weer een nieuwe cao gekregen. In de Schoenendetailhandel duurde het bijna tien jaar om overeenstemming te bereiken over een nieuwe cao.

### **Route 2: onderhandelen met gewijzigde vakbondssamenstelling**

Als route 1 niet lukt omdat een vakbond of werkgever weigert verder te onderhandelen en de onderhandelingstafel verlaat of weigert om een akkoord voor te leggen aan de achterban, komt route 2 in zicht: onderhandelen met een gewijzigde vakbondssamenstelling. In 2017 zien we een tiental keren dat CNV een akkoord bereikt met de werkgever en dat FNV afhaakt: onder andere bij Banken, ICK, Achmea, VGZ, AH Logistics en bij de Pluimveeverwerkende Industrie.

Ook in eerdere jaren kwam het wel voor dat er cao's zonder de FNV – meestal de vakbond met veruit de meeste leden – werden afgesloten, maar het aantal akkoorden was op één hand te tellen. Hier is eerder sprake van incident dan trend.

Bijzondere vermelding verdient de cao voor Transavia grondpersoneel. Drie vakbonden (NVL, de Unie en CNV) bereikten in oktober 2015 een akkoord over een nieuwe cao, zonder de grootste vakbond FNV. FNV is naar de rechter gestapt. Die heeft afgelopen voorjaar geoordeeld dat de nieuwe cao niet voor FNV-leden geldt die onder de vorige Transavia-cao vielen. Zij kunnen zich blijven beroepen op de nawerking van de voor hen daarvoor geldende cao. Als deze gerechtelijke uitspraak in hoger beroep stand zou houden, zou dat route 2 minder aantrekkelijk maken.

Een variant van route 2 is een cao afsluiten met een vakbond die niet betrokken was bij eerdere cao's. Daarvan is één recent voorbeeld. Medio 2016 sloot OnderhoudNL, de werkgeversorganisatie betrokken bij de cao Schilders, een cao-akkoord met de vakbond LBV, zonder de vakbonden FNV en CNV. FNV en CNV erkennen de nieuwe cao niet en proberen nog steeds met acties terug te komen aan de onderhandelingstafel.

### **Route 3: overstappen op bedrijfstak-cao**

De derde route is om de ondernemingscao te laten opgaan in een bedrijfstakcao. Dat kan op verschillende manieren, maar kenmerkend is dat de werkgever de autonomie over de eigen arbeidsvoorwaardenvorming opgeeft. Een voorbeeld van deze optie is de Praxis-cao. Deze bouwmarkt had tot 1 maart 2012 een eigen ondernemingscao en valt tegenwoordig onder de nieuwe cao voor de DoeHetZelf-branche.

Recente voorbeelden zijn de twee bedrijfstakcao's Wonen en Grootwinkelbedrijven Textiel die zich gaan aansluiten bij de cao Fashion Sport & Lifestyle. Er bestaan verschillende redenen om over te stappen naar een andere cao: denk bijvoorbeeld aan branchevervaging, vergroting van schaalvoordelen en het overstappen op arbeidsvoorwaarden uit de nieuwe cao. Wat ook mee kan spelen is dat in het recente verleden verschillende pensioenfondsen zijn gefuseerd en dat cao-partijen deze trend volgen.

Bij route 3 neemt de kans op arbeidsonrust toe als vakbonden zich buitengesloten voelen en pogingen ondernemen om via acties aan de cao-tafel terug te keren.

#### **Route 4: Onderhandelen met ondernemingsraad**

De werkgever kan besluiten niet meer met vakbonden te onderhandelen, maar met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. De uitkomst van deze onderhandelingen is geen cao, maar een arbeidsvoorwaardenregeling. In 2014 heeft verzekeringsintermediair Unirobe Meeùs Groep (UMG), bijvoorbeeld, in overleg met de ondernemingsraad de cao vervangen door een nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling. Het meest recente voorbeeld is de cao Jumbo Logistiek. Het besluit van Jumbo om over te stappen op een arbeidsvoorwaardenregeling is ingegeven door teleurstelling in de opstelling van de vakbonden en een gebrek aan vertrouwen in een verdere samenwerking. In plaats van overleg hebben de vakbonden volgens Jumbo gekozen voor een conflictmodel met steeds zwaarder wordende acties<sup>3</sup>.

#### **Route 5: Arbeidsvoorwaarden eenzijdig vaststellen**

De werkgever kan tot slot besluiten om arbeidsvoorwaarden zelf vast te stellen. Deze overstap betekent dat elke werknemer eerst moet instemmen met het gewijzigde incorporatiebeding. Ook bij deze route neemt de kans op arbeidsonrust toe naarmate bestaande vakbonden zich buitengesloten voelen en pogingen ondernemen om via acties de werkgever terug te krijgen aan de cao-tafel. Een praktijkvoorbeeld is de Horeca-cao. Sinds 1 april 2014 is de cao omgezet in een eenzijdig vastgestelde arbeidsvoorwaardenregeling. Overigens voeren werkgeversorganisatie Koninklijke Horeca Nederland (KHN) en vakbonden FNV Horeca en CNV Vakmensen sinds kort weer onderhandelingen over een nieuwe cao voor Horeca-medewerkers<sup>4</sup>.

Als we het gebruik in de praktijk van bovenstaand routeschema samenvatten, dan zien we het volgende

- 1) De hoofdroute loopt via route 1: bedrijven en sectoren met een cao, sluiten weer een nieuwe cao af.
- 2) Het CNV sluit iets vaker cao's af zonder de FNV.
- 3) De opkomst van nieuwe vakbonden is vrij beperkt, in veruit de meeste gevallen bestaat de vakbondsdelegatie uit de FNV, het CNV en/of VCP.
- 4) Er sprake is van een beginnende trend van samenklontering van vooral bedrijfstakcao's, met name rondom de cao Fashion Sport & Lifestyle (zie figuur 5).

---

<sup>3</sup> <http://nieuws.jumbo.com/persbericht/jumbo-stapt-over-op-arbeidsvoorwaarden-regeling-avr-voor-logistieke-medewerkers/230/>

<sup>4</sup> <https://www.khn.nl/nieuwsberichten/2017/09/khn-overleg-nieuwe-horeca-cao-gestart>

- 5) Een eerder ontstane situatie van arbeidsvoorwaardenvorming zonder cao met vakbonden wijzigt na verloop van tijd soms weer in een situatie met opnieuw een cao.

Figuur 5: Clustering Fashion Sport & Lifestyle

Cao	Opmerking
<b>Schoenendetailhandel d.d. 27 mei 2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na bijna tien jaar weer een cao.</li> <li>• De afspraken uit de Fashion Sport &amp; Lifestyle CAO gelden per 1 juli 2013 ook voor de schoenendetailhandel.</li> </ul>
<b>Detailhandel leder- waren en Reisartikelen (SWK-cao*)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laatste cao expireerde op 1 januari 2009.</li> <li>• Op 6 juni 2013 heeft CNV Dienstenbond met werkgevers afgesproken dat de medewerkers uit de leder en reiswaren per 1 juli 2013 onder de cao Fashion &amp; Sport Inretail vallen.</li> </ul>
<b>Detailhandel verf en behang (SWK-cao*)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laatste cao expireerde op 1 november 2013.</li> <li>• Per 1 juli 2015 is de cao geïntegreerd in de cao Fashion, Sport &amp; Lifestyle.</li> </ul>
<b>Tuincentra 1-9-2016 tot 1-7-2018 (22 mnd.) d.d. 13-7-2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondertekend door CNV Vakmensen, AVV en de Unie. FNV tekent niet.</li> <li>• Per 1 september 2016 wordt de cao geïntegreerd in de cao Fashion, Sport &amp; Lifestyle.</li> </ul>
<b>Wonen 1-1-2017 tot 1-7-2018 (18 mnd.) d.d. 30-11-2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cao-loze periode van zes jaar.</li> <li>• Akkoord ondertekend door vakbonden AVV, de Unie en CNV.</li> <li>• Integratie in cao Fashion, Sport &amp; Lifestyle per 1 januari 2017, met in de module Wonen een aantal afwijkende bepalingen.</li> </ul>
<b>Vereniging Grootwinkelbedrijven in Textiel, VGT 1-4-2017 tot 1-7-2018 (15 mnd.) d.d. 3-2-2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FNV tekent niet mee.</li> <li>• VGT, CNV Vakmensen en RMU Werknemers spreken het streven uit om één cao voor de gehele modedetailhandel af te sluiten die zal starten op 1 juli 2018.</li> </ul>
<b>Detailhandel in juweliersartikelen (SWK*-cao) 1-1-2017 tot 1-7-2018 d.d. 30-11-2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De cao zal per 1 juli 2017 worden geïntegreerd in cao Fashion, Sport &amp; Lifestyle.</li> <li>• Vanaf die datum gelden voor deze branche de bepalingen in cao Fashion, Sport &amp; Lifestyle (met uitzondering van een aantal onderwerpen).</li> </ul>
<b>Detailhandel Parfumerie (SWK-cao*) 1-1-2017 tot 1-7-2018 d.d. 30-11-2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laatste cao expireerde op 1 juli 2011.</li> <li>• Per 1 juli 2017 geldt een nieuwe cao voor de detailhandel in parfumerieartikelen. Deze is geïntegreerd in de cao Fashion, Sport &amp; Lifestyle, een moderne cao die geldt voor een groot deel van de non-food detailhandel (mode-, sport-, schoenen- en woonwinkels, verf en behang en tuincentra).</li> </ul>

\*SWK-cao = Samenwerkende Winkels en Ketens

Bron: AWWN cao-database



#### 4. Recente ontwikkelingen cao (2017)

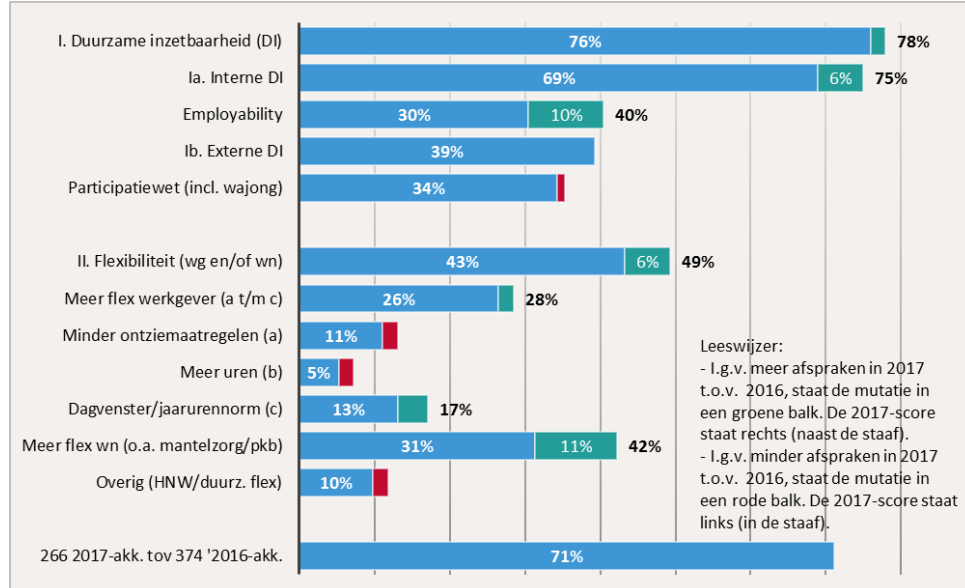
In 2017 zijn er veel minder cao's tot stand komen dan gebruikelijk. Deels heeft dat te maken met het feit dat er 50 cao's minder expireren in 2017 dan gebruikelijk. Andere verklaringen zijn dat sommige cao-partijen de komst van een nieuw kabinet afwachten (speelt met name in de zorgsector) en ten slotte zijn er de specifieke redenen. Rode draad is dat in veel gevallen partijen vastlopen op de loonparagraaf en/of op de invulling van de cao-modernisering.

In het algemeen geldt dat cao-partijen in 2017 iets meer afspraken maken over kwalitatieve onderwerpen dan in 2016 (zie figuur 6). Zo kent 78% van alle 2017-akkoorden tenminste één afspraak over duurzame inzetbaarheid (2016: 76%).

Afspraken over flexibiliteit zitten ook in de lift: van 43% in 2016 naar 49% in 2017. Per saldo is sprake van meer flexibiliteit voor werkgevers en voor werknemers.

Met name afspraken over de introductie of uitbreiding van een persoonlijk keuzebudget nemen toe (van 12% in 2016 naar 18% in 2017). Hiermee komen cao-partijen aan de wens van maatwerk en eigen verantwoordelijkheid onder werknemers, binnen collectief bepaalde kaders waarin de belangen van werkgevers en werknemers tegen elkaar zijn afgewogen. Daarbij is van belang dat een dergelijk persoonlijk keuzebudget deel uitmaakt van een integraal inzetbaarheidsbeleid van de werkgever, van waaruit de werknemers continu aansprekende voorbeelden gecommuniceerd krijgen en werknemers die dat nodig hebben extra ondersteuning krijgen.

Figuur 6: Score op kwalitatieve speerpunten in cao-seizoen 2017 t.o.v. 2016



Bron: AAVN cao-database

Cao-partijen proberen in 2017 wel afspraken te maken over nieuwe contractvormen (zzp'ers), maar het helpt niet dat de Autoriteit Consument & Markt (ACM) tariefafspraken voor zzp'ers in een cao<sup>5</sup> verbiedt.

<sup>5</sup> [https://www.acm.nl/sites/default/files/old\\_publication/publicaties/16978\\_leidraad-tariefafspraken-voor-zzp-ers-in-cao-s-2017-02-24.pdf](https://www.acm.nl/sites/default/files/old_publication/publicaties/16978_leidraad-tariefafspraken-voor-zzp-ers-in-cao-s-2017-02-24.pdf)

## 5. Vooruitblik: nabije toekomst cao

De voordelen van de cao zijn voor werkgevers in de regel groter dan de nadelen (zie bijlage 1). De verwachting is dat de cao nog vele jaren zal bestaan als belangrijk instrument om de arbeidsvoorwaarden vorm te geven.

De mate waarin deze verwachting werkelijkheid wordt, hangt onder andere af van de organisatiegraad en van vernieuwing.

Als de organisatiegraad van vakbonden in de toekomst verder blijft afnemen, kan dit leiden tot minder animo onder werkgevers om opnieuw een cao met vakbonden af te sluiten. Zo lang de vakbonden zich blijven richten op de belangen van alle werknemers (en niet uitsluitend focussen op de belangen van vakbondsleden), hoeft een lagere organisatiegraad op zichzelf geen probleem te zijn. Daarbij is het wel vereist dat de cao voldoende draagvlak geniet onder alle werknemers.

Een tweede bedreiging voor het voortbestaan van cao's is dat betrokken partijen er niet in slagen om overeenstemming te bereiken over passende arbeidsvoorwaarden voor de nabije toekomst. De uitdaging is en blijft om passende afspraken te maken waarbij de flexibiliteitsbehoefte van werkgevers in balans is met de werkzekerheidsbehoefte van werknemers.

Een derde bedreiging voor het voortbestaan van cao's is dat de landelijke werking van cao's in de toekomst verdwijnt omdat cao's alleen nog tot stand komen in sectoren met relatief veel vakbondsleden, zoals de publieke sector, de industrie en vervoer. Cao-partijen kunnen dit voorkomen door te investeren in draagvlak voor de cao onder de huidige cao-werknemers en door aan te haken op de dynamiek in nieuwe sectoren en bedrijven.

Een vierde bedreiging, ten slotte, is een politieke interventie. Als het kabinet zou besluiten om cao's selectief te gaan algemeen verbindend verklaren (avv'en)<sup>6</sup> of de wet cao te wijzigen, zou dat een grote impact hebben op de cao als instrument om arbeidsvoorwaarden te ordenen.



---

<sup>6</sup> Torn niet aan algemeen verbindend verklaren, in: Zeggenschap 2-2017 <https://www.awvn.nl/actueel-site/Documents/IN-DE-MEDIA/AVV-artikel%20voor%20Zeggenschap,%20juni%202017.pdf>

## Bijlage: Voordelen en nadelen van het cao-instrument

Tabel 1: Voor- en nadelen van het cao-instrument voor werkgevers, direct

Voordelen voor werkgever	Nadelen voor werkgever
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Standaardisatie leidt tot duidelijkheid en structuur.</li> <li><input type="checkbox"/> Gedurende looptijd cao: reductie onzekerheid en voorspelbaarheid kosten.</li> <li><input type="checkbox"/> Bredere onderwerpen op agenda dan alleen loon (bijv. pensioen, eigen verantwoordelijkheid voor arbeidsmarktwaarde, productiviteit).</li> <li><input type="checkbox"/> Oplossing prisoners' dilemma t.b.v. collectieve goederen*</li> <li><input type="checkbox"/> Onderhandelingsmacht t.o.v. vakbonden *</li> <li><input type="checkbox"/> Uitschakelen neerwaartse concurrentie op arbeidsvoorwaarden (arbeidsrust).</li> <li><input type="checkbox"/> Verlaging transactiekosten/ schaalvoordelen (=goedkoper dan met alle werknemers apart onderhandelen).</li> <li><input type="checkbox"/> Afwijken van de wet mogelijk i.g.v. driekwart dwingend recht (meer maatwerk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Uniformiteit/standaardisatie leidt tot zekere inflexibiliteit.</li> <li><input type="checkbox"/> Gedurende looptijd cao zijn wijzigingen niet mogelijk.</li> <li><input type="checkbox"/> Cao dreigt kerstboom te worden: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Lastig om onderwerpen eruit te krijgen</li> <li><input type="checkbox"/> Overheid belast cao-instrument (bijv. WML-schalen)</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Verstoorde marktwerking/ kostenverhogend</li> </ul>

\* Bedrijfstakcao

Tabel 2: Voor- en nadelen cao van het cao-instrument voor werkgevers, indirect

Voordelen van cao-instrument	Nadelen van cao-instrument
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cao bevordert stabiele arbeidsverhoudingen en arbeidsrust.</li> <li><input type="checkbox"/> Sleutel tot coördinatie van arbeidsvoorwaardelijk beleid</li> <li><input type="checkbox"/> Achter de schermen bijdragen aan de-escalatie van arbeidsconflicten</li> <li><input type="checkbox"/> Cao rechtvaardigt rol van sociale partners bij kabinet om mee te praten over gewenst/nieuw beleid en over agendering van problemen (als werkgeverskoepel belangrijker dan als bedrijf alleen)</li> <li><input type="checkbox"/> Zelfregulering: “wetgeving” op maat met meer draagvlak (driekwart dwingend recht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Vakbond kan oproepen tot staking.</li> <li><input type="checkbox"/> Vakbonden kunnen met cao-coördinatie andere invulling geven aan gewenst beleid.</li> <li><input type="checkbox"/> Vakbondskoepels kunnen oproepen tot (landelijke) staking.</li> <li><input type="checkbox"/> Overleg kan worden belast door landelijke (vakbonds-) politiek</li> <li><input type="checkbox"/> Steeds meer werkenden vallen niet onder een cao (zzp-ers).</li> </ul>