



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Rapport 'Kracht van branches'

Tros, F.; de Beer, P.; Verhoeff, A.; Hazen, J.; de Bruin, G.

**Publication date**

2017

**Document Version**

Proof

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Tros, F., de Beer, P., Verhoeff, A., Hazen, J., & de Bruin, G. (2017). *Rapport 'Kracht van branches'*. AWWN.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



## Rapport 'Kracht van Branches'

Maart 2017

Frank Tros, Paul de Beer (AIAS),

Arjen Verhoeff, Jana Hazen, Geert de Bruin (AWVN)

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 2 van 84

## Inhoud

SAMENVATTING .....	6
HOOFDSTUK 1 .....	12
Inleiding .....	12
HOOFDSTUK 2 .....	15
Theoretisch raamwerk voor sociaal overleg op brancheniveau .....	15
2.1 Panorama van stakeholders en hun belangen .....	15
2.2 Distributieve en productieve onderhandelingen .....	17
Intermezzo: een uitweg uit de impasse .....	19
2.3 Distributief en productief onderhandelen als <i>prisoners dilemma</i> .....	20
2.4 Veronderstellingen over inzet en resultaat.....	21
HOOFDSTUK 3 .....	23
Beschrijving van de Bouw.....	23
3.1. Profiel .....	23
3.1.1. Economie en werkgelegenheid .....	23
3.1.2. Technisch-organisatorische ontwikkelingen .....	24
3.1.3. Institutionele ontwikkelingen.....	25
3.2. Dynamiek van het sociaal overleg .....	26
3.2.1 Co-creatie.....	27
3.2.2. Co-creatie onvoldoende resultaat .....	27
3.2.3. “Alles lag op tafel” .....	27
3.2.4 Interne afstemming .....	28
3.2.5. Hervatting onderhandelingen .....	28
3.2.6. Resultaten .....	29
3.3. Inzetbaarheid.....	29
HOOFDSTUK 4 .....	31
Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) .....	31
4.1 Profiel .....	31
4.1.1. Economie en werkgelegenheid .....	31
4.1.2. Politieke en maatschappelijk-organisatorische veranderingen.....	32
4.1.3. Institutionele ontwikkelingen.....	33
4.2. Dynamiek van het sociaal overleg .....	34
4.2.1. Inzet voor het sociaal overleg.....	34
4.2.2. Het onderhandelproces .....	35

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 3 van 84

4.2.3. Het cao-resultaat 2015 (cao 2015-2017).....	36
4.3. Sociaal overleg en inzetbaarheid.....	37
HOOFDSTUK 5 .....	38
ICT.....	38
5.1 Profiel .....	38
5.1.1. Economie en werkgelegenheid .....	38
5.1.2. Technisch-organisatorische ontwikkelingen.....	40
5.1.3. Institutionele structuur .....	41
5.2. Dynamiek van het sociaal overleg .....	42
5.3 Inzetbaarheid.....	43
HOOFDSTUK 6 .....	45
Detailhandel (non-food) .....	45
6.1. Profiel van de detailhandel .....	45
6.1.1. Economie en werkgelegenheid .....	45
6.1.2. Technisch-organisatorische ontwikkelingen.....	45
6.1.3. Institutionele ontwikkelingen.....	46
6.2 Dynamiek van het sociaal overleg in de non-food detailhandel .....	48
6.2.1 Cao 'Fashion, Sport & Lifestyle' .....	48
6.3 Inzet en resultaat in een onderneming-cao.....	49
HOOFDSTUK 7 .....	51
Analyse .....	51
7.1 Interpretatie van de bevindingen in vier branches .....	51
7.1.1 Bouw .....	51
7.1.2 Geestelijke gezondheidszorg (GGZ) .....	54
7.1.3 ICT-sector .....	56
7.1.4 Detailhandel (non food).....	57
7.2 Bevindingen over de beslissingsruimte en keuzes van partijen .....	58
7.2.1 Brancheervaging .....	59
Intermezzo .....	61
7.2.2 Brancheorganisaties en hun leden.....	62
7.2.3 Arbeidsmarktontwikkelingen.....	63
7.2.4 De invloed van landelijke instituties.....	63
7.2.5 Beperkingen in de beslissingsruimte van partijen .....	64
Intermezzo .....	65
HOOFDSTUK 8 .....	67
Conclusies, onderzoeksvragen en aanbevelingen.....	67

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 4 van 84

8.1 Conclusies .....	68
8.2 Nieuwe onderzoeksvragen .....	69
8.3 Aanbevelingen .....	69
8.4 Tenslotte.....	71
BIJLAGE A: Summary 'Strength of sector' .....	72
BIJLAGE B: Geraadpleegde literatuur .....	77
BIJLAGE C: Verantwoording van het onderzoek .....	80
BIJLAGE D: Vragenlijst interviews met sleutelpersonen.....	81
BIJLAGE E: Deelnemerslijst branches symposium 12 januari 2017 .....	83

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 5 van 84

Opdrachtgever Rapportage t.b.v. het Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid, subsidieverstrekker  
Samensteller Auteurs (alfabetisch): P.T. de Beer, G. de Bruin, J. Hazen, F. Tros, A. Verhoeff  
Telefoon AIAS: 020 525 4199, AWWN: 070 850 86 05  
E-mail [aias@uva.nl](mailto:aias@uva.nl) ; [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)  
ISBN: 978-90-819624-5-2

© 2017 AIAS, AWWN

De inhoud en ontwerp van dit document is eigendom van AIAS en AWWN en wordt beschermd door het intellectuele eigendomsrecht. Dit recht gaat op geen enkele wijze over op (rechts)personen die beschikking hebben over dit document. Het is niet toegestaan de inhoud te vermenigvuldigen, door te sturen, distribueren, verspreiden of tegen vergoeding beschikbaar stellen aan derden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van AIAS dan wel AWWN. Uiteraard stimuleren AIAS en AWWN discussie en verder onderzoek naar aanleiding van de bevindingen in deze rapportage.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 6 van 84

## SAMENVATTING

De aanleiding voor het project 'Kracht van branches' was dat vergelijkende landenstudies van sociaaleconomische systemen uit de afgelopen decennia één ding gemeen hadden: zij namen het macroniveau tot focus van de analyse. Zulke vergelijkende onderzoeken lieten zien dat dan weer het ene land en vervolgens een ander land succesvol is. In de disseminatiefase van de uitkomsten van zulk onderzoek is het lastig gebleken om het succes van het ene land te vertalen naar een ander land. Er bleek op macroniveau geen robuuste en eenduidige relatie te constateren tussen stelsels van arbeidsverhoudingen en sociaaleconomische prestaties (OECD, 2004). Het gebrek aan inzicht in de onderliggende sociaaleconomische dynamiek is hier mede debet aan. Intussen wezen tal van signalen er op dat het aanpassingsvermogen van een sociaaleconomisch stelsel mede afhangt van de interactie tussen het macro-, het meso- (branche/regio) en het microniveau (de onderneming). Gegeven eenzelfde externe druk kan de ene branche zich anders ontwikkelen dan andere branches, doordat stakeholders binnen hun specifieke mogelijkheden en beperkingen ieder eigen afwegingen maken. De rol van branches is evenwel tot op heden nauwelijks onderzocht. De kracht van branches kan voortkomen uit bijvoorbeeld economische meerwaarde, technologie, een krachtig netwerk of een sterke sociaaleconomische coalitie van stakeholders. Het begrip 'kracht' omvat zowel de betekenis dat ondernemingen ieder voor zich succesvol hun weg weten te vinden, alsook dat zij via branche-brede afspraken een collectieve basis hebben georganiseerd. In deze verkenning gaat de aandacht uit naar het laatste. De toenemende concurrentie en zeer beperkte mogelijkheden tot het maken van collectieve afspraken op economisch gebied zetten de ruimte om te manoeuvreren bij branches onder druk. Op sociaaleconomisch terrein kunnen nog wel collectieve afspraken worden gemaakt, met name over de uiteenlopende aspecten van arbeid.

Het sociaal overleg in branches is complex van aard, met tal van bronnen voor misverstand of zelfs conflict. Neem de vakbonden, die werkgevers verwijten de crisis van de afgelopen jaren te misbruiken om arbeidsvoorwaarden neerwaarts bij te stellen. Werkgevers op hun beurt vinden dat vakbonden noodzakelijke vernieuwing tegenhouden om gevestigde belangen te beschermen. Het gevolg is een afnemend vertrouwen en minder (mentale) ruimte voor productieve, toekomstgerichte afspraken. Voor sociale partners in branches is een systematische analyse van zulke vraagstukken in het sociale domein actueel en relevant.

Dit onderzoek richt zich op de vraag of het huidige sociaal overleg in branches geschikt is om onder veranderende omstandigheden goed te blijven functioneren. Hiertoe wordt de aandacht gericht op een kritische doorlichting van het stelsel van arbeidsverhoudingen op het brancheniveau, gegeven de vigerende instituties op het macroniveau. Binnen de nationale context is de variatie op brancheniveau voldoende groot om effecten te onderzoeken van verschillende branchestrategieën om op veranderingen in te spelen. De onderzoeksvraag luidt: *in welke mate hebben stakeholders op brancheniveau het vermogen om adequaat in te spelen op veranderende omstandigheden?* Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is op grond van relevante literatuur een raamwerk

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 7 van 84

ontwikkeld om de pluriformiteit aan belangen en de overleg- en onderhandelstrategie van sociale partners te kunnen beoordelen. Het theoretisch kader gaat voor zowel werkgevers als vakbonden uit van een onderscheid naar korte (distributief) en lange termijn belangen (productief). Als in een *prisoners dilemma* staan de partijen voor de keuze om de aandacht te richten op de korte termijn, waar met redelijke zekerheid het eigen belang kan worden gediend, of de focus te leggen op de langere termijn. Om op langere termijn resultaten te behalen, is vertrouwen in de andere partij nodig. Geeft de andere partij dat vertrouwen niet, dan is de kans op resultaat klein. Wanneer partijen wel vertrouwen in elkaar hebben, dan kunnen ze samen een groter resultaat behalen in vergelijking tot de gerichtheid op uitsluitend het eigen belang. Tegen de achtergrond van het theoretische kader zijn verwachtingen geformuleerd over het vermogen van sociale partners op brancheniveau om adequaat in te spelen op veranderende omstandigheden. Ten aanzien van het kortetermijnbelang (distributieve doelen) mag worden verwacht dat sociale partners in een branche doorgaans tot een gezamenlijk resultaat komen, een compromis. Het bereiken van overeenstemming over de lange termijn (productieve doelen) is ingewikkelder. Zo zullen partijen bijvoorbeeld niet gemakkelijk van hun bestaande routines in overleg en onderhandelen afwijken. Populair gezegd luidt de vraagstelling: draagt het sociaal overleg alleen bij aan de verdeling van de koek, of wordt ook gewerkt aan het vergroten van de koek? Op grond van de opgestelde brancheprofielen, ruim dertig interviews met sleutelpersonen en beleidsdocumenten over het thema inzetbaarheid zijn de concrete ervaringen in vier branches met gedragsreacties van stakeholders beschreven: Bouw, GGZ, ICT en Detailhandel (non food). Een en ander leidde tot een analyse die onder andere is getoetst op een symposium voor sociale partners in branches alsmede in een klankbordbijeenkomst voor vakbonden en OR-platforms.

Het onderzoek is in 2016/2017 uitgevoerd door Frank Tros, Paul de Beer (University of Amsterdam, Amsterdam Institute for Advanced labour Studies: AIAS), Arjen Verhoeff, Jana Hazen en Geert de Bruin (werkgeversvereniging AWWN). Het onderzoek is mede mogelijk gemaakt door een subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

## Analyse

De analyse laat zien dat de economische context voor alle vier sectoren in snel tempo is veranderd. Alle vier sectoren hebben te maken met vervagende branchegrenzen (Bouw, Geestelijke gezondheidszorg, ICT en Detailhandel non-food). Zo wordt bijvoorbeeld in de Bouw steeds meer gebruik gemaakt van geprefabriceerde panelen, die in andere sectoren worden voorbereid. De Geestelijke gezondheidszorg is geconfronteerd met een drastische omslag van landelijk aanbod- naar regionaal, vraaggericht werken, een gevolg van politieke besluitvorming. In de detailhandel is het assortiment van winkels steeds pluriformer geworden, deels als gevolg van de snelle opkomst van internetwinkels. De ICT-sector was vanouds al verwickeld in de economie als geheel en is nu deels van de globale economie. De vier sectoren worden niet alleen geconfronteerd met externe invloeden, maar hebben ook te maken met een afnemende homogeniteit binnen de branche. Een van de drijvende krachten bij dit laatste is het toenemend aantal flexwerkers (zoals zelfstandigen zonder personeel of ZZP'ers, uitzendarbeid, detachering), die niet (meer) onder de



Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 8 van 84

arbeidsvoorwaardenregelingen van bedrijven in de branche of onder de branche-cao vallen.

Bij de analyse viel het op dat slechts een klein deel van de medewerkers van de brancheorganisatie belast is met het sociale beleid in de onderzochte branches. Weliswaar is het sociale domein in termen van capaciteit (fte) klein, maar het is groot in betekenis. Het aantal fte's is geen maatstaf om de kracht van een branche te meten. De betekenis van het sociale domein ligt besloten in het grote belang dat ermee is gemoeid: het sociaal kapitaal. Dat kapitaal komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in opgebouwd vertrouwen tussen partijen, in arbeidsvoorwaardenreglementen en cao's. De focus in deze studie ligt op het vermogen van stakeholders op brancheniveau om adequaat in te spelen op veranderende omstandigheden.

Voorts maakt de analyse van de vier branches enkele barrières zichtbaar om tot productieve uitkomsten van overleg of onderhandeling te komen:

- a. Het tot stand brengen van een productieve overeenkomst in een sector vergt een lange adem, een investering in tijd en geld. Bij een investering in scholing met het oog op duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld, investeert de werkgever terwijl nog onhelder is hoe lang de medewerker voor de sector blijft werken. De medewerker op zijn of haar beurt is niet bij voorbaat zeker of de inspanning tot een beter perspectief in de loopbaan zal leiden. De twee partijen in dit voorbeeld zijn afhankelijk van elkaar, hetgeen kan leiden tot besluiteloosheid, een *holdup*. Een *holdup* probleem omvat onder andere een houding die de ander als het ware gijzelt, of zelf gevangen houdt. Zo'n risico van *holdup* blijkt zich in de vier sectoren op verschillende wijzen te hebben voorgedaan.
- b. Voor zowel werkgevers als vakbonden blijkt het lastig om af te wijken van bestaande routines en gewoontes, ook wel padafhankelijkheid genoemd. Deze padafhankelijkheid blijkt in alle vier de branches sterk te zijn, mede omdat de respectievelijke achterbannen het nu eenmaal hun verwachtingen hebben gevormd op basis van het verleden: "zo doen we het nu eenmaal"; of "dit zijn onze verworven rechten".
- c. De werkgevers in de vier branches hadden, impliciet of expliciet, er belang bij om kosten te beheersen in verband met veranderende omstandigheden.

Het onderzoek laat zien dat voor het belang op korte termijn de sociale partners in de branches doorgaans tot een gezamenlijk resultaat weten te komen, al verloopt het proces soms moeizaam. Voor de langere termijn mag worden verondersteld dat partijen niet gemakkelijk van hun routines in overleg en onderhandelen af zullen wijken (padafhankelijkheid). Hoewel de onderzochte branches op verschillende manieren trachten of hebben getracht met de nieuwe uitdagingen om te gaan, zijn wij nauwelijks vernieuwende initiatieven op brancheniveau tegengekomen. Dat we bijvoorbeeld in de detailhandel afspraken over productieve investeringen juist bij een ondernemings-cao hebben gevonden en nauwelijks in de bedrijfstak-cao van de betreffende branche, is illustratief voor een breder aanwezig probleem.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 9 van 84

## Conclusies

Als eerste conclusie illustreert ons onderzoek dat de sociale partners in de vier onderzochte branches voor de korte termijn doorgaans tot een gezamenlijk resultaat weten te komen, al gaat dat soms moeizaam. Voor de langere termijn blijken partijen niet gemakkelijk van hun routines in overleg en onderhandelen af te wijken (pad-afhankelijkheid). In algemene zin leeft er in alle onderzochte branches een sterk besef, onder zowel werkgevers als vakbonden, dat de omgeving waarin men opereert niet statisch is, maar verandert. Veranderingen in de omgeving nopen tot aanpassingen in het sociaal overleg in de branche. Is men daar niet toe in staat, zo realiseert men zich, dan komen de sociale verhoudingen in de branche, en mogelijk de branche als geheel, steeds meer onder druk te staan. Partijen zijn zich bewust van de noodzaak tot verandering en hebben daarnaast het verantwoordelijkheidsgevoel en de moed om hun eigen pad-afhankelijkheid ter discussie te stellen. De cases van de Bouw en de GGZ zijn daar voorbeelden van. Duidelijk is evenwel, dat het deze partijen grote moeite kost om eenmaal opgebouwde overlegrouines in te ruilen voor nieuwe overlegstrategieën. Deze studie laat zien dat het nastreven van productieve ambities niet eenvoudig is. De wil is er doorgaans wel bij de partijen aan beide zijden van de tafel. Zij realiseren zich dat er een verschuiving dient plaats te vinden van kortetermijnafspraken met een distributief karakter, naar langetermijnafspraken met een productief karakter. Zeker klinken in afspraken voor de korte termijn ook wel elementen voor de langere termijn door. Maar in de praktijk lukt het vaak niet, of is het moeizaam om forse stappen vooruit te zetten. Dit heeft te maken met uiteenlopende factoren, zoals pad-afhankelijkheid, het 'holdup' probleem (de partijen houden elkaar 'gegijzeld') in samenhang met onvoldoende vertrouwen, gewenste bezuinigingen, branchevervaging, toenemende heterogeniteit binnen sectoren en het grote aandeel van flexibele arbeidscontractvorming en ZZP-schap. Hoewel de onderzochte branches op verschillende manieren trachten of hebben getracht met deze uitdagingen om te gaan, zijn wij nauwelijks vernieuwende initiatieven op brancheniveau tegengekomen. De afwezigheid van innovatie op brancheniveau kan te maken hebben met het feit dat slechts een klein aantal branches is onderzocht, maar in de georganiseerde bijeenkomsten waaraan ook vertegenwoordigers van andere branches hebben deelgenomen zijn geen innovatieve benaderingen naar voren gebracht. Men probeert wel binnen de bestaande kaders en gebruiken zich zo goed mogelijk aan te passen aan veranderende omstandigheden. Daarbij zet men slechts kleine stapjes. Dat is gegeven de grote onderliggende belangen ook te begrijpen. Een reeks van kleine stapjes kan op langere termijn bovendien toch tot een ingrijpende koerswijziging leiden. Daarnaast concluderen we dat in sommige branches de ambitie rond het sociaal overleg niet te hoog kan worden gelegd. Het is namelijk soms al moeilijk genoeg om tot een nieuwe cao te komen en distributieve afspraken te maken voor de korte termijn (denk aan de detailhandel, of aan impasses in de cao-onderhandelingen in bijvoorbeeld de zorgsector).

De opgedane inzichten roepen een bestuurlijk dilemma op: als de externe omstandigheden om te ondernemen zo snel veranderen, waarom zouden sociale partners dan geïnteresseerd zijn in een overeenkomst met afspraken over de langere termijn? Bij een discussie over dit dilemma is het relevant om onderscheid te maken naar het investeren in het vertrouwen tussen betrokken stakeholders om het over de toekomst te hebben en thema's die de toekomst inhoudelijk gaan bepalen.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 10 van 84

In algemene zin vormt de huidige wet- en regelgeving een werkbaar kader, waarbinnen er voor de partners op brancheniveau voldoende speelruimte is om eigen keuzes te maken. De Wet op het Algemeen Verbindend Verklaren van cao-bepalingen (Wet AVV) is een belangrijke voorwaarde voor een goed functioneren van zowel brancheverenigingen als vakbonden en hun onderlinge overleg.

Dit is een van de eerste onderzoeken naar de mechanismen die in het sociale domein van branches werkzaam zijn. Het geeft inzicht in de sterke dynamiek waaraan branches onderhevig zijn. Het is echt relevant om nader onderzoek te doen naar de wijze waarop partijen effectieve strategieën kunnen ontwikkelen en hanteren om productieve doelen na te streven. Dat brengt ook onderzoek met zich mee naar de gesignaleerde belemmeringen, zoals *holdup* of pad-afhankelijkheid. Voorts is vervolgonderzoek nodig naar de vraag of vernieuwing en versterking van een branche van onderop of van bovenaf moet komen, dan wel een combinatie van beiden vergt. Het is relevant om in vervolgonderzoek na te gaan of het antwoord op deze vraag al dan niet voor alle branches gelijk is.

## Aanbevelingen

- a. Een mogelijkheid om meer ruimte te creëren voor overleg over productieve afspraken is, om deze in het overlegproces te scheiden van de distributieve agenda.
- b. De groei van het aantal ZZP'ers en andere werkenden die niet onder de bedrijfstak-cao vallen (zoals uitzendkrachten en gedetacheerden) ondergraaft mogelijk de effectiviteit van bedrijfstak-cao's. Hiervoor bestaat geen pasklare oplossing, zeker niet met de recente leidraad van de Autoriteit Consument en Markt (ACM) ter zake. Het is niettemin goed denkbaar dat sociale partners op brancheniveau blijven verkennen welke ruimte de bestaande wetgeving biedt.
- c. Voor het probleem van de branchevervaging en de groeiende heterogeniteit (van bedrijven en werkenden) binnen de branche is geen standaardoplossing voorhanden. Tegelijkertijd is het cruciaal om hiervoor een oplossing te vinden, aangezien deze ontwikkelingen het voortbestaan van de branche als eenheid in gevaar kan brengen. Een mogelijke oplossingsrichting, die het verdient om verder te worden doordacht, is het vergroten van de gelaagdheid van de cao-niveaus. Naast ondernemings- en bedrijfstak-cao's die als raamwerk fungeren, zouden er intersectorale cao's kunnen komen. Aanpalende branches, waartussen de grens vervaagt, zouden dan een gezamenlijk protocol of een cao overeen kunnen komen, waarin die zaken worden geregeld die het meest problematisch zijn in geval van branchevervaging (vergelijk de ICK-cao). Het ligt voor de hand dat het hierbij gaat om een aantal kernelementen van de arbeidsvoorwaarden, waarop gemakkelijk neerwaartse concurrentie kan plaats vinden.
- d. Het is niet altijd mogelijk om voldoende draagvlak voor lange termijn investeringen op branche niveau te organiseren. In zulke situaties kunnen de bedrijven in een branche wel fungeren als proeftuinen voor de ontwikkeling van sociale innovatie in een branche (zie het initiatief in de ICK-cao). Brancheverenigingen en vakverenigingen kunnen meer werk maken van de implementatie van nu vaak te vrijblijvend geformuleerde

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 11 van 84

aanbevelingen over zaken als duurzame inzetbaarheid, zelfroosting, kwaliteit van de arbeid, *life-long-learning* etc. Een punt waar cao-partijen het in dat geval over eens moeten worden, is of de vakverenigingen - of eventueel een OR - zeggenschap daarover hebben op ondernemingsniveau..

Tenslotte kan worden vastgesteld dat sociaal overleg en cao-vorming in Nederland in de afgelopen crisisperiode heeft standgehouden, met de kanttekening dat branches, met name de bouw en detailhandel het moeilijk hebben gehad. De vraag is of de sociale partners meer gaan investeren in vernieuwing van hun branche en in de wijze van overleg als de economie (verder) aantrekt en verlaging van arbeidskosten en bezuinigingen op sociaal vlak misschien wat minder prominent op de sociaaleconomische agenda's staan. Het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen is nog altijd robuust en flexibel genoeg om ruimte te bieden voor gewenste of benodigde aanpassingen van het sociaal overleg. Branches spelen hierin een cruciale rol, omdat daar het zwaartepunt ligt van het sociaal overleg. Zo gezien wordt de toekomst van het poldermodel in hoge mate bepaald door het vermogen van branches om zichzelf te vernieuwen.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 12 van 84

# HOOFDSTUK 1

## Inleiding

Eind 2015 hebben werkgeversvereniging AWWN en onderzoeksinstituut AIAS van de Universiteit van Amsterdam het project 'Het Poldermodel na de Crisis: de kracht van branches om in te spelen op veranderende omstandigheden' (kortweg: 'Kracht van branches') voorbereid. De aanleiding was dat vergelijkende landenstudies van sociaaleconomische systemen uit de afgelopen decennia één ding gemeen hadden: zij namen het macroniveau tot focus van de analyse. Zulke vergelijkende onderzoeken lieten zien dat dan weer het ene land en vervolgens een ander land succesvol is. In de disseminatiefase van de uitkomsten van zulk onderzoek is het lastig gebleken om het succes van het ene land te vertalen naar een ander land. Er bleek op macroniveau geen robuuste en eenduidige relatie te constateren tussen stelsels van arbeidsverhoudingen en sociaaleconomische prestaties (OECD, 2004). Het gebrek aan inzicht in de onderliggende sociaaleconomische dynamiek is hier mede debet aan. Intussen wezen tal van signalen er op dat het aanpassingsvermogen van een sociaaleconomisch stelsel mede afhangt van de interactie tussen het macro- en het meso-(branche/regio) en microniveau (de onderneming). Gegeven eenzelfde externe druk kan de ene branche zich anders ontwikkelen dan andere branches, doordat stakeholders binnen hun specifieke mogelijkheden en beperkingen ieder eigen afwegingen maken. De rol van branches is evenwel tot op heden nauwelijks onderzocht.

De kracht van branches kan voortkomen uit bijvoorbeeld economische meerwaarde, technologie, een krachtig netwerk of een sterke sociaaleconomische coalitie van stakeholders. Het begrip 'kracht' omvat zowel de betekenis dat ondernemingen ieder voor zich succesvol hun weg weten te vinden, alsook dat zij via branche-brede afspraken een collectieve basis hebben georganiseerd. In deze verkenning gaat de aandacht uit naar het laatste. Zo kan op technisch-organisatorisch gebied een branche over de volle breedte van de ondernemingen die er van deel uitmaken bevorderen dat de kwaliteit aan een bepaalde standaard voldoet. Certificeringsprogramma's in allerlei soorten en maten getuigen daarvan. Op economisch gebied kan worden gedacht aan het stimuleren van innovatieve krachten. De toenemende concurrentie en zeer beperkte mogelijkheden tot het maken van collectieve afspraken op economisch gebied zetten de ruimte om te manoeuvreren bij branches onder druk. Op sociaaleconomisch terrein kunnen nog wel collectieve afspraken worden gemaakt, met name over de uiteenlopende aspecten van arbeid. Het sociaal overleg wordt hierna als dominant object van studie genomen. Al kan het sociale niet los worden gezien van de economische, technische en organisatorische context waarin een branche zich bevindt.

Welke functie heeft een branche in het vertalen van centrale afspraken tussen sociale partners en/of overheid naar het ondernemingsniveau (doorwerking)? Heeft een branche een rol in het creëren van condities om decentrale initiatieven in ondernemingen te versterken? Of is de taak van een branche vooral om de aangesloten bedrijven te vrijwaren van invloeden van buitenaf? De thema's waar branches zich voor zien gesteld zijn complex van aard, *wicked issues*, en stellen sociale partners voor actuele vragen om de kracht van hun branche te waarborgen: wat zijn de belangrijkste kansen en risico's voor sociale

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 13 van 84

partners in de komende jaren? Waar moeten zij zich tegen wapenen? Voor welke dilemma's staan zij? Eén van deze thema's is het sociaal overleg, met name de vernieuwing van de cao. In de perceptie van de vakbonden zouden werkgevers de crisis misbruiken om arbeidsvoorwaarden neerwaarts bij te stellen. Werkgevers op hun beurt vinden dat vakbonden te nadrukkelijk noodzakelijke vernieuwing tegenhouden om gevestigde belangen te beschermen. Het gevolg is een afnemend vertrouwen en minder (mentale) ruimte voor productieve, toekomstgerichte afspraken. Voor sociale partners in branches is een systematische analyse van zulke vraagstukken in het sociale domein actueel en relevant.

Dit onderzoek richt zich op de vraag of het huidige sociaal overleg in branches geschikt is om onder veranderende omstandigheden goed te blijven functioneren. Hiertoe wordt de aandacht gericht op een kritische doorlichting van het stelsel van arbeidsverhoudingen op het brancheniveau, gegeven de vigerende instituties op het macroniveau. Binnen de nationale context is de variatie op brancheniveau voldoende groot om effecten te onderzoeken van verschillende branchestrategieën om op veranderingen in te spelen. De onderzoeksvraag luidt: *in welke mate hebben stakeholders op brancheniveau het vermogen om adequaat in te spelen op veranderende omstandigheden?* Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende stappen gezet.

- a. Inventarisatie van relevante (wetenschappelijke) literatuur over de rol van instituties op brancheniveau bij het verklaren van economisch succes en falen. Hier wordt onderscheid gemaakt naar de belangen van partijen en de (beslissings)ruimte voor overleg, onderhandelen en besluitvorming (hoofdstuk 2).
- b. Beschrijving van de concrete ervaringen in vier branches met gedragsreacties van stakeholders. Het projectvoorstel ging uit van drie te onderzoeken branches. Na de start per 1 maart 2016 zijn de volgende branches bereid gevonden om aan het onderzoek deel te nemen: Bouw, Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) en de branche voor de Communicatie- en Informatietechnologie (ICT). Daarnaast zijn gesprekken gevoerd in de Detailhandel en de Horeca, hetgeen voor deze rapportage heeft geleid tot een vierde casusbeschrijving, de non-food detailhandel (hoofdstukken 3 t/m 6).
- c. Op basis van de literatuur, de theorie en de bevindingen in de vier cases wordt het adaptief vermogen van de onderzochte branches geanalyseerd (hoofdstuk 8).

De bovenstaande aanpak kan perspectief geven op de factoren die bepalend zijn voor het succes of falen van verschillende keuzes van de stakeholders. Een en ander leidt tot conclusies, nieuwe onderzoeksvragen en aanbevelingen (hoofdstuk 8).

Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van de volgende bronnen, voor zover mogelijk op brancheniveau (zie bijlage B voor de verantwoording).

1. Brancheprofielen.
2. Interviews met sleutelpersonen van de relevante stakeholders (werkgevers, vakbonden, experts, OR-platforms). Hiertoe is een semigestructureerde vragenlijst als protocol uitgewerkt (zie bijlage). In totaal zijn 30 interviews gehouden.
3. Beleidsdocumenten, met specifieke aandacht voor inzetbaarheid.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 14 van 84

4. Symposium op 12 januari 2017 waarvoor sociale partners uit 30 branches zich hadden ingeschreven, alsmede een klankbordbijeenkomst voor vakbonden en OR-platforms op 23 februari 2017.

Het onderzoek is uitgevoerd door Frank Tros en Paul de Beer van het Amsterdamse Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS) en Jana Hazen, Geert de Bruin en Arjen Verhoeff van werkgeversvereniging AWWN.

Het onderzoek is mede mogelijk gemaakt door een subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

# HOOFDSTUK 2

## Theoretisch raamwerk voor sociaal overleg op brancheniveau

Het project 'Kracht van branches' beoogt in kaart te brengen wat de kracht van branches in het sociale domein is. Die kracht wordt bepaald door de specifieke context voor de (beslissings)ruimte van sociale partners in een branche, alsmede door de wijze waarop overleg c.q. onderhandelen plaatsvinden en tot besluitvorming leiden. De specifieke context alsmede de overleg- en onderhandelstructuur wordt in de afzonderlijke hoofdstukken over de casebeschrijvingen geduid. Dit hoofdstuk biedt een raamwerk om de pluriformiteit aan belangen en de overleg- en onderhandelstrategie van sociale partners te kunnen beoordelen. De agenda in het sociale domein wordt in een branche bepaald door met name de volgende onderwerpen:

- het afstemmen van branchebelangen en nationale belangen (via lobby dan wel doorwerking van regelgeving of centrale aanbevelingen);
- voorkómen van loonconcurrentie;
- investeren in collectieve goederen en het initiëren of het ondersteunen ervan;
- branche-breed verspreiden van (sociale en technische) innovaties op bedrijfsniveau.

Bij een verkenning naar de dynamiek van het sociaal overleg in een branche komt een kaart van de belanghebbenden, de stakeholders, van pas. In paragraaf 2.1 worden drie clusters van belanghebbenden onderscheiden. In paragrafen 2.2 en 2.3 worden de posities en strategieën van werkgevers en vakverenigingen aan dit 'speelveld' toegevoegd en hypothesen geformuleerd.

### 2.1 Panorama van stakeholders en hun belangen

Hierna worden drie soorten clusters van belanghebbenden onderscheiden, te weten: (a) het ondernemingsbelang, (b) het branchebelang en (c) de branche te midden van het nationale belang.

#### Ad a. Ondernemingsbelang (micro-micro)

Het ondernemingsbelang (micro) kan aanleiding geven tot (tijdelijk) samenwerken met andere ondernemingen in de branche of de regio. Denk bijvoorbeeld aan het werven, opleiden of uitplaatsen van personeel. Het gaat hier om een actievormend mechanisme tussen ondernemingen, zonder een overkoepelende bestuurslaag: micro-micro. In het huidige tijdsgewricht van toenemende Angelsaksische kracht hebben ondernemingen er belang bij om zoveel mogelijk op eigen kracht te opereren (*free-rider*-gedrag), dan wel tijdelijke samenwerking aan te gaan, zonder verdere structurele inbedding van een branche. Onderlinge samenwerking gaat niet vanzelf, je moet elkaar bijvoorbeeld kennen en vertrouwen (*logic of mutual access*).



Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 16 van 84

#### Ad b. Branchebelang (micro-meso)

Een branche heeft er belang bij om de onderlinge samenhang tussen haar leden te versterken en leden zullen de meerwaarde ervan afwegen tegen de optie van *free rider*. Ondernemingen kunnen bijvoorbeeld een productief belang zien in een gezamenlijk imago voor het werven van technisch personeel of het opleiden van vaklieden. Een branche-cao kan voordelen bieden boven een ondernemings-cao of arbeidsvoorwaardenregeling. Een cao beperkt bijvoorbeeld transactiekosten van de afstemming tussen de werkgever en de medewerkers. Het gaat hier om het smeden (transformeren) van individueel bedrijfsbelang tot een gezamenlijk belang om iets te weeg te brengen waar ieder voordeel van heeft (*logic of membership*). Het belang van een enkele onderneming is dan ondergeschikt aan het overstijgende belang van de branche als geheel. Het leidt tot vanzelfsprekendheid van lidmaatschap.

#### Ad c. Branche te midden van nationaal belang (meso-macro)

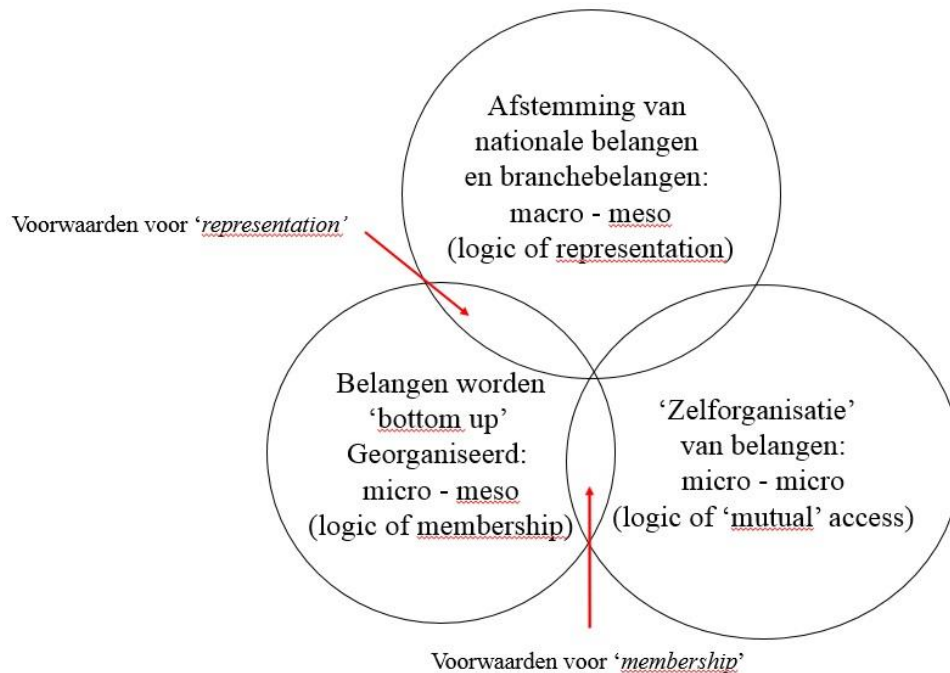
Elke branche maakt onderdeel uit van het Nederlandse tripartite stelsel van wet- en regelgeving en instituties. Een branche (meso) heeft regelmatig te maken met intenties op het nationale niveau (macro) over sociaaleconomische thema's die worden geacht door te werken naar het cao-niveau (doorwerking). Politieke afwegingen op macroniveau kunnen bijvoorbeeld met zich meebrengen dat een afspraak in het belang is voor de Nederlandse samenleving. Soms resulteert dat in wetgeving, of in een centrale aanbeveling via de Stichting van de Arbeid. Van ondernemingen en vakbonden wordt dan verwacht dat zij doen wat binnen hun vermogen ligt om zo'n afspraak na te komen (*logic of representation*). De inclusieve arbeidsmarkt is zo'n beleidsterrein (situatie) waar centrale afspraken actueel en relevant zijn. Een branche heeft dan de (morele) opdracht om de noodzakelijke condities te scheppen om een centrale afspraak te vertalen naar een cao-afspraak of praktijkcases bij leden-ondernemingen. Indien een branche geen draagvlak voor doorwerking kan bewerkstelligen, dan ontstaat een legitimiteitsprobleem. Tegelijkertijd omvat de afstemming tussen de branche (meso) en het nationale niveau de lobby voor het representeren van de belangen van een branche.

#### De clusters van stakeholders in onderlinge samenhang

De drie clusters van stakeholders zijn in de praktijk weliswaar lastig te scheiden, maar kunnen wel worden onderscheiden. De drie genoemde clusters van stakeholders kunnen niet los van elkaar worden gezien. De onderstaande figuur geeft dat weer.

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 17 van 84

**Figuur 2.1:** Panorama van stakeholders in branches (vrij naar Bouwen, 2003; Hedstrom & Swedberg, 1998)



De drie clusters van stakeholders (micro-micro, micro-meso en meso-macro) kunnen als referentiekader worden gebruikt bij het interpreteren van het onderzoeksmateriaal over het sociaal overleg in de te onderzoeken branches. In de volgende sectie wordt het raamwerk specifiek voor werkgevers en vakverenigingen als stakeholders op het terrein van de arbeidsverhoudingen uitgewerkt en zullen onderhandelingen in een spel theoretisch perspectief worden gezet.

## 2.2 Distributieve en productieve onderhandelingen

Het sociaal overleg in een branche is te analyseren met behulp van een model uit de speltheorie. Veronderstel dat werkgevers en vakbonden, de onderhandelende partijen in een branche, kunnen kiezen uit twee soorten inzet voor de onderhandelingen: ze kunnen zich ten eerste richten op het verdelen van de bestaande resultaten ('de koek verdelen', of distributief onderhandelen) en/of op een resultaat dat productief van aard is. Onder productief (ook wel met 'integratief' aangeduid) wordt verstaan dat er een gezamenlijke investering wordt gedaan waardoor het toekomstige resultaat meer waarde oplevert dan het huidige resultaat ('de koek vergroten', of productief onderhandelen).

Het distributieve belang van werkgevers betreft voornamelijk verhoging van het rendement op de reeds gedane investeringen of reductie van (loon)kosten. Het distributieve belang van de vakbonden is gewoonlijk het verhogen van lonen en baanbehoud. De twee belangen staan tot op zekere hoogte op gespannen voet met elkaar. Als beide partijen zich op het verdelen - distributie - richten, zullen zij een compromis moeten sluiten om te voorkomen dat de onderhandelingen vastlopen. Dit compromis houdt meestal in dat er een punt midden tussen de wensen van beide partijen wordt gekozen, een compromis.

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 18 van 84

De beschikbare onderhandelingsruimte wordt dan gelijkelijk verdeeld over beide partijen. In het onderstaande overzicht is dat met cel (a) aangeduid.

Het productieve belang van werkgevers betreft vooral de continuïteit van bedrijven c.q. de branche en versterking van de (internationale) concurrentiepositie, door verbetering van de kwaliteit van de productie of verhoging van de meerwaarde of duurzaamheid. Het productieve belang van de vakbonden is continuïteit of groei van de werkgelegenheid, duurzame inzetbaarheid van medewerkers en verbetering van de arbeidsvoorwaarden. De productieve belangen van werkgevers en vakbonden overlappen elkaar meer dan de distributieve belangen. Productieve belangen kunnen elkaar wederzijds versterken: continuïteit van de bedrijven draagt bij aan continuïteit van de werkgelegenheid, duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan bijdragen aan verhoging van de productiviteit en de kwaliteit van de productie. Als beide partijen inzetten op hun langetermijnbelang, zal het dus vaak mogelijk zijn tot een akkoord te komen dat niet zozeer een compromis is, maar een uitkomst waar iedereen profijt van heeft (koek vergroten, cel d). Immers, als de totale te verdelen onderhandelingsruimte groter wordt, hoeft de winst voor de ene partij dus niet samen te gaan met verlies voor de andere partij. Om tot een dergelijke uitruil te komen, is erkenning van wederkerige belangen essentieel. Als die wederkerigheid bij een van beide partijen ontbreekt en als die de andere partij ervan verdenkt de lange termijn agenda te misbruiken om kortetermijndoelstellingen te realiseren, is de kans groot dat die partij terugvalt op haar kortetermijnagenda. Erkenning van wederkerige belangen vereist met name een zekere mate van onderling vertrouwen. Een en ander is hierna weergegeven in tabel 2.1

Tabel 2.1: Distributief en productief belang van werkgevers respectievelijk vakbonden

		Inzet vakbonden	
		Distributief belang	Productief belang
Inzet werkgevers	Distributief belang	a. Compromis (gain - gain)	b. Kans op impasse
	Productief belang	c. Kans op impasse	d. Win-win

Het kan voorkomen dat de ene partij inzet op een productieve ambitie, terwijl de ander juist alleen maar wil verdelen. Het tot stand brengen van een productieve cao kan worden bemoeilijkt indien hiervoor concessies moeten worden gedaan ten aanzien van de kortetermijnbelangen. Zo is het denkbaar dat van vakbonden wordt gevraagd hun looneis te matigen in ruil voor investeringen in scholing en training om duurzame inzetbaarheid te vergroten. Omgekeerd kan van werkgevers worden gevraagd om de inzet van flexibel personeel te beperken en meer te investeren in een duurzame band met het personeel. In zulke situaties is er een grote kans op een impasse (cellen b en/of c). Stel, dat de werkgevers inzetten op hun productief belang en vakbonden op hun distributief belang. De onderhandelingen verlopen dan naar verwachting moeizaam. De werkgevers zullen de vakbonden verwijten dat zij noodzakelijke vernieuwing in de weg staan. De vakbonden verwijten de werkgevers dat zij, met een beroep op vermeende productieve verbeteringen, de distributie van het nu beoogde resultaat (loon, baanzekerheid) bedreigen. Er kan dan gemakkelijk een impasse ontstaan, waarbij de onderhandelingen lange tijd voortslepen (cel c). Het scenario waarbij de werkgevers zich richten op hun kortetermijnbelang en de vakbonden op hun langetermijnbelang, is in principe spiegelbeeldig aan het vorige scenario (cel b).

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 19 van 84

### Intermezzo: een uitweg uit de impasse

Een mogelijke uitweg uit een impasse van cel c is, dat de werkgevers alsnog hun productieve wensen laten varen en zich net als de vakbonden op verdeling richten, waardoor er een akkoord mogelijk wordt over een 'klassieke' distributieve cao. Deze uitweg is het meest waarschijnlijk als er onderling weinig erkenning van wederkerige belangen (hierna kortweg: vertrouwen) bestaat tussen werkgevers en vakbonden.

Een tweede uitweg is, dat de werkgevers een deal sluiten met een of enkele vakbonden die wel bereid zijn een deel van de productieve agenda van de werkgevers te accepteren, waardoor een of meer andere bonden die vasthouden aan hun distributieve agenda buiten spel komen te staan. De tweede uitweg zal het resultaat zijn van verschillen in vertrouwen jegens de werkgevers tussen de vakbonden. Deze uitweg kan echter ook de uitkomst zijn van competitie tussen de vakbonden, waarbij bijvoorbeeld kleinere vakbonden hun kans schoon zien hun positie te versterken als de grootste vakbond vasthoudt aan een korte termijn agenda.

Een derde mogelijke uitweg is dat de vakbonden bij nader inzien ook inzetten op een productieve agenda en op deze wijze erin slagen de impasse te doorbreken. Hierdoor kan er alsnog een productieve cao worden afgesloten. De derde uitweg is alleen mogelijk als de vakbonden de werkgevers vertrouwen. Dat wil zeggen, de vakbonden verdenken de werkgevers er niet van dat zij met hun productieve agenda de verdeling in hun voordeel – i.c. verslechtering van arbeidsvoorwaarden - proberen te realiseren. De vakbonden laten zich dan overtuigen dat de lange termijn agenda uiteindelijk in beider voordeel is.

In het geval van de impasse in cel b. zal gebrek aan vertrouwen tussen de partijen er doorgaans toe leiden dat de vakbonden hun lange termijn agenda opgeven ten behoeve van een korte termijn agenda en er alsnog een distributieve cao tot stand komen. Alleen als de werkgevers erop vertrouwen dat de vakbonden oprecht inzetten op een productieve agenda en dit niet zien als een vermomde distributieve agenda (bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid in combinatie met baan zekerheid), is er kans dat ook de werkgevers willen investeren en er een productieve cao kan worden afgesloten.

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 20 van 84

Voor de toelichting van het spel tussen werkgevers en vakbonden zijn de begrippen distributief en productief gebruikt. Deze begrippen zijn evenwel lastig te meten. Daarom wordt hierna eenvoudigheidshalve distributief gelijkgesteld aan de korte termijn. Een distributief doel heeft betrekking op de verdeling van de (huidige) toegevoegde waarde van een branche, zoals dat gewoonlijk in een cao wordt afgesproken. Voorts wordt productief als synoniem gebruikt voor de langere termijn. Een langetermijndoel wordt gewoonlijk niet gedurende de looptijd van één cao – doorgaans een tot twee jaar – geheel gerealiseerd, maar vergt een langere periode. Dit betekent dat de sociale partners ofwel afspraken moeten maken voor een langere periode dan de lopende of nieuwe cao, ofwel een afspraak van langere duur maken, parallel aan de lopende cao. Een productief doel is gericht op het versterken van de branche door de gemiddelde productiviteit van medewerkers te verhogen en het productieproces duurzamer te maken. Duurzaam heeft ook betrekking op de inzet van medewerkers. Een productief doel heeft veelal een lange termijn karakter, omdat het gepaard gaat met een investering die zich pas op langere termijn terugbetaalt. Investerings in scholing, training en andere zaken die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen, zijn daarvan bekende voorbeelden.

### 2.3 Distributief en productief onderhandelen als *prisoners dilemma*

Onderhandelingen tussen werkgevers en vakbonden over de langere termijn komen gewoonlijk niet vanzelf op gang. Om dat te illustreren komt het *prisoners dilemma* (Tucker, 1950) te pas. Dit dilemma schetst, in dit geval, de keuze voor de korte dan wel de langere termijn voor elk van de partijen. In de onderstaande tabel 2.2 is de mogelijke opbrengst ('payoff') voor iedere partij bij vier mogelijke uitkomsten weergegeven. Het eerste getal in een cel betreft de fictieve opbrengst voor de werkgevers, het tweede getal de opbrengst voor de vakbonden. Is de uitkomst een distributieve cao, dan is de opbrengst voor beide 1. Beide partijen hebben een maximale opbrengst van 3 als ze tot een productieve overeenkomst komen. Als de ene partij inzet op haar kortetermijnbelang en de andere op haar langetermijnbelang en men vertrouwt elkaar onvoldoende om tot een productieve cao te komen, dan veronderstellen we dat de partij die inzet op het langetermijnbelang verliest (opbrengst van 0), terwijl de andere partij gematigd tevreden is (opbrengst 1).

Tabel 2.2: *Distributief en productief onderhandelen als prisoners dilemma*

		Inzet vakbonden	
		Kortetermijnbelang	Langetermijnbelang
Inzet werkgevers	Kortetermijnbelang	1,1	1,0
	Langetermijnbelang	0,1	3,3

Als beide partijen een maximin-strategie volgen (maximeer de minimum-uitkomst), dan zullen beiden inzetten op hun kortetermijnbelang (1,1). Een productieve uitkomst (3,3) is alleen mogelijk als beide partijen elkaar vertrouwen en daarom beiden durven in te zetten op hun langetermijnbelangen (maximax).

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 21 van 84

## 2.4 Veronderstellingen over inzet en resultaat

De empirische verkenning in dit onderzoek wordt in het verlengde van bovenstaande gericht op de distributieve (korte termijn) en productieve (lange termijn) krachten in het sociaal overleg van een branche. Teneinde deze krachten inzichtelijk te maken zijn vijf blokken te onderscheiden: het profiel van de branche, de respons op ontwikkelingen (inzet), dynamiek, resultaten en toekomst.

### a. Profiel van de branche

De branche wordt beschreven aan de hand van de economische situatie, de technisch-organisatorische ontwikkeling en de institutionele structuur.

### b. Respons op ontwikkelingen

De strategie van partijen – of het ontbreken daarvan – is in hoge mate bepalend voor de inzet voor onderhandelingen. Een partij die slechts reactief is ten opzichte van de ander of de toekomst, zal er minder goed in slagen om ruimte te creëren voor het eigen belang. Dat geldt in het bijzonder voor beleidsdossiers, zoals kwaliteit, flexibiliteit of inzetbaarheid. Een partij die actief met een beleidsagenda werkt en daarover effectief communiceert met de relevante stakeholders, zal vertrouwen winnen voor de altijd onzekere stap naar productieve ambities.

### c. Dynamiek

De dynamiek tussen respons en resultaat is gewoonlijk niet vanzelf zichtbaar. Althans, niet zo zichtbaar als het mechanisme in een klok (Pawson & Tilley, 1997). De werking van een klok is alleen te begrijpen door het mechanisme onder de wijzerplaat te bekijken. De wijzers zelf maken je niet wijzer. Alleen, in de interactie in het sociale domein is de 'logica' tussen oorzaak en gevolg meestal niet eenduidig, of lineair als in een klok. Zo speelt bijvoorbeeld de verwachting van mensen of ze succesvol zullen zijn een wezenlijke rol in de werkwijze en vasthoudendheid bij het nastreven van resultaat. De dynamiek binnen een geleding is minstens zo interessant als het overlegproces tussen partijen.

### d. Resultaten

Het resultaat omvat hetgeen partijen zien als succesvolle, of deels mislukte uitkomsten. Het resultaat kan worden getypeerd naar korte termijn (als indicator voor distributief) dan wel naar lange termijn (als indicator voor productief).

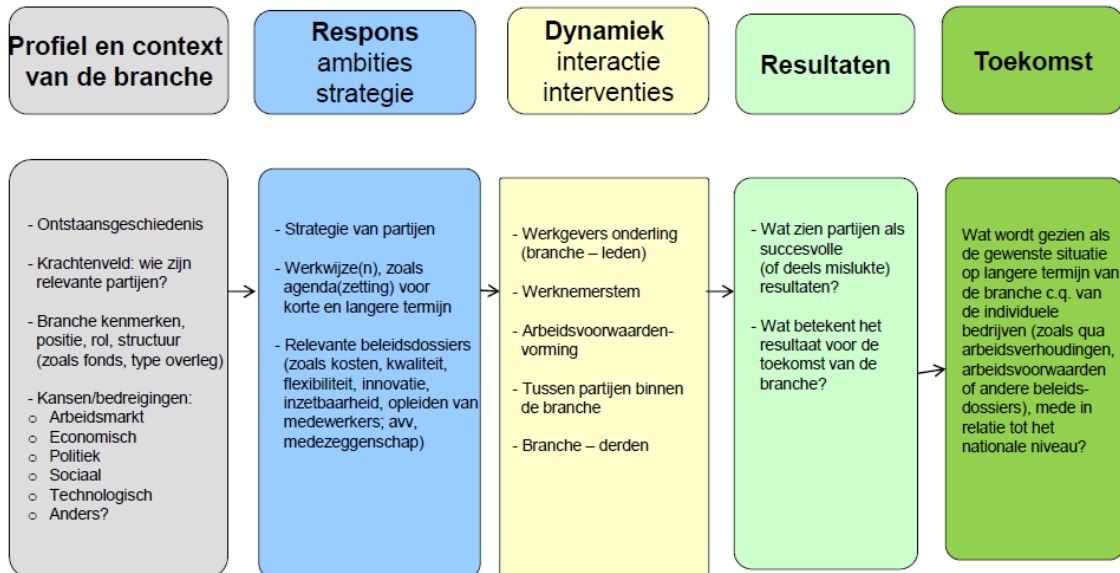
### e. Toekomst

De inschatting van partijen over de toekomst is een explicitering van de langere termijn. Hebben partijen een beeld van de gewenste toekomst? Draagt het resultaat van het sociaal overleg bij aan dat toekomstbeeld?

Een en ander is samen te vatten in de navolgende figuur 2.2 over de gevolgde aanpak.

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 22 van 84

**Figuur 2.2: Aanpak van de beschrijving van een branche**



Tegen de achtergrond van het voornoemde theoretische kader kan een eerste verwachting worden geformuleerd over het vermogen van sociale partners op brancheniveau om adequaat in te spelen op veranderende omstandigheden.

Ten aanzien van het kortetermijnbelang mag worden verwacht dat sociale partners in een branche altijd tot een gezamenlijk resultaat komen.

Wat betreft de lange termijn mag worden verondersteld dat partijen niet gemakkelijk van hun routines in overleg en onderhandelen af zullen wijken (pad-afhankelijkheid). Met andere woorden, zowel werkgevers als vakbonden zullen zo lang mogelijk willen vasthouden aan beproefde manieren om externe invloeden tegemoet te treden. Hetgeen het lastig maakt om snel op veranderingen in te spelen.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 23 van 84

## HOOFDSTUK 3

### Beschrijving van de Bouw

In de case van de Bouw wordt de aandacht gericht op de sociaaleconomische gang van zaken, met specifieke aandacht voor de dynamiek in het sociaal overleg in de bouw- en infra. De case is in de volgende secties opgebouwd, te weten: (3.1) profiel van de bouw- en infrasector, (3.2) dynamiek van het sociaal overleg en (3.3) inzetbaarheid.

#### 3.1. Profiel

Het profiel wordt beschreven aan de hand van kenmerken over economie en werkgelegenheid, technisch-organisatorische en institutionele ontwikkelingen.

##### 3.1.1. Economie en werkgelegenheid

In 2015 was de totale bouwsector in Nederland goed voor ruim 4,6%<sup>1</sup> van het bruto binnenlands product (bbp) en voor een productie van ruim 58 miljard euro<sup>2</sup>. De totale bouwsector biedt in dat jaar werk aan 456.000 mensen, waarvan 294.000 werknemers<sup>3</sup> en circa 162.000 zelfstandigen. Voor circa 70% van de medewerkers in de bouwnijverheid is het opleidingsniveau mbo-geschoold of lager. De sector was gewend aan verschillen in beloning met bedrijf en/of regio, omdat de cao Bouw & Infra (zie hierna) een minimum cao is. Niettemin leverde de geleidelijke afschaffing van de vestigingwet wel een probleem op, omdat voortaan voor zelfstandigen (ZZP'ers) een inschrijving bij de Kamer van Koophandel volstond om een bedrijf te vestigen. Bovendien waren zij niet gebonden aan verplichte activiteiten op het gebied van bijvoorbeeld scholing.

De financiële crisis van 2008 heeft de bouw- en infrasector fors getroffen. Nederlandse bouw- en infrabedrijven zijn gaandeweg blootgesteld aan concurrentie uit andere Europese landen, hetgeen tegelijkertijd de mogelijkheid opende om goedkopere arbeid uit het buitenland aan te trekken. Het productievolume en de werkgelegenheid zijn sinds de crisis van 2008 fors gedaald. In de afgelopen jaren is de arbeidsmarkt in Nederland aangetrokken en is sprake van groeiende werkgelegenheid. De totale bouwsector heeft hier tot op heden (nog) niet van geprofiteerd (zie figuur 3.1).

<sup>1</sup> <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=82262NED&D1=0-4.9-17.20-21.88.91.94.97.130-132.135-136.139.142&D2=a&HD=141013-1643&HDR=G1&STB=T>

<sup>2</sup> <http://www.eib.nl/nieuws/verwachtingen-bouwproductie-en-werkgelegenheid-2016-2/>

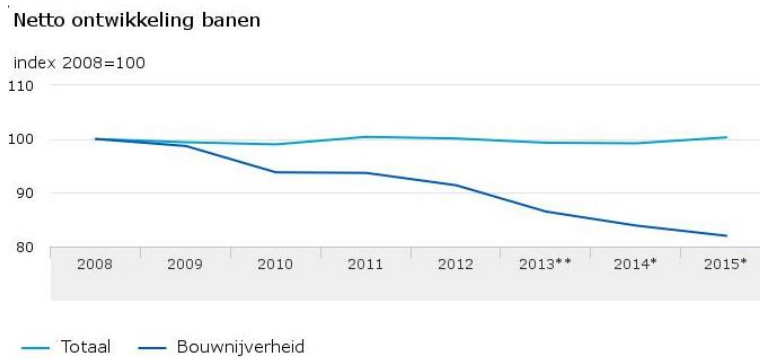
<sup>3</sup> Cijfers tweede kwartaal 2016

<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82575NED&D1=0%2c2&D2=a&D3=0%2c4&D4=69%2c74%2c79%2c84%2c89%2c94%2c99%2cl&HDR=T%2cG3&STB=G2%2cG1&VW=T>



Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 24 van 84

**Figuur 3.1: Netto ontwikkeling van het aantal banen in Nederland en in de Bouw. Bron: CBS<sup>4</sup>**



Het jaar 2015 bood voor de bouw- en infrasector een positiever perspectief, al bestond de aanwas van werkgelegenheid in dat jaar vooral uit flexbanen. Het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB, februari 2016) ziet een rooskleurige toekomst, met een stijging van het productievolume van de totale bouw van € 58 miljard in 2015 naar € 72 miljard in 2021. De werkgelegenheid trekt aan. Het EIB verwacht dat deze in de periode tot 2021 met 70.000 voltijds arbeidsplaatsen toeneemt. Maar daarmee zou het massale werkgelegenheidsverlies sinds het uitbreken van de crisis voor de bouw- en infra nog lang niet zijn gecompenseerd.

Een deel van de werkenden in de totale sector valt onder de cao Bouw & Infra. Vanaf 2004 heeft zich een structurele daling van het cao-personeel voltrokken, die is versterkt door de crisis. In 2004 vielen er 270.000 werknemers onder de cao en in 2009 waren dat er 170.000. Een daling van 100.000 werkenden. In 2016 is de omvang van het cao-personeel verder gedaald naar 100.000.<sup>5</sup> Bovendien werkt een deel van de personen die in de bouw werken onder andere cao's, zoals de schilders, afbouw en onderhoud, timmerfabriek, installatietechniek etc.

### 3.1.2. Technisch-organisatorische ontwikkelingen

Velen typeren de bouw- en infrasector als een traditionele ambachtssector, met tal van vaklieden. Een belangrijk deel van het werk zal in de toekomst een ambachtelijk karakter behouden. In de afgelopen periode hebben nieuwe materialen en bouwtechnieken hun intrede gedaan. Modulair bouwen, 'just-in-time', ketendenken of duurzaam bouwen zijn voor veel bouw- en infrabedrijven geen vreemde begrippen meer. De sector staat aan de vooravond van meer ingrijpende ontwikkelingen, waarbij robotisering en 'data driven design' een rol gaan spelen. Een exponent van dit laatste is de Building Information Management (BIM). Een BIM is een digitale weergave van functionele en fysieke karakteristieken van een bouwwerk. Een BIM bevat de samenhang van alle activiteiten en besluiten gedurende de bouwcyclus en het onderhoud. Een bouwwerk wordt eerst in digitale 3D-weergave ontwikkeld, compleet met alle specificaties en planning. Gegevens van uiteenlopende aard zijn na één keer invoeren in onderlinge samenhang beschikbaar voor alle betrokkenen in de keten van ontwerpen, bouwen en beheren. Deze benadering

<sup>4</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/22/het-lot-van-de-verdwenen-bouwwerkers>

<sup>5</sup> Cijfers afkomstig van Bouwend Nederland

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 25 van 84

biedt uiteenlopende voordelen, zoals beheersing van kosten en kwaliteit, uitsluiten van risico's en betere afstemming tussen activiteiten. Zulke nieuwe werktechnieken gaan in snel tempo eisen stellen aan de digitale competenties van vaklieden en aan de kwaliteit van de samenwerking. Als gevolg van een en ander wordt de spanning tussen traditionele en innoverende bedrijven in de komende jaren verder opgevoerd. Hier is de volgende opmerking relevant: Ambachtelijke bouw- en infrabedrijven waren voor hun succes afhankelijk van mensen, bijvoorbeeld qua vakmanschap of samenwerken. De laatste jaren is een gedeelte van dat werk in hoge mate gestandaardiseerd of wordt een halffabricaat (zoals geprefabriceerde modules) geproduceerd. Indertijd konden in een groeiende bouw- en infrabedrijven een zekere foutmarge accepteren als de kwaliteit van de uitvoering en samenwerking in de keten niet volgens plan verliep. Nu de concurrentie groot is, de marges klein zijn en er andere (digitale) competenties worden vereist, maakt de mens in het bouwproces pas echt het verschil. Dit stelt eisen aan de kwaliteit van de bedrijfsvoering. De kwaliteit van de bedrijfsvoering is immers van cruciaal belang om te blijven innoveren en de concurrentie in de markt aan te kunnen.

### 3.1.3. Institutionele ontwikkelingen

De institutionele situatie is als volgt te kenschetsen:

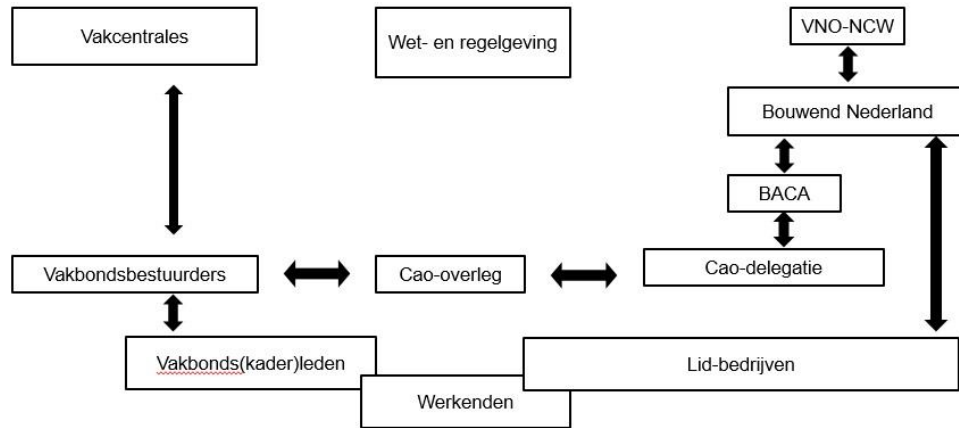
Bouwend Nederland is in 2004 ontstaan uit een fusie tussen het Algemeen Verbond Bouwbedrijf en BouwNed, VIANED, Bolegbo-vok en vocBetonbouw. Deze vereniging van bouw- en infrabedrijven is met ongeveer 4300 aangesloten bouw- en infrabedrijven de grootste ondernemersorganisatie in de bouw. Bouwend Nederland bestaat uit 5 regio's en 14 verschillende afdelingen. De afdelingen functioneren zelfstandig en hebben eigen middelen.

Bouwend Nederland is partij bij de cao Bouw & Infra. Zij onderhandelt hierover met FNV Bouw en CNV Vakmensen. Ook de Aannemersfederatie Nederland Bouw en Infra (AFNL), de NVB-verenging voor ontwikkelaars & bouwondernemers en de Vereniging van Waterbouwers zijn betrokken bij het cao-overleg. Bouwend Nederland is overigens betrokken bij verschillende cao's, met name de cao voor Bouw- en Infra, de cao Railinfrastructuur en de cao voor vlakglas. Daarnaast maakt Bouwend Nederland zoals alle onderzochte branches deel uit van koepelorganisatie VNO-NCW.

De institutionele overlegstructuur voor de bouw- en infrasector ziet er schematisch als volgt uit (figuur 3.2):

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 26 van 84

Figuur 3.2: De institutionele structuur van het sociaal overleg

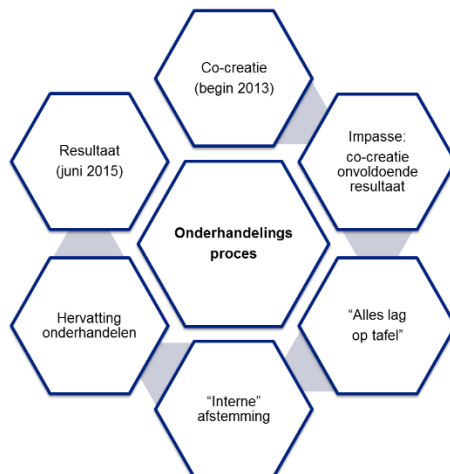


De bouw- en infrasector heeft een lange traditie van ontwikkeling, opleiding en collectieve inspanningen rond arbeidsomstandigheden gekend. De uitvoeringsorganisaties waren Fundeon en Arbouw. Met de totstandkoming van de laatste cao zijn deze instellingen geliquideerd (zie hierna). Volandis is ervoor in de plaats gekomen, het kennis- en adviescentrum voor duurzame inzetbaarheid in de bouw- en infrasector.

### 3.2. Dynamiek van het sociaal overleg

Lange tijd was het sociaal overleg in de bouw- en infrasector te typeren als een routinezaak. De cao werd als een gegeven beschouwd: "Er was niet veel gedoe over." De laatste jaren heeft het sociaal overleg evenwel te maken gehad met forse dynamiek. We kijken in het bijzonder naar het onderhandelingsproces van 2013-2015 dat op 15 juni 2015 tot een onderhandelingsresultaat leidde. Een akkoord dat voor velen een breuk met het verleden betekende. De volgende figuur 3.3 is leidraad voor de beschrijving:

Figuur 3.3: De stappen in het onderhandelingsproces in de bouw 2013-2015



Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 27 van 84

### 3.2.1 Co-creatie

Gesterkt door mooie resultaten in andere branches, zijn cao-partijen begin 2013 gestart met een proces van co-creatie. Onder externe begeleiding werd een gezamenlijk traject gestart tot modernisering van de cao. Als er niets zou gebeuren, dan zou de cao Bouw & Infra niet lang meer de grootste cao op de bouwplaats zijn. Vanuit dit gezamenlijke belang lag het in de bedoeling om een gezamenlijke visie te ontwikkelen, gericht op de lange termijn. Welke ontwikkelingen zien we in de branche? Welke ontwikkelingen komen van buiten de sector op ons af? Wat verwachten we dat in de nabije toekomst gaat veranderen? En vooral: wat voor branche willen we zijn? Dat waren de vragen die aan het begin van de co-creatie voor lagen.

### 3.2.2. Co-creatie onvoldoende resultaat

In de loop van dit proces begon echter de druk vanuit lid-bedrijven van Bouwend Nederland op de onderhandelingsdelegatie te groeien. In het begin raakte de financiële crisis alleen de burgerlijke- en utiliteitsbouw. Toen ook in de infra de gevolgen van de crisis duidelijk merkbaar werden, begonnen bedrijven zich steeds meer te roeren en de bedrijven verwachtten actie van hun Bouwend Nederland. De economische crisis vergde namelijk enerzijds gedwongen ontslagen, maar stimuleerde ook de concurrentie op arbeidsvoorwaarden die na het afschaffen van de vestigingwet mogelijk werd. Het aantrekken van flexibel personeel – al dan niet met buitenlandse arbeidscontracten - werd voor veel ondernemingen daardoor interessant. Gegeven de alsmaar kleinere omvang van de branche achtten de werkgevers de bestaande collectieve instituten voor opleiding en ontwikkeling te duur. Minder werknemers werkzaam onder de cao Bouw & Infra betekende minder premie-inkomsten voor de sociale fondsen. Dat zette de betaalbaarheid van deze instituties onder druk. Daarnaast zagen werkgevers dat er in toenemende mate sprake was van branchevervaging dat ertoe leidt dat bouwbedrijven markt verliezen aan onder andere hoveniers of verhuisbedrijven, die tegen lagere tarieven werken en soms meer flexibiliteit kunnen bieden richting opdrachtgever. Voorts brachten de bedrijven hun noodzaak tot grotere flexibiliteit naar voren. Een en ander leidde onder werkgevers tot één conclusie: de cao was te duur en te inflexibel. Aan werkgeverszijde zocht men vervolgens meer publiciteit waardoor geluiden van versobering ook in de media en politiek hun weerslag vonden. Tegelijkertijd begonnen werkgevers ook te communiceren over de cao-onderhandelingen met de aangesloten bedrijven en hun werknemers. De inzet van werkgeverszijde werd door middel van flyers en infographics duidelijk gemaakt. Een poging om directe participatie van werknemers te organiseren strandde volgens Bouwend Nederland; het leek erop dat (kader)leden niet in voldoende mate gemobiliseerd konden worden. Werkgevers kregen bovendien de indruk dat er bij deze klankbordsessie gestuurd werd vanuit boven- en achterban van de vakbonden. Zo sloten bestuurders (niet werkzaam in de bouwsector) aan bij het werknemersoverleg. Toen werkgevers zich begin 2014 de cao Bedrijfstakeigen Regelingen (BTER) en de duurzame samenwerking met Arbouw en Fundeon hadden opgezegd, bleek er onvoldoende voedingsbodem om op de manier van co-creatie tot resultaat te komen. Het proces van co-creatie liep vast.

### 3.2.3. “Alles lag op tafel”

Zowel respondenten van werkgeverszijde als van werknemerszijde gaven aan dat de gang van zaken rond de co-creatie het vertrouwen in de cao-onderhandelingen onder druk heeft gezet. Sommige uitingen waren niet altijd even handig. Onder andere door de publicitaire uitingen over en weer werd de (toekomstige) onderhandelingsruimte bovendien steeds kleiner. “Je graaft jezelf in (...) want de toon is gezet.” Voor de vakbonden was de aanpak

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 28 van 84

van werkgevers om niet alleen bedrijven maar ook de medewerkers rechtstreeks te informeren nieuw en onverwacht. Natuurlijk hebben werkgevers de verantwoordelijkheid om hun werknemers te informeren, maar in het klassieke patroon werden medewerkers pas geïnformeerd als de cao beklonken was. Wat begon als een traject gericht op de lange termijn veranderde zo langzaam in meer traditionele onderhandelingen waarvan de inzet veeleer was gericht op de korte termijn.

Onderhandelingsstechnisch was - achteraf gezien - de start via co-creatie ongemakkelijk nu het proces zich in de richting van klassiek onderhandelen ging bewegen. Alle onderwerpen lagen immers rijp en groen al op tafel. De onderhandelingen kwamen steeds meer in het licht van standpunten in plaats van gezamenlijke belangen te staan. Dat gaf flinke wrijving.

### 3.2.4 Interne afstemming

De druk op partijen om op korte termijn tot een resultaat te komen was groot geworden. Sommigen kwalificeerden deze fase als patstelling, anderen gaven aan dat sociale partners klem zaten in hun eigen positie. In de periode die volgde trokken sociale partners zich terug om af te stemmen met hun eigen boven- en achterban. Tussen vakorganisaties speelde bovendien de onderlinge afstemming. Op de achtergrond werd gewerkt aan alternatieven om in te zetten bij de volgende onderhandelingen. Dat ging allerm minst gemakkelijk. Onder de achterban van werkgevers groeide de onrust. Zij zaten in een nog onzekere economische situatie. Bij de vakbonden, met name FNV, ontstond druk vanuit vakcentrales op onderwerpen als de loonontwikkeling, het derde ww-jaar, de wet aanpak schijnconstructies en het niet afschaffen van seniorenvrijstellingen. De 'metaal-case' speelde hier op de achtergrond een rol. Vakbonden konden niet terugkomen met een resultaat dat het overleg op andere cao-tafels zou bemoeilijken of waarin de nationale agenda niet gevolgd werd.

### 3.2.5. Hervatting onderhandelingen

De verhoudingen in de boven- en achterban waren verhard, maar onderhandelaars moesten er toch met elkaar uitkomen. "We hadden geen keus." Het terugtrekken van werkgevers uit de pariteit betekende namelijk dat als er geen cao zou worden afgesloten, de sociale fondsen afstevenden op een faillissement. Dat wilde men koste wat kost voorkomen. Gegeven de ontstane situatie móésten partijen wel een cao-resultaat bereiken en dus volgde na de fase van interne afstemming eerst een fase waarbij de belangen uit de achterban werden aangescherpt tot één samenhangend geheel. Met welke inzet gingen sociale partners terug aan tafel?

De inzet van werkgevers voor de korte termijn versmalde zich tot twee majeure thema's: er moest een einde komen aan de hoge lasten van de collectieve sociale fondsen en aanpassing van de regels over arbeidstijden moest meer flexibiliteit in inzet van arbeidscapaciteit mogelijk maken. De reden voor het afschaffen van de paritaire organisaties Fundeon, Arbouw en het Scholingsfonds had voor werkgevers in de eerste plaats een financiële reden. De grote paritaire organisaties konden met de lagere premie-inkomsten niet meer betaald worden. Ten tweede was er onder werkgevers onvrede over de besteding van de gelden: slechts op 1 op de 5 werknemers maakte gebruik van het scholingsfonds (en mogelijk de voorzieningen van Arbouw en Fundeon zoals PAGO, EVC, Loopbaantraject). Voor een groeiend aantal werkgevers was de tanende efficiency en effectiviteit in de besteding van gelden een bron van onvrede. Dat zette de solidariteit onder werkgevers onder druk. Bovendien zetten in de perceptie van werkgevers de vakbonden te veel de toon in de paritaire organisaties.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 29 van 84

De vakbonden hanteerden hun looneis en wilden bovendien meer grip op de aard van de arbeidsovereenkomst (vast of flexibel) en op arbeidstijden. Het aantal werknemers werkzaam onder de cao liep in rap tempo terug. Daarnaast was er aandacht voor de modelovereenkomsten voor ZZP'ers (wet DBA), want er kwamen steeds meer schijnzelfstandigen bij. Die ontwikkeling moest gestopt worden. Hun inzet spitste zich dan ook toe op deze onderwerpen: men wilde modelovereenkomsten voor ZZP'ers en een identiteitspas voor alle werkenden op de bouwplaats. Met deze pas wil men schijnconstructies tegen gaan en de naleving van de cao bevorderen. Voor de vakbonden was zeggenschap over arbeidstijden bij decentralisatie een belangrijk punt.

### 3.2.6. Resultaten

Het resultaat kan als een klassieke uitruil worden gekenschetst. De regels omtrent arbeidstijden zijn aangepast. Dit ging gepaard met meer zeggenschap over werktijden van direct betrokken medewerkers. Er komt een identiteitspas voor de bouw. En ten slotte: de O&O-premie wordt flink verlaagd. Fundeon en Arbouw zijn geliquideerd. Hiervoor is een nieuw paritair instituut in de plaats gekomen met een duidelijke opdracht: Volandis. Deze stichting zal zich bezighouden met duurzame inzetbaarheid. Werknemers ontvangen een gedeelte van de werkgeverspremies nu als individueel budget bovenop hun loon (al dan niet in een tijdsparfond). Omdat de seniorendagen ook werden betaald uit de collectiviteit, worden deze afgebouwd. Hier is een overgangsregeling voor ingesteld van zeventien jaar.

### 3.3. Inzetbaarheid

De inzetbaarheid van de medewerker in de bouw- en infrasector verdient in verschillende opzichten serieuze aandacht. Allereerst telt de vraag in welke mate medewerkers in staat zijn om tot op hoge leeftijd fysieke arbeid te verrichten. Hoewel al geruime tijd aandacht is voor de fysieke aspecten van het werk in de bouw- en infrasector - de arbeidsomstandigheden - is het fysiek zware werk niet geheel verdwenen. Door het afschaffen van de seniorendagen en het langer moeten doorwerken, blijven investeringen op dit vlak van belang ter voorkoming of verergering van slijtage. Het tweede aandachtspunt is de kwaliteit van werkenden in de branche. Hiervoor is aangegeven dat de economische meerwaarde in de bouw- en infrasector in toenemende mate 'digitale kwaliteiten' van medewerkers vergt, naast de ambachtelijke vaardigheden. Het is de vooravond van een sector waarin (keten)samenwerking en meer digitale competenties van werkenden een standaard worden. Tegelijkertijd is de opleidingsinfrastructuur tot een minimum teruggebracht. Die infrastructuur heeft juist mede bijgedragen aan de groei van een brede opleidingstraditie in de branche. De nu beperkte ruggensteun van collectieve opleidingsfaciliteiten maakt het met name kleinere bedrijven moeilijker om hun opleidingsactiviteiten te continueren. Voor een beperkt aantal, vooral grotere bedrijven, biedt het juist ruimte om zich met een eigen HRM-beleid te profileren. Voor de werkgever brengt het naast de out-of-pocket kosten en vervangingskosten, een investering in tijd met zich mee en is de continuïteit van de bedrijfsvoering op de korte termijn een punt van aandacht. Niet investeren in duurzame inzetbaarheid zorgt op de korte termijn niet meteen voor schade of risico. Ook voor de werkende betekent een opleiding vaak een investering in tijd of geld en zorgt het soms voor een verstoring van de werk-privé balans. Op de langere termijn ontstaan er echter wel degelijk risico's: de werkende raakt minder vitaal of er vindt concentratie van ervaring plaats. De flexibiliteit en het innoverend

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 30 van 84

vermogen van de organisatie neemt af. Om voorbereid te zijn op de toekomst zullen daarom zowel werkgever als werkende in beweging moeten komen om de sector te professionaliseren. Zo kan door middel van opleiding en 'learning on the job' een transitie worden gemaakt van ambachtsman naar professional, waarbij meer dan voorheen de nadruk komt te liggen op (digitale) kennis en soft skills ten behoeve van samenwerking in de keten.

Naast de aandacht voor de 'interne' arbeidsmarkt, speelt ook de 'externe' arbeidsmarkt een rol. Het gaat dan om de werkkracht die de sector in de toekomst uit de arbeidsmarkt wil aantrekken, zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht. Onder andere door de crisis, is de bouw lange tijd uit beeld geweest bij de nieuwe generaties instromers op de arbeidsmarkt. De bouw- en infrasector vergrijsd in rap tempo en digitalisering leidt tot een andere behoefte aan competenties en vaardigheden. Hoewel de verwachting is dat op korte termijn de werkgelegenheid groeit, is dit voor de lange termijn nog onzeker. (Onderzoek ABN-AMRO, december 2016).<sup>6</sup>

Het nieuwe kennis- en adviescentrum Vollandis richt zich op het optimaal ondersteunen van werknemers en werkgevers bij hun reflectie en het in actie komen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit doet zij aan de hand van de drie thema's: werk veilig, houd plezier en kijk vooruit! Vollandis wordt deels collectief gefinancierd, en zal deels steunen op de besteding van het individueel budget voor werkenden dat is bedoeld voor duurzame inzetbaarheid. Het onderstreept dat het thema duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema is voor de bouw- en infrasector.

---

<sup>6</sup> <http://files.flexnieuws.nl/wp-uploads/2016/12/Personeel-in-de-bouwsector-Anders-denken-anders-doen.pdf>

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 31 van 84

# HOOFDSTUK 4

## Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ)

Deze casus van de geestelijke gezondheidszorg (ggz) beschrijft het profiel alsmede de inzet en resultaten van het sociaal overleg in deze branche in de context van politieke, financiële en organisatorische veranderingen in het zorgveld in Nederland. De case is in de volgende secties opgebouwd, te weten: (4.1) profiel van de ggz, (4.2) dynamiek van het sociaal overleg en (4.3) inzetbaarheid.

### 4.1 Profiel

Als profiel van de ggz-branche worden (a) economie en werkgelegenheid, (b) politieke en maatschappelijk-organisatorische veranderingen en (c) de institutionele ontwikkelingen beschreven.

#### 4.1.1. Economie en werkgelegenheid

De geestelijke gezondheidszorg (ggz) is één van de branches binnen de zorgsector. Circa zeven procent van de totale zorguitgaven in Nederland betreft de ggz (Blank et al.: 31). De branche wordt publiekelijk gefinancierd vanuit verschillende wetten, zoals de Zorgverzekeringswet, Wet Maatschappelijke Ondersteuning en nieuwe Jeugdwet. Binnen deze publieke financiering wordt de zorg door private partijen geleverd, via zogenaamde 'bekostigde GGZ-instellingen'. Daarnaast zijn commercieel opererende instellingen, waaronder vrijgevestigde specialisten, actief in de branche.

Voorzieningen in de ggz kunnen worden onderverdeeld in:

- (i) generalistische basis-ggz voor de behandeling van lichte tot matige psychische stoornissen;
- (ii) gespecialiseerde ggz voor patiënten met complexe stoornissen;
- (iii) praktijkondersteuners huisarts (POH-GGZ).

De recente introductie van de praktijkondersteuners huisarts is een voorbeeld van branchevervaging in het sociale domein van de ggz: deze medewerkers zijn gedetacheerd dan wel overgegaan naar de cao Huisartsenzorg.

Er werken circa 83.000 mensen in de ggz, waaronder agogisch werkers, verpleegkundigen, gedragswetenschappers, administrateurs en managers. De behoefte aan agogisch werkers neemt af en de behoefte aan hoger opgeleide verpleegkundigen neemt toe.<sup>7</sup> De totale werkgelegenheid in de zorgsectoren is afhankelijk van het overheidsbeleid, de inkoop van verzekeraars en gemeenten en de vraag naar ggz-zorg in de samenleving.

In de ggz is al langer sprake van een trend naar meer ambulante zorgverlening.<sup>8</sup> De keuze om meer ambulante zorgverlening in de ggz te organiseren is niet alleen ingegeven door

<sup>7</sup> Willem van der Windt & Ineke Bloemendaal (2015) *Toekomstverkenning voor de branche Geestelijke gezondheidszorg*, AZW.

<sup>8</sup> Meer ambulante zorgverlening verwijst naar minder bedden en opnames in ggz-instellingen en meer behandelingen in poliklinieken, aan huis en via *e-health*.

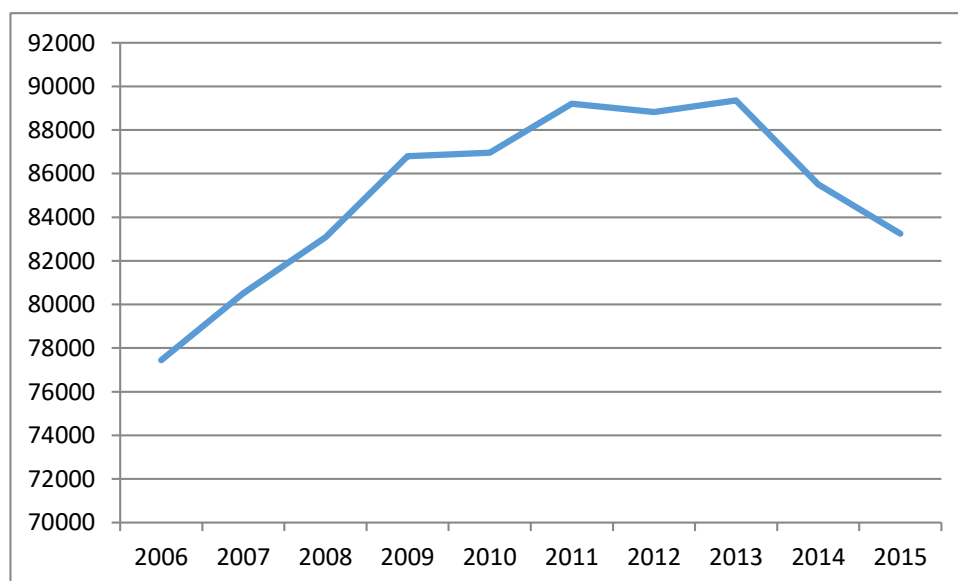


Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 32 van 84

overheidsbeleid om de uitgavengroei in de zorg te beperken (SER, 2016). Minder opnames in klinieken en meer hulpverlening in de omgeving van de patiënten zelf, is ook het resultaat van een inzicht dat binnen de branche zelf is ontstaan omtrent de doeltreffendheid van ggz activiteiten, namelijk bevordering van zelfredzaamheid en vraag-gestuurd werken. De meer ambulante benadering van ggz heeft gevolgen voor de werkzaamheden van ggz-instellingen en de gevraagde competenties van alle medewerkers in de branche. De traditionele cultuur van ggz-instellingen wordt beschreven als 'in zichzelf gekeerd'<sup>9</sup>, terwijl zij nu meer samenwerking moet organiseren met andere organisaties in de zorg en welzijnssector, verzekeringsbranche, gemeenten en wijken. In vergelijking met vroeger, worden er hogere opleidingsniveaus van jongeren in de branche gevraagd en meer functionele wendbaarheid van oudere medewerkers in de ggz. Omdat de personeelsbestanden in de ggz de meest vergrijsde zijn binnen de Nederlandse zorgsector, is dat een extra uitdaging.

Figuur 4.1 laat de ontwikkeling van het totaal aantal werknemers in de ggz zien. De daling van 6.000 werkers in de afgelopen 2 jaren is het gevolg van lagere inkoop van verzekeraars en gemeenten, het schrappen van ondersteunend personeel en managers en de overgang van POH-medewerkers naar de huisartsenbranche.

**Figuur 4.1** Totale werkgelegenheid in aantallen werknemers in de ggz-sector, 2006-2015 (bron: azwinfo.nl)



#### 4.1.2. Politieke en maatschappelijk-organisatorische veranderingen

Het overheidsbeleid in de Nederlands gezondheidszorg beweegt zich al decennia binnen een driehoek van doelstellingen: (i) toegankelijkheid van zorg, (ii) kwaliteit van de zorg en (iii) doelmatigheid van zorg (SER, 2012; Blank et al, 2016). Vanaf de grote stelselherziening

<sup>9</sup> Citaat van één van de interviews bij GGZ Nederland.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 33 van 84

in de zorg in 2006, hebben verzekeraars en gereguleerde marktwerking een belangrijke plaats in het Nederlandse zorgstelsel gekregen om die overheidsdoelstellingen te bereiken. In 2010 bezuinigt de overheid substantieel in de zorg, inclusief de ggz. Met de recente decentralisering in het zorg- en welzijnsdomein zijn nu ook lokale overheden een belangrijke speler geworden in delen van de ggz, zoals ten aanzien van de Regionale Instellingen voor Beschermd wonen (RIBW's). Daarbij komt nog de 'vermaatschappelijking'10 van de zorg waarin ook mondige patiënten(-organisaties) meer van zich laten horen. De sociale partners in de ggz wijzen er in de interviews op dat er in de afgelopen jaren wel erg veel politieke en maatschappelijke veranderingen 'tegelijk' plaatsvinden. Soms is het 'een worsteling'11 voor branchevereniging, vakverenigingen en ggz-instellingen. Met name de organisaties en werkenden in de basis ggz zuchten nogal eens over het afwerken van 'afvinklijstjes'12 bij de behandeling van hun klanten en patiënten. Standaardisering van zorgproducten en behandelingen moet de arbeidsproductiviteit van de zorg verhogen door middel van kostenbeheersing, maar of het ook de opbrengst van die arbeid – inzake de doeltreffendheid van ggz - verhoogt, is onduidelijk en extra complex voor deze branche. In de gehele zorgsector is er sprake van toenemende concurrentie en marktwerking, wat heeft geleid tot een productiedruk op het management van zorginstellingen (SER, 2012) en op medewerkers die het declareren van uren beleven als inperking van hun professionele autonomie of zelfs '*wantrouwen in hun functioneren*'13. Sociale partners in de ggz hebben een gezamenlijk belang om de autonomie in de bedrijfsvoering en bij de ggz-werknemers te waarborgen en de overheid te overtuigen dat meer regelruimte voor de branche de kwaliteit van ggz zorg ten goede komt. De controledrift van overheden en verzekeraars is in hun ogen te ver doorgeschoten en kan zelfs contraproductief uitwerken wat betreft kwaliteit en toegankelijkheid.

#### 4.1.3. Institutionele ontwikkelingen

Branchevereniging *GGZ Nederland* vertegenwoordigt zo'n 95% van de omzet in de ggz in Nederland. Samen met andere branches in de sector van zorg en welzijn - of alleen - voert zij het regelmatige overleg en de lobby naar het Ministerie van VWS, en recentelijk ook meer in de richting van de Vereniging Nederlandse Gemeenten vanwege de decentraliseringsoperatie van bepaalde zorg- en welzijnsvoorzieningen (zoals in de jeugdzorg) waarbij ook ggz-zorg is betrokken. Een recent voorbeeld in dat 'decentraliseringsdossier' betreft de bewaking van de autonomie in de bedrijfsvoering van ggz-instellingen om daarmee de kwaliteit in de professionele dienstverlening te kunnen behouden en de administratieve lastendruk te beperken. Een ander thema waar *GGZ Nederland* zich in de afgelopen jaren mee heeft beziggehouden betreft imagoverbetering van de branche dat soms teveel wordt geassocieerd met gesloten inrichtingen. *GGZ Nederland* is aan werkgeverszijde contractpartij van de bedrijfstak-cao in de ggz en partner in het sociaal overleg en het bestuur van het O&O-fonds in de ggz. Daarnaast maakt *GGZ Nederland* zoals alle onderzochte branches deel uit van koepelorganisatie VNO-NCW

Aan werknemerszijde zijn - in het kader van de bedrijfstak-cao, sociaal overleg en het O&O-fonds - vier vakverenigingen actief: *FNV*, *CNV Zorg en Welzijn*, *FBZ*<sup>14</sup> en *NU '91*.

<sup>10</sup> Citaat CNV Zorg en Welzijn.

<sup>11</sup> Citaat van zowel GGZ Nederland als FNV en CNV.

<sup>12</sup> Citaat GGZ Nederland.

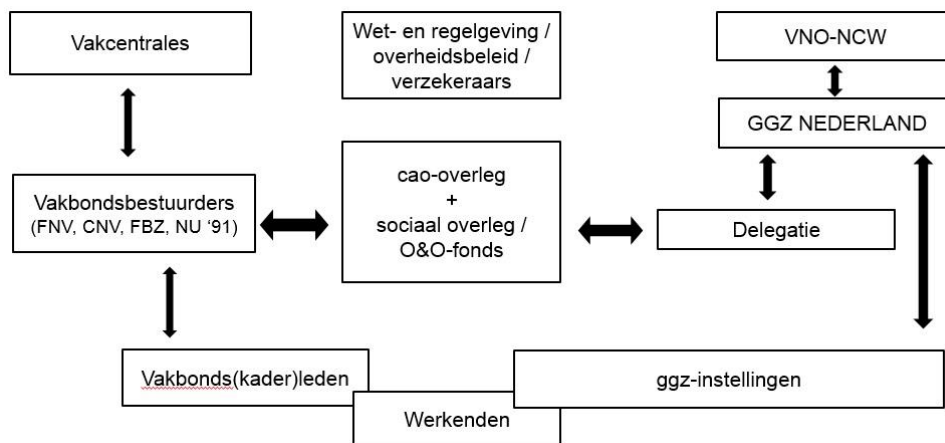
<sup>13</sup> Citaat FNV.

<sup>14</sup> FBZ = Federatie van Beroepsorganisaties in de Zorg

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 34 van 84

Figuur 4.2 laat de institutionele structuur van het sociaal overleg in de ggz sector zien. De organisatiegraad van werkenden in de gehele zorg en welzijn sector in Nederland kan worden geschat op 19 procent volgens de meest recente publicatie over vakbondsleden in sectoren (Steege et al., 2012). Het is onduidelijk hoe de organisatiegraad onder werknemers in de branche van de ggz zich tot dit gemiddelde in de sector verhoudt.

**Figuur 4.2:** De institutionele structuur van het sociaal overleg in de ggz-sector



## 4.2. Dynamiek van het sociaal overleg

### 4.2.1. Inzet voor het sociaal overleg

De inzet van werkgevers en vakbonden in de cao-onderhandelingen was vooral ingegeven door de politieke ingrepen in de zorg. Hierna volgt een schets van de context waarin de sociale partners in de ggz waren beland.

#### **Branchevereniging**

De toenemende druk vanuit de overheid en de markt, vormt een uitdaging voor de branchevereniging. Invloed blijven uitoefenen op de nationale politiek is uiterst belangrijk. De lobby-strategie van de branchevereniging kan worden samengevat met 'We zijn niet tegen de veranderingen als zodanig, maar we maken ons wel hard tegen uitwassen, zoals 'administratieve lasten die de kwaliteit van ggz niet verbeteren'<sup>15</sup>.

Op werkgeversgebied spreekt de 'Meerjarenvisie 2013-2020' van GGZ Nederland onder meer over het belang van:

- (i) autonomie van professionals, vakmanschap en zelfsturende teams;
- (ii) personele wendbaarheid binnen organisaties en op de arbeidsmarkt en, daar aan gekoppeld, het belang van *werkzekerheid* – in plaats van (alleen) *baanzekerheid* – voor werknemers in de ggz branche;
- (iii) combineren van een beleid ten aanzien van enerzijds het aantrekken van nieuwe, jonge medewerkers en anderzijds het behouden en onderhouden van vakmanschap van oudere medewerkers in de ggz.

<sup>15</sup> Citaat GGZ Nederland.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 35 van 84

Het is een uitdaging om de benoemde vraagstukken ook een vervolg te geven binnen ggz instellingen - de 'achterban' van de brancheverenigingen - en draagvlak te organiseren voor een branche-brede strategie op het terrein van arbeid. De communicatie tussen GGZ Nederland en haar leden verloopt via de specifieke leden van het bestuur en van bestuurscommissies van GGZ Nederland en via werkbezoeken bij ggz-instellingen. Daarnaast worden behoeften onder zo'n 50 procent van de HR-managers van ggz-instellingen met behulp van een digitaal platform van de branchevereniging geïnventariseerd gedurende het cao-voortraject. Via het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn<sup>16</sup> worden werkgevers in de ggz – in vergelijking met andere branches in de Zorg & Welzijn - bevraagd over vraagstukken op het terrein 'arbeidsmarkt en personeel'. Een goede responsiviteit van GGZ Nederland op de beleving en behoeften van ggz-instellingen blijft een uitdaging voor de toekomst, mede gezien de vele veranderingen die gaande zijn en impact hebben op organisatieniveau.

### Vakverenigingen

Ook vakverenigingen in de ggz-sector krijgen signalen uit hun achterban. Deze betreffen de toegenomen administratieve lastendruk, werkdruk, baanonzekerheid en de verminderde autonomie in de uitvoering van het werk en daarmee een ervaren 'wantrouwen' over hun professionaliteit. FNV brengt momenteel de wensen van haar leden in de ggz in kaart door middel van een enquête, waarbij zij de resultaten zal gaan gebruiken voor de komende cao-onderhandelingen. FNV formuleert vier doelstellingen: (i) met plezier en voldoening werken, (ii) opleidingen waarmee medewerkers worden toegerust op ontwikkelingen, (iii) plezierige werktijden, (iv) waardering en ruimte voor vakmanschap. In meer algemene woorden vindt FNV: '*Je moet veiligheid, comfort en vertrouwen geven om met ontwikkelingen mee te gaan*'. '*Mensen mogen niet ziek worden van al die administratieve lasten of werkstress*'. FNV (h)erkent dat het lastig is om deze kwalitatieve doelstellingen naar cao-niveau te vertalen.

#### 4.2.2. Het onderhandelproces

In 2013 kwamen de cao-onderhandelingen in een impasse en is er geen nieuwe cao in de ggz gekomen. De werkgevers vonden de eisen van de vakverenigingen te hoog en te duur (m.n. de collectieve loonsverhoging en behoud van de dure wachtgeldregeling). De beleving van onzekerheid van ggz-instellingen over de veranderingen die politiek en maatschappelijk plaatsvonden, lijken in die impasse een belangrijke rol te hebben gespeeld. GGZ Nederland had een langere termijn agenda van een cao die meer is toegerust op de ingevoerde marktwerking van ggz zorg: meer flexibel en niet te duur. De vakverenigingen wilden de voorgestelde versoeringen niet zomaar accepteren. Uiteindelijk heeft het tot een impasse geleid met als resultaat dat werknemers in de branche geen collectieve loonsverhoging hebben gekregen. Na '*investering in de relaties*'<sup>17</sup> – i.c. meer constructief, informeel overleg met elkaar - zijn de verhoudingen verbeterd en is er in 2015 wel een cao tot stand gebracht.

<sup>16</sup> <http://www.azwinfo.nl/>

<sup>17</sup> Citaat GGZ Nederland.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 36 van 84

De kwaliteit van de onderhandelingen in het kader van de ggz-cao 2015-2017 worden omschreven als 'complex'<sup>18</sup>, 'onduidelijk'<sup>19</sup>, 'conservatief'<sup>20</sup>, 'incrementeel'<sup>21</sup> en zelfs als 'een loopgravenoorlog'<sup>22</sup>. Toch is men - in tegenstelling tot 2013 – nu wel uit impasses gekomen. Volgens GGZ Nederland hebben drie factoren daarbij geholpen:

- (i) onderscheid maken tussen het onderhoud van de cao (verduidelijking) en onderhandelingen;
- (ii) samen prioriteiten vaststellen;
- (iii) instellen van drie thematische bipartiete werkgroepen.

Hierdoor werd gefaciliteerd dat men af en toe ook inhoudelijk 'met de benen op tafel' kon discussiëren, wat effectief bleek voor het proces en het resultaat.

#### 4.2.3. Het cao-resultaat 2015 (cao 2015-2017)

Het cao-resultaat van 2015 omvatte een aantal gedeelde overwegingen. Zo zou er zicht moeten komen op een vaste banen agenda (dit was de inzet van vakbonden). Dat zou tevens de numerieke flexibiliteit op instellingsniveau ten goede komen. Instellingen mogen flexibele arbeidscontracten afsluiten, maar alleen op basis van een strategische personeelsplanning van de instelling. Voorts was een gezamenlijke vaststelling dat de administratieve lastendruk niet bevorderlijk is voor de kwaliteit van ggz zorg en zelfsturing van medewerkers. Tenslotte waren partijen van mening dat inzetbaarheid een belangrijk thema wordt in de praktijk van ggz-instellingen.

Meer concreet omvatte het cao-resultaat afspraken over:

- flexibele en vaste arbeidsovereenkomsten<sup>23</sup>;
- geen automatische verlenging van oude sociale plannen van ggz-instellingen;
- omzetting wachtgeldregeling in een activeringsregeling (incl. transitievergoedingen)<sup>24</sup>;
- invoering van een strategische personeelsplanning op instellingsniveau (en haar relatie met bovenstaande afspraken).

De eerste twee resultaten waren ingegeven door wettelijke wijzigingen en het sociaal akkoord van de Stichting van de Arbeid in 2013. Het derde onderwerp betreft een behoefte van ggz instellingen aan meer wendbaarheid in de personeelsomvang (en bewustwording daaromtrent in de branche). De werkgevers wilden in 2014-2015 eigenlijk ook onderhandelen over de versoering van de toeslagen voor werkuren op avonden, nachten en weekenden. Ze hebben daarvan afgezien omdat er al te veel complexe issues op tafel lagen.

---

<sup>18</sup> Citaat GGZ Nederland.

<sup>19</sup> Citaat FNV

<sup>20</sup> Citaat CNV.

<sup>21</sup> Citaat GGZ Nederland.

<sup>22</sup> Citaat CNV.

<sup>23</sup> In CAO GGZ 2015-2017, CAO Preamble, p. 5-6 (balans flexibiteit en zekerheid, minder externe en meer interne flexibiteit etc.)

<sup>24</sup> Investerings in Van-Werk-Naar-Werkactiviteiten bij boventaligheid worden afgetrokken van de wettelijke transitievergoeding.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 37 van 84

### 4.3. Sociaal overleg en inzetbaarheid

De respondenten maken een duidelijk onderscheid tussen de onderhandelingen in het kader van de cao versus het sociaal overleg over langere termijn en kwalitatieve vraagstukken en het O&O-fonds in de ggz.

De ggz kent een eigen bipartiet bestuurde O&O fonds, gelieerd aan het reguliere sociaal overleg. In dit sociaal overleg zitten 4 werkgevers en 4 vakbondsvertegenwoordigers, terwijl er aan de cao-tafel 8 + 8 zitten. Meerdere geïnterviewden geven aan dat het sociaal overleg in dit kader – in vergelijking tot de cao-onderhandelingen - meer gericht is op de lange termijn en kwaliteit van het werk. Er hoeft niet meteen iets te worden geruild of verdeeld, waardoor minder conflicten boven tafel komen. Een belangrijke conditie in deze sector is dat de premies voor dit fonds geen onderdeel uitmaken van het onderhandelen over de loonsom aan de cao-tafel. Duurzame inzetbaarheid in de ggz sector is al langer een speerpuntthema waarop het O&O fonds onderzoek en initiatieven in de branche ondersteunt.<sup>25</sup> Ook projecten over 'zelfsturing' en 'zelfsturende teams' waarvan de ervaringskennis uitrolbaar is voor andere ggz instellingen, komen voor financiering in aanmerking.

Het sociaal overleg gaf partijen aanleiding om de volgende drie aandachtspunten naar voren te brengen:

- (i) ten eerste zou voorkomen moeten worden dat '*losse einde afspraken uit een eerdere cao-onderhandeling hier makkelijk weer op tafel terecht komen*'. Een recent voorbeeld is de pensioenaftopping onder hoger betaalden. Dan wordt het langetermijnperspectief van het sociaal overleg weer een korte termijn discussie, waardoor de meerwaarde weer teniet wordt gedaan en de relaties makkelijk kunnen verslechteren. Wel zouden studie-afspraken uit de cao hier verder kunnen worden uitgewerkt (zoals die over 'jong voor oud' in de cao 2015-2017);
- (ii) ten tweede is het van belang dat activiteiten van sectorale fondsen aantoonbare toegevoegde waarde houden voor ggz-instellingen en werkenden in de branche (zie vergelijking met de casus over de Bouw waarin hier in de achterban aan werkgeverszijde kritiek op kwam en vakbonden daar niet heel veel tegenstand op konden organiseren). GGZ Nederland is zich bewust van het risico op '*lege hulzen*';
- (iii) een derde uitdaging betreft de vertaling van productieve benaderingen of gezamenlijke probleemanalyses uit het sociaal overleg richting de cao.

Deze plaatsbepaling illustreert voor het thema inzetbaarheid dat de afzonderlijke instellingen in de afgelopen jaren de handen vol hebben gehad om de gevolgen van de overheidsbezuinigingen te verwerken. Bovendien legde de politiek tegelijkertijd op dat de uitvoering gestuurd en gefinancierd zou gaan worden op gemeentelijk niveau. De omslag van de landelijke aansturing naar de gemeentes bracht een ongekend ingewikkelde logistieke operatie met zich mee, die in een veel te korte tijd moest worden afgerond.

---

<sup>25</sup> <http://www.werkenindeggz.nl/index.php/duurzame-inzetbaarheid>

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 38 van 84

# HOOFDSTUK 5

## ICT

De casus van de ICT beschrijft en analyseert de gang van zaken en de resultaten van het sociaal overleg in deze branche. De case is in de volgende secties opgebouwd, te weten: (5.1) profiel van de , (5.2) dynamiek van het sociaal overleg en (5.3) Inzetbaarheid.

### 5.1 Profiel

De ICT-branche is een relatief jonge branche met ondernemingen van uiteenlopende aard. Naast bedrijven die zich - vaak met een oorsprong in de kantoorautomatisering - richten op hardware, hebben andere bedrijven de focus met name op software. De branche omvat vele kleinere bedrijven (MKB) alsmede vele ZZP'ers en een beperkt aantal grote bedrijven die veelal een 'moeder-dochter'-relatie hebben met een hoofdkantoor in het buitenland. Het profiel beschrijft economie en werkgelegenheid, technisch-organisatorische ontwikkelingen en institutionele structuur.

#### 5.1.1. Economie en werkgelegenheid

ICT neemt een belangrijke plaats in bij bedrijven in alle sectoren. Eind 2015 was 4,6 procent van de Nederlandse bedrijven actief in de ICT-sector. Het belang van de ICT-sector is te duiden als een aandeel van het bruto nationaal product (BNP). Maar enkel het cijfer van 3% aandeel in het BNP in 2015 (CBS, Rabobank) zou het belang van de sector in de economie ernstig tekort doen. Beter is om te illustreren op welke wijze bedrijven gebruik maken van ICT-toepassingen. Bedrijven in Nederland gebruiken allemaal op een of andere manier internet. Vrijwel allemaal hebben ze een website. Veel lager ligt het gebruik van e-commerce (circa 25%) of social media (circa 65%). De meerderheid van de medewerkers werkt met een computer respectievelijk met internet. Eén van de vier medewerkers doet aan telewerken respectievelijk aan mobiel internet. De navolgende tabel 5.1 illustreert het ICT-gebruik in 2015.

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 39 van 84

Tabel 5.1: ICT-gebruik in bedrijven in 2015

Bron: CBS 2015

	Activiteit	Gebruik
A	Bedrijven die internet gebruiken	100%
B	Bedrijven met een eigen website	Meer dan 90%
C	Bedrijven met e-commerce	Circa 25%
D	Bedrijven die social media gebruiken	Circa 65%
E	Personeel dat werkt met een computer	> 65%
F	Personeel dat werkt met internet	> 60%
G	Personeel dat werkt met mobiel internet	circa 25%
H	Telewerkers	25%

Een veelheid van andere feiten zijn aan te halen om het belang van ICT, en daarmee de ICT-sector, te duiden. Zo stuurden in 2015 de helft van alle bedrijven hun facturen elektronisch, al stond de 'E-factuur' met 5% nog in de kinderschoenen. Het aantal bedrijven met een expliciet ICT-beveiligingsbeleid ligt gemiddeld op 30%, waarbij de grotere ondernemingen (meer dan 100 medewerkers) daar al aanzienlijk meer aandacht voor hebben. Bovengenoemde feiten laten zien dat ICT dwars door alle sectoren heen loopt. Het aandeel van de ICT-sector in de economie is in de afgelopen decennia stevig gegroeid. Dit komt vrijwel uitsluitend doordat de ICT-dienstensector steeds verder uitbreidt (Tendrapport 'Tijd om te innoveren of tijd te besparen', 2013). Nederland behoort qua ICT-toepassingen tot de koplopers in Europa.

Via ICT is vernieuwing te realiseren in werk- en productieprocessen, producten, diensten en verdienmodellen. In Nederland, en op Europees niveau, staat ICT al lange tijd als 'doorbraaktechnologie' op de beleidsagenda. In de periode 2012-2014 was bijna 50% van de bedrijven aan het vernieuwen, zowel technisch als organisatorisch (CBS, 2014). De ICT-sector zelf liep daarin voorop. De vernieuwingsdrang brengt met zich mee dat de ICT-sector als vanouds conjunctuurgevoelig is. Het is gemakkelijk om investeringen voor vernieuwing vrij te maken, en het is even gemakkelijk om te beknipten op ICT-budget in krappe tijden. De gevoeligheid voor schommelingen in de economie is in het afgelopen decennium enigszins afgezwakt, onder andere door *outsourcing*, *offshoring* en veranderingen in de aard van het ICT-werk. In vrijwel alle sectoren maken bedrijven meer gebruik van ICT om het eigen businessmodel te vernieuwen. De bedrijven in de ICT-sector zelf worden evenzeer geconfronteerd met de noodzaak tot het vernieuwen van hun businessmodel. In het zaken doen met ICT-bedrijven worden in plaats van het traditionele verdienmodel 'uren x tarief' steeds vaker 'as-a-service'-concepten, een vast bedrag of resultaatafspraken gehanteerd. Het stelt eisen aan de kwaliteit van de bedrijfsvoering in de branche, waar veel leidinggevendenden – zoals in het verleden ook in andere branches – zijn benoemd op basis van hun vakinhoudelijke kennis.



Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 40 van 84

In 2015 waren 356.000 ICT-professionals werkzaam in diverse bedrijfstakken van de Nederlandse economie, ruim 4% van de totale werkzame beroepsbevolking van Nederland. Uiteraard zijn ICT'ers in de branche 'Informatie en communicatie' sterk vertegenwoordigd, maar met name bij energiebedrijven en financiële instellingen ligt het aantal ook hoog. Het merendeel van alle ICT'ers werkt buiten de ICT-branche. Sinds 2012 neemt het aantal werkzame ICT'ers in Nederland gestaag toe. De gemiddelde leeftijd van ICT'ers is tussen 2005 en 2015 toegenomen, zoals onder alle werkenden (de vergrijzende beroepsbevolking). De branche wordt gekenmerkt door een relatief hoog opleidingsniveau. De ontwikkelingen in hardware- en softwarepakketten en versies volgen zich in rap tempo op. Voor wat betreft ICT geldt voor mensen in de samenleving en voor de ICT-professional in het bijzonder 'blijblijven, blijblijven en blijblijven'. De vereiste kennis is nog hoofdzakelijk kort cyclisch. De noodzaak tot voortdurend bij- en omscholen staat in grote en kleine bedrijven op gespannen voet met de concurrentie-eis om op korte termijn tot rendement te komen. Een bedreiging voor de ICT-branche als geheel is een tekort aan goed opgeleid en voldoende gespecialiseerd personeel.

### 5.1.2. Technisch-organisatorische ontwikkelingen

In de ICT-branche worden uiteenlopende technisch-organisatorische benaderingen toegepast, elk met hun eigen businessmodel, organisatiewijze en competenties. Zo worden (i) digitale infrastructuur, (ii) software, (iii) telecomdiensten, (iv) ICT-dienstverlening en (v) beveiliging onderscheiden. Gemeenschappelijk kenmerk is de continue marktdruk tot vernieuwen, een steeds kortere 'time to market' en daarmee de noodzaak om flexibel op de toekomst in te spelen.

#### i. digitale infrastructuur

De digitale infrastructuur wordt aangelegd en beheerd door datacenters en hostingbedrijven.

Naast een aantal grote internationale bedrijven (zoals Google) zijn in regio's kleinere datacentra actief. Datacenters en softwarebedrijven, te midden van een veelheid van andere bedrijven, bieden vaak hosting voor websites aan. In de afgelopen jaren is de opslag van data in de *cloud* in snel tempo populair geworden. De *cloud* betekent dat de data niet lokaal op een harde schijf worden opgeslagen, maar 'ergens' in een anoniem datacentrum. Daarmee zijn de data via internet gemakkelijk toegankelijk. De *cloud* maakt het gebruik van *big data* (grote bestanden beheren, analyseren en exploiteren) mogelijk. Een andere ontwikkeling in de infrastructuur is het *Internet-of-Things*, een versie van internet die apparaten op afstand bereikbaar en bestuurbaar maakt. De robotisering van de samenleving is hiermee verbonden.

#### ii. software

De grote en complexe markt voor software is internationaal van aard. Software wordt geleverd als standaardtoepassing en/of als maatwerk.

#### iii. telecomdiensten

Telecommunicatie omvat internet, (mobiele) telefonie, radio en televisie. Nederland kent een groot aandeel van de bevolking en bedrijven die gebruik maakt van telecomdiensten. In de afgelopen jaren is kwaliteit van telecomverbindingen toegenomen door de komst van snelle (glasvezel)verbindingen en hogere snelheid van de verbindingen.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 41 van 84

iv. ICT-dienstverlening

ICT-dienstverlening omvat de implementatie en het onderhoud van hard- en software, alsmede de training. Ook hier is sprake van grote internationale spelers en tal van kleine regionale spelers. Door de opkomst van de *cloud* en het *as-a-service*-model staan de werkzaamheden van adviesbedrijven onder druk. De ICT-consultancy kenmerkt zich door forse concurrentie, ook van ZZP'ers die in specialisatie en flexibele oplossingen een niche-markt vinden.

v. beveiliging

Een vraagstuk dat bij voortduring de aandacht van individuen en bedrijven vergt is de veiligheid van ICT-systemen. Dagelijks worden bedrijven geconfronteerd met pogingen tot hacken van hun ICT-toegang. Zo is in 2015 meer dan tien procent van de Nederlandse bevolking slachtoffer geweest van cybercrime, zoals hacken of koop- en verkoopfraude. De opkomst van de *cloud* maakt het vraagstuk van beveiliging ingewikkelder. Op zichzelf lijken data in de *cloud* gemakkelijker te beveiligen dan in afzonderlijke databases. Maar het gebruik van grote databestanden brengt, als het met de beveiliging een keer mis gaat, meteen wel een enorm risico met zich mee. Regelmatig zijn daarover nieuwsberichten te lezen. Een ander (juridisch en praktisch) relevant aspect van beveiliging is het eigenaarschap van de data.

Deze korte typering van de technisch-organisatorische structuur van de ICT-branche illustreert dat de pluriformiteit aan bedrijven in de ICT-branche groot is. Het brengt uiteenlopende eisen en wensen met zich mee als het gaat om de inrichting van het sociale domein.

### 5.1.3. Institutionele structuur

Nederland ICT is als branchevereniging met ruim 550 aangesloten bedrijven de belangenbehartiger en vertegenwoordiger van de ICT-branche. De leden van Nederland ICT zijn qua omvang een afspiegeling van de bedrijven in de branche; het merendeel zijn MKB-ondernemingen en daarnaast zijn circa vijftig grote ondernemingen lid. Onderdeel van Nederland ICT is de werkgeversvereniging ICT. Daarnaast maakt Nederland ICT zoals alle onderzochte branches deel uit van koepelorganisatie VNO-NCW.

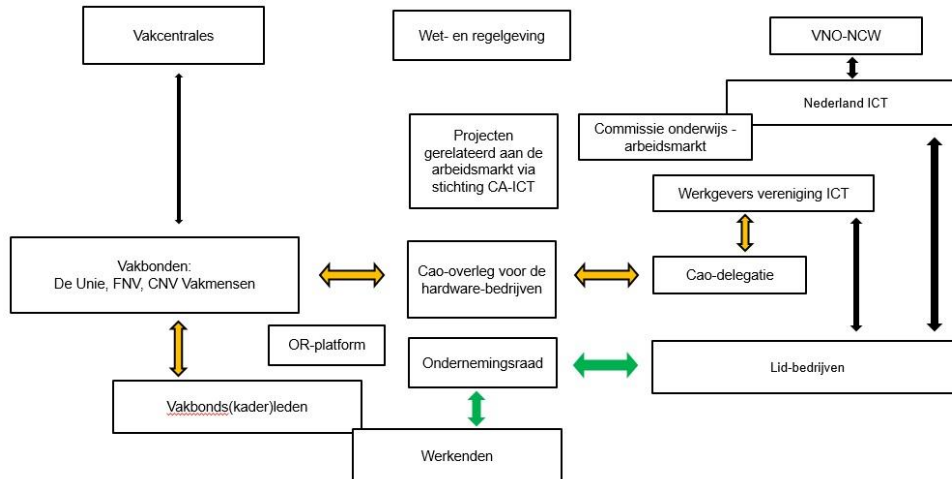
Met name de softwarebedrijven hebben een voorkeur om arbeid op ondernemingsniveau te organiseren. De meeste ondernemingen maken afspraken over arbeidsvoorwaarden met hun personeelsvertegenwoordiging of ondernemingsraad. Ondernemingsraden hebben onderling contact via een OR-platform.

Daarnaast kent de ICT-branche een cao, vooral voor bedrijven in de hardware; de cao voor de informatie-, communicatie- en kantoortechnologiebranche (ICK-cao). Ondernemingen die de cao willen volgen moeten zowel lid zijn van Nederland ICT als van de werkgeversvereniging ICT. De vakbonden De Unie, FNV en CNV Vakmensen zijn de onderhandelingspartners namens de medewerkers. Ter ondersteuning van arbeidsmarktinitiatieven worden, waar dat aan de orde is, via een bipartiete stichting CA-ICT-projecten uitgevoerd.

De lichte institutionele overlegstructuur voor de ICT-branche ziet er schematisch als volgt uit (figuur 5.1):

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 42 van 84

**Figuur 5.1:** De institutionele structuur van het sociaal overleg in de ICT-branche



Het sociaal overleg in de ICT-branche kenmerkt zich door twee afzonderlijke processen. Het overleg op ondernemingsniveau in vooral de softwarebedrijven wordt in beginsel met de ondernemingsraad gevoerd. In de figuur is dat weergegeven met de groene pijlen. Het overleg over de ICK-cao voor de hardware-bedrijven wordt gevoerd tussen de cao-delegatie van de werkgeververeniging ICT en de betreffende vakbonden (de gele pijlen). De zwarte pijlen geven enkel een lidmaatschapsrelatie weer. In de praktijk zijn er ook bedrijven die zich zowel op software als hardware richten ('gemengde' bedrijven).

## 5.2. Dynamiek van het sociaal overleg

Tegenwoordig maken de meeste softwarebedrijven in de ICT-branche afspraken over arbeidsvoorwaarden op bedrijfsniveau. Dat was niet altijd zo. In 1997 werden de eerste bedrijfscao's in de ICT-branche afgesloten, deels vanuit een Nederlandse traditie. Vanaf het begin van deze eeuw werden deze bedrijfscao's omgevormd tot arbeidsvoorwaardenregelingen die met de ondernemingsraad werden afgesloten. Nog voor de crisis van 2008 was dit transitieproces afgerond. Een belangrijke aanleiding voor deze transitie was de internationalisering van de branche, waarbij veel Nederlandse ICT-bedrijven onderdeel zijn gaan uitmaken van multinationale concerns. Een arbeidsvoorwaardenregeling afgesloten met de ondernemingsraad vergt overigens een ander proces van interne legitimering dan bij een cao. Zo zijn bijvoorbeeld conform de bestaande wetgeving individuele medewerkers niet vanzelf gebonden aan een dergelijke regeling.

Uit de interviews is duidelijk geworden dat veel grotere bedrijven, en ook hun ondernemingsraden, met enige regelmaat informeel overleg met vakbonden hebben over de gang van zaken. Over de arbeidsvoorwaardenregelingen zelf is op dit moment weinig bekend. Het zou nader onderzoek in ICT-bedrijven vergen om meer inzicht te krijgen.

Over de ICK-cao kan het volgende worden vastgesteld: De ICK-cao, voluit de 'cao voor de informatie-, communicatie- en kantoortechnologiebranche' kent een lange historie. De ICK-cao komt voort uit de cao voor de handel in kantoormachines die al aan het begin van de vorige eeuw is afgesloten. De inhoud van de cao is steeds aangepast aan de veranderende

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 43 van 84

tijden. De belangrijkste kenmerken van de ICK-cao zijn als volgt te duiden: De ICK-cao is een minimum-cao waar individuele bedrijven naar eigen maat extra afspraken bij kunnen maken. De cao wordt niet algemeen verbindend verklaard. Er is geen verplichting om de hele cao te volgen. De cao bestaat uit vier categorieën bepalingen, te weten van verplicht (A1) tot en met optioneel (A4):

- A1.vaste regels gelden;
- A2.kaders gelden waarbinnen in het bedrijfsoverleg invulling aan wordt gegeven;
- A3.invulling in het bedrijfsoverleg wordt gegeven zonder dat kaders zijn gegeven;
- A4.optionele bepalingen: aanbevelingen kunnen gelden.

De ICK-cao is mede relevant voor de hardware-bedrijven ter afbakening met andere branches, zoals de metaal- of de grafische industrie. Met de partijen van de cao voor het Reprografisch Bedrijf wordt bijvoorbeeld een keer per jaar overleg gevoerd en met de metaalbranche is een convenant afgesloten.

De resultaten van de twee voornoemde processen van arbeidsvoorwaardenvorming hebben als effect dat de transactiekosten beperkt zijn. De werkgever hoeft immers maar met een beperkt aantal belanghebbenden te onderhandelen, in plaats van met alle werkenden afzonderlijk. Veel niet-cao-bedrijven volgen de ontwikkeling van de cao; voor hen blijkt de cao een referentiepunt te zijn. De ICK-cao biedt voor de deelnemende bedrijven ruimte, omdat zij de bepalingen (A1 t/m A4) op hun eigen maat kunnen toepassen. De 'gemengde' bedrijven kunnen de cao ook toepassen op niet-cao-medewerkers, en dat blijkt in de praktijk ook te gebeuren. De cao en de bijbehorende pensioenregeling zijn voor werkenden een teken van goed werkgeverschap. Ter illustratie: de pensioenregeling die de werkgeversvereniging ICT in de cao heeft opgenomen kent geen verplichtstelling. Dat biedt mogelijkheden voor de digitale sector om vrijwillig deel te nemen zonder dat zij gebonden zijn aan de cao. De pensioenvoorziening kent een middelloonregeling, een beschikbare premieregeling met een 4% staffel en 3% staffel. Daarboven kent iedere regeling een excedentregeling die ook in combinatie met elke basisregelingen kan worden toegepast. De inkoop van pensioen bij de middelloonregeling is mogelijk en biedt goede financiële mogelijkheden.

De ICK-cao 2015-2016 bevat drie soorten projecten die gericht zijn op het initiëren van arbeidsmarkt gerelateerde projecten in ondernemingen. Het project 'Duurzame inzetbaarheid' heeft tot doel om beleid te formuleren, initiatieven te stimuleren, ervaringen te delen en bewustwording te vergroten op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Het tweede project 'Participatiewetgeving' wil bedrijven stimuleren om extra banen te creëren voor personen met een arbeidsbeperking. In het derde project 'Mantelzorg' wordt nagegaan op welke wijze bedrijven de medewerkers kunnen ondersteunen bij de invulling van mantelzorgtaken.

### 5.3 Inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. De inzetbaarheid van de medewerker is met alle technologische en structurele veranderingen in de ICT-branche een stevig aandachtspunt. Duurzame inzetbaarheid vergt een mindset van de medewerker om bewust te zijn dat wat ze nu goed kunnen, over enige tijd misschien niet meer nodig is. Het vereist ook een vermogen om mee te kunnen groeien

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 44 van 84

met ontwikkelingen. De voortdurende vraag is: wat kan en wil ik nog meer? Dat is met de veranderde wetgeving over de AOW-leeftijd een actuele vraag geworden, want de weg naar vervroegd uittreden is niet meer begaanbaar. Medewerkers moeten straks in staat zijn om zich tot op hoge leeftijd te ontwikkelen, binnen hun ICT-vak of daarbuiten. Veel medewerkers hebben zich nog niet kunnen instellen op dit drastisch veranderde perspectief.

De werkgever ziet zich voor enkele dilemma's gesteld. Allereerst staat de noodzaak tot rendement op korte termijn op gespannen voet met het investeren in het opleiden van medewerkers voor een volgende generatie van soft- en/of hardware. Ten tweede is het niet vanzelfsprekend om medewerkers voor te bereiden op een stap naar de externe arbeidsmarkt naarmate er meer vacatures in de ICT-branche komen. Het risico bestaat dat een dergelijk beleid juist de kansrijke medewerkers stimuleert tot mobiliteit. Toch ligt hier een kans om belangen op de korte termijn met de lange termijn te verbinden.

Tenslotte, de branche heeft een groeiend belang om arbeidsmarkt gerelateerde projecten te initiëren. Het primaire belang op korte termijn ligt in het vervullen van vacatures in de ICT-branche. Daarnaast en voor de langere termijn zou een (opleidings)beleid dat verbreding van de inzetbaarheid stimuleert de doorstroom naar andere functies binnen en buiten de ICT-branche vergemakkelijken. De cao 2015-2016 biedt voor beide benaderingen een stimulans.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 45 van 84

## HOOFDSTUK 6

### Detailhandel (non-food)

De non-food detailhandel wordt beschreven met de volgende elementen: (6.1) profiel van de detailhandel, (6.2) dynamiek van het sociaal overleg alsmede (6.3) inzet en resultaten bij twee cao's in de non-food detailhandel.

### 6.1. Profiel van de detailhandel

#### 6.1.1. Economie en werkgelegenheid

De totale werkgelegenheid in de detailhandel bestaat uit bijna 510.000 voltijdbanen (fte), verdeeld over circa 870.000 werknemers (UWV, 2016). De non-food detailhandel biedt werk aan ongeveer 447.000 werknemers. Ruim 30 procent van alle werknemers in de detailhandel heeft een flexibel arbeidscontract en ongeveer 65 procent werkt in deeltijd. Er zijn veel scholieren en studenten die in deze sector een 'kleine' bijbaan hebben en op piektijden worden ingezet.

Gedurende de crisisjaren 2008-2013 liet de detailhandel – net als de horeca – in vergelijking met andere sectoren in Nederland, een lage productie én een grote groei van het aantal banen zien (UWV, 2014; SER, 2015:37). De omzet in de Nederlandse detailhandel lijkt ten opzichte van Duitsland, België en Frankrijk ook wat achter te lopen (McKinsey&Company, 2016: 18). Het consumentenvertrouwen heeft tijdens de crisis een deuk opgelopen, de concurrentie tussen winkels is hoog, de winstmarges zijn in veel winkelbedrijven beperkt en het aantal faillissementen (maar ook 'doorstarters') in de detailhandel is hoog. Het einde van warenhuis V&D is illustratief voor grootwinkelbedrijven en winkelketens die noch op prijs noch op kwaliteit voldoende kunnen concurreren om zich staande te houden.

#### 6.1.2. Technisch-organisatorische ontwikkelingen

In de non-fooddetailhandel groeit de omzet via webwinkels sterker dan de omzet via fysieke winkels.<sup>26</sup> Een *Bol.com* concurreert op slimme toepassing van ICT, magazijnopslag, distributie en transport. Ook veel fysieke winkels breiden hun activiteiten uit met internetverkoop. Inmiddels is 8% van het totaal aantal fte's in de sector actief in webwinkels (UWV, 2016: 17). De vraag naar verkooppersoneel neemt af, terwijl de vraag naar transport en logistiek personeel toeneemt. Daarnaast zien we ook meer overlappings met horeca-activiteiten, zoals bij 'conceptstores' waar alcohol geschonken wordt of bij boekenwinkels met een koffiëbar etc. Winkelbeleving is in de detailhandel een belangrijke concurrentiefactor geworden waarmee oude grenzen tussen branches kunnen worden overschreden. Net als in de andere drie casestudies in dit onderzoek, zien we dus ook hier branchevervaging optreden.

<sup>26</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/24/steeds-meer-webwinkels-in-detailhandel>

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 46 van 84

Deels gerelateerd aan bovenstaande economische en technologische ontwikkelingen, staat de detailhandel ook op het terrein van de arbeidsverhoudingen voor grote uitdagingen. De vraag naar de mate van economische zelfstandigheid van (jeugdige en deeltijd-) werknemers in deze sector kan worden gesteld.<sup>27</sup> Daarnaast heeft de cao-vorming in sommige branches in de afgelopen crisisjaren stil gestaan. Er zijn cao's in de detailhandel die al jaren niet tot stand komen en soms tekent alleen de Unie, CNV of AVV aan werknemerszijde. De sociale partners in de sector zijn zich bewust van het belang van, maar ook van de moeilijkheden bij, een thema als duurzame inzetbaarheid. Een evaluatie van het UWV (2016) onder de oud-werknemers van V&D heeft laten zien dat leeftijd een belangrijke rol speelt bij het wel of geen nieuw werk kunnen vinden.<sup>28</sup> Werkenden in handelssectoren scoren relatief laag in de statistieken over deelname aan *life-long-learning* (Pleiters & Harders, 2016).

### 6.1.3. Institutionele ontwikkelingen

De structuur van brancheverenigingen en bedrijfstak-cao's in de detailhandel is versnipperd. De Raad Nederlandse Detailhandel (RND) is een koepelorganisatie van brancheverenigingen in de non-fooddetailhandel in Nederland, waaronder Nederlandse Organisatie voor de Energiebranche (NOVE), Vereniging van Drogisterij- en aanverwante Filiaalbedrijven (VDF), Vereniging Drankenhandel Nederland (VDN), Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Speciale Branches (VGSB), Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Textiel (VGT), Vereniging van Winkelketens in de Doe-Het-Zelfbranche (VWDHZ) en Werkgeversvereniging voor Homeshoppingbedrijven (WHB). De leden van RND zijn samen goed voor ongeveer € 21 miljard detailhandelsomzet in Nederland (>40% van omzet non-food)<sup>29</sup>. Daarnaast maakt de RND zoals alle onderzochte branches deel uit van koepelorganisatie VNO-NCW.

INretail verenigt winkelbedrijven in branches als wonen, mode, schoenen en sport. INretail telt ruim 5.000 leden die in totaal zo'n 16.000 winkels hebben.<sup>30</sup> INretail is niet via RND, maar rechtstreeks aangesloten bij VNO-NCW. Zij is werkgeverspartij van de cao 'Fashion, Sport & Lifestyle' (zie paragraaf 3.4.2).

De institutionele structuur van het sociaal overleg in non-food detailhandel is samengevat in de onderstaande figuur 6.1:

---

<sup>27</sup> In 2013 kreeg 40 procent van de werkenden in het grootwinkelbedrijf nog geen € 9 bruto per uur (Tros & Keune, 2016). De grote aantallen werknemers onder 23 jaar en de lage minimumjeugdlonen in cao's en wetgeving, is daarvoor een belangrijke verklaring.

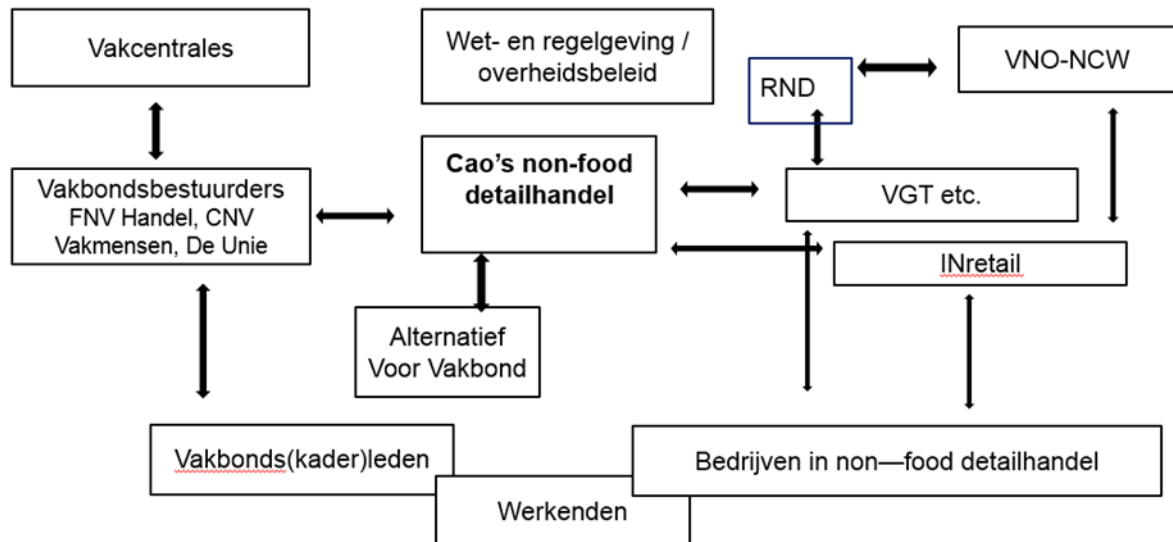
<sup>28</sup> Een half jaar na ontslag heeft twee derde van de 25-50-jarigen en 22 procent van de 50-plussers een nieuwe baan (UWV Arbeidsmarktinformatie en –advies, december 2016).

<sup>29</sup> <http://www.rndweb.nl>

<sup>30</sup> <https://www.inretail.nl/over-inretail/>

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 47 van 84

**Figuur 6.1:** De institutionele structuur van het sociaal overleg in de Detailhandel (non-food)



In de afgelopen periode is de voornoemde institutionele structuur in de non-fooddetailhandel ter discussie komen te staan. Zowel RND als INretail zeggen in de gehouden interviews dat vroeger ontstane begrenzings tussen brancheverenigingen in de detailhandel nu niet altijd nog efficiënt of functioneel zijn. Een groot kledingbedrijf als H&M bijvoorbeeld is geen lid van de Vereniging Grootwinkelbedrijf Textiel, maar – samen met veel MKB-bedrijven in de modebranche – aangesloten bij INretail. Zowel VGT als INretail oriënteren zich op verdere samenwerking en integratie van de VGT-cao en de cao 'Fashion, Sport & Lifestyle' van INretail.

Ook aan vakbondszijde is sprake van versnippering en heroriëntatie van strategie. Alternatief voor Vakbond (AVV) is een nieuwe speler in de cao-vorming in de non-fooddetailhandel, naast FNV, CNV en de Unie. AVV heeft (zeer) weinig leden onder de werkenden in de detailhandel en ondervraagt ongeorganiseerde werkenden in de betreffende branches over hun voorkeuren en meningen t.a.v. cao's en collectieve arbeidsvoorwaarden. Daarmee is deze speler controversieel en kunnen er vragen worden gesteld over haar legitimiteit. In de gehouden interviews wijst INretail op de grote samples in de enquêtes van AVV, terwijl FNV stelt dat zij meer dan 15.000 leden in de branche heeft en bij haar achterbanraadpleging ook niet-leden betreft. Omdat AVV geen lid is van de Stichting van de Arbeid en niet is vertegenwoordigd in de Sociaal Economische Raad is het minder verbonden met de totstandkoming en implementatie van landelijke sociale akkoorden, zoals die in 2013.

In vergelijking met INretail kiest RND er meer uitdrukkelijk voor om de gevestigde vakverenigingen zoals FNV en CNV in de cao-vorming te (blijven) betrekken om stabiliteit in de arbeidsverhoudingen te behouden. Dit lukt de laatste jaren steeds minder.

FNV Handel heeft zich teruggetrokken uit de cao-onderhandelingen en het sociaal overleg bij supermarkten, drogisterijen, bloemen en planten en mode/textiel. In zijn algemeenheid vindt FNV Handel dat zij te weinig terugkrijgt in ruil voor de eisen van werkgevers in de detailhandel. Er zijn fundamentele meningsverschillen tussen FNV en brancheverenigingen in de detailhandel als het gaat om extra vergoedingen voor weekend- en avondwerk, het



Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 48 van 84

businessmodel rondom de inzet van laagbetaalde jongeren en beoogde versoeringen voor oudere werknemers. FNV ziet een *race-to-the-bottom* in de contractvorming, beloning en kwaliteit van arbeid van werknemers in de detailhandel, waar zij niet aan mee wil werken of medeverantwoordelijk voor wil zijn. Er zijn ook cao's in de detailhandel waar niet alleen bezuinigingen centraal staan en waar FNV onderhandelings- en contractpartij is. De strategie van FNV Handel is gericht op versterking van de vakbond in de detailhandel door middel van werving van meer leden en meer betrokkenheid van werknemers.

## 6.2 Dynamiek van het sociaal overleg in de non-food detailhandel

In deze casus concentreren we ons op twee cao's in de non-food detailhandel: de bedrijfstak-cao 'Fashion, Sport & Lifestyle' en een onderneming-cao van een grootwinkelbedrijf in mode en aanverwante producten. Beide cao's zijn nogal veranderd in de afgelopen jaren. Daarmee kan niet gezegd worden dat het sociaal overleg en de onderhandelingen in alle cao's in de detailhandel zich in zo'n dynamisch vaarwater bevinden. Er zijn bijvoorbeeld ook gesprekken gevoerd in de kappersbranche (ANKO) die vooral stabiliteit uitstraalden.

### 6.2.1 Cao 'Fashion, Sport & Lifestyle'

INretail heeft zich sinds 2008 de opdracht gesteld om tot schaalvergroting te komen in de cao-vorming in de non-fooddetailhandel. In 2016 vielen circa 110.000 werknemers onder de bedrijfstak-cao 'Fashion, Sport & Lifestyle' (FS&L-cao), waarbij INretail de werkgeverspartij is. In 2016 zijn tuincentra onder deze cao gekomen en in begin 2017 zijn ook woonwinkels onder deze cao geschaard, waarmee de werkings sfeer verder zou zijn uitgebreid met 35.000 werknemers. Zoals eerder geschreven, zijn er momenteel vergaande gesprekken tussen INretail en de Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Textiel (VGT) om tot één cao voor de gehele modedetailhandel te komen.

In 2015 is de FS&L-cao niet langs de traditionele lijnen van het Nederlandse poldermodel tot stand gekomen: de in 2005 opgerichte Alternatief Voor Vakbond (AVV) heeft een belangrijke rol in het proces gespeeld, terwijl FNV en CNV juist buiten spel is komen te staan. Waar INretail in de cao-onderhandelingen in 2014/2015 niet tot overeenstemming kwam met de vakverenigingen FNV, CNV, De Unie en Reformatorische Unie - met name op het punt van versoering van de zondagstoelage van 100 naar 50 procent - kon zij wel tot overeenstemming komen met AVV en later ook De Unie. Het wettelijke toetsingskader voor algemeenverbindendverklaring bleek geen barrière om deze cao algemeen verbindend te verklaren voor de betreffende bedrijfstak<sup>31</sup>

In 2016 zette INretail haar strategie van samenwerking met AVV en De Unie en verdere versoering van toeslagen in de cao door; nu ten aanzien van de zaterdagavond (van 100 naar 50%) en uitbreiding van het dagvenster van 21 uur naar 22 uur op maandag tot en met vrijdag. FNV Handel zette wederom geen handtekening. CNV maakte andere overwegingen dan FNV (zie later) en deed dat nu wel. FNV Handel is niet tegen INretail's strategie van integratie en schaalvergroting van cao's in de non-fooddetailhandel, maar vindt het niveau van arbeidsvoorwaarden in de FS&L-cao niet voldoende om daar een

<sup>31</sup> Brief van de Minister SZW inzake kamervragen van SGP en SP, dd 25 augustus 2015.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 49 van 84

handtekening onder te zetten. De afbouw van toeslagen op bijzondere werktijden vindt zij te weinig gecompenseerd en zij is het niet eens met de door werkgevers geïnitieerde afschaffing van een uniforme collectieve loonsverhoging over de *reële*<sup>32</sup> uitbetaalde lonen. Een ander bezwaar van FNV Handel om deze cao niet te tekenen, was een verslechtering van de loondoorbetaling bij ziekte.

CNV Vakmensen maakt bij de beoordeling van de FS&L-cao in 2016 andere afwegingen dan FNV. Ten eerste vindt zij de uitbreiding van winkelopeningstijden en werktijden naar avonden en weekenden inmiddels een maatschappelijk gegeven, waar niet per definitie extra beloning vanuit de cao tegenover hoeft te staan als er een reële verbetering van de zeggenschap van werknemers op hun eigen werkuren kan worden gerealiseerd. In de cao FS&L is afgesproken om *pilots* rondom zelfroosteren te organiseren. Ten tweede wil CNV invloed hebben op de agenda's van de cao en van het sociaal overleg in de branche over scholing en duurzame inzetbaarheid en deze in de richting van het beleid van CNV Vakmensen bepalen. Hierbij ziet CNV voordelen in een verdere concentratie in de cao-vorming binnen de non-food detailhandel, omdat er aan de kleine onderhandelingsstafels in de detailhandel over dezelfde zaken wordt gesproken en er – door steeds op elkaar te wachten – geen echte vooruitgang kunnen plaatsvinden.

### 6.3 Inzet en resultaat in een onderneming-cao

In dezelfde sector van de non-fooddetailhandel hebben we een cao gevonden waarin alle partijen afspraken hebben weten te maken over langere termijn doelen als investering in scholing, inzetbaarheid en modernisering in de salarissystematiek. Het betreft een grootwinkelbedrijf dat investeert op de lange termijn. Het richt zich op het hogere segment qua verkoop van producten, consumenten en winkelimago en wil dat het personeel binnen deze luxere uitstraling past. Het noemt zichzelf ten opzichte van andere bedrijven in de detailhandel 'eigenwijs' op het gebied van arbeidsvoorwaarden en heeft al jarenlang een eigen onderneming-cao. Het is aangesloten bij VGT en RND.

In 2015 wilde de bedrijfsleiding af van het traditionele cao-onderhandelingsmodel waar alleen over 'punten en komma's' werd onderhandeld. De cao zou ondersteunend moeten zijn in haar HR-beleid om de arbeidsproductiviteit te verhogen. In tegenstelling tot de praktijk aan andere cao-tafels in de Nederlandse detailhandel, wilde de werkgever niet alleen inzetten op versoering van arbeidsvoorwaarden, maar op modernisering van cao-bepalingen. In reactie op een aanvankelijk afwachtende houding van FNV om in deze moderniseringsslag ook de toeslagen op bijzondere werkuren ter discussie te stellen en ook de niet-leden van vakbonden bij de cao-vorming te betrekken, heeft het bedrijf de ondernemingsraad (OR) gevraagd als onderhandelingspartner in het arbeidsvoorwaardenbeleid. De OR vond zichzelf te kwetsbaar en heeft de onderhandelingen over collectieve arbeidsvoorwaarden 'teruggegeven' aan de vakverenigingen. De vakbonden stemden ermee in om de OR en ook de medewerkers van het bedrijf die geen vakbondslid zijn, structureel en actief in het cao-overleg te betrekken.

In schema 6.1 (zie hieronder) zijn de resultaten van de cao-modernisering samengevat. De toeslagen op zondag zijn verlaagd van 100 naar 50 procent. Hiermee zijn FNV Handel en CNV Dienstenbond akkoord gegaan vanwege verbeterpunten zoals afschaffing van de lage jeugdlonen in de cao en invoering van een vitaliteitsbudget voor werknemers van jaarlijks

<sup>32</sup> Dus niet alleen over de bedragen in de cao-loonschalen.

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 50 van 84

€ 500. De afschaffing van de jeugdlonen bij dit bedrijf – en daarmee verhoging van het vaste loon voor jongeren die daar werken - kan als een ruil worden gezien met de versoering van zondagtoeslagen. Niettemin had deze innovatie een bredere uitstraling. Vanwege de publieke acties van ‘Young & United’ tegen afschaffing van de wettelijke minimumjeugdlonen, was een dergelijke afspraak voor FNV-welkom: men kon laten zien dat het wél kon. De invoering van een vitaliteitsbudget is in figuur 1 onder ‘lange termijn’ gezet omdat het expliciet onderdeel is van het bedrijfsbeleid inzake duurzame inzetbaarheid. De distributieve ruildimensie op de korte termijn is tot stand gekomen in een breder pakket van maatregelen dat tevens gericht is op de lange termijn. Voor de acceptatie van FNV inzake een verslechtering op een deelterrein (i.c. de zondagstoeslag) en versterking van resultaatafhankelijke beloning als salarisgrondslag, heeft meegespeeld dat het bedrijf - ook buiten de cao om – haar investeringen in scholing en opleiding van het personeel vergroot en het bedrijf geen bezuinigingsdoelstelling had bij de modernisering van de cao. Bovendien zijn de vaste salarissen niet verlaagd.

Met de modernisering van zowel het proces (‘co-creatie’) als het resultaat in inhoudelijke afspraken - waarvan wordt verondersteld dat het arbeidsproductiviteit zal verhogen - zijn de vakbonden in een rol van strategische partner van de werkgever gekomen. De nieuwe regels omtrent variabele beloning - op het niveau van individuele werknemers én het bedrijf (winstdeling) - en vitaliteitsbudget hebben de doelstelling om het functioneren van medewerkers, en daarmee hun productiviteit, te bevorderen.

De werkgever ziet bovenstaande veranderingen als een begin van verdere cao-modernisering in de toekomst. De komende drie tot vijf jaar zouden:

- 1) de beloning en toeslagen van medewerkers (nog) meer op basis van resultaten moeten plaatsvinden;
- 2) er (nog) meer geïnvesteerd moeten worden in de vitaliteit van medewerkers;
- 3) medewerkers meer eigen regie op arbeidstijden moeten krijgen voor een betere werk-privé balans. Daarbij zou het traditionele, distributieve onderhandelen op de korte termijn verder moeten worden ingeruild door discussie over het creëren van ‘win-win’-situaties. Of dit in de toekomst ook zal plaatsvinden is onder meer afhankelijk van de opstelling van alle stakeholders in de co-creatie en de kwaliteit van de verhoudingen met OR en vakbonden (i.c. vertrouwen).

Tabel 6.1: Onderneming-cao in de non-food detailhandel

		Vakbonden (vv)	
		Kortetermijnbelang	Langetermijnbelang
Werkgever (wg)	Korte termijnbelang	Distributief: Versoering zondagstoeslag (wg) – afschaffing jeugdlonen (vv)	
	Lange termijnbelang	Aanvankelijke terughoudendheid FNV over cao- modernisering/co-creatie (maar impasse is doorbroken)	Productief: Vitaliteitsbudget/Duurzame inzetbaarheid + Resultaatgericht belonen + strategisch partnerschap

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 51 van 84

## HOOFDSTUK 7

### Analyse

Dit hoofdstuk begint met een deelanalyse van elk van de vier branchebeschrijvingen (7.1). Voor elke onderzochte branche wordt een analyse gepleegd van de ontwikkelingen die zich in het sociaal overleg hebben voorgedaan, of nog voordoen. Met name gaat de interesse uit naar de aanwezigheid van distributie versus productie gerichte afspraken, alsmede het vermogen van sociale partners om langetermijnstrategie te ontwikkelen en te implementeren. Vervolgens wordt in 7.2 afstand genomen tot de afzonderlijke branches en volgen de belangrijkste gemeenschappelijke kenmerken van en de opvallendste verschillen tussen de branches.

### 7.1 Interpretatie van de bevindingen in vier branches

#### 7.1.1 Bouw

De beschrijving van de Bouw, i.c. Bouw&Infra, illustreert een grote dynamiek in het afgelopen decennium. Toenemende concurrentie, de financiële crisis en de omslag van ambachtssector naar professionele sector hadden invloed op het speelveld voor onderhandelingen op sociaal terrein. De cao-medewerker op een bouwplaats raakt in de verdrukking. Onder werkgevers veroorzaakte het spanning tussen Bouwend Nederland en de aangesloten bedrijven, die hun onvrede vooral gingen uiten over de hoge premiekosten voor de bipartiete opleidings- en ARBO-instituten. De vakbonden hadden te maken met een branche waar decennialang sprake was van louter voorspoed, maar waar nu de loonontwikkeling stokte en de ontwikkeling van medewerkers op het spel stond. Twee belangrijke verworvenheden in de branche gingen wankelen op hun voetstuk: de cao en de bipartiete opleidings- en ARBO-instituten.

##### 7.1.1.1 De dynamiek van korte en lange termijn agenda's

Partijen onderkenden de veranderende tijden en hadden voor heroriëntatie ingezet op co-creatie. Vooral de omstandigheden beperkten de kansen op een geslaagde co-creatie; externe druk op de cao-delegaties aan vakbondszijde en aan werkgeverszijde maakten al snel een einde aan deze vernieuwende poging. Tegelijkertijd dreigden enkele impasses. De eerste impasse had te maken met het terugtrekken van werkgevers uit de pariteit en het voornemen om meer flexibiliteit in arbeidstijden te bereiken. Omgekeerd was voor de vakbonden het afschaffen van de sociale fondsen en een grotere flexibiliteit in arbeidstijden geen prioriteit. De tweede impasse ontstond uit de constatering van de vakbonden dat de cao onvoldoende werd nageleefd. Zij wilden een bouwpas om de naleving van de cao te monitoren. Voor de werkgevers was de naleving van de cao en de invoering van de bouwpas geen prioriteit. Daarmee kreeg de inzet van sociale partners (het *aspirationlevel*) een dubbel karakter. Deels waren zij het erover eens dat de teruggang van de werkgelegenheid in de bouw-cao een halt moest worden toegeroepen. Ook was er overeenstemming over de noodzaak om de cao te moderniseren en te vereenvoudigen. Maar de impasses stonden hervatting van de co-creatie in de weg, en moedigden niet aan om de vertrouwde manier van onderhandelen zomaar op te pakken. Deze inzet van partijen

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 52 van 84

is te duiden aan de hand van een model dat onderscheid maakt naar de belangen op korte en langere termijn (zie hoofdstuk 2). Samen met het onderscheid naar werkgevers en vakbonden ontstaan vier kwadranten waarin de inzet over en weer is te duiden. In tabel 7.1 is de inzet geïllustreerd.

Tabel 7.1: Inzet van de cao-onderhandelingen (aspiration level voor de onderhandelingen)

		Inzet vakbonden	
Inzet werkgevers		Kortetermijnbelang	Langetermijnbelang
	Kortetermijnbelang	Teruggang van werkgelegenheid in de bouw-cao stoppen	Impasse: 1. afschaffen sociale fondsen 2. flexibiliteit in arbeidstijden
	Langetermijnbelang	Impasse: naleving cao-(bouw)pas	Intentie tot modernisering en vereenvoudiging van de cao

De pad-afhankelijkheid, de vaste reactiepatronen uit het verleden, drukten een te zwaar stempel op het vernieuwingsproces. De betrokken partijen waren (nog) niet in staat om hun vertrouwde werkwijze op te geven voor iets onbekends. De ontstane patstelling na de co-creatie werd doorbroken met de praktische overweging aan beide zijden dat er 'een cao moest komen'. Geen cao was namelijk niet denkbaar, want de paritaire organisaties zouden failliet gaan. Sociale partners zijn na een klassieke onderhandeling tot een akkoord gekomen. De resultaten worden door beide partijen bestempeld als relevant voor de korte en voor de lange termijn. Het kortetermijnresultaat omvat overeenstemming over: loonsverhoging, lagere sociale premie, flexibiliseren arbeidstijden en tegelijkertijd zeggenschap in arbeidstijden en het afbouwen van leeftijdscdagen met een overgangsregeling. Voor de langere termijn zijn partijen zich bewust geworden dat verandering nodig is. De oprichting van Volandis en het instellen van de Bouwpas illustreren dat. Het cao-resultaat (het *satisfaction level*) is hierna in tabel 7.2 weergegeven.

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 53 van 84

Tabel 7.2. Resultaten van de cao-onderhandelingen (satisfaction level na de onderhandeling)

Resultaat voor vakbonden			
Resultaat voor werkgevers		Kortetermijnbelang	Langetermijnbelang
	Kortetermijnbelang	- loonsverhoging - lage sociale premie - flexibiliseren arbeidstijden en tegelijkertijd zeggenschap in arbeidstijden - afbouwen leeftijdsdagen, met overgangsregeling	
Langetermijnbelang			- partijen zijn zich bewust geworden dat verandering nodig is. - oprichting Volandis - instellen Bouwpas

De manier waarop de cao tot stand kwam heeft veel kenmerken van een gerichtheid op een kortetermijnbelang, een distributieve cao-onderhandeling. Wellicht was het belangrijkste dát er een cao werd afgesloten. Niettemin oordelen de beide bevraagde partijen achteraf dat het resultaat relevant is voor de korte én de lange termijn. Kennelijk vinden partijen dat ze over hun eigen grenzen heen hebben gekeken. Deze gang van zaken vergt een nadere beschouwing.

#### 7.1.1.2 De beslissingsruimte en de prioriteiten van partijen

Met langere termijn wordt hier zoals eerder toegelicht in analytische zin vooral een productief karakter bedoeld. Productief, in de zin van een investering die zich pas op langere termijn terugverdient en waarvoor partijen van elkaar afhankelijk zijn. Was er sprake van zo'n investering? Een paar opmerkingen om het resultaat te duiden.

- Het nieuwe instituut Volandis wordt nog slechts deels collectief gefinancierd. Naast een bescheiden collectieve werkgeverspremie wordt Volandis straks ook vraag-gestuurd gefinancierd uit de besteding van het individueel budget van werknemers voor duurzame inzetbaarheid (NB. ZZP'ers en de UZK-medewerkers krijgen dat niet). Partijen hebben daarmee de balans tussen de verantwoordelijkheid van het individu en die van de werkgever tot uitdrukking laten komen in de wijze van financiering. Een wijze die past bij de huidige opvattingen in de samenleving en uitgaat van marktwerking. Bovendien is oneigenlijk gebruik van collectieve gelden bij met name vorstverlet niet meer mogelijk. Deze herschikking van verantwoordelijkheid heeft inderdaad een langetermijneffect.

Hier is nog de volgende opmerking bij te plaatsen: Het collectieve systeem is omgezet naar individuele verantwoordelijkheid voor de loopbaan. Dat veronderstelt medewerkers die in staat zijn om zelf keuzes te maken. Het veronderstelt ook dat leidinggevenden in staat zijn om oog te hebben voor ontwikkeling van medewerkers. De oude bipartiete infrastructuur heeft mede bijgedragen aan de groei van een brede opleidingstraditie in de branche. Voor een beperkt aantal, vooral grotere bedrijven, is het nu mogelijk om

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 54 van 84

zich met hun eigen HRM-beleid te profileren. Echter, zonder de ruggensteun van collectieve opleidingsfaciliteiten gaan met name de kleinere bedrijven het waarschijnlijk moeilijk krijgen om hun opleidingsactiviteiten te continueren. Voor de werkgever brengt het naast de *out-of-pocket* kosten en vervangingskosten, een investering in tijd met zich mee en is de continuïteit van de bedrijfsvoering op de korte termijn een punt van aandacht. Niet investeren in duurzame inzetbaarheid zorgt op de korte termijn niet meteen voor schade of risico. Ook voor de werkende betekent een opleiding vaak een investering in tijd of geld en zorgt het soms voor een verstoring van de werk-privé balans. Op de langere termijn ontstaan er echter wel degelijk risico's: de werkende raakt minder vitaal of er vindt concentratie van ervaring plaats. Dat (MKB-)bedrijven sterk leunen op collectieve afspraken blijkt wel uit het cao-resultaat over de arbeidstijden. Die kunnen nu flexibeler worden toegepast, maar werkgevers blijken het lastig te vinden om in hun roosters deze mogelijkheden tot flexibiliteit te verwerken.

- Een ander resultaat van de lange termijn is de bouwpas, die meer controle op de bouwplaats mogelijk moet gaan maken. Technisch gezien is het een ingewikkelde logistieke uitvoeringsklus, niet in de laatste plaats omdat er discussie is over welke data op de pas moeten staan. Er is bovendien discussie over wat precies een bouwplaats is (en daarmee welke werkenden een bouwpas zouden moeten krijgen). Het zal naar alle waarschijnlijkheid nog enige tijd vergen, voordat er een pas ligt waar sociale partners zich in kunnen vinden.
- Tenslotte is de vraag wat de cao betekent voor de homogeniteit binnen de branche. De toekomst van inzetbaarheid is met Vlandis een perspectief gegeven, zonder een zware collectieve lastendruk voor bedrijven. Bedrijven kunnen met grotere flexibiliteit concurrentie aan. Maar of daarmee de onderlinge samenhang van de branche, de homogeniteit ten opzichte van andere branches is versterkt dan wel verzwakt, is voer voor nader onderzoek.

### 7.1.2 Geestelijke gezondheidszorg (GGZ)

De beschrijving van de ggz-branche illustreert een grote druk van politieke en maatschappelijke ontwikkelingen op de sociale partners. Structurele veranderingen – zoals bezuinigingen, decentralisatie en toegenomen invloed van verzekeraars en nu dus ook gemeenten - buitelen de laatste jaren over elkaar heen. Zowel branchevereniging GGZ Nederland als de vakbonden vragen zich af of het sociaal overleg zoals men dat vroeger gewend was, nog wel past in deze tijden van marktwerking en krimp.

#### 7.1.2.1 De dynamiek van korte en lange termijn agenda's

Tabel 7.3 vat de inzet en het resultaat van overleg en onderhandeling tussen de sociale partners in de afgelopen vier jaren in de ggz-branche kort samen.

Het achterwege blijven van een nieuwe cao in de ggz in 2013 kan worden gezien als het resultaat van een impasse in de cao-onderhandelingen als gevolg van een spanning tussen het lange termijn belang van werkgevers over het 'marktwerking-bestendig' maken van de cao en het belang van vakbonden om niet (zomaar) toe te geven aan de voorgestelde versoering van arbeidsvoorwaarden zoals wachtgeld en lage collectieve loonsverhoging. Deze negatieve ervaring heeft tot een leerproces geleid. Via betere prioritering en gezamenlijke werkgroepen kwam men er in 2015 wel uit. Er kwamen compromissen tot stand over flexibele arbeidscontracten, wachtgeldregelingen en sociale plannen. Wij interpreteren deze nieuwe afspraken als het resultaat van distributieve onderhandelingen. Beide partijen kunnen ermee leven, maar het gaat te ver te om te stellen dat er sprake is van 'win-win'. De vakbonden zien iets terug van hun 'vaste banen agenda' en GGZ Nederland ziet toch enige 'modernisering' ontstaan. Flexibele arbeidscontracten sociale

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 55 van 84

plannen mogen beide, maar moeten beargumenteerd worden met behulp van 'strategische personeelsplanning' op instellingsniveau. De druk om in 2015 deze thema's bij de kop te pakken, werd als groot gezien. De stappen die hiermee op de korte termijn zijn gezet zullen doorwerken op de lange termijn. De resultaten van het gezamenlijk overleg over onderwerpen met een 'win-win' karakter, zijn (nog) beperkt tot het agenderen van het belang van thema's als duurzame inzetbaarheid en beperking van de administratieve lastendruk voor werkgevers en werknemers in de ggz-branche.

**Tabel 7.3: Inzet en resultaten van cao-onderhandelingen en sociaal overleg in 2013 en 2015 in de ggz**

		Vakbonden (vb)	
		Kortetermijnbelang	Langetermijnbelang
Werkgevers (wg)	Kortetermijnbelang	In 2015 Compromis 'vaste banen'(vb) – strategische personeelsplanning (wg).  Omzetting wachtgeldregeling in activeringsregeling bij ontslag (wg).	
	Langetermijnbelang	In 2013 Impasse: CAO marktwerking- <i>proof</i> (wg) – vasthouden aan arbeidsvoorwaarden (vb)	Agenderen duurzame inzetbaarheid, zelfsturing, weerstand tegen administratieve lastendruk en werkdruk.

#### 7.1.2.2 De beslissingsruimte en de prioriteiten van partijen

In de gehouden interviews zijn verschillende nieuwe thema's genoemd die raken aan de lange termijn agenda's en die voorbij gaan aan het enkel distributief onderhandelen. Werkdruk binnen de branche is volgens zowel werkgevers als vakverenigingen een issue. In de werkgeversenquête 2016 zegt ruim 60% van de ggz-instellingen dat de werkdruk ten opzichte van vorig jaar is toegenomen, wat vooral zou blijken door het hoger ziekteverzuim en ook wel door toenemende klachten van het personeel (Jettinghoff & Joldersma, 2016:30-34). Een tweede nieuwe issue is dat van het streven naar een betere leeftijdsmix van het personeel in ggz-instellingen. Vakbonden hebben de ambitie om de vraagstukken van 'jong en oud' aan elkaar te relateren middels ideeën over een 'generatiepact' en herverdeling van werk. Sommige ouderen zijn geholpen met deeltijdwerk, terwijl de gewenste (hoogopgeleide) jongeren dan meer zouden kunnen instromen. Ten derde speelt er het thema van waarborging van autonomie van ggz-instellingen én van ggz-professionals zelf. De 'meerjarenvisie 2013-2010' van GGZ Nederland refereert aan de behoeften aan zowel autonomie in de bedrijfsvoering als waardering en benutting van vakmanschap van ggz-medewerkers.



Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 56 van 84

Bovenstaande drie vraagstukken vragen investeringen die zich pas op langere termijn terugverdienen en waarbij partijen van elkaar afhankelijk zijn. Verder lijkt het weerstand bieden tegen de negatieve effecten van het overheidsbeleid en de inmenging van zorgverzekeraars een issue waar de sociale partners gezamenlijk kunnen optreden. Een sterke gezamenlijke lobby kan de kwaliteit van de relaties tussen de sociale partners in een branche verbeteren, al geven goede relaties geen garantie op goede resultaten in distributieve issues.

Wat meer aan de zijlijn wordt er gediscussieerd over nieuwe cao-structuren in de gehele zorgsector in Nederland. Branchevervaging tussen de verschillende zorgdomeinen kan leiden tot druk naar centraal niveau (alle zorg in Nederland in één centrale cao) of juist tot druk naar decentraal niveau (een cao voor het gehele sociale domein op lokaal niveau).

### **7.1.3 ICT-sector**

#### **7.1.3.1 De dynamiek van korte en lange termijn agenda's**

De ICT-branche is een relatief jonge branche en is van vitaal belang voor vernieuwing van de hele economie. De internationale ontwikkelingen in hardware- en softwarepakketten en versies volgen zich in rap tempo op. De agenda voor het sociale domein is hier volgend aan. Zo staat een investering in voortdurend bij- en omscholen op gespannen voet met de concurrentie-eis om op korte termijn tot rendement te komen. Dat maakt het lastig om onderwerpen voor de langere termijn te agenderen, zeker in relatie tot het collectieve belang van de hele branche.

#### **7.1.3.2 De beslissingsruimte en de prioriteiten van partijen**

Het sociaal overleg in de ICT-branche wordt gefaciliteerd door een lichte institutionele overlegstructuur. Het merendeel van het sociale overleg, vooral in softwarebedrijven, wordt op ondernemingsniveau uitgevoerd. Het beeld dat zich opdringt is een branche die de heterogeniteit weerspiegelt van de veelheid van branches waar ze aan toelevert. Maar er zijn wel degelijk scheidslijnen die op homogeniteit duiden. De homogeniteit binnen de branche is eerst en vooral te duiden met de ICK-cao, waar vooral bedrijven in de hardware deel van uit maken. De inhoud van de cao, die al een lange historie kent, is steeds aangepast aan de veranderende tijden. De ICK-cao is een minimum-cao en wordt niet algemeen verbindend verklaard. Er is geen verplichting om de hele cao te volgen. De cao bestaat uit vier categorieën bepalingen, te weten van verplicht (A1) tot en met optioneel (A4). Met andere woorden, de cao laat een grote mate van pluriformiteit toe. Toch zijn sociale partners in de branche in formele zin actief in het afbakenen van de ICK-cao ten opzichte van andere branches. In informele zin blijken bedrijven die geen deel uit maken van de cao wel degelijk de ICK-cao als een kompas te zien. Zo heeft werkgeversvereniging ICT in de cao-pensioenregelingen opgenomen, die interessant zijn voor bedrijven in de branche die nog geen deelnemer aan de cao zijn. Voorts bevat de ICK-cao 2015-2016 drie soorten projecten die gericht zijn op het initiëren van arbeidsmarkt gerelateerde projecten in ondernemingen ('Duurzame inzetbaarheid', 'Participatiewetgeving' en 'Mantelzorg') die ook interessant zijn en open staan voor niet-cao-bedrijven.

De heterogeniteit binnen de ICT-branche en de oriëntatie op de korte termijn vormen als vanouds een belemmering voor een branche-brede beleidsagenda. Op zichzelf is er wel aanleiding voor zo'n collectieve agenda gezien het huidige tekort aan goed opgeleid en voldoende gespecialiseerd personeel. Ook is de inzetbaarheid van ICT-specialisten een stevig

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 57 van 84

aandachtspunt, mede gezien de opgeschoven AOW-leeftijd. Tot op heden geven de ICT-bedrijven er evenwel de voorkeur aan om op eigen kracht met zulke vraagstukken om te gaan.

#### **7.1.4 Detailhandel (non food)**

De beschrijving van de detailhandel (non-food) illustreert instabiliteit in cao-vorming en weinig gezamenlijkheid in de sociaaleconomische probleemanalyse van de sociale partners. We zien versnippering en een heroriëntatie van cao-strategieën bij zowel brancheverenigingen als vakverenigingen.

##### **7.1.4.1 De dynamiek van korte en lange termijn agenda's**

Volgens onze analyses lijken brancheverenigingen in de detailhandel vooral in te zetten op het leggen van een (minimale) vloer in cao's om daarmee de concurrentie tussen winkelbedrijven op het terrein van de loonkosten enigszins te reguleren. Beheersing van loonkosten op de korte termijn staat in het cao-beleid centraal. Er worden wel studieafspraken gemaakt en intenties uitgesproken inzake langere termijn issues als scholing en duurzame inzetbaarheid, zoals in de cao 'Fashion, Sport & Lifestyle'. Of dit ook tot daadwerkelijke investeringen in het personeel en tot meer productief sociaal beleid (anders dan loonkostenbezuinigingen) zal gaan leiden, zal in de toekomst blijken. De doorgaande praktijk van relatief veel flexibele arbeidscontracten in de detailhandel, veel inzet van jongeren met een (laagbetaalde) bijbaan in de winkel die later in andere branches gaan werken, en op kosten gedreven concurrentie tussen winkels biedt geen gemakkelijke context. Een grootwinkelbedrijf in de non-food detailhandel dat (wél) in staat bleek concrete investeringsafspraken te maken voor de lange termijn kenmerkt zich door een cao waarin de lage jeugdlonen zijn afgeschaft en waarin er naast een versoering van de zondagtoeslag, ook nieuwe HR-investeringen zijn ingevoerd (zoals een individueel budget voor alle medewerkers inzake duurzame inzetbaarheid en extra variabele beloningselementen).

De vakbonden FNV en CNV in de detailhandel lijken niet zozeer te verschillen in hun langere termijn doelstelling om duurzame inzetbaarheid en zeggenschap over arbeidstijden en scholing van werknemers in de detailhandel te bevorderen. Wel brengt deze casus duidelijke verschillen aan het licht inzake de korte termijn ruildimensie en de weg waarlangs deze langere termijn doelstelling bereikt zou moeten worden. FNV onthoudt zich van ondertekening van nieuwe cao's in deze branche als die zijn ingegeven door verdere bezuinigingen in de primaire arbeidsvoorwaarden. CNV overweegt sneller om (toch) aan cao-tafels te blijven om daarmee (mogelijk) meer invloed uit te kunnen oefenen op het sociaal overleg en de totstandkoming van betere cao's op de langere termijn.

##### **7.1.4.2 De beslissingsruimte en de prioriteiten van partijen**

De feitelijke totstandkoming van de cao 'Fashion, Sport & Lifestyle' in de afgelopen twee jaren – en de beoordeling die de geïnterviewden in deze sector daaraan geven - illustreert een situatie waarin meerdere partijen zich oriënteren op nieuwe strategieën in interne organisatie, collectieve belangenbehartiging én onderhandeling en samenwerking. De schaalvergroting aan de kant van de behartiging van werkgeversbelangen in cao-vorming in de detailhandel lijkt door te gaan. Een nieuwe speler als Alternatief voor Vakbond lijkt die cao-vorming - in ieder geval op korte termijn - te versoepelen, maar leidt ook tot maatschappelijke discussie of dat wel gewenst is en of dat niet tot (nog meer) verwijdering zal leiden van betrokkenheid van de gevestigde vakbonden (die veel meer leden hebben en

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 58 van 84

ingebed zijn in de instituties van de Nederlandse polder) in de detailhandel. FNV stelt meer nadrukkelijk grenzen aan cao-versobering en richt zich ook op andere activiteiten om de positie van werknemers en het vakbondswerk te versterken. Of deze dynamiek vanuit verschillende hoeken gaat leiden tot meer stabiliteit en/of meer productieve/longe termijn onderhandelingen in de non-food detailhandel is zeer de vraag.

## 7.2 Bevindingen over de beslissingsruimte en keuzes van partijen

Op basis van de branche-analyses in de voorgaande paragrafen brengen we de belangrijkste bevindingen over de beslissingsruimte van partijen en hun keuzes in beeld als het gaat om het vermogen om tot innovatieve, productieve afspraken te komen. Hierbij maken we tevens gebruik van de input die we kregen van werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers in een aantal andere branches tijdens een symposium en een rondetafelgesprek, waarop de (voorlopige) uitkomsten van de branche-analyses werden gepresenteerd.<sup>33</sup>

In deze studie hebben we onderzocht in welke mate branches in staat zijn vernieuwingen in het sociaal overleg door te voeren die bijdragen aan de kracht van de branche. We hebben dit primair geïnterpreteerd als het vermogen van de sociale partners in een branche om elkaar te vinden in lange termijn - productieve - doelen. Met lange termijn doelen hebben we doelen op het oog die niet gedurende de looptijd van één cao – doorgaans een tot twee jaar – geheel kunnen worden gerealiseerd, maar een langere periode vergen. Dit betekent dat de sociale partners ofwel afspraken moeten maken voor een langere periode dan de lopende of nieuwe cao, ofwel erop vertrouwen dat korte termijn afspraken op langere termijn zullen worden gecontinueerd.

Productieve doelen zijn gericht op het versterken van de branche door de gemiddelde productiviteit van medewerkers te verhogen en/of het productieproces meer duurzaam succesvol te maken. Duurzaam heeft betrekking op de trits 'planet - people - profit'. Terwijl distributieve doelen betrekking hebben op de verdeling van de (huidige) toegevoegde waarde van een branche, beogen productieve doelen om de toegevoegde waarde (per medewerker) te vergroten. Vaak zijn productieve doelen ook lange termijn doelen, omdat zij een investering vergen die zich pas op langere termijn terugbetaalt. Investerings in scholing, training en duurzame inzetbaarheid zijn daarvan bekende voorbeelden. Buiten het sociale domein geldt dit bijvoorbeeld voor investeringen in nieuwe technologieën of het blootleggen van nieuwe afzetmarkten. Het is overigens niet uitgesloten dat bepaalde productieve doelen al op korte termijn kunnen worden gerealiseerd. Te denken valt aan maatregelen om verspilling van materialen tegen te gaan of een beloningssysteem dat individuele medewerkers stimuleert om beter te presteren (bv. via individuele prestatiebeloning of winstdeling).

In algemene zin constateren we dat er in alle branches een sterk besef onder zowel werkgevers als vakbonden leeft dat de omgeving waarin men opereert niet statisch is, maar verandert. Die veranderingen in de omgeving nopen tot aanpassingen in het sociaal overleg in de branche. Is men daar niet toe in staat, zo realiseert men zich over het algemeen, dan komen de sociale verhoudingen in de branche, en mogelijk zelfs de branche als geheel, steeds meer onder druk te staan. De beslissingsruimte in alle onderzochte branches wordt beïnvloed door enkele dominante bewegingen: branchevervaging (7.2.1),

<sup>33</sup> In de bijlage wordt een overzicht gegeven van de deelnemers aan het symposium en de workshop.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 59 van 84

de verhouding tussen de branche en de leden/achterban (7.2.2) en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (7.2.3).

### 7.2.1 Brancheervaging

Idealiter kenmerkt een branche zich door een grote interne homogeniteit en een grote externe heterogeniteit. Dit wil zeggen dat de bedrijven/instellingen en werkenden binnen een branche veel op elkaar lijken en sterk verschillen van bedrijven/instellingen en werkenden in andere branches.

Een probleem dat in alle onderzochte branches blijkt te spelen is dat van brancheervaging: waar liggen precies de grenzen van de branche en wie – welke bedrijven en welke werkenden – vallen onder branche-afspraken? 'Brancheervaging' kan verschillende achtergronden hebben. Eén daarvan is de al eerdergenoemde flexibilisering in de arbeidscontractvorming waardoor er meer werknemers onder de uitzendcao's of door ZZP-schap helemaal niet meer onder een cao vallen. Een tweede reden van brancheervaging betreft technologische ontwikkelingen in de bedrijvigheid binnen in een branche. Vooral toepassing van ICT blijkt grote impact te hebben. De meerderheid van de werknemers met een ICT-beroep werkt niet in een ICT-bedrijf en veel niet-ICT-bedrijven voeren wel activiteiten op ICT-gebied uit. Denk aan de opmars van webwinkels in de detailhandel, die zich meer bezighouden met slimme technologische toepassing in distributiecentra en transportsystemen dan met het beheren van fysieke winkels en persoonlijk contact tussen verkopers en consumenten. Maar ook winkels overschrijden traditionele grenzen door bijvoorbeeld een café in hun winkel te openen. Een derde reden van brancheervaging die we in het onderzoek zijn tegengekomen betreft de intensivering van samenwerking tussen organisaties met een verschillende branche-achtergrond. Traditionele ggz-instellingen vormen netwerken met andere organisaties in de zorg en welzijnsbranches. ICT-bedrijven verknopen soms met bedrijven die ICT toepassen. De bouwplaats vormt een netwerk van leveranciers met uiteenlopende branche-achtergrond. Ontwikkelingen rond brancheervaging zijn lang niet altijd een probleem voor brancheorganisaties of voor een eenduidige werkingssfeer van bedrijfstakcao's. Branches en bedrijfstakcao's veranderen immers voortdurend als gevolg van technologische ontwikkelingen. Door de hierboven genoemde technologische ontwikkelingen en intensivering van branche-overschrijdende netwerken van samenwerkende bedrijven lijkt de praktijk zich echter steeds verder van het ideaalbeeld van homogeniteit binnen een branche te verwijderen.

In de onderzochte branches die met brancheervaging kampen, hebben we nog geen innovatieve praktijken aangetroffen die dit probleem effectief aanpakken. Het lastige is dat hierbij zowel aan opschaling als aan verkleining van het cao-bereik valt te denken. Door cao's van aanpalende branches, die geen duidelijke scheidslijn hebben (denk bijvoorbeeld aan de GGZ en andere branches in het sociale domein) samen te voegen, zou het probleem van brancheervaging worden ondervangen. Tegelijkertijd neemt hierdoor de heterogeniteit van de bedrijven/instellingen en van de werknemers onder de 'opgeschaalde' cao toe, waardoor de cao waarschijnlijk minder aansluit bij de wensen van de afzonderlijke bedrijven. Een tweede benadering om de homogeniteit te versterken is om het cao-gebied te verkleinen, zodat de cao meer kan worden toegesneden op de behoeften van de bedrijven. Maar dan wordt het risico groter van (loon)concurrentie met bedrijven die onder een andere cao vallen.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 60 van 84

Het probleem van de brancheervaging lijkt overigens alleen in volle omvang te spelen in sectoren waar concurrentie leidt tot een neerwaartse druk op de arbeidsvoorwaarden. In een sector als de ICT, waar juist schaarste aan gekwalificeerde arbeidskrachten bestaat, leidt concurrentie eerder tot een opwaartse druk op de lonen. Daardoor is er in die sector geen behoefte aan algemeenverbindendverklaring van de cao en kunnen bedrijven, door zich al dan niet aan te sluiten bij de brancheorganisatie, zelf besluiten of zij aan de cao gebonden zijn of deze op vrijwillige basis willen naleven.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 61 van 84

### Intermezzo

Naar ons oordeel is de opmars van de uitzendcao's niet zozeer branchevervaging als wel het resultaat van toenemende pluriformiteit en tijdelijkheid in arbeidscontractvorming en eventueel ook van toenemende intersectorale mobiliteit van werkers. Hiernaast speelt de groei van het aantal ZZP'ers, die doorgaans in het geheel niet onder een cao vallen en dus ook niet gedekt worden door afspraken op brancheniveau. Door deze ontwikkelingen dreigt een belangrijke functie van de bedrijfstak-cao – het voorkómen van loonconcurrentie – te worden uitgehold. De algemeenverbindendverklaring van cao's is altijd een belangrijk instrument geweest om loonconcurrentie binnen een sector tegen te gaan. Dit werkt echter alleen als hierdoor iedere werkende in een sector daadwerkelijk aan de cao gebonden is. Als de sectorgrenzen vervagen en het aantal ZZP'ers dat niet onder een cao valt, groeit, wordt steeds minder aan deze voorwaarde voldaan.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 62 van 84

### 7.2.2 Brancheorganisaties en hun leden

Een ander probleem dat in veel branches vooral aan werkgeverszijde speelt, is de relatie tussen de brancheorganisatie en de afzonderlijke bedrijven of instellingen. Wat moet op brancheniveau worden geregeld en wat op ondernemings- of instellingsniveau? Er is al geruime tijd een tendens om meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar het ondernemingsniveau te verschuiven, doordat de heterogeniteit binnen branches toeneemt en bedrijven de cao vaak te veel als een keurslijf ervaren. Dat roept tegelijkertijd de vraag op wat dan nog de meerwaarde van een brancheorganisatie is. Van oudsher is de gedachte dat je op brancheniveau moet regelen wat het belang van de individuele organisatie overstijgt, zoals het voorkómen van loonconcurrentie, een pensioenregeling of het organiseren van branche-specifieke scholing en ontwikkeling, waarvan in beginsel alle bedrijven in de branche profiteren. Om dit mogelijk te maken moeten afzonderlijke bedrijven dit belang wel inzien en zich realiseren dat zij soms beperkingen op hun keuzevrijheid (bijvoorbeeld opgelegd door de cao) moeten accepteren om daarmee de branche als geheel sterker te maken.

Onze indruk is, dat in verschillende branches - mede door de eerdergenoemde branchevervaging en toenemende heterogeniteit – draagvlak voor collectieve afspraken steeds minder vanzelfsprekend is. Dit plaatst brancheorganisaties in een lastige positie. Zij moeten niet alleen in overleg met de vakbonden proberen tot overeenstemming te komen, maar ook hun eigen leden tevreden stellen. In sommige gevallen lijkt het laatste haast nog lastiger dan het eerste.

Een van de onderzoekbevindingen die een toenemende heterogeniteit in belangen binnen een branche illustreert betreft de structurele veranderingen die hebben plaatsgevonden in de bouw. Premieheffingen voor sectorale fondsen ten aanzien van investeringen in scholing en arbeidsmarkt zijn juist structureel verlaagd in een periode waarin het gepercipieerde belang van duurzame inzetbaarheid wel is toegenomen. Met name de werkgeversvereniging - door druk van onderop - heeft hier redelijke grenzen gezien in het draagvlak voor de relatief hoge premieheffingen voor sectorale instituties en collectieve investeringen waar sommige bedrijven veel en andere juist weinig gebruik van maakten. Dit laatste roept ook de vraag op wat de rolverdeling is tussen brancheorganisaties en hun leden. Fungeren de brancheorganisaties als 'doorgeefluik' van de wensen van hun leden in het sociale overleg met de vakbonden? Neemt een branchevereniging zelf het voortouw in het stimuleren van innovatie in de branche, bijvoorbeeld door succesvolle praktijkvoorbeelden van bedrijven uit de branche te veralgemeniseren of met draagvlak onder hun achterban productieve cao-afspraken te maken met de vakbonden? Moet een branche juist de focus leggen op vernieuwing onder de bedrijven die er niet zo gemakkelijk aan toe komen, zoals veel MKB-bedrijven? Juist in MKB-bedrijven komen leidinggevend en werkenden er niet altijd even gemakkelijk aan toe om actief op de toekomst in te spelen. Of heeft een branche juist een rol om de homogeniteit in de branche te versterken, zoals door een 'gelijk speelveld' te creëren voor branche-brede verbetering van de kwaliteiten van werkenden?

Het onderzoek levert geen eensluidend antwoord op de vraag of vernieuwing en versterking van de branche van onderop of van bovenaf dient te komen. Het is relevant om in vervolgonderzoek na te gaan of het antwoord op deze vraag al dan niet voor alle branches gelijk is.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 63 van 84

### 7.2.3 Arbeidsmarktontwikkelingen

Een belangrijk voorbeeld van een ontwikkeling die voor (vrijwel) alle branches gevolgen heeft, is de verandering van de arbeidsmarkt. Daarbij valt onder meer te denken aan (i) de groei van flexwerk en ZZP'ers en (ii) de vergrijzing van de werkzame bevolking in combinatie met de verhoging van de pensioenleeftijd.

De bouw-casus heeft duidelijk laten zien dat grote aantallen ZZP'ers in een branche grote druk op het sociaal overleg en de cao kunnen zetten. Dat heeft ook gevolgen voor de machtsverhoudingen op de arbeidsmarkt. De vakbonden aan de cao-tafel in het bouwbedrijf kunnen in slechte tijden relatief weinig weerstand bieden tegen het werkgeversbelang om de arbeidskosten van cao-werknemers te matigen en om het verschil tussen de kosten van een cao-werknemer en een ZZP'er te verkleinen. Ook in de detailhandel lijkt het grote aandeel flexibele arbeidsrelaties een belemmering te zijn om de positie van vakverenigingen in deze branche te versterken.<sup>34</sup>

### 7.2.4 De invloed van landelijke instituties

Bij alle problemen en belemmeringen die zich op brancheniveau kunnen voordoen om tot productieve lange termijn afspraken te komen, lijkt er zelden een serieuze belemmering te worden opgeworpen door landelijke regels en instituties. De wet- en regelgeving ten aanzien van arbeidsverhoudingen en cao's laten over het algemeen voldoende ruimte aan de partijen op brancheniveau om hun eigen invulling te geven aan het sociaal overleg. Dit betreft bijvoorbeeld de vragen of de cao algemeen verbindend wordt verklaard, hoeveel cao's er in een branche zijn, of er naast sector- ook ondernemingscao's zijn, welke ruimte de cao biedt om op ondernemingsniveau van cao-bepalingen af te wijken, of er een eigen invulling aan te geven, etc.. Anders gezegd, de wetgeving vormt een werkbaar kader, waarbinnen er voor de partners op brancheniveau voldoende speelruimte is om eigen keuzes te maken.

Dit neemt niet weg dat landelijke regels of afspraken op brancheniveau wel als storend kunnen worden ervaren, omdat er nieuwe thema's op de onderhandelingstafel worden gelegd waar men niet op zat te wachten. De zogenaamde banenafpraak om 125.000 arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren of de afspraak om de verkorting van de maximale duur van de WW-uitkering van 38 naar 24 maanden in cao's te 'repareren' kunnen als voorbeelden hiervan dienen; waarmee overigens niet is gezegd dat men in het merendeel van de branches hiermee met tegenzin aan de slag gaat.

Omgekeerd merkten enkele gesprekspartners uit de vakbeweging op, dat juist een meer actieve en interveniërende rol van de wetgever gewenst is om te voorkomen dat de (arbeidsmarkt)ontwikkelingen op brancheniveau ontsporen. Zij doelen daarbij in het bijzonder op de wijze waarop branchevervaging en de groei van flexibele contracten en zzp'ers de reikwijdte van de bedrijfstak-cao dreigen te verminderen. Als sociale partners er niet uitkomen om hierover werkbare afspraken te maken, zou de overheid de wetgeving ten aanzien van de inzet en/of de arbeidsvoorwaarden van flexwerkers en zzp'ers moeten aanscherpen om een gelijk speelveld te creëren en neerwaartse concurrentie te voorkomen.

<sup>34</sup> Zowel jongeren als werknemers met een tijdelijk contract zijn minder vaak lid van een vakvereniging.



Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 64 van 84

## 7.2.5 Beperkingen in de beslissingsruimte van partijen

### 7.2.5.1 Holdup

Ondanks het belang dat iedereen toekent aan productieve, lange termijn afspraken, blijken er in de praktijk toch veel belemmeringen te bestaan om daadwerkelijk tot dergelijke afspraken te komen. Daarbij spelen in ieder geval de volgende twee factoren een rol: Lange termijn afspraken met een productief karakter vergen doorgaans investeringen. Dat wil zeggen dat op korte termijn kosten moeten worden gemaakt - bijvoorbeeld voor scholing - die pas op langere termijn hun vruchten afwerpen. De partij die die kosten moet opbrengen verkeert vaak in onzekerheid over de opbrengsten op langere termijn. Als een werkgever middelen vrij maakt voor scholing, loopt hij het risico dat medewerkers na hun scholing vertrekken. Als de werknemer moet betalen voor scholing, weet hij/zij niet zeker of dit een beter loopbaanperspectief zal opleveren. Zelfs als beide partijen het belang van scholing (ond)erkennen, bestaat de kans dat zij het toch niet aandurven hierin te investeren, omdat men vreest dat de baten vooral bij de andere partij zullen neerslaan. Dit wordt het 'holdup' probleem genoemd. Het risico hierop is groter naarmate de kosten van de investering hoger zijn en de toekomstige baten onzekerder. Dit dilemma zien we sterk aanwezig in de ICT-branche. De bedrijven zijn zich bewust van het grote belang van scholing gedurende de gehele loopbaan, maar mede door de onderlinge concurrentie tussen ICT-bedrijven komt men niet echt tot gezamenlijke investeringen in op branche niveau.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 65 van 84

### Intermezzo

In de vier onderzochte branches bestaat er geen verschil van mening over dat het bij duurzame inzetbaarheid om een gedeeld belang van werknemers en werkgevers gaat: voor werknemers is het thema van belang omdat het bepalend is voor de mogelijkheden van werknemers om tot hun pensioenleeftijd vitaal en met plezier aan het werk te blijven. Voor werkgevers is het belang vooral gelegen in de beschikbaarheid van voldoende vitale en productieve medewerkers.

Afspraken over duurzame inzetbaarheid gelden daarom bij uitstek als voorbeeld van productieve afspraken voor de langere termijn. Meer in algemene zin constateerden we een opmerkelijk brede overeenstemming over het feit dat in het sociaal overleg het zwaartepunt dient te verschuiven – en volgens sommigen al aan het verschuiven is – van korte termijn afspraken die vooral een distributief karakter hebben naar lange termijn afspraken met een productief karakter. Daarbij past wel de kanttekening dat de mening over wat de korte en wat de lange termijn is kan verschillen en dat er ook niet altijd overeenstemming bestaat of bepaalde afspraken een productief dan wel distributief karakter hebben. De loonafpraak wordt wel algemeen gezien als de klassieke distributieve uitruil voor de korte termijn: iedere euro die de ene partij meer krijgt, gaat ten koste van de andere partij en de afspraak draagt niet bij aan het verbeteren van de prestaties van de branche als geheel. Duurzame inzetbaarheid is, zoals hierboven geschetst, juist wel in het belang van beide partijen en kan de branche als geheel versterken. Dat betekent echter nog niet dat werkgevers en vakbonden het gemakkelijk eens kunnen worden over de concrete afspraken die daarvoor moeten worden gemaakt. Een voorstel van werkgeverszijde om seniorendagen in te leveren ten behoeve van een individueel ontwikkelingsbudget kan worden beargumenteerd als een bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers, maar kan door vakbonden ook worden gezien als een simpele ruil, 'een sigaar uit eigen doos', die de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers juist belemmert.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 66 van 84

### 7.2.5.2 Padafhankelijkheid

Een tweede reden waarom het vaak toch moeilijk is om tot vernieuwende, lange termijn afspraken te komen is dat deze slecht passen in de cultuur en traditie van het sociaal overleg in de sector. Er is vaak sprake van een sterke pad-afhankelijkheid. Dat wil zeggen dat de gewoonten en gebruiken uit het verleden een zwaar stempel drukken op de huidige praktijk. Partijen hebben vaak moeite om daaruit te breken, omdat het betekent dat men iets bekends en vertrouws moet opgeven voor iets nieuws en onbekends. Neem de bekende klachten, vooral van werkgeverszijde, dat cao's veel te dikke en gedetailleerde 'telefoonboeken' zijn geworden. Dat is niet zo omdat daar ooit bewust voor is gekozen, maar omdat in de loop van vele jaren, met de beste bedoelingen, aan cao's steeds meer onderwerpen zijn toegevoegd. Die nieuwe onderwerpen zijn natuurlijk toegevoegd omdat in ieder geval een van de partijen dat wilde. Het is daarom lastig om een cao te vereenvoudigen en te stroomlijnen zonder dat een van de partijen – vaak de vakbeweging – dit ziet als een aantasting van verworven rechten. Ook de wijze waarop het sociaal overleg verloopt is vaak de uitkomst van een zich in vele jaren ontwikkelde traditie. Zelfs als men constateert dat de huidige wijze van overleg weinig vruchtbare resultaten oplevert, is het dikwijls moeilijk dit te doorbreken omdat men wel weet wat men kwijtraakt, maar nog moet afwachten wat ervoor in de plaats komt. Dit probleem zien we het meest scherp in de branche van de geestelijke gezondheidszorg. Er is steeds meer sprake van marktwerking via verzekeraars en gemeenten en politieke onzekerheid, wat verlamdend lijkt te werken voor de branchevereniging en de cao-partijen.

### 7.2.5.3 Bezuinigingen

Een derde barrière die we in de *casestudies* hebben gezien is dat er impliciet of expliciet vaak bezuinigingsdoelstellingen spelen bij de door werkgevers gewenste cao-innovatie. Daarbij spelen argumenten rond investering en langetermijnstrategie een rol, maar doordat er tegelijkertijd - vaak al op de korte termijn - bezuinigd moet worden op sommige (andere) arbeidskosten, ontstaat er al snel een impasse in de praktijk. Een belangrijke voorwaarde om een patstelling (*holdup*) te doorbreken en de pad-afhankelijkheid te verminderen is dat de onderhandelende partijen elkaar voldoende vertrouwen. Vertrouwen betekent dat men erop rekent dat de andere partij zich zal gedragen in overeenstemming met wat deze zegt en belooft en geen verborgen agenda heeft. Volledige transparantie over kosten en doelstellingen van het bedrijf binnen de detailhandel dat wel tot productieve afspraken met de vakverenigingen wist te komen, bleek een belangrijke voorwaarde voor succes. Als beide partijen elkaar wederzijds vertrouwen is er een goede basis om tot productieve, lange termijn afspraken te komen. Als er onvoldoende vertrouwen is, zal men vaak alleen distributieve, korte termijn afspraken kunnen maken, omdat daarbij het risico van opportunistisch gedrag van de andere partij gering is: men ziet onmiddellijk wat men terugkrijgt voor de concessies die men doet. Als de ene partij wel de andere partij vertrouwt, maar niet omgekeerd, zijn er twee mogelijkheden. Ofwel slaagt de ene partij er alsnog in het vertrouwen van de andere partij te winnen, zodat men alsnog tot een productieve, lange termijn afspraak kan komen. Ofwel besluit de eerste partij zich ook op de korte termijn te richten en komt er alsnog een distributieve afspraak tot stand. Als de eerste partij zich blijft richten op langetermijndoelstellingen, terwijl de tweede partij alleen over kortetermijndoelstellingen wil praten, kan er een langdurige patstelling ontstaan.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 67 van 84

## HOOFDSTUK 8

### Conclusies, onderzoeksvragen en aanbevelingen

Wat bepaalt de kracht van branches? Allereerst wijzen we er op, dat het onderzoek naar distributieve en productieve krachten vooral beperkt is gebleven tot het sociale overleg, terwijl dit natuurlijk maar één van de activiteiten van brancheorganisaties is. Veel activiteiten op brancheniveau hebben betrekking op technisch-organisatorische aspecten, zoals innovatie, kwaliteitsprogramma's of het bevorderen van duurzaam ondernemen, bijvoorbeeld door certificering. Het viel op dat in de onderzochte branches slechts een klein deel van de medewerkers van de brancheorganisatie bezig is met het sociale beleid. Weliswaar is het sociale domein in termen van capaciteit (fte) klein, maar het is groot in betekenis. Het aantal fte's is geen maatstaf om de kracht van een branche te meten. De betekenis van het sociale domein ligt besloten in het grote belang dat ermee is gemoeid: het sociaal kapitaal. Dat kapitaal is vastgelegd in bijvoorbeeld opgebouwd vertrouwen tussen partijen, in arbeidsvoorwaardenreglementen en cao's. Bedrijven mogen op economisch gebied geen kartel vormen of prijsafspraken maken. De (algemeen verbindend verklaarde) cao is een van de weinige manieren waarop een sector de afzonderlijke bedrijven/instellingen kan binden aan afspraken die improductieve concurrentie voorkomen en hen dwingen bij te dragen aan collectieve goederen, zoals de activiteiten van een O&O-fonds. Hoewel de kracht van branches niet alleen wordt bepaald in het sociaal overleg, is dit wel een van de weinige fora waarin het mogelijk is bindende afspraken te maken die voor de gehele sector gelden. Anders gezegd, juist in het sociaal overleg kan de meerwaarde van de branche als collectieve actor ten opzichte van de afzonderlijke actoren (bedrijven/instellingen) worden gerealiseerd. Dit vereist natuurlijk wel dat het sociaal overleg daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van productieve uitkomsten en zich niet alleen richt op het bereiken van distributieve uitkomsten. Populair gezegd: het sociaal overleg moet bijdragen aan het vergroten van de koek, en niet alleen aan de verdeling van de koek. In het licht van de veranderingen die zich voordoen in de omgeving waarin branches opereren, is het daarom noodzakelijk dat het sociaal overleg zich aanpast aan en inspeelt op die veranderingen.

De kracht van branches wordt natuurlijk bepaald door de kracht van de bedrijven of instellingen die tezamen de branche vormen. De kracht van een branche zou echter meer moeten (kunnen) zijn dan de optelsom van de kracht van de afzonderlijke bedrijven of instellingen. De conclusies richten zich op de toegevoegde waarde van de branche als geheel. Een branche kan zich richten op het beperken van improductieve concurrentie. Daarvan is sprake als concurrentie tussen de bedrijven van een branche een nulsomspel is: wat de een wint, gaat ten koste van een ander.<sup>35</sup> Neerwaartse concurrentie op arbeidsvoorwaarden kan zo'n improductieve vorm van concurrentie zijn. Een cao die voor de gehele branche geldt, kan een dergelijke ongewenste vorm van concurrentie

---

<sup>35</sup> Om misverstanden te voorkomen: hiermee willen we geenszins suggereren dat concurrentie binnen een branche niet goed zou zijn. Als bijvoorbeeld een innovatief bedrijf marktaandeel veroverd op een 'ouderwets' bedrijf, zal dit de sector als geheel versterken, onder meer doordat de (gemiddelde) productiviteit stijgt en de productiekosten dalen.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 68 van 84

voorkomen. Voorts kunnen op brancheniveau afspraken worden gemaakt die de gehele branche ten goede komen, maar vanwege het collectieve actieprobleem niet of onvoldoende door individuele bedrijven of instellingen (kunnen) worden gerealiseerd. Het gaat dan om zogenaamde collectieve goederen (of clubgoederen<sup>36</sup>) die ook ten goede (kunnen) komen aan partijen die er niet aan hebben bijgedragen. Scholing en training in branche-specifieke vaardigheden en kwalificaties zijn daarvan een klassiek voorbeeld. Als een bedrijf daarin investeert, loopt het bedrijf het risico dat andere bedrijven daarvan profiteren door zijn geschoolde medewerkers 'weg te kopen'. Afspraken op brancheniveau over het gezamenlijk financieren van scholing en ontwikkeling door een verplichte bijdrage aan een O&O-fonds, is de geëigende manier om dit collectieve actieprobleem te ondervangen. Deze studie laat zien dat de ruimte voor besluitvorming van partijen over het beperken van improductieve concurrentie of juist het promoten van clubgoederen onder druk staat door branchevervaging en grotere pluriformiteit in de achterban.

## 8.1 Conclusies

De onderzoeksvraag richtte zich op de mate waarin partijen op brancheniveau het vermogen hebben om adequaat in te spelen op veranderende omstandigheden. In het theoretisch hoofdstuk zijn enkele verwachtingen geformuleerd over het vermogen van sociale partners op brancheniveau om adequaat in te spelen op veranderende omstandigheden. Voor het belang op korte termijn mag worden verwacht dat sociale partners in een branche altijd tot een gezamenlijk resultaat komen. Ons onderzoek illustreert dat de vier onderzochte branches daartoe – soms moeizaam – in staat zijn gebleken. Bij de lange termijn mag worden verondersteld dat partijen niet gemakkelijk van hun routines in overleg en onderhandelen af zullen wijken (pad-afhankelijkheid). Met andere woorden, zowel werkgevers als vakbonden zullen zo lang mogelijk willen vasthouden aan beproefde manieren om externe invloeden tegemoet te treden. In algemene zin constateren we dat er in alle branches een sterk besef is onder zowel werkgevers als vakbonden, dat de omgeving waarin men opereert niet statisch is, maar verandert. Veranderingen in de omgeving nopen tot aanpassingen in het sociaal overleg in de branche. Is men daar niet toe in staat, zo realiseert men zich, dan komen de sociale verhoudingen in de branche, en mogelijk de branche als geheel, steeds meer onder druk te staan. Partijen zijn zich bewust van de noodzaak tot verandering en hebben daarnaast het verantwoordelijkheidsgevoel en de moed om hun eigen pad-afhankelijkheid ter discussie te stellen. De cases van de Bouw en de GGZ zijn daar voorbeelden van. Duidelijk is evenwel, dat het deze partijen grote moeite kost om eenmaal opgebouwde overleg routines in te ruilen voor nieuwe overlegstrategieën.

In algemene zin vormt de huidige wet- en regelgeving een werkbaar kader, waarbinnen er voor de partners op brancheniveau voldoende speelruimte is om eigen keuzes te maken. De Wet op het Algemeen Verbindend Verklaren van cao-bepalingen (Wet AVV) is een belangrijke voorwaarde voor een goed functioneren van zowel brancheverenigingen als vakbonden en hun onderlinge overleg.

Deze studie laat zien dat het nastreven van productieve ambities niet eenvoudig is. De wil is er doorgaans wel bij de partijen aan beide zijden van de tafel. Zij realiseren zich dat er

---

<sup>36</sup> Clubgoederen zijn goederen waarvan alleen de leden van een 'club' profiteren, ongeacht of zij er financieel aan hebben bijgedragen. Een branche kan een voorbeeld van een club zijn, bijvoorbeeld wanneer scholingsinspanningen zijn gericht op kwalificaties die alleen in de betreffende branche van belang zijn.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 69 van 84

een verschuiving dient plaats te vinden van korte termijn afspraken met een distributief karakter, naar lange termijn afspraken met een productief karakter. Maar in de praktijk lukt het vaak niet, of is het moeizaam om forse stappen vooruit te zetten. Dit heeft te maken met uiteenlopende factoren, die in het vorige hoofdstuk zijn geschetst: pad-afhankelijkheid, het 'holdup' probleem in samenhang met onvoldoende vertrouwen, gewenste bezuinigingen, branchevervaging, toenemende heterogeniteit binnen sectoren en het grote aandeel van flexibele arbeidscontractvorming en ZZP-schap. Hoewel de onderzochte branches op verschillende manieren trachten of hebben getracht met deze uitdagingen om te gaan, zijn wij nauwelijks vernieuwende initiatieven op brancheniveau tegen gekomen. Dat we bijvoorbeeld in de detailhandel afspraken over productieve investeringen juist bij een ondernemings-cao hebben gevonden en nauwelijks in de bedrijfstakcao van de betreffende branche, is illustratief voor een breder aanwezig probleem. De afwezigheid van innovatie op brancheniveau kan te maken hebben met het feit dat slechts een klein aantal branches is onderzocht, maar in de georganiseerde bijeenkomsten waaraan ook vertegenwoordigers van andere branches hebben deelgenomen, zijn geen innovatieve benaderingen naar voren gebracht. Men probeert men wel binnen de bestaande kaders en gebruiken zich zo goed mogelijk aan te passen aan veranderende omstandigheden. Daarbij zet men slechts kleine stapjes. Dat is gegeven de grote onderliggende belangen ook te begrijpen. Een reeks van kleine stapjes kan op langere termijn toch tot een ingrijpende koerswijziging leiden.

Daarnaast concluderen we dat in sommige branches de ambitie rond het sociaal overleg niet te hoog kan worden gelegd. Het is namelijk soms al moeilijk genoeg om tot een nieuwe cao te komen en distributieve afspraken te maken voor de korte termijn (denk aan de detailhandel, of aan impasses in de cao-onderhandelingen in bijvoorbeeld de zorgsector).

## 8.2 Nieuwe onderzoeksvragen

Dit is een van de eerste onderzoeken naar de mechanismen die in het sociale domein van branches werkzaam zijn. Het geeft inzicht in de sterke dynamiek waaraan branches onderhevig zijn. Het is echt relevant om nader onderzoek te doen naar de wijze waarop partijen effectieve strategieën kunnen ontwikkelen en hanteren om productieve doelen na te streven. Dat brengt ook onderzoek met zich mee naar de gesignaleerde belemmeringen, zoals *holdup* of pad-afhankelijkheid. Voorts is vervolgonderzoek nodig naar de vraag of vernieuwing en versterking van een branche van onderop of van bovenaf moet komen, dan wel een combinatie van beiden vergt. Het is relevant om in vervolgonderzoek na te gaan of het antwoord op deze vraag al dan niet voor alle branches gelijk is.

## 8.3 Aanbevelingen

Tot slot van dit onderzoek doen wij enkele suggesties, die branches kunnen helpen om meer ruimte te creëren voor werkelijke innovatie in het sociaal overleg, zowel als het gaat om het overlegproces zelf, als om de uitkomsten ervan. Deze suggesties zijn overigens in belangrijke mate gebaseerd op voorstellen en ervaringen van onze gesprekspartners. Wij achten het waardevol om deze ideeën onder de aandacht te brengen van andere branches.

Hoewel de meeste partijen, zowel aan werkgevers- als aan vakbonds zijde, erkennen dat het belangrijk is meer aandacht te besteden aan productieve doelen voor de lange termijn, wordt het sociaal overleg toch vaak gedomineerd door meningsverschillen over de

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 70 van 84

kortetermijnaspecten, zoals de loonontwikkeling, toeslagen en dergelijke. Een mogelijkheid om meer ruimte te creëren voor overleg over productieve afspraken is, om deze in het overlegproces van elkaar te scheiden. Naast de cao-onderhandelingen vindt er dan een afzonderlijk sociaal overleg plaats over de lange termijn productieve doelen. In dit overleg worden onderwerpen als scholing en ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid besproken. Men kan ook denken aan een aparte, informele bijeenkomst, of aan een traject van co-creatie. Zoals een van de gesprekspartners het noemde om 'elkaars nieren te proeven'. De ervaringen in de bouw met co-creatie mogen dan in eerste aanleg teleurstellend zijn geweest, deze wijze van verkennen is op zichzelf kansrijk. Verschillende sectoren, waaronder de GGZ, hebben hiermee wel goede ervaringen opgedaan. Overigens dient men zich te realiseren dat dit meestal geen volledige 'scheiding' kan zijn. Voor zover investeringen in scholing of duurzame inzetbaarheid kosten op korte termijn met zich meebrengen, zal dit onvermijdelijk op tafel komen in het cao-overleg. Als men het eens is over de richting voor de langere termijn – en men meer vertrouwen in elkaar heeft opgebouwd in de rol van strategische partners - is dat een stevige startpositie om productieve ambities te verwirkelijken. Het kan bovendien het cao-overleg voor de kortere termijn effectiever maken.

Pad-afhankelijkheid en het '*holdup*'-probleem maken het voor de onderhandelende partijen moeilijk om tot vernieuwende afspraken te komen. In dergelijke gevallen kan het helpen een onafhankelijke derde partij bij het overleg te betrekken. Die kijkt met een frisse blik naar de situatie in de branche en komt gemakkelijker met vernieuwende voorstellen die nog niet vanzelf in het 'denkraam' van de onderhandelende partijen passen. Bovendien kan een buitenstaander in de rol van stimulator helpen om de wederkerigheid - het onderling vertrouwen tussen onderhandelaars - te versterken.

De groei van het aantal ZZP'ers en andere werkenden die niet onder de bedrijfstak-cao vallen (zoals uitzendkrachten en gedetacheerden) ondergraaft mogelijk de effectiviteit van bedrijfstak-cao's. Hiervoor bestaat geen pasklare oplossing. Een interessante optie is om de cao op deze groepen, in het bijzonder ZZP'ers, van toepassing te verklaren. Deze optie is hier en daar al onderwerp van verkenning. In hoeverre dit binnen het huidige wettelijke kader kan, is nog altijd een punt van discussie. Formeel biedt artikel 1 lid 2 van de Wet op de cao hiervoor de mogelijkheid, maar er is discussie over de vraag of afspraken over tarieven van ZZP'ers strijdig zijn met mededingingswetgeving. De Minister van SZW heeft de architecten-cao, waarin afspraken zijn gemaakt over de tarieven van ZZP'ers niet verboden, maar hij heeft de betreffende afspraken niet algemeen verbindend verklaard. In het voorjaar van 2017 heeft de Autoriteit Consument en Markt (ACM) een leidraad opgesteld, waarin wordt gesteld dat tariefafspraken voor zzp'ers in het algemeen strijdig zijn met de Mededingingswet. De discussie hierover zal ongetwijfeld voortduren. Het is niettemin goed denkbaar dat sociale partners op brancheniveau blijven verkennen welke ruimte de bestaande wetgeving biedt. Zo kunnen de branches fungeren als proeftuin voor vernieuwingen in het stelsel van arbeidsverhoudingen.

Voor het probleem van de branchevervaging en de groeiende heterogeniteit (van bedrijven en werkenden) binnen de branche is geen standaardoplossing voorhanden. Tegelijkertijd is het cruciaal om hiervoor een oplossing te vinden, aangezien deze ontwikkelingen het voortbestaan van de branche als eenheid, en dus ook van de brancheorganisaties en de bedrijfstak-cao, in gevaar kan brengen. Een mogelijke oplossingsrichting, die het verdient om verder te worden doordacht, is het vergroten van de gelaagdheid van de cao-niveaus. Naast ondernemings- en bedrijfstak-cao's die als raamwerk fungeren, zouden er

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 71 van 84

intersectorale cao's kunnen komen (enigszins vergelijkbaar met de Belgische interprofessionele akkoorden). Aanpalende branches, waartussen de grens vervaagt, zouden dan een gezamenlijk protocol of een cao overeen kunnen komen, waarin die zaken worden geregeld die het meest problematisch zijn in geval van branchevervaging (vergelijk de ICK-cao). Het ligt voor de hand dat het hierbij gaat om een aantal kernelementen van de arbeidsvoorwaarden, waarop gemakkelijk neerwaartse concurrentie kan plaats vinden. De arbeidsvoorwaarden waarop niet wordt geconcurrereerd kunnen dan op het 'oude' brancheniveau worden geregeld en daarnaast kan nog ruimte worden gecreëerd voor verdere invulling op ondernemingsniveau. Uiteindelijk kan dit model verder worden uitgebreid door over enkele essentiële zaken op centraal niveau een akkoord te sluiten dat voor alle sectoren bindend is (zoals nu bv. in Zweden het geval is, waarbij dit overigens wel samenhangt met het feit dat er in Zweden veel minder bij wet is geregeld, zoals het minimumloon).

We hebben hiervoor geschreven over de vormen van toegevoegde waarden van een branche: voorkómen van loonconcurrentie, investeren in collectieve goederen en het initiëren, ondersteunen en verder branche-breed verspreiden van sociale innovaties op *bedrijfsniveau*. Omdat het niet altijd mogelijk is om voldoende draagvlak voor lange termijn investeringen op branche niveau te organiseren, kunnen de bedrijven in een branche wel fungeren als proeftuinen voor de ontwikkeling van sociale innovatie in een branche (zie het initiatief in de ICK-cao). Brancheverenigingen en vakverenigingen kunnen meer werk maken van de implementatie van nu vaak te vrijblijvend geformuleerde aanbevelingen over zaken als duurzame inzetbaarheid, zelfroostering, kwaliteit van de arbeid, *life-long-learning* etc. Een punt waar cao-partijen het in dat geval over eens moeten worden is of de vakverenigingen - of eventueel een OR - zeggenschap daarover hebben op ondernemingsniveau. Een follow-up in de vorm van evaluatie en verspreiding naar andere bedrijven - of vertaling naar branche-afspraken - is aanbevelingswaardig.

## 8.4 Tenslotte

In de periode waarin dit onderzoek is uitgevoerd was Nederland (nog) niet uit de crisis. We stellen vast dat sociaal overleg en cao-vorming in Nederland heeft standgehouden, met de kanttekening dat sommige branches, zoals de bouw, detailhandel en horeca, het moeilijk hebben gehad. De vraag is of de sociale partners meer gaan investeren in vernieuwing van hun branche en in de wijze van overleg als de economie (verder) aantrekt en verlaging van arbeidskosten en bezuinigingen op sociaal vlak misschien wat minder prominent op de sociaaleconomische agenda's staan.

We stellen ook vast dat het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen nog altijd robuust en flexibel genoeg is om ruimte te bieden voor gewenste of benodigde aanpassingen van het sociaal overleg. Branches spelen hierin een cruciale rol, omdat daar het zwaartepunt ligt van het sociaal overleg. Zo bezien wordt de toekomst van het poldermodel in hoge mate bepaald door het vermogen van branches om zichzelf te vernieuwen.



Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 72 van 84

## BIJLAGE A:

### SUMMARY 'STRENGTH OF SECTORS'

Over the past few decades, many comparative country studies of socio-economic systems have focused on the national level. Some studies have identified one country as most successful, while other studies named others. In practice, however, it has proved difficult to translate the success of a successful country to another country. At the macro level, no clear and robust relation has yet been established between socio-economic systems and socio-economic outcomes (OECD, 2004), which may be due to a lack of insight in the underlying dynamics. There are indications, however, that the adaptability of a socio-economic system partly depends on the interaction between the macro-, meso (sector/region), and micro levels (the company) of a country.

Even under similar external pressures, sectors may develop differently from each other because stakeholders follow their own decision-making process depending on their specific contexts and options. To the best of our knowledge, the role of sectors in the development of a socio-economic system has hardly been the subject of research before. It would be interesting to explore whether the strength – or weakness – of sectors may (partly) explain the dynamics of a socio-economic system. The strength of a sector might stem from economic added value, technology, an effective network, or a strong socio-economic coalition of stakeholders. 'Strength' here comprises both the element of individual firms' success, as well as the influence of collective agreements in a sector.

Increasing global competition between companies and limited legal possibilities for collective agreements on economic issues in the Netherlands (due to European guidelines) have restricted the policy options at sector level. However, bipartite agreements in the socio-economic domain – i.e. various aspects of labor – are allowed, and this is what our study focuses on. Bargaining about socio-economic affairs at the sector level is known to be complex. It is prone to misunderstandings and conflict. Trade unions, for example, can easily accuse employers of misusing an economic recession as an excuse to downgrade the terms and conditions of labor. Employers, on the other hand, may reproach trade unions for acting too conservatively in holding on to established positions. An effect of such attitudes held by trade unions, employers, or both, could be a diminishing level of trust in distributive bargaining. They may even lead to missed opportunities because of a lack of willingness or ability to explore future productive agreements. For social partners at the sector level, a systematic analysis of the quality of bargaining is relevant and timely.

This study focuses on the question whether the current habits of consultation at the sector level are still appropriate for changing conditions. The Dutch system of labor relations will be reviewed by zooming in on four different sectors. Given the current institutional setting at the macro level, the variation at the sector level is sufficiently large to explore the effects of differences in sector strategies on the type of agreements. The main research question is: to what extent do stakeholders at the sector level have the ability to respond to changing conditions?

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 73 van 84

First, a framework has been developed based on relevant literature, aiming to map the pluriformity in interests and coping strategies of social partners (see below). The framework allows to formulate expectations concerning the ability of social partners to cope with, or even influence changing conditions. In the short term, negotiation about distributive goals usually results in a compromise. In the longer term, achieving ambitions in terms of increased productivity requires more effort. It may, for example, be difficult for social partners to deviate from the specific approach in consultation and negotiation that they are used to. Popularly said, the theoretical framework differentiates between contributing to 'dividing the cake' and contributing to 'enlarging the cake'.

The qualitative study was restricted to four sectors: construction industry, mental health care, ICT, and retail (nonfood). The main research activities used to explore the research question consisted of the compilation of sector profiles, a series of 30 interviews with key persons in policy making, and the mapping out of the policy issue of employability for each of the four sectors. After the analysis, feedback sessions were held per sector. The results were presented at a symposium for social partners in all sectors, as well as at a round table session for trade unions and works councils. The study was executed in 2016-2017 by Frank Tros, Paul de Beer (University of Amsterdam, Amsterdam Institute for Advanced labour Studies, AIAS), Arjen Verhoeff, Jana Hazen, and Geert de Bruin (Employers' association AWWN). The study was financially supported by a subsidy of the Ministry of Social Affairs and Employment.

### **Theoretical framework**

The theoretical framework differentiates whether consultation between social partners at the sector level is of a distributive nature ('dividing the cake'), or has a productive character ('enlarging the cake'). Consultation with a distributive focus is relatively easy, because the stakeholders know beforehand what result can be expected, and they are themselves in control of obtaining the results. Consultations between an employer and the trade unions that go beyond distribution in the short term are more difficult. The prisoner's dilemma (Tucker, 1950) may serve as an illustration. This dilemma visualizes a choice between the short term ('distributive') and the longer term ('productive' or 'integrative'). Table 1 contains the four different possible outcomes ('payoff') for the employer and for the trade unions. The first number in a cell represents the imaginary result for the employer (the numbers '1' in the cells A and B in the first row). The second number (behind the comma) denotes the result for the trade unions. In cell A the result is '1', and in cell B it is '0'. Should the outcome of the negotiations be distributive in nature, then the result for both stakeholders is '1'. In case of a productive outcome, both stakeholders yield the maximum result of '3' (cell D). Should one stakeholder take position on the short term, and the other on the longer term, then the result is uneven (Cells B and C). In this case one of the stakeholders does not trust the other enough to cooperate for achieving a productive outcome. The imaginary result for the stakeholder who bets on the long term is '0', while the other stakeholder may be somewhat content with an outcome of '1'.

Datum 24 maart 2017  
 Kenmerk 1680673  
 Onderwerp Kracht van branches  
 Blad 74 van 84

Table 1: Distributive and productive negotiation as a prisoner's dilemma

		Interest trade union	
		Short term	Longer term
Interest employer	Short term	Cell A: 1,1	Cell B: 1,0
	Longer term	Cell C: 0,1	Cell D: 3,3

If both stakeholders were to follow a maximin-strategy (maximize the minimum result), then both will take position for the short term (1,1). A productive outcome (3,3) is only possible when both stakeholders trust each other enough to invest in the longer term (maximax strategy).

### Analysis

The economic conditions are changing rapidly in all four sectors (construction industry, mental health care, ICT, and nonfood retail). The four sectors are all facing a blurring of their sectoral borders. For instance, the building industry is using more prefabricated modules, which are prepared by suppliers in other sectors. The mental health care sector is faced with a revolutionary increase of ambulatory health care instead of the traditional residential care in care homes as a result of changes in government policy. In the retail sector the pluriformity in the assortment of shops is booming, partly as a result of online retail. The ICT sector has been intertwined with the economy as a whole from the very start, and is now part of a global economy. Not only are sectors confronted with fuzzy borders, they also experience a diminishing homogeneity of employment relations within their sector. A driving force of the latter phenomenon is the ongoing growth of the number of self-employed persons (zelfstandigen zonder personeel, or ZZP'ers) and other flexible workers who are no longer covered by the sector-related collective labor agreement (cla). The focus of study was to explore the ability of stakeholders at the sector level to respond to the changing economic conditions.

The analysis reveals that only a small part of the staff of the sector-level employers' associations was responsible for the social policy of the various sectors. Although the manpower in the social domain may be limited, their importance is substantial. The number of full time equivalents (fte) does not appear to be a relevant indicator for the social power of a sector. The relevance of the social domain is embedded in the social capital, e.g. in the quality of the consultation process, procedural justice, the level of trust between stakeholders, the continuity of concluding terms and conditions of labor, and the quality of the sectoral labor force.

Furthermore, the analysis reveals a number of barriers to a productive outcome of consultations:

- a. A productive agreement at the sectoral level usually requires investment in mutual trust and finances. The stakeholders depend upon each other, which may invoke a holdup problem. A 'holdup' problem arises when an attitude of taking hostage – or even mental imprisonment – of the other party is taken. Such a 'holdup' has occurred on numerous occasions and in various ways in the four sectors. For instance, investment in training and education is required for sustainable employability: the employer is

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 75 van 84

uncertain whether the employee will stay after receiving training, and the employee is unsure whether training will improve career perspectives.

- b. For both employers and trade unions it was found to be difficult to deviate from existing traditions and habits. This path dependency appears to be very strong, also because expectations of the respective social partners are based on past experiences (“this is the way it has been done”; “these are our established rights”).
- c. In all four sector employers, implicitly or explicitly, were aiming for a cost reduction, necessary because of changing economic circumstances.

Our study reveals that the social partners in the four sectors have often been able to renew the terms and conditions, both between individual employers and their works councils, and in collective labor agreements (cla's) between sector-level representatives of employers and trade unions. In quite a number of cases even reaching a distributive result has required substantial efforts. The social partners in each of the four sectors have tried to cope with the challenges faced by their respective sectors, but we have not been able to clearly identify successful initiatives at the sector level in this study. It is illustrative that the few innovative examples we did come across were found at the company level.

### Conclusions

A first overall conclusion is that for the short term social partners in all four sectors have been able to achieve a common result. In general and for the longer term, most employers and works councils/trade unions in all four sectors are well aware of the dynamics in their respective economic environments. These changes require continuous adaptation in the consultation process. From the interviews we have learned that not adapting can lead to serious tensions in the consultation process which have the potential of endangering the future of the sector. Social partners not only are aware of the need for change, but they also have a sense of responsibility and the courage to discuss their own path dependency. The cases of the Building industry and the Mental health care are illustrative. While most of the social partners are aware of a need for change and show a willingness for change, in everyday practice it is not easy to depart from well-established routines (path dependency) in, for instance, the consultation process. It appears to take much effort to endeavour on and develop new pathways.

The social partners in each of the four sectors have tried to cope with the challenges their sectors face, but this study has hardly been able to identify successful initiatives at the sector level. Although this study is limited in its scope covering only four sectors, the symposium with participants from other sectors did not reveal innovative approaches aiming at productive consultation outcomes either. Certainly, within the existing institutional framework the social partners are improving with small steps as well as they can. Taking small steps is understandable given the enormous underlying interests in terms of countervailing power and financial risks. In the longer term, moreover, a series of small steps may induce a more radical change of direction. Another insight of this study is that the ambition of social partners must not be overestimated; it is often already hard enough to negotiate the renewal of a cla in the short term.

These insights present a control dilemma: if external economic conditions are changing so fast, why would an agreement for the longer term be interesting for social partners in a sector? For a discussion about such a dilemma it is relevant to distinguish between an

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 76 van 84

investment in trust between stakeholders to exchange views about the future (relation), and the topics that may importantly influence the future (content).

In general, the current national laws and regulations in the social domain appear to offer a workable context for sectors, allowing sufficient room for sector-specific strategies. The interviews underline the importance of the law to extend a sector cla to the entire sector for constructive consultations.

This study about the mechanisms in the social domain at the sector level is one of the first of its kind. It illustrates the strong economic dynamics to which sectors are exposed, and revealed a variety of responses to changing external conditions. The conclusions confirm the strong relevance of research on the necessary conditions for social partners to attain productive outcomes. Inherent to such research is to identify barriers, such as the holdup problem and path dependency. Furthermore, research is needed on innovation strategies. Further research may focus on whether innovation should be initiated at the company level (bottom up), as a top-down strategy, or through a simultaneous approach.

### **Recommendations**

The study leads to the following recommendations:

- e. Create an incentive for exploring productive outcomes for the sector, initially apart from the usual negotiation about distributive outcomes.
- f. The ongoing growth of the number of self-employed persons and other flexible workers not covered by the sector cla is undermining the importance of the sector cla. No ready-made solution is available, and the recent guideline of the Autoriteit Consument en Markt (ACM) is limiting the solution space even more. Nevertheless, social partners are encouraged to make optimal use of the freedom the law still allows.
- g. The emerging problem of fuzzy borders between sectors and the growing heterogeneity of firms and workers within sectors is complex. However, a clear sense of direction for a solution is crucial for the continuing existence of a sector. A possible route is a layering of the cla, for example by complementing an intersectoral cla with cla's at the company- and sector levels. Adjacent sectors, between which the border is becoming fluent, may develop a joint protocol which addresses the most relevant issues. The ICK-sector serves as an example.
- h. Employers and trade unions must act more resolutely than the the current practice of often freely formulated recommendations on themes such as employability, self rostering, job quality, and life-long-learning. This requires a common ground regarding the extent of right of influence (voice) of workers. It is not always possible to organize support at the sector level for long term investments. In such a situation company-level experiments in social innovation can be initiated.

While many sectors have experienced a difficult time during and after the economic and financial crises of the last decade, the consultation process in the Netherlands has remained of a high qualitative level. Now that economic prosperity is in sight again, social partners may accept the challenge to invest in the social domain again. This study demonstrates that sectors play a key role in the robustness of the Dutch system of labor relations. They represent the center of gravity of the Dutch polder model. The adaptability of a sector is expected to be a key element in the future of the Dutch system of labor relations.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 77 van 84

## BIJLAGE B: Geraadpleegde literatuur

### Algemeen

- Addison, J.T. et al (2013). *Collective bargaining and innovation in Germany: cooperative industrial relations?* IZA, December 2013.
- Beer, P de (red.) (2013). *Arbeidsverhoudingen onder druk*. Preadviezen KVS 2013. Den Haag: Sdu.
- Bouwen, P. (2001). *Corporate lobbying in the European Union: towards a theory of access*. EUI Working paper SPS No. 2001/5.
- Glassner et al (2011). Collective bargaining in a time of crisis: developments in the private sector in Europe, *Transfer*, 17 (3): 303-321.
- Hedstrom, P. & Swedberg. R. (1998). *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory* (Studies in Rationality and Social Change). Cambridge University Press.
- Houten, G. van (2008). *Beleidsuitvoering in gelaagde stelsels. De doorwerking van aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid in het CAO-overleg*. Dissertatie. Utrecht: UU.
- Leisink en Leisink (2002) Arbeidsverhoudingen in de grafi-media sector. Toenemende differentiatie: het eind van de cao als integratiekader? In Nagelkerke & Wilthagen, *Arbeidsverhoudingen in ontwikkeling: eenheid en verscheidenheid van sectoren*, Reeks VvA 32, Uitgeverij Kluwer Deventer 2002.
- Meer, M. van der, J. Visser, T. Wilthagen & P.F. van der Heijden (2003). *Weg van het overleg?* Amsterdam: AUP.
- Mevissen, J.W.M., Van Hoesel, P.H.M. & Dekker, B. (2015). *Kennis voor beleid: beleidsonderzoek in Nederland*. Koninklijke Van Gorcum.
- Nagelkerke, A. & W.F. de Nijs (red.) (2003). *Sturen in het laagland*. Delft: Eburon.
- Nagelkerke, A.G. & T. Wilthagen (2000). Op weg naar een institutioneel mozaïek; De Nederlandse arbeidsverhoudingen aan het begin van de 21e eeuw. *Sociaal maandblad arbeid*, 55(4), 156-166.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997) *Realistic Evaluation*. Sage.
- Rojer, M (1996) *De voorspelbaarheid van de resultaten van cao-overleg*, Welboom, Amsterdam.
- SER (2013). *Verbreiding draagvlak cao-afspraken*. Advies 13/03. Den Haag: SER.
- Streeck, W. & Thelen, K. (2005) Introduction: Institutional change in advanced political economies. In W. Streeck & K. Thelen (eds) *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*, Oxford, (pp 3-39).
- Visser, J. & A. Hemerijck (1997). *'A Dutch miracle'*. Amsterdam: AUP.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Thousand Oaks.
- Woldendorp, J. (2005). *The Polder Model: from disease to miracle?* Dissertatie. Amsterdam: VU.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 78 van 84

### Branches

- Alkemade, V. (2016). Wij zijn uniek. VM Uitgevers.
- Berenschot (2003). Ondernemende brancheorganisaties: Balanceren tussen belangen. Assen: Van Gorcum.
- Nationaal Register (2014). Toolkit goed bestuur branche en beroep.
- Noordhoek, P. Branchebrede kwaliteit. VM-Uitgevers
- Raasveld, P. (2012). Branchebestuur in perspectief. Inzicht in de praktijk van 18 branchebestuurders. VM-Uitgevers.
- Rijkes, Schmidt, Van der Rijken Van den Toren (2015). Grensverleggende brancheorganisaties. Van Gorkum, VM-Uitgevers.
- Rosenbrand, M., Dirks, F. en Meijaard, J. (2003). Kansrijker door samenwerking; kernmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen. EIM, Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap (rZO).
- Schmidt, D, Schulz, J. en Kastelein, N (2008). Dienstverlenende brancheorganisaties: Verdienen, verbinden of versterken. Berenschot, VM-Uitgevers.
- Schmidt, D., Van der Meeren, L. en Beemer, F. (2008). Maatschappelijke brancheorganisaties: ondernemen in waarden. Berenschot, VNO-NCW en VM-Uitgevers.
- Van der Rijken, T. (2011). Samen Sterk of verdeel en heers. Een verkennend onderzoek naar strategieën van brancheorganisaties. Proefschrift VU.
- Van der Rijken, T. (2012). Samenwerkende brancheorganisaties Kies de sterkste strategie. VM-Uitgevers.
- Van der Rijken, T., Wilts, A. (2013) Organisatie, strategie en invloed van brancheorganisaties. MenO.
- Van Spaendonck (2014) Branchevereniging 3.0; Competenties belangenorganisaties. Jaarverslag.

### Bouw

- ABN-AMRO (2016). Rapport 'Bouwsector moet vernieuwen'.  
<http://www.bouwcao.nl/publicaties>. Geraadpleegd op 11 juli 2017
- UWV (2013). Ambachten: Factsheet beroepsgroepen  
<https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/22/het-lot-van-de-verdwenen-bouwvakkers>  
<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=82262NED&D1=0-4,9-17,20-21,88,91,94,97,130-132,135-136,139,142&D2=a&HD=141013-1643&HDR=G1&STB=T>
- [http://www.eib.nl/nieuws/verwachtingen-bouwproductie-en-werkgelegenheid-2016-2/Cijfers\\_bouwsector\\_tweede\\_kwartal\\_2016](http://www.eib.nl/nieuws/verwachtingen-bouwproductie-en-werkgelegenheid-2016-2/Cijfers_bouwsector_tweede_kwartal_2016)  
<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82575NED&D1=0%2c2&D2=a&D3=0%2c4&D4=69%2c74%2c79%2c84%2c89%2c94%2c99%2cl&HDR=T%2cG3&STB=G2%2cG1&VW=T>

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 79 van 84

#### (Geestelijke) Gezondheidszorg

Blank, J, Heezik, A. van & Niaounakis, T. (2016). *Productiviteit van overheidsbeleid: deel 2 De Nederlandse zorg 1980-2013*, IPSE Studies, Den Haag/Delft.

GGZ Nederland (2013). *Meerjarenvisie GGZ Nederland 2013 – 2020*, GGZ Nederland: Publicatienummer 2013/396.

GGZ Nederland (2015). *Trends op de arbeidsmarkt in de ggz*, Arbeidsmarktmonitor ggz, Publicatienummer: 2015-401.

Jettinghoff, K. & Joldersma, C. (2016). *Werkgeversenquête 2016*, AZW Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn.

SER (2012). *Naar een kwalitatief goede, toegankelijke en betaalbare zorg: een tussentijds advies op hoofdlijnen*, Den Haag.

SER (2016). *Verslag dialoogbijeenkomsten arbeidsmarkt – gezondheidszorg*, 23 maart 2016.

Steege, D. ter, E. van Groenigen, R. Kuijpers and J. van Cruchten (2012). *Vakbeweging en organisatiegraad van Werknemers*, in *Sociaaleconomische trends*, n. 4, CBS.

Windt, W. van der & Bloemendaal, I. (2015). *Toekomstverkenning voor de branche Geestelijke gezondheidszorg*. AZW, Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn.

#### ICT-branche

ICK-cao: cao voor de informatie-, communicatie- en kantoortechnologiebranche. 1 januari 2016 – 31 december 2016.

CBS (2016). *ICT, kennis en economie*.

NBA (2014). *ICT trends kansen en bedreigingen voor de mkb accountant*.

Rabobank (2016). *Branche-informatie ICT-dienstverlening*.

RES software (2013). *Trendrapport 'Tijd om te innoveren of om tijd te besparen'*. Whitepaper.

Van Liempt (2006). *Developing Institutions; CLA in Dutch IT-industry*. Proefschrift.

#### Detailhandel (non food)

McKinsey&Company (2016). *Rewriting retail: a sector in acceleration towards 2025*, McKinsey&Company & Detailhandel Nederland, November 2016.

Meer, M. van der & Smit, E. (2000). *Innovatie of imitatie? Cao-vernieuwing op ondernemingsniveau*, Elsevier.

Pleijers, A. & Hartgers, M. (2016). *Een leven lang leren in Nederland: een overzicht*, CBS.

Tros, F. & Keune, M. (2016). *Country Report The Netherlands*, Project 'Negotiating Wage (In)equality', Europese Commissie.

UWV (2015). *Sectoren in beeld. Ontwikkelingen, kansen en uitdagingen op de arbeidsmarkt*, 4 december 2014.

UWV (2016). *Detailhandel*. Arbeidsmarktupdate, december 2016.



Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 80 van 84

## **BIJLAGE C: Verantwoording van het onderzoek**

Het onderzoek is gestart op 1 maart 2016 en de concept rapportage is opgesteld in februari 2017. In maart 2017 is de rapportage becommentarieerd en afgerond.

Het onderzoek is uitgevoerd door Frank Tros en Paul de Beer van het Amsterdamse Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS) en Jana Hazen, Geert de Bruin en Arjen Verhoeff van werkgeversvereniging AWVN.

Ten behoeve van de onderzoeks aanpak is relevante literatuur geraadpleegd. Daarnaast zijn beleidsdocumenten van de verschillende branches bestudeerd. In totaal zijn 30 interviews gehouden, te weten bij Bouwend Nederland (9), GGZ Nederland (5), ICT (7), Detailhandel non food (7) en Horeca (2). De onderzoekers danken degenen die aan de interviewronde hebben meegewerkt.

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 81 van 84

## BIJLAGE D: Vragenlijst interviews met sleutelpersonen

De opzet van de vragenlijst is semigestructureerd (de vragen volgen op hoofdlijn de onderzoekaankpak. Zie in paragraaf 2.4 de figuur 2.3: Aankpak van de beschrijving van een branche).

### Kenmerken van de branche

(voor te bereiden op grond van documentenanalyse)

1. Kenmerken branche (is er een brancheprofiel beschikbaar?)
  - Sociaaleconomische indicatoren, (overleg)structuur, branchetevredenheid, notulen bestuursvergaderingen, etc
  - Hoe ziet het ledenbestand eruit, segmentatie, binnenlandse markt / export?
  - Hoe is verenigingsstructuur geregeld? Verhoudingen/democratisch proces in vereniging?
  - Is er een beeld hoe leden tegen branche organisatie aankijken? Hoe is relatie met leden? Ledenontwikkeling afgelopen 10 jaar?
  - Welk belang hecht de branche aan haar werkgeversrol? Waar uit zich dat in (FTE)?
  - In geval van afsluiten cao, opvatting over AVV (binden hele sector)

### Mijlpalen (verlangens), Missers, Hoofdpijndossiers (pijn)

2. Wat waren de belangrijkste sociaaleconomische issues in de afgelopen vijf jaar van/ in de sector?
  - Doorvragen of het gaat om issues tussen branches en de centrale overheid, met andere branches, binnen de branche of op ondernemingsniveau.
  - Doorvragen op de aard van de problemen, zoals institutioneel, marktwerking (kostendruk/groei/innovatie), sociaal (verdeling) of op (beleids)leren.

### Beleid en positie van/in de branche in brede zin

#### Belangen

3. Wat zijn nu de belangen van werkgevers c.q. werknemers(vertegenwoordigers)?
  - Demografisch, economisch, politiek, ecologisch, sociaal, technisch (DEPEST)
4. Wat is op dit moment de visie werkgevers c.q. werknemers(vertegenwoordigers)?
  - Hoe ziet u de huidige positie/rol van de branchevereniging/ vakbond?
5. Wat zijn op dit moment de belangrijkste beleidsdossiers voor de branche?
6. Wie is op dit moment de drijvende kracht van de branche (brancheorganisatie of (directie van) individuele leden)?
7. Is de branche vereniging een representatieve vertegenwoordiging van de werkgevers in de sector?
8. Zijn de werknemerspartijen een representatieve vertegenwoordiging van de werknemers in de sector?

#### Inzet

9. Wat hebben partijen in het afgelopen jaar gedaan om de branche voort te brengen (zoals: een (gedeelde) probleemanalyse, (gezamenlijke) agendasetting, beleidsdossiers)?
10. Zijn visie/belangen/agendasetting vertaald naar een inzet in het overleg?

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 82 van 84

11. Zo ja, hoe werd deze inzet door ieder van de sociale partners ervaren?  
(Gedeelde perceptie van de werkelijkheid of juist niet?)

#### Resultaten

12. Waar heeft een en ander toe geleid (resultaten in brede zin)?  
- Doorvragen op: wat is een resultaat voor jou/jullie?  
- Doorvragen op: reikwijdte afspraken?
13. Wat zijn (leer)ervaringen (wat was moeilijk/gemakkelijk)?
14. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor de (nabije) toekomst voor de branche (verduidelijken preferenties)?  
- Doorvragen en link maken met beleidsdossiers bij vraag 5.

#### Mechanisme Inzet-Resultaat (t.a.v. arbeidsverhoudingen/arbeidsvoorwaardenvorming)

15. Hoe is het overleg verlopen?  
- Onder werkgevers  
- Onder werknemersvertegenwoordigers  
- Tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers  
- Tussen sociale partners in de branche en derden (Haagse netwerk)  
- Anderszins
16. Hoe heb je dit ervaren?  
- Als werkgeversvertegenwoordiger  
- Als individuele werkgever  
- Persoonlijk  
- Als werknemersvertegenwoordiger (vakbond/ OR)  
- Als bestuurder t.o.v. andere cao-tafels (vakbond)  
- Als werknemer in een organisatie (OR)  
- Persoonlijk
17. Branche en koepel  
- Welk beeld heeft u van de koepelorganisatie waar u lid van bent (VNO, MKB, LTO, AWWN)?  
- Hoe is de relatie tussen branche vereniging en de koepelorganisatie (relationeel / agenda)?  
- Welke meerwaarde heeft lidmaatschap van de koepel voor de branche vereniging?
18. Wat is er nog niet aan de orde geweest dat wel relevant is voor een compleet beeld?

#### **Beleidsdossier**

19. Wat is het belang van duurzame inzetbaarheid (DI) voor de branche (beleidsdossier)?  
- Doorvragen op aanleiding (link met sociaaleconomische issues/ waar is DI een oplossing voor?)  
- Doorvragen op gewicht t.o.v. andere beleidsdossier  
- Is het een onderwerp geweest aan de cao-tafel? Hebben jullie voorstellen gedaan?  
- Doorvragen op initiatieven/ agenda/ overleg/ afspraken  
- Doorvragen over inzet versus resultaten op dit beleidsdossier

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 83 van 84

## **BIJLAGE E: Deelnemerslijst branches symposium 12 januari 2017**

AGGZ Nederland  
BFBN  
Bouwend Nederland  
Branchevereniging voor ondernemers in het groen  
Cedris  
CNV Vakmensen  
FNV  
GGZ Nederland  
Groen en Fruithuis  
Jeugdzorg Nederland  
Nederland ICT  
NRK  
Recron  
NVZ  
Vakcentrum Levensmiddelen  
VBZ  
VNO-NCW  
WENB  
WOS

Datum 24 maart 2017  
Kenmerk 1680673  
Onderwerp Kracht van branches  
Blad 84 van 84