

Hoe ziet de cao van de toekomst eruit?



Deadline: 7 maart 2010

Prijzengeld: € 5.000,-

Introductie van het NCSI

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) bevordert en initieert innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven en instellingen. Het NCSI is een actief kenniscentrum, waar kennis over sociale innovatie wordt geproduceerd, verzameld en verspreid en waar initiatieven op het terrein van sociale innovatie worden ondersteund.

Bij sociale innovatie draait het om activiteiten in bedrijven en instellingen die er op gericht zijn de arbeidsproductiviteit te vergroten, de talenten van medewerkers beter te benutten en het werkplezier te verhogen. Het gaat dus om het creëren van een win-winsituatie voor zowel werknemers als werkgevers.

Het NCSI is een samenwerkingsverband van de werkgeversverenigingen AWWN en FME-CWM, de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond en de kennisinstellingen Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA), Rotterdam School of Management (EUR) en TNO Kwaliteit van Leven. Het NCSI is in 2006 opgericht onder auspiciën van het Innovatieplatform en wordt ondersteund door de ministeries van EZ, OCW en SZW. Daarnaast investeert een aantal vooraanstaande bedrijven in het centrum door deel te nemen in de Programmaraad. Ten slotte nemen wetenschappelijke instellingen, hogescholen en organisatieadviesbureaus deel in het Kennisplatform.

Meer informatie over onze organisatie en activiteiten kun je vinden op www.ncsi.nl.

Achtergrond

Centraal in de Battle staat de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) en het proces wat aan een cao voorafgaat. De collectieve arbeidsovereenkomst is een verzameling afspraken over arbeidsvoorwaarden tussen (vertegenwoordigers van) werkgevers en werknemers als aanvulling op de individuele arbeidsovereenkomsten van werknemers. De functie van de cao is het reguleren van de arbeid, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen binnen een organisatie. Meer informatie over wat een cao is, welke soorten cao's er bestaan en welke type afspraken in een cao zijn opgenomen vind je in bijlage 1 onderaan deze Battle.

Het NCSI wil niet alleen sociale innovatie uitdragen maar zelf ook een innovatieve organisatie zijn. Een van de plannen voor 2010 is het ontwikkelen van een vernieuwende cao voor het NCSI en voor soortgelijke organisaties. De soms vuistdikke traditionele cao's en arbeidsvoorwaardenregelingen, gebaseerd op de klassieke organisatieparadigma's, kunnen een belemmering zijn bij het geven van vorm en inhoud aan nieuwe vormen van organiseren. Het NCSI wil de organisatie, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsverhoudingen en het sociaal contract innovatief en toekomstbestendig



maken. Het NCSI kan hierbij model staan voor vele andere kleine, professionele organisaties die zich moeilijk kunnen vinden in de afspraken die in de 'traditionele' cao's zijn opgenomen.

Aanleiding Battle

De laatste jaren zijn er steeds meer kleine professionele dienstverlenende organisaties, die zich moeilijk kunnen vinden in de afspraken die in de huidige cao's zijn opgenomen. De 'traditionele' manier (zowel qua inhoud als proces) voor het afsluiten van cao's is niet meer toereikend voor nieuwe organisatievormen.

Trends op de arbeidsmarkt, zoals individualisering, internationalisering en flexibilisering, de komst van een nieuwe generatie medewerkers op de arbeidsmarkt en de opkomst van nieuwe flexibele contractvormen (o.a. ZZP'ers) leiden tot nieuwe organisatievormen, vervagende grenzen van arbeidsorganisaties en veranderende arbeidsrelaties. Vroeger werkte je bij één organisatie, nu worden grenzen van organisaties steeds meer diffuus doordat er onder andere meer gewerkt wordt met ZZP'ers en er meer samengewerkt wordt met andere organisaties. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op de collectieve arbeidsovereenkomst.

Binnen professionele (netwerk)organisaties zoals het NCSI, kan vaak tijd en plaats onafhankelijk gewerkt worden. De organisaties kennen vaak verschillende manieren van samenwerking en diverse contractvormen. Er zijn medewerkers in dienst bij de organisatie zelf, maar er zijn ook medewerkers voor een langere periode vanuit andere organisaties gedetacheerd. Ook wordt er gewerkt met uitzendkrachten, stagiaires, trainees, pensionado's en ingehuurde adviseurs. Deze voornamelijk hoog opgeleide medewerkers hebben behoefte aan een vorm van collectieve afspraken, maar de vraag is wat precies collectief geregeld zou moeten worden (en voor wie dit precies geldt) en wat op individueel niveau.

In dergelijke organisaties is er bijvoorbeeld behoefte aan cao afspraken gericht op flexibilisering van de arbeidsduur, werktijden en flexibilisering in beloning. Dit kan bijvoorbeeld door het kapitaliseren van bepaalde collectieve secundaire arbeidsvoorwaarden (omzetten van arbeidsvoorwaarden in geld), waardoor er een persoonlijk budget ontstaat en de medewerkers op individueel niveau invulling kunnen geven aan deze collectieve afspraken.

Naast een antwoord op deze vraag is het NCSI in deze Battle tevens op zoek naar innovatieve concepten om de medewerkers van het NCSI en soortgelijke organisaties actief te betrekken bij de totstandkoming van collectieve afspraken (voor een verzameling organisaties die getypeerd kunnen worden als professionele (netwerk)organisatie).

De totstandkoming van een cao is een complex proces. Verschillende partijen zijn hierbij betrokken en de uiteindelijke afspraken gelden voor alle werknemers van de organisatie of de bedrijfstak (indien



algemeen verbindend verklaard). Een vakbond onderhandelt namens haar leden over de collectieve arbeidsvoorwaarden en alleen een vakbond mag een cao afsluiten. Doordat vertegenwoordigers vanuit de vakbonden de onderhandeling verzorgen, breng je gelijkwaardigheid in de onderhandeling. Meer informatie over het huidige totstandkomingsproces van een cao lees je in bijlage 2.



<http://www.bbt-k-antwerpen.be/inhoud%207%20redenen%20om/afbeeldingen/De%20vakbond%20kan%20er%20toch%20niets%20aan%20doen%20CandilKroll%2010%20NL.gif>

De Battle

Het NCSI is op zoek naar innovatieve ideeën die betrekking hebben op de wijze waarop collectieve afspraken gezamenlijk tot stand kunnen komen. Hoe kun je in de moderne tijd een groep verenigen en gezamenlijk tot cao afspraken komen? Hoe zorg je ervoor dat de medewerkers actief betrokken worden bij de totstandkoming van een cao in organisaties als het NCSI waar de medewerkers vaak op variabele plekken en tijdstippen werken en dus niet altijd fysiek aanwezig zijn? Traditioneel gebeurt dit vaak via vertegenwoordiging door vakbonden en ondernemingsraden. Dit soort instanties zouden ook in dit geval een rol kunnen spelen.

Bij de totstandkoming van cao's bestaat er een spanningsveld tussen collectiviteit aan de ene kant en individuele keuzemogelijkheid aan de andere kant. Individuele keuzemogelijkheden brengen maatwerk, ruimte voor individuele preferenties en organisatiedynamiek met zich mee, maar bieden medewerkers minder zekerheid. Collectiviteit zorgt voor schaalvoordelen, vermindering van transactiekosten, voorspelbaarheid, bescherming en solidariteit, maar maakt arbeidsovereenkomsten minder flexibel. Er zitten dus voor en nadelen aan de collectieve contractsvorming en de vraag is wat je, voor organisaties als het NCSI, voor iedereen vastlegt en wat per individu. Bij het hoofdstuk 'Jouw Concept' (onderdeel 1) van deze Battle vragen we jouw mening hierover.

Belangrijk in deze Battle is dus dat de medewerkers van de verschillende bedrijven actief betrokken worden bij de totstandkoming van de collectieve afspraken. De afspraken worden immers voor de medewerkers gemaakt en het is dus van belang dat er rekening wordt gehouden met wensen en ideeën van de medewerkers en dat er draagvlak is voor de collectieve afspraken. Het cao proces voor deze netwerkorganisaties moet dus zo georganiseerd worden dat de medewerkers mee kunnen denken, hier invloed op uit kunnen oefenen en goed geïnformeerd worden over het eindresultaat.

Houdt bij de uitwerking van je concept rekening met de volgende randvoorwaarden:

- Jouw concept moet aansluiten op de huidige trends en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en de behoeften van de nieuwe generatie medewerkers;
- Jouw concept moet geschikt zijn voor bedrijven met circa 50 medewerkers;
- Je mag gebruik maken van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën zoals het gebruik van social media. Naast arbeidsmarkt gerelateerde trends heeft ook de communicatie- en informatietechnologie een grote ontwikkeling doorgemaakt. Dankzij de opkomst van sociale media zoals LinkedIn weten groepen mensen zich steeds makkelijker op een afstand met elkaar te verbinden en organiseren en wordt sneller informatie en kennis uitgewisseld. Het NCSI is benieuwd welke impact/rol sociale media kan hebben voor de totstandkoming van collectieve afspraken.



Jouw Concept

Houd bij het uitwerken van je concept rekening met de volgende voorwaarden:

- Je concept mag maximaal 6 A4 beslaan. Wanneer je dit aantal overschrijdt, zullen er punten in mindering worden gebracht;
- Je concept bestaat uit één bestand (PDF);
- Het bestand is maximaal 10 MB groot. Grotere bestanden kunnen niet worden geüpload;
- LET OP! Om te voorkomen dat onderdelen van je concept wegvallen bij het printen van je concept, dien je je concept als PDF bestand te uploaden. Wanneer je geen PDF converter hebt, kun je via de volgende link een gratis PDF converter downloaden:
http://download.cnet.com/PrimoPDF/3000-18497_4-10264577.html?part=dl-10264577&subj=dl&tag=button;
- Ontwerpen, schetsen, afbeeldingen en/of andere visualisaties om je idee te verduidelijken dienen in je concept verwerkt te worden;
- Het is niet toegestaan om persoonlijke gegevens zoals naam en studiegegevens in je concept te verwerken. Het concept wordt automatisch voorzien van een unieke code en een digitale tijdstempel. Concepten die wel persoonlijke gegevens bevatten, kunnen worden uitgesloten van het winnen van prijzengeld.

In je concept vragen wij je de volgende twee onderdelen te verwerken:

Onderdeel 1: kort vooronderzoek (maximaal 2 A4):

Wat zou jij organisaties als het NCSI adviseren om collectief te regelen? Vul onderstaand schema in door middel van het zetten van kruisjes of neem een soortgelijk schema op in je concept. Dus: adviseer jij het collectief, individueel of gecombineerd (plaats in beide vakken een kruisje) te regelen? In de laatste kolom kun je jouw advies toelichten. Concrete voorbeelden worden hierbij gewaardeerd!

Thema:	Mogelijke topics:	Collectief	Individueel	Omdat:
Tijd	Arbeidsduur			
	Werktijden			
	Vakantie dagen			
	Overwerk			
	ADV			
	Verlof (buitengewoon verlof, feestdagen, levensloop, verlof voor maatschappelijke			



	doeleinden)			
Competentie- Ontwikkeling	Opleiding			
	Scholing			
Beloning	Salarissysteem			
	Inschaling / functieprofielen			
	Periodieke verhoging			
	Variabele beloning			
	Promotie en demotie			
	Onkosten vergoedingen			
	Toeslagen			
	Bonussystemen			
Pensioen	Keuze voor pensioenregeling			
	Bijdrage werkgever / werknemer			
Vitaliteit, gezondheid en ziekte				

Mis jij zaken in dit overzicht? Zijn er onderwerpen, waarover jij collectieve afspraken zou maken die niet in bovenstaande overzicht opgenomen zijn? Neem deze dan op in het schema en geef een korte toelichting.

Onderdeel 2: jouw concept (maximaal 4 A4):

Bedenk een innovatief concept om de medewerkers van het NCSI en soortgelijke organisaties actief te betrekken bij de totstandkoming van collectieve afspraken (een verzameling van organisaties die getypeerd kunnen worden als professionele (netwerk)organisatie). Hoe zou jij dit proces vormgeven?

Hoe kunnen medewerkers meedenken over / invloed hebben op de collectieve arbeidsvoorwaarden en hoe informeer je iedereen over het eindresultaat? Jouw concept moet gericht zijn op bedrijven met jonge medewerkers zoals jijzelf. Speel in je concept in op de specifieke arbeidsbehoeftes van deze nieuwe generatie. Houdt in je concept dus rekening met starters op de arbeidsmarkt die bij een dergelijke organisatie gaan werken. Hoe willen zij betrokken worden bij de cao?

Belangrijk hierbij is dat het cao proces toekomstbestendig is. Je houdt dus rekening met de huidige trends en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt.



Beoordelingscriteria

Je inzending wordt beoordeeld op de volgende criteria:

- Inzicht in het vraagstuk;
- De originaliteit;
- De kwaliteit en innovativiteit ten aanzien van de onderbouwing;
- Creativiteit in de vormgeving;
- Uitvoerbaarheid.



Voorwaarden, spelregels en prijzengeld

- Je kunt uitsluitend via de website van Battle of Concepts aan deze NCSI Battle deelnemen.
- Dit doe je door je concept op de site van Battle of Concepts te uploaden.
- Om je concept te kunnen uploaden moet je eerst een 'Battle account' aanmaken.
- Je concept dient uiterlijk 7 maart 2010 te zijn ontvangen.
- Met de inzending van het concept ga je ermee akkoord dat het juridisch eigendom van je concept overgaat naar NCSI. Wanneer je hier niet mee akkoord gaat, is deelname aan deze Battle niet mogelijk.
- Je krijgt direct een bevestiging van Battle of Concepts als je concept succesvol is verzonden.
- De Battle is exclusief voor studenten (HBO en WO) en Young Professionals (HBO en WO) t/m 30 jaar.
- Je concept wordt anoniem doorgestuurd zodat kan worden uitgesloten dat de jury bepaalde deelnemers zou kunnen voortrekken.
- Het is niet toegestaan om persoonlijke gegevens zoals naam en studiegegevens in je concept te verwerken. Je concept wordt automatisch voorzien van een unieke code en een digitale tijdstempel. Concepten die wel over persoonlijke gegevens beschikken kunnen worden uitgesloten voor het winnen van prijzengeld.
- Het prijzengeld is in totaal 5.000 euro en wordt verdeeld volgens de standaardverdeelsleutel:
 - 1e prijs 1.500 euro
 - 2e prijs 750 euro
 - 3e prijs 350 euro
 - nrs. 4 t/m 10 prijs 200 euro
 - nrs. 11 t/m 20 prijs 100 euro
- Er kan niet over de uitslag van deze Battle worden gecorrespondeerd.
- Deelnemers kunnen ook in groepjes meedoen. Er is een hoofddeelnemer aan wie het prijzengeld wordt uitgekeerd. De punten worden gelijkmatig verdeeld over de groepsleden.
- Medewerkers van het NCSI zijn uitgesloten van deelname.
- De uitslag van de Battle zal uiterlijk vier weken na de uiterste inzenddatum bekend worden gemaakt.
- Het prijzengeld zal uiterlijk twee weken na de bekendmaking van de uitslag aan de winnaars worden uitgekeerd.



Bijlage 1: Achtergrondinformatie cao's

Een cao is een verzameling afspraken over arbeidsvoorwaarden tussen (vertegenwoordigers van) werkgevers en vertegenwoordigers van werknemers. Het waren de Amsterdamse diamantwerkers die in 1894 hun werkgevers dwongen afspraken te maken over de tarieven door te gaan staken. Met resultaat. Dit wordt beschouwd als de eerste collectieve arbeidsovereenkomst, afgesloten aan het eind van de negentiende eeuw (Bron: FNV Bondgenoten). Inmiddels bestaan er in Nederland ruim 900 verschillende cao's en ruim 85 procent van werkend Nederland valt onder een cao (Bron: Website CNV vakcentrale). De afspraken in de cao zijn vaak gunstiger dan die in de wet. Zo wordt in de cao vaak een hoger loon afgesproken dan het minimumloon, of meer vakantiedagen dan het wettelijke minimum. Maar de afspraken mogen nooit in strijd zijn met de wet (Bron: Postbus 51). De cao is een aanvulling op de individuele arbeidsovereenkomst die werkgever en werknemer met elkaar sluiten. Wanneer afspraken uit de cao en de arbeidsovereenkomst botsen, geldt de cao. In Nederland hebben we de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst. Deze wet regelt onder meer wat verstaan moet worden onder een cao en wie bevoegd is tot het afsluiten van een cao.

Soorten cao's

Er kunnen verschillende soorten cao's worden afgesloten. Sommige gelden voor alle werknemers binnen een sector en andere alleen voor één bedrijf. Hieronder worden een aantal verschillende soorten cao's kort uitgelegd (Bron: Website CNV vakcentrale):

- Ondernemings-cao: afspraken over arbeidsvoorwaarden die voor alle werknemers binnen één bedrijf gelden. Dit noemen we dus een collectieve afspraak. Veel grotere bedrijven hebben een eigen ondernemings-cao.
- Bedrijfstak-cao: afspraken over arbeidsvoorwaarden die voor werknemers van alle bedrijven binnen één sector gelden. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid kan een bedrijfstak-cao algemeen verbindend verklaren. Dat betekent dat alle bedrijven in een sector zich aan de afspraken in die cao moeten houden.
- Raam-cao: een afspraak over de hoofdzaken in de arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld loon en arbeidsduur) die geldt voor een bepaalde sector. Naast deze hoofdafspraken kunnen werkgevers in overleg met hun werknemers verdere details over arbeidsvoorwaarden binnen het eigen bedrijf zelf vastleggen. De hoofdlijnen gelden dus voor alle werknemers van de bedrijven binnen een sector, maar daarnaast kunnen er binnen de afzonderlijke bedrijven extra afspraken worden gemaakt die alleen gelden voor de werknemers van dat bedrijf.
- Cao à la carte: een collectieve arbeidsovereenkomst met daarin een keuzemodel waarbij een werknemer samen met zijn/haar werkgever de arbeidsvoorwaarden zoveel mogelijk kan aanpassen aan eigen voorkeur en omstandigheden.



Type afspraken:

De afspraken in een cao zijn onder te verdelen in de volgende onderwerpen:

- Arbeidsduur, arbeidstijden, vakantie en verlof (alles wat met tijd te maken heeft);
- Competentieontwikkeling en employability (opleiding, scholing etc.);
- Beloning (alles wat met geld te maken heeft);
- Vitaliteit, gezondheid en ziekte (alles wat met welzijn, gezondheid en fun te maken heeft);
- Pensioen.

Voorbeelden van concrete afspraken zijn te lezen in de verschillende cao's. Hierbij een link naar voorbeelden van cao's: http://cao.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_rubriek&rubriek_id=390644



Bijlage 2: De totstandkoming van een cao

De totstandkoming van een cao is een complex proces. Enerzijds moeten vakbonden en de werkgever(soverorganisatie) het eens worden over de onderwerpen waarover zij gezamenlijk afspraken willen maken. Anderzijds moeten partijen de rol van de ondernemingsraad daarbij in beschouwing nemen. In de praktijk worden doorgaans procesafspraken gemaakt in een convenant, waarbij alle drie de partijen de samenwerking, maar ook hun eigen rollen en verantwoordelijkheden, nader uitwerken.

Een vakbond onderhandelt namens haar leden over de collectieve arbeidsvoorwaarden. Hierbij kunnen vakbondsleden hun mening geven en aangeven welke arbeidsvoorwaarden zij willen verbeteren. Voor het overleg tussen vakbond en werkgever van start gaat, vinden er ledenraadplegingen plaats. Met de voorstellen van de leden onderhandelt een vakbondsbestuurder vervolgens met de werkgever of met de werkgeversorganisatie. Vaak wordt er meerdere keren overlegd en worden er schriftelijke voorstellen gedaan, voordat er afspraken gemaakt worden. Als de vakbond en de werkgever of werkgeversorganisatie het eens worden, dan is er een principeakkoord. Het kan ook zijn dat de vakbond vindt dat het resultaat van de onderhandelingen niet voldoet aan wat de vakbondsleden vinden, maar dat er niet meer uit te halen is. Dan is er een onderhandelingsresultaat. Het overleg kan ook leiden tot een eindbod, een bod van de werkgever dat voor de vakbond niet voldoende is. Vakbondsleden kunnen vervolgens aangeven of zij het akkoord ondersteunen. Als de vakbondsleden het akkoord niet ondersteunen, dan zal in nieuw overleg met de werkgever geprobeerd worden om een aangepaste cao af te sluiten. Eventueel kunnen er stakingen georganiseerd worden om de werkgever onder druk te zetten. Een vakbond kan alleen een staking uitroepen, als driekwart van de vakbondsleden op de vergadering voor een staking is.

Nadat werknemers (vakbonden) en werkgevers (werkgeversorganisaties) samen een akkoord hebben bereikt over de nieuwe cao, kunnen zij de cao via de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid algemeen bindend laten verklaren. Dit heeft tot gevolg dat de cao geldig is voor alle werkgevers en werknemers in een bepaalde bedrijfstak, ook als deze werkgevers en werknemers niet lid zijn van een werkgeversorganisatie of vakbond.

Doordat vertegenwoordigers vanuit de vakbonden de onderhandeling verzorgen, breng je gelijkwaardigheid in de onderhandeling. Er is geen sprake van een machtsafstand tussen de betrokken onderhandelaars van werkgevers- en werknemerszijde. Daarnaast zijn de onderhandelaars vanuit de vakbond geschoold en ervaren in het voeren van dergelijke onderhandelingen.



Bijlage 3: Bronnen en links voor meer informatie:

- Een paar keer per jaar selecteert het NCSI drie cao's die een inspiratiebron kunnen zijn voor andere bedrijven. Op <http://www.ncsi.nl/caowasstraat/Top%203/> staan de laatste drie geselecteerde cao's.
- Site FNV: http://www.fnv.nl/helpjezelf/cao/wat_is_een_cao/default.asp
- Site CNV: <http://www.cnv.nl/cao-en-werk/de-cao/>
- Kennisbank NCSI: www.ncsi.nl/kennisbank
- Basis online: <http://www.basis-online.nl/index.cfm/1,122,443,0.html/Een-eigen-CAO>
- Postbus 51: <http://www.postbus51.nl/nl/home/themas/werk-en-loopbaan/arbeidsovereenkomst-en-cao/cao>
- Boek: A.W. de Korte (2000), *De CAO van de toekomst*. Elsevier Bedrijfsinformatie BV.
- Artikel van de Baliegroep in de volkskrant (11-11-2009): http://extra.volkskrant.nl/opinie/artikel/show/id/4523/Tijd_voor_nieuw_sociaal_contract

