



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Cao vernieuwing in de metalektro

Eindrapport

Bart Dekker
Peter Donker van Heel
Hans Donkers
Ton Geerts
Michel Winnubst

C10795

Zoetermeer, 4 juni 2014

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.



Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1 Introductie	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Cao Metalektro	11
1.3 Opdracht	11
2 Aanpak en analysekader	13
2.1 (Trechter)aanpak	13
2.2 Analysekader	14
3 Economische positie en context	17
3.1 Economische positie	17
3.2 Megatrends	18
3.3 Conjunctuur	20
3.4 Toenemende divergentie werkgevers	20
3.5 Dubbele spagaat vakbonden	21
3.6 Conclusie	22
4 Analyse huidige situatie	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Arbeidsverhoudingen	23
4.3 Cao	24
4.4 Proces	25
4.5 Vorm en inhoud	27
4.6 Uitvoering cao	30
4.7 Personeelsbeleid	30
4.8 Rol A+O fonds Metalektro	31
4.9 Conclusie	31
5 Het optimale proces van arbeidsvoorwaardenvorming	33
5.1 Drie scenario's proces arbeidsvoorwaardenvorming	33
5.2 Voorkeur individuele werkgevers	34
5.3 Voorkeur individuele werknemers	34
5.4 Voorkeur van sociale partners	36
5.5 Conclusie	36
6 Vernieuwingen proces	37
7 Vernieuwingen vorm en inhoud	39
7.1 Inleiding	39
7.2 Een nieuwe vorm volgens werkgevers	39
7.3 Een nieuwe vorm volgens werknemers	40
7.4 Kanttekeningen bij rol OR/PV	40



8 Suggesties vanuit de wetenschap 43

Bijlage 1	Respondenten interviews	47
Bijlage 2	Documentatie	49
Bijlage 3	Voorkeur werkgevers voor maatwerk en zeggenschap	53
Bijlage 4	Betrokkenheid en flexibiliteit van werknemers	55
Bijlage 5	Responsverantwoording	56



Samenvatting

De huidige cao Metalekto sluit niet meer aan bij de wensen en behoeften van zowel werkgevers als werknemers. Bedrijven moeten steeds sneller reageren op veranderende markten. Verder worden de verschillen tussen bedrijven in de sector steeds groter. Werknemers vinden meer zeggenschap over hun werk belangrijk. Bij zowel werkgevers als werknemers is er daarom behoefte aan meer maatwerk. Zij willen ook meer worden betrokken bij de totstandkoming van de cao.

Op de huidige manier doorgaan met de cao betekent een steeds groter risico op conflicten tussen werkgevers en vakbonden. Ook neemt de kans toe op verstoorde verhoudingen binnen bedrijven. Concurrentiekracht en verdienvermogen van de metalekto kunnen alleen worden versterkt als de arbeidsverhoudingen goed zijn. Verandering is noodzakelijk, in de manier waarop de cao tot stand komt en in de inhoud. Er moet wél een cao blijven, maar met meer ruimte voor maatwerk.

Co-creatie (gemeenschappelijke voorbereiding, meer betrokkenheid van iedereen, en transparante processen) geeft werkgevers en werknemers de mogelijkheid een nieuwe start te maken om te komen tot een cao (inhoud en proces) waar alle partijen zich in kunnen vinden. Co-creatie gaat beter als het mogelijk is over bepaalde arbeidsvoorwaarden in het bedrijf zelf afspraken te maken. Werkgevers en werknemers zullen zich meer betrokken voelen als er afspraken binnen het bedrijf gemaakt kunnen worden. Daarnaast maakt dit maatwerk mogelijk.

1. Huidige situatie

Belang van de bedrijfstak

De technologische industrie is een belangrijke sector voor de Nederlandse economie. De sector is goed voor 140 miljard euro netto-omzet. Daarvan komt 57 miljard uit export. Er werken 410 duizend mensen in de technologische industrie. Ruim een derde daar van werkt in de metalekto. Sinds 2012 neemt de werkgelegenheid in de metalekto weer toe. Dat is voor een groot deel te danken aan het internationale, concurrerende en innovatieve karakter van de sector. Kortom, de metalekto is belangrijk voor de Nederlandse economie.

Arbeidsverhoudingen onder druk

Na jaren van arbeidsrust in de metalekto staan de verhoudingen tussen de werkgeversorganisatie en vakbonden weer onder druk. In 2013 leidden de onderhandelingen over een nieuwe cao Metalekto tot acties, zelfs tot stakingen. Die verslechterde verhoudingen zijn het gevolg van een aantal al langer lopende ontwikkelingen.

Veranderende markten

Een belangrijke ontwikkeling is de toenemende beweeglijkheid (volatiliteit) van de markten waarop bedrijven uit de metalekto opereren. Er is altijd wel een concurrent die met een nieuw product of nieuwe dienst komt. Of er is een concurrent die een product of dienst kopieert en goedkoper aanbiedt. Bedrijven moeten zich voortdurend aanpassen aan die bewegingen in hun markt. De tijdsdruk en de kosten om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen en op de markt te brengen worden steeds groter en de te produceren series kleiner. Dit betekent dat er pieken en dalen in de productie moeten worden opgevangen, dat werknemers nieuwe technologieën moeten leren toepassen en nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen. Mogelijk moeten de kosten omlaag of de productiviteit omhoog. Dit alles heeft gevolgen voor hoe het werk wordt georganiseerd.



Grotere verschillen binnen de bedrijfstak

Ook binnen de bedrijfstak metalektror worden de verschillen groter (divergentie). Van oudsher is er een grote variëteit aan activiteiten van de bedrijven. Dit zie je terug in de beschrijving op welke bedrijven en werknemers de cao van toepassing is (werkingssfeer). In de afgelopen jaren is die variëteit door globalisering, internationale concurrentie en technologische innovatie verder toegenomen. Naast meer traditionele maakbedrijven zijn er pure dienstverleners ontstaan, richten sommige bedrijven zich meer op R&D en neemt het aantal hightech bedrijven toe. Daar komt nog bij dat de schommelingen in de economie niet voor alle bedrijven dezelfde gevolgen hebben. Zo heeft een recessie veel eerder effect op de producenten van kapitaalgoederen (bijvoorbeeld de machine-industrie) dan op de producenten van eindproducten (bijvoorbeeld consumentenartikelen). De financiële en economische crisis van de afgelopen jaren heeft deze verschillen nog verder verscherpt.

Uiteenlopende behoeften van FME-leden

Door de beweeglijke markten en de grotere onderlinge verschillen hebben individuele bedrijven ook verschillende behoeften en wensen wanneer het gaat om arbeidsvoorwaarden voor hun werknemers. Bedrijven ervaren de cao steeds meer als een belemmering. De roep om meer ruimte voor maatwerk voor elk individueel bedrijf wordt steeds luider. Voor FME, de werkgeversorganisatie in de metalektror, wordt het steeds moeilijker met één collectieve regeling te voldoen aan de uiteenlopende behoeften van haar leden.

Ontwikkelingen bij vakbonden

Het aantal leden bij de vakbonden, de vertegenwoordigers van de werknemers in de metalektror, loopt terug. Jongeren sluiten zich minder aan: het ledenbestand vergrijsst. Dit is een algemeen maatschappelijk verschijnsel bij verenigingen. De kenmerken en wensen van vakbondsleden wijken af van die van de gemiddelde werknemer in de metalektror. De bonden staan voor de taak om bij cao-onderhandelingen de belangen van hun leden te behartigen en tegelijkertijd alle werknemers in de metalektror te vertegenwoordigen. Dat levert een bepaalde spanning op, omdat de belangen van die twee groepen niet altijd dezelfde zijn.

Spanning in de bedrijfstak

De uiteenlopende behoeften van FME-leden en de ontwikkelingen bij de vakbonden hebben er toe geleid dat de afgelopen cao-onderhandelingen zeer moeizaam zijn verlopen. Voortgaan op deze weg betekent een steeds groter risico op conflicten tussen werkgevers en vakbonden op sectorniveau. Ook neemt de kans toe op verstoorde verhoudingen binnen bedrijven. Dit terwijl het vergroten van de concurrentiekracht en het verdienvermogen van de metalektror juist om goede arbeidsverhoudingen vraagt.

Herbezinning

De hierboven geschetste situatie en ontwikkelingen maken duidelijk dat er een dringende noodzaak is tot verandering, zowel in de manier waarop de cao tot stand komt als in de inhoud van de cao Metalektror.



2. Ingrediënten voor vernieuwing

Uitgangspunt: cao moet blijven

Zowel werkgevers als werknemers in de metaalektro willen in overgrote meerderheid dat er een cao blijft. Een cao verschaft duidelijkheid voor werkgevers en werknemers en voorkomt dat bedrijven zelf alles met hun medewerkers moeten regelen.

Werkgevers en werknemers willen meer betrokken worden

Werkgevers en werknemers willen meer betrokken worden bij de totstandkoming van de cao. Werkgevers die vinden dat zij voldoende betrokken zijn geweest bij de totstandkoming, waarderen de cao beter dan werkgevers die dat niet zo hebben ervaren. Een grote meerderheid van werknemers, ook van vakbondsleden, wil zich kunnen uitspreken over de cao voordat deze definitief wordt.

Samen voorbereiden

Een van de manieren om de betrokkenheid van werkgevers en werknemers te vergroten, is het samen voorbereiden van de cao-onderhandelingen. FME en vakbonden openen nu de onderhandelingen met het uitwisselen van voorstelbrieven, die na raadpleging van de eigen achterban zijn opgesteld. Er zijn voorbeelden van buiten de metaalektro waar het samen voorbereiden van cao-onderhandelingen al gebeurt. Werkgroepen, bestaande uit werkgevers en werknemers, reiken de onderwerpen aan die in het cao-overleg aan de orde moeten komen. De uitwerking tot concrete voorstellen gebeurt ook in zulke werkgroepen. Die kunnen daarbij via enquêtes of cao-platforms aan individuele werkgevers en werknemers om inbreng vragen. De leden van de werkgroep zijn meestal geen bestuurders of medewerkers van de bonden of werkgeversorganisatie. Als ze op deze manier worden voorbereid, kunnen de eigenlijke onderhandelingen soepeler verlopen.

Meer informatie

De betrokkenheid van werkgevers en werknemers kan verder worden vergroot door tijdens het onderhandelingsproces meer informatie te geven over de voortgang en over te maken keuzes en hun consequenties. Werkgevers willen dat hun werknemers ook wordt verteld welke gevolgen een bepaalde afspraak heeft voor het bedrijf. Zij zien daarbij een belangrijke rol voor FME.

Afspraken in het bedrijf maken

Meer betrokkenheid van werkgevers en werknemers krijg je vooral als je afsprekt dat je bepaalde arbeidsvoorwaarden in onderhandelingen binnen het bedrijf regelt. De meeste werkgevers willen die onderhandelingen met ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging (OR/PV) voeren. Van de werknemers wil 28% dat ook, 24% wil dat de werkgever daarover met de vakbonden onderhandelt. Ook veel wetenschappers vinden dat arbeidsvoorwaarden meer in de bedrijven zelf moeten worden afgesproken. Werkgevers, vakbonden en wetenschappers plaatsen wel kanttekeningen bij de deskundigheid van de OR/PV. Als de OR/PV de onderhandelingspartner van de werkgever wordt, dan moet ze wel beter op die taak worden toegerust. Hier zouden de vakbonden een rol kunnen spelen, door trainingen te geven of als adviseur van OR/PV onderhandelingstrajecten te begeleiden. Ook moet er een oplossing komen voor kleinere bedrijven die geen OR/PV hebben. Voor die bedrijven zouden vakbonden en werkgeversorganisaties op centraal niveau afspraken kunnen blijven maken.



Maatwerk

Afspraken binnen het bedrijf vergroten de betrokkenheid van werkgevers en werknemers en maken maatwerk mogelijk. Aan het laatste hebben zowel werkgevers als werknemers behoefte.

Zoals gezegd worden de verschillen tussen de bedrijven binnen de sector groter. Dat betekent ook dat de werkgevers niet allemaal dezelfde wensen hebben. Sterker nog, ze verschillen per individueel bedrijf. Het is daardoor niet mogelijk cao-pakketten samen te stellen die gelijk zijn voor bepaalde typen bedrijven – ingedeeld naar bedrijfsactiviteiten, personeelsomvang, exportoriëntatie enzovoort. Wél willen de meeste werkgevers hun werknemers meer belonen naar functioneren. Ook willen ze de mogelijkheid tijd voor geld en geld voor tijd te ruilen.

Ook werknemers voelen in meerderheid voor belonen op basis van functioneren, waarbij dat in het onderzoek niet specifiek is gekoppeld aan de mate van een collectieve loonstijging. Veel werknemers zijn ook bereid bij productiedrukke tijd voor geld te ruilen. Minder animo is er voor het ruilen van geld voor tijd in een periode van minder productie. Een grote groep werknemers wil meer zeggenschap over het eigen werk, bijvoorbeeld over het aanpassen van werktijden.

3. Herstart: co-creatie

Sleutelwoord: co-creatie

Gemeenschappelijke voorbereiding, voorbereiding van onderop, afspraken binnen de bedrijven, betrokkenheid en transparantie zijn allemaal kenmerken van vernieuwing die kunnen worden samengevat onder de noemer co-creatie. Co-creatie is een vorm van samenwerking, waarbij alle deelnemers invloed hebben op een proces en op het resultaat daarvan. Co-creatie is de opmaat naar maatwerk, waarbij arbeidsvoorwaarden beter toegespitst kunnen worden op de verschillen tussen bedrijven binnen de sector en de verschillende behoeften van werknemers.

Herstart nodig

Co-creatie vereist gemeenschappelijke uitgangspunten en onderling vertrouwen. Na de laatste, moeizaam verlopen, cao-onderhandelingen moet er nog veel gebeuren om co-creatie te bereiken. Wat nodig is, is een herstart. Dat is mogelijk. Werkgevers en vakbonden willen allebei een goede toekomst voor de bedrijven en voor de werknemers in de metaalkroon. Werkgevers en vakbonden kunnen samen een visie op die toekomst ontwikkelen en uitwerken, omdat ze het daar op veel punten hetzelfde over denken. Vervolgens kunnen ze samen de basis leggen voor een nieuwe cao, zowel wat betreft inhoud als proces van totstandkoming.

Iedereen is het erover eens dat er iets moet gebeuren. De basisvoorwaarden voor een herstart zijn door alle betrokken partijen zélf aangeleverd. Aan de goede wil kan en mag het niet liggen.



1 Introductie

1.1 Aanleiding

De sector metalektro wordt geconfronteerd met snelle technologische ontwikkelingen en een sterk veranderende mondiale concurrentiepositie. Hierdoor wordt de diversiteit van de bedrijven in de sector steeds groter. Het wordt steeds lastiger om binnen dezelfde cao tot voor iedereen werkbare oplossingen te komen. De financiële en economische crisis van de afgelopen jaren heeft deze ontwikkeling nog verder op scherp gezet.

De cao-onderhandelingen in 2013 zijn voor FME aanleiding geweest om het gehele proces van arbeidsvoorwaardenvorming in de metalektro onder de loep te nemen. Ondanks de voordelen van collectieve arbeidsvoorwaarden bestaat er aan werkgeverskant in de metalektro grote behoefte aan reflectie op vernieuwing van zowel het proces van arbeidsvoorwaardenvorming als de inhoud van arbeidsvoorwaarden. De indruk bestaat dat er ook aan werknemerskant behoefte bestaat aan vernieuwing.

1.2 Cao Metalektro

De sector metalektro betreft een belangrijk deel van de technologische industrie. Het gaat om ondernemingen die zowel nationaal als internationaal actief zijn binnen diverse sectoren zoals de hightech, engineering, machinebouw, scheepsbouw, elektrotechniek en transportmiddelenindustrie. De bedrijven verschillen onderling niet alleen naar bedrijfsactiviteiten, maar ook wat betreft omvang, exportoriëntatie en organisatie (veel bedrijven in de metalektro hebben een moederbedrijf in het buitenland).

FME vertegenwoordigt als enige ondernemersorganisatie de werkgevers bij het cao-overleg in de metalektro. De cao Metalektro is een bedrijfstakcao die (zoals in de wet op de collectieve arbeidsovereenkomst is verankerd) met vakverenigingen wordt afgesloten. De metalektro kent een aantal cao's te weten de Arbeidsvoorwaarden cao Metalektro, een aanvullende cao betreffende het systeem voor arbeidsomstandigheden (SAO), de cao inzake Arbeidsmarkt en Opleiding (A+O) en de pensioenregeling (PME).

1.3 Opdracht

Panteia heeft de opdracht gekregen een onafhankelijk advies uit te brengen, waarbij antwoord wordt gegeven op de volgende vraag:

Wat is het optimale proces van arbeidsvoorwaardenvorming in de metalektro, rekening houdend met de wensen en de behoeften van de bij FME aangesloten bedrijven en hun werknemers die onder de cao Metalektro vallen, en welke effecten zijn te verwachten bij verschillende alternatieven, specifiek met betrekking tot de arbeidsverhoudingen op alle niveaus?





2 Aanpak en analysekader

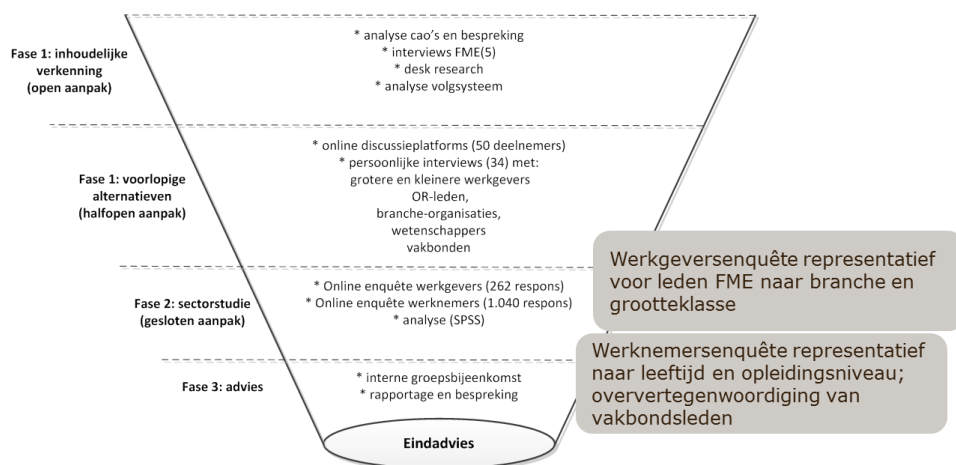


2.1 (Trechter)aanpak

Van open, halfopen
naar een gesloten
aanpak en een
advies

Het project is in drie fasen uitgevoerd waarbij een trechteraanpak is gevolgd van open interviews, naar een half-gestructureerde aanpak via een online discussieplatform naar twee gestructureerde online vragenlijsten voor werkgevers en werknemers. De eerste elementen zijn gebruikt om de problematiek inhoudelijk te verkennen om deze vervolgens naar alternatieven te kunnen vertalen. De online vragenlijsten zijn vervolgens gebruikt om de alternatieven kwantitatief te onderbouwen.

figuur 2.1 Trechteraanpak project cao-vernieuwing



Interviews binnen
en buiten de sector,
met werkgevers,
OR-leden,
vakbonden,
brancheorganisaties,
en wetenschappers

Voor het project zijn 'face to face' interviews gehouden met vertegenwoordigers van FME en de vier bij de cao Metalektro betrokken vakbonden (FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen, De Unie en VHP2), vertegenwoordigers van grotere en kleinere ondernemingen uit de sector en OR-leden. Om een beeld te krijgen van vernieuwende aanpakken om tot een cao te komen is een aantal interviews gehouden met werkgeversverenigingen uit andere branches en met enkele grote



bedrijven. De laatste inzichten uit de wetenschap zijn ingebracht via interviews met hoogleraren die deskundig zijn op het terrein van arbeidsverhoudingen.

Online
discussieplatform
met acht groepen

Om naast de interviews een eerste indruk te krijgen van de wijze waarop werkgevers en werknemers in de sector denken over de cao, is een online discussieplatform ingericht. In het online discussieplatform zijn acht groepen geopend (maakbedrijven, servicebedrijven, jong management, HRM-professionals, financiële professionals, OR-leden, exporterende bedrijven, jonge werknemers). Daarin konden werkgevers en werknemers hun mening geven over een aantal stellingen. In totaal zijn circa 200 personen uitgenodigd om te participeren in de online discussie. Ongeveer een kwart van deze personen heeft actief deelgenomen.

Netto 262
werkgevers bereikt
met een online
vragenlijst

Voor de kwantitatieve toetsing is een online vragenlijst verstuurd naar 724 leden van FME op holdingniveau. Er zijn 262 vragenlijsten geheel ingevuld. Hiermee is een respons van 36 procent bereikt, waarmee 50 procent van de werkgelegenheid in de metalektrale wordt gedekt. De uitkomsten zijn gewogen naar grootteklasse en branche. De resultaten achten wij representatief voor alle leden van FME in de metalektrale.

Netto 1.040
werknemers bereikt
met een online
vragenlijst

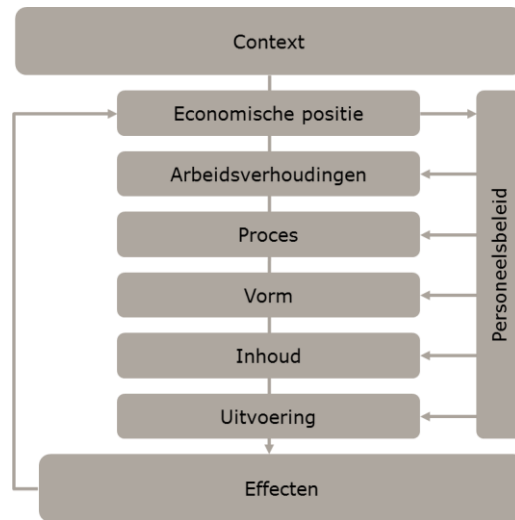
Een online vragenlijst is beschikbaar gesteld voor werknemers. Omdat er geen bestand beschikbaar is met werknemers in de metalektrale zijn deze benaderd via werkgevers en via posters die in de bedrijven zijn verspreid. In korte tijd zijn hiermee 1.040 werknemers bereikt. De uitkomsten zijn gewogen naar opleidingsniveau, gebruik makend van de cijfers van de Arbeidsmarktmonitor Metalektrale. De uitkomsten zijn representatief naar opleiding en leeftijd (Gerards, e.a., 2013). Het aandeel vakbondsleden is 35 procent, wat hoger is dan de verwachte 20-25 procent. Dit wordt waarschijnlijk verklaard doordat aan werkgevers is gevraagd de vragenlijst in elk geval aan vakbondsleden en OR-leden te geven en doordat vakbondsleden getuige hun lidmaatschap meer betrokkenheid hebben bij het onderwerp en daardoor meer geneigd zijn te responderen.

2.2 Analyse kader

Voor het project is het onderstaande analyseschema gebruikt. De arbeidsvoorwaardenvorming in de metalektrale staat niet op zichzelf, maar moet in de context van veranderingen op economisch, demografisch en sociaal-cultureel terrein worden bekeken. De arbeidsvoorwaardenvorming staat onder invloed van de economische ontwikkeling en met name de financiële en economische crisis die de wereld sinds 2008 in haar greep heeft.



figuur 2.2 Analyse kader arbeidsvoorwaardenvorming



Dit vertaalt zich naar de arbeidsverhoudingen tussen werkgevers en werknemers op zowel sector als bedrijfsniveau en heeft gevolgen voor het proces van arbeidsvoorwaardenvorming. Daarnaast spelen hier de vorm, inhoud en uitvoerbaarheid van gemaakte cao-afspraken een rol. Al deze elementen hangen samen met het door werkgevers gevoerde personeelsbeleid. Uiteindelijk leidt dit samenspel tot effecten op transactiekosten, arbeidsrust, loonkosten en concurrentie op de arbeidsmarkt.



3 Economische positie en context



3.1 Economische positie

De technologische industrie in Nederland omvat 35.000 bedrijven (met en zonder personeel in dienst) met 410 duizend werknemers (figuur 3.1.). De technologische industrie realiseert een netto-omzet van circa 140 miljard euro en heeft met 57 miljard euro een belangrijk aandeel in de Nederlandse export. Het aandeel toegevoegde waarde van de export van de technologische industrie is aanzienlijk groter dan uitgedrukt in netto-omzet.

figuur 3.1 Kengegevens technologische industrie in Nederland

35.000 bedrijven
410.000 werknemers
140 mld netto-omzet
57 mld export

ING: Ambitie verdubbeling toegevoegde waarde in 2030



ABN AMRO: Additive Manufacturing ontketent een nieuwe industriële revolutie



Bron: FME, ING en ABN AMRO.

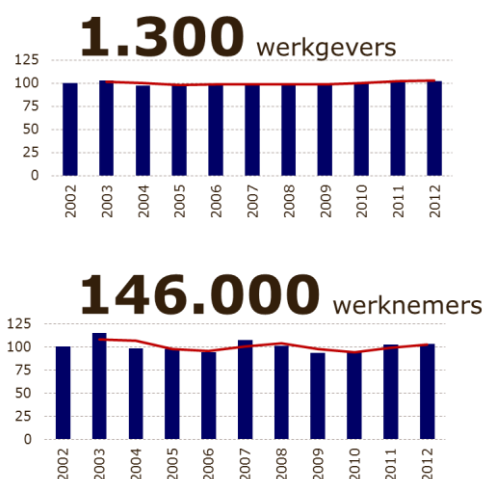
Verdubbeling
toegevoegde waarde
in 2030

De verwachtingen tot 2030 zijn hooggespannen. Volgens een ING rapport over de Nederlandse maakindustrie is de ambitie om in 2030 de toegevoegde waarde van de sector verdubbeld te hebben (ING, 2014). In de industrievisie van ABN AMRO wordt zelfs gesproken van een nieuwe industriële revolutie op basis van additive manufacturing (ABN AMRO, 2013).



Om het verdienvermogen van Nederland voor de toekomst te vergroten is productiviteitsgroei onontbeerlijk. Vooral de dienstensector zal hier stappen in moeten zetten volgens de WRR, maar ook voor de technologische industrie ligt hier een belangrijk aandachtspunt. Zeker als het gaat om het veiligstellen van de internationale concurrentie- en exportpositie (WRR, 2013). Dit is belangrijk om de werkgelegenheid in de maakindustrie in Nederland te behouden en waar mogelijk een extra impuls te geven.

figuur 3.2 Kengegevens metalektro in Nederland (index 2002=100)



Bron: Pensioenfonds PME, Jaarverslagen.

Bij de 1.300 werkgevers in de metalektro waren eind 2012 circa 146.000 werknemers in dienst¹. Sinds 2008 is sprake geweest van een neergaande lijn in het aantal werknemers. In 2012 is deze trend omgebogen naar een lichte stijging. Het werknemersbestand in de metalektro vergrijst. Inmiddels is het aandeel 50-plussers toegenomen naar circa 30 procent en is het aandeel werknemers jonger dan 35 jaar circa 26 procent. Er is een dalende trend van het aandeel werknemers dat de komende vijf jaar met pensioen gaat, wat er op wijst dat werknemers tot op hogere leeftijd in dienst blijven in de sector (Gerards, e.a., 2013).

3.2 Megatrends

Op langere termijn is er een aantal megatrends die hun uitwerking hebben op de sector metalektro en het cao-proces. Deze megatrends spelen veelal op mondiaal niveau en hebben hun uitwerking in Nederland. Denk hierbij aan globalisering/internationalisering, innovatie/technologie, sociaal-culturele, demografische, ecologische en politiek-juridische trends (zie figuur 3.3).

¹ PME Jaarverslag 2012, aangesloten werkgevers en deelnemers.



Globalisering/internationalisering

(Global Shift, NL bedrijven onder buitenlands bestuur, "footloose" bedrijven en talent / off- & reshoring, meer exporterende bedrijven)

Innovatie technologie en processen, informatisering/automatisering

(Mass customisation, industriële robotica, 3d-printing, nano-technologie, cradle to cradle, bio-based materials, zelfherstellende materialen, zelfassemblage)

Sociaal-cultureel

(Zekerheidzoekende maatschappij en polarisatie, individualisering, zelfredzaamheid, ongezonde levensstijl, generatie XYZ en afnemende verenigingsbereidheid)

Demografie

(Vergrijzing en ontgroening, uitstroom en vervangingsvraag, arbeidsmigratie, urbanisatie)

Ecologie

(Klimaatvraagstuk, uitputting grondstoffen, vervuiling)

Politiek-juridisch

(Afkeer van politiek, etatisering / ontpoldering, internationaal/Europese wet- & regelgeving)

Toenemende internationale concurrentie en technologische ontwikkeling ...

Voor de toenemende internationale concurrentie en de snelle technologische veranderingen hebben aanzienlijke consequenties voor de bedrijven in de technologische industrie in Nederland: de noodzaak tot productiviteitsverhoging, toenemend hogere eisen aan producten en diensten, een grotere dynamiek in de markt en een grotere volatiliteit (schommelingen in de productie), kleinere seriegroottes en opdrachten en kortere productiecycli.

... hebben grote gevolgen voor de factor arbeid.

De gevolgen voor de factor arbeid zijn groot. Er is structureel steeds meer vraag naar hoger opgeleide specialisten, zoals R&D medewerkers, terwijl het aanbod hiervan steeds schaarser wordt. Arbeid kan steeds minder volgens een vlak patroon worden ingezet, wat hoge eisen stelt aan de allocatiemechanismen binnen bedrijven en de inzetbaarheid van werknemers.

De cao houdt geen gelijke tred met de ontwikkelingen.

Aan werkgeverskant in de metaalektro is er een breed gedragen gevoel dat de cao met deze ontwikkelingen geen gelijke tred houdt en soms zelfs contraproductief werkt. Daar komt bij dat er sprake is van sterk verschillende bedrijven qua bedrijfsactiviteiten, omvang en andere kenmerken. Dit maakt het steeds lastiger om binnen de huidige cao passende oplossingen te vinden.

Vernieuwing van de cao vanaf nu is noodzakelijk.

De werkgevers hebben het idee dat het tot nu toe gevolgde proces van arbeidsvoorwaardenvorming op een dood spoor zit. Het gevoel aan werkgeverskant is dat er een verzadigingspunt is bereikt en dat vernieuwing van de cao nu hoe dan ook noodzakelijk is.



Het zijn niet alleen werkgevers die vernieuwing noodzakelijk achten. Onder meer uit de interviews met de bedrijven, wetenschappers en externe organisaties komt naar voren dat steeds hoger opgeleide en mondiger werknemers in toenemende mate eigen mogelijkheden in het werk verlangen en betrokkenheid bij het tot stand komen van de voor hen geldende arbeidsvoorwaarden.

3.3 Conjunctuur

Niet synchroon
lopende
conjunctuurcycl

De conjunctuurcyclus verloopt niet voor alle bedrijven in de technologische industrie gelijk. De kapitaalgoederenproducten hebben als eerste de tegenwind ervaren toen klanten orders gingen uit- dan wel afstellen. Bedrijven die zich meer op eindproducten voor de consumentenmarkt richten, werden later met de teruglopende consumentenbestedingen geconfronteerd. Aangezien de cao-afspraken over de loonontwikkeling voor alle aangesloten bedrijven golden heeft dit op bedrijfsniveau regelmatig tot knelpunten geleid en de vraag naar maatwerk versterkt.

3.4 Toenemende divergentie werkgevers

Divergentie van
bedrijven in de
sector metaalektro
neemt toe

Tegen de hierboven geschetste achtergrond neemt de divergentie van bedrijven in de metaalektro toe. Uiteraard geldt voor alle bedrijven dat ze concurreren op productiviteit, flexibiliteit, talent en technologie. Wel worden de onderlinge afstanden op de dimensies meer "traditioneel"- "high tech" en "maken"- "dienstverleners" tussen bedrijven groter. Aan de ene kant staat de meer traditionele maakindustrie die vooral (internationaal) concurreert op kosten en productiviteit en aan de andere kant staan "high tech" bedrijven die permanent de Wet van Moore moeten verslaan en extreme technologie produceren².

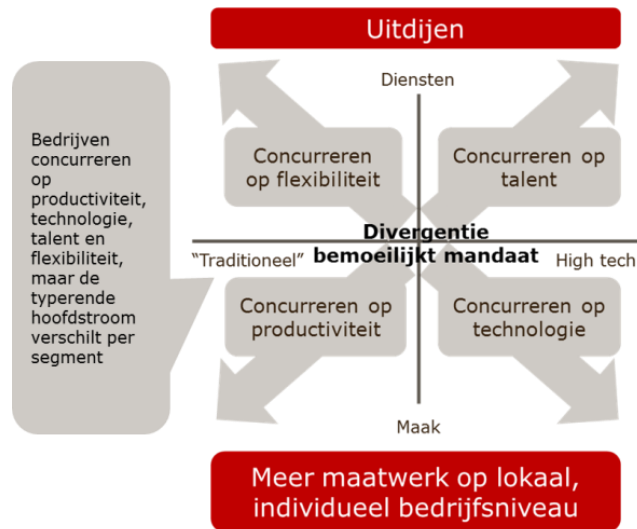
Daarnaast ontwikkelt een groep bedrijven zich tot pure (onderhouds)- dienstverleners en tot research & development gedreven bedrijven. Het binnenhalen en blijvend boeien van talenten is voor deze bedrijven van levensbelang. Dit geldt voor dit type functies zeker in een internationaler wordende arbeidsmarkt³.

² De Wet van Moore stelt dat het aantal transistors in een geïntegreerde schakeling door de technologische vooruitgang elke twee jaar verdubbelt.

³ De Bondsrepubliek voert een actief, consistent en vooral persistent beleid om in landen zoals China en Brazilië met samenwerkingsverbanden op het terrein van onderwijs en onderzoek, voet aan de grond te krijgen en mensen te stimuleren naar Duitsland te gaan (AWT, 2012).



figuur 3.4 Divergentie bij werkgevers



Steeds meer roep om maatwerk in de cao op individueel bedrijfsniveau in plaats van "one size fits all"

Het gevolg van divergentie in de sector is dat ook hierdoor de vraag naar maatwerk op cao-gebied op individueel bedrijfsniveau steeds nadrukkelijker wordt gesteld. Voor FME wordt het steeds lastiger om voor de achterban een onderhandelingsresultaat te behalen dat alle bedrijven past en tevreden stelt. Een "one size fits all" benadering is niet meer houdbaar.

3.5 Dubbele spagaat vakbonden

Door dalende ledenaantallen en vergrijzing van het ledenbestand, staat representativiteit van vakbonden onder druk

Ook de vakbonden zijn in beweging. Deze worden geconfronteerd met dalende ledenaantallen. Dit is enerzijds het gevolg van de vergrijzing van de beroepsbevolking en de pensioenuitstroom van de baby-boomers. Anderzijds houdt de instroom van de generatie XYZ in het ledenbestand van vakbonden niet over. Volgens de bonden speelt hier het fenomeen van *free riding*: zolang zaken goed worden geregeld, is er voor veel (jongere) werknemers weinig aanleiding lid van een vakbond te worden. Een ander fenomeen dat hier speelt is dat deze generatie heel andere denkbeelden heeft over netwerken en aansluiten bij verenigingen (Sladek, 2013). Omdat het lid worden van een vakbond geen 'natuurlijke reflex' meer is van de jongere generatie, zien de vakbonden hun ledenbestand verouderen en qua opleidingsniveau verder uit de pas lopen. Hierdoor worden steeds vaker vraagtekens gezet bij de representativiteit van de vakbonden.

Dubbele spagaat vakbonden

Dit brengt de vakbonden in een dubbele spagaat. In hun rol van cao-partner wordt van ze verwacht dat ze opkomen voor het algemeen werknemersbelang, terwijl leden verwachten dat opgekomen wordt voor hun belangen. Door de scheve samenstelling van het ledenbestand naar leeftijd lopen deze twee niet per se op alle dossiers synchroon.



figuur 3.5 Ontwikkeling werknemersorganisaties



Actie of co-creatie
als opties voor
vakbonden

De tweede spagaat volgt uit de te kiezen strategie. Een confrontatiestrategie gaat er van uit dat actie (*organizing*) leidt tot meer bewustwording en betrokkenheid van leden en andere werknemers. Het gaat hierbij om bewustwording dat arbeidsvoorwaarden niet een gegeven zijn en dat de bonden er niet voor niets zijn. Betrokkenheid houdt in dat een resultaat niet alleen *voor* maar ook *door* werknemers bereikt is. Een confrontatiestrategie is een antwoord van bonden op het draagvlakprobleem van dalende ledenaantallen en free-rider gedrag van niet-leden.

Een confrontatiestrategie kan op korte termijn successen opleveren, maar kan ook bijdragen aan polariserende arbeidsverhoudingen waarin weinig ruimte is voor constructieve oplossingen voor de langere termijn en het bredere werknemersbelang. Daarvoor is de strategie van co-creatie meer geëigend, met voor de bonden als mogelijk nadeel het gebrek aan (h)erkenning door werknemers van de inbreng van de bonden.

Behoud collectieve
regelingen op
landelijk niveau

Bij de vakbonden is er een tendens om juist de collectieve regelingen op landelijk niveau te behouden en niet te decentraliseren en niet naar maatwerk op individueel bedrijfsniveau te gaan.

3.6 Conclusie

Deze tegengestelde bewegingen bij werkgevers en bij de vakbonden hebben tot gevolg dat de cao-onderhandelingen steeds moeizamer verlopen. Intussen hebben de bedrijven in de metaalektro te maken met snel toenemende internationale concurrentie, gekoppeld aan steeds snellere veranderingen van technologie, die grote gevolgen hebben voor de facto arbeid. Hierbij bestaan wel verschillen tussen bedrijven in de sector. De externe ontwikkelingen en de arbeidsverhoudingen vragen nadrukkelijk om herbezinning op de inzet van arbeid en de wijze waarop de cao daaraan kan bijdragen.



4 Analyse huidige situatie



4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de huidige situatie. Op zowel sectorniveau (ondernemersorganisatie en vakbonden) als bedrijfsniveau (individuele werkgevers en individuele werknemers) is voor een aantal onderwerpen weergegeven waar partijen gemeenschappelijke of verschillende inzichten hebben. Dit gebeurt voor de arbeidsverhoudingen, het proces van arbeidsvoorwaardenvorming, de vorm en inhoud van de cao en de uitvoering van de cao en bijbehorend personeelsbeleid.

4.2 Arbeidsverhoudingen

Op sectorniveau - sociale partners (de ondernemersorganisatie en de vakbonden) - zijn er gemeenschappelijke inzichten over de sector en de arbeidsmarkt, maar is duidelijk sprake van frictie in de arbeidsverhoudingen. Aan de laatste onderhandelingen heeft geen enkele betrokken partij een goed gevoel overgehouden. Daarmee is de kans op een conflict bij de komende onderhandelingen groter.

Arbeids-
verhoudingen op
decentraal niveau
volgens vakbonden
verslechterd

In vakbondsoptiek zijn de arbeidsverhoudingen in de sector op bedrijfsniveau de afgelopen jaren verslechterd. Dit is niet over de hele linie, want in veel bedrijven zijn de arbeidsverhoudingen goed. Maar er waren ook veel bedrijven die slecht draaiden en naar kostenbesparingen zochten. Dat deden ze buiten de bonden om, vaak in overleg met de OR-en. Dat leidde volgens de bonden tot verslechtingen voor werknemers, onder meer bij het vaststellen van ADV-dagen, verlofdagen, reiskostenvergoedingen, herziening van functiegebouwen. Ook reorganisaties of inkrimpingen gebeurden buiten de bonden om, bijvoorbeeld met individuele vaststellingsovereenkomsten. De vakbonden raakten in het defensief en konden de verslechtingen op bedrijfsniveau niet tegenhouden. Vanuit deze frustratie was de opdracht aan de cao-onderhandelaars: *no pasarán*, we accepteren in de cao geen verdere verslechtingen meer. Op centraal niveau moest verslechting op decentraal niveau een halt worden toegeroepen. Voor de bonden komen de maatwerkvoorstellen van de werkgevers bijna per definitie neer op het aantasten van werknemersrechten.



Schema 4.1 De arbeidsverhoudingen volgens ondernemersorganisatie en de vakbonden (sectorniveau)

	Arbeidsverhoudingen	Ondernemersorganisatie	Vakbonden
Sectorniveau	Gemeenschappelijke inzichten	Belang van en trots op sector, de ontwikkeling richting high tech en de innovatieve kracht van de sector Belang van de factor arbeid en goede arbeidsverhoudingen Dreigend tekort van technici/vaklieden en belang van scholing Gespannen verhoudingen na laatste cao-onderhandelingen Grote kans op conflict bij volgende cao-onderhandelingen.	
	Verschuillende inzichten	Willen vernieuwing/doorbraak.	"No pasarán!" ("Ze komen er niet langs!").

Ervaringen met vakbonden op bedrijfsniveau worden door werkgevers negatief ervaren

Spiegelbeeldig tegenover de visie van de bonden staan de ervaringen van de individuele werkgevers. Van de individuele werkgevers heeft 37 procent in de afgelopen drie jaar te maken gehad met vakbonden. Van deze werkgevers is 51 procent daar (zeer) negatief over. Dit verklaart voor een belangrijk deel waarom een zeer ruime meerderheid van de individuele werkgevers een voorkeur heeft voor het voeren van onderhandelingen met de vakbonden op centraal niveau en met de OR/PV op decentraal niveau (paragraaf 4.4).

4.3 Cao

Overgrote meerderheid werkgevers en werknemers wil dat de cao blijft bestaan

Vrijwel alle werkgevers (90%) en werknemers (97%) zijn van mening dat de cao voor de metaelektro moet blijven bestaan. Maar een hele kleine minderheid zou zonder cao willen. Werkgevers zijn wel toe aan vernieuwing van de cao (78%). Vooral grotere bedrijven vinden dat dat moet gebeuren.

Waardering werkgevers metaelektro voor cao is wat lager dan landelijk gemiddelde

De waardering van werkgevers voor de cao Metaelektro (rapportcijfer 6,2) is wat lager dan die van werkgevers in andere sectoren. Gemiddeld geven werkgevers in de profitsector in Nederland een 6,6 als rapportcijfer voor hun cao. Werkgevers in de industrie zitten hier met een gemiddeld rapportcijfer van 6,8 nog iets boven (WEA, TNO, 2012a). Dit type tevredenheidsonderzoek resulteert vaker in een zeven dan in een zes als gemiddelde.

Schema 4.2 De arbeidsverhoudingen volgens individuele werkgevers en werknemers (bedrijfsniveau)

	Arbeidsverhoudingen	Individuele werkgevers	Individuele werknemers
Bedrijfsniveau	Gemeenschappelijke inzichten	Wel een cao houden (90% werkgevers, 97% werknemers).	
	Verschuillende inzichten	Waardering werkgevers voor cao 6,2 (Landelijk 6,6 WEA).	Waardering werknemers voor cao 6,8 (Landelijk 6,8 NEA).

De werknemers die vallen onder de cao Metaelektro zijn net zo tevreden als hun collega's die onder een andere cao vallen (6,8) (NEA, TNO, 2012b). Oudere werknemers hebben een hogere waardering voor de cao dan jongeren (7,0 versus 6,7).



4.4 Proces

Sociale partners zien de voordelen van een cao. Zij vinden ook dat de onderhandelingen niet volledig gedecentraliseerd moeten plaatsvinden. De transactiekosten daarvan zijn veel te hoog ("liever één keer voor 1.000 bedrijven onderhandelen, dan 1.000 onderhandelingen"). Sociale partners zijn echter beide ongelukkig met de wijze waarop het laatste onderhandelingsproces is verlopen.

Poging te komen tot 'common ground' gewaardeerd, maar heeft geen vervolg gekregen

Eind 2012 is door FME een initiatief genomen om te komen tot een open dialoog over de punten waarover vakbonden en werkgevers gemeenschappelijke inzichten hebben ('common ground'). Aan vakbondszijde is er de beleving dat hier geen vervolg op is gekomen, hetgeen als een gemiste kans wordt ervaren.

FME en bonden hadden aan beide zijden weinig manoeuvreerruimte. Bonden wilden een halt toe roepen aan de ervaren verslechtingen op decentraal niveau bij een deel van de bedrijven (paragraaf 4.2). Tegen deze achtergrond speelde ook de keuze voor een activistische aanpak (paragraaf 3.4).

FME had met een sterke divergentie van werkgevers in de sector te rekenen, hetgeen het onderhandelingsmandaat bemoeilijkte (paragraaf 3.4). De oplossing, meer ruimte op decentraal niveau, was voor de bonden om eerdergenoemde redenen geen aanvaardbare optie.

Daarbij kwam dat FME in 2013 de keuze heeft gemaakt om bij de onderhandelingen in de media aandacht te vragen voor de noodzakelijk geachte vernieuwing van de cao. Deze actieve mediastrategie kwam voor de bonden als een verrassing. Mede door de headlines die journalisten hieraan gaven werkte dit als een "rode lap" op de vakbonden.

Schema 4.3 Het proces van arbeidsvoorwaardenvorming volgens de ondernemersorganisatie en de vakbonden (sectorniveau)

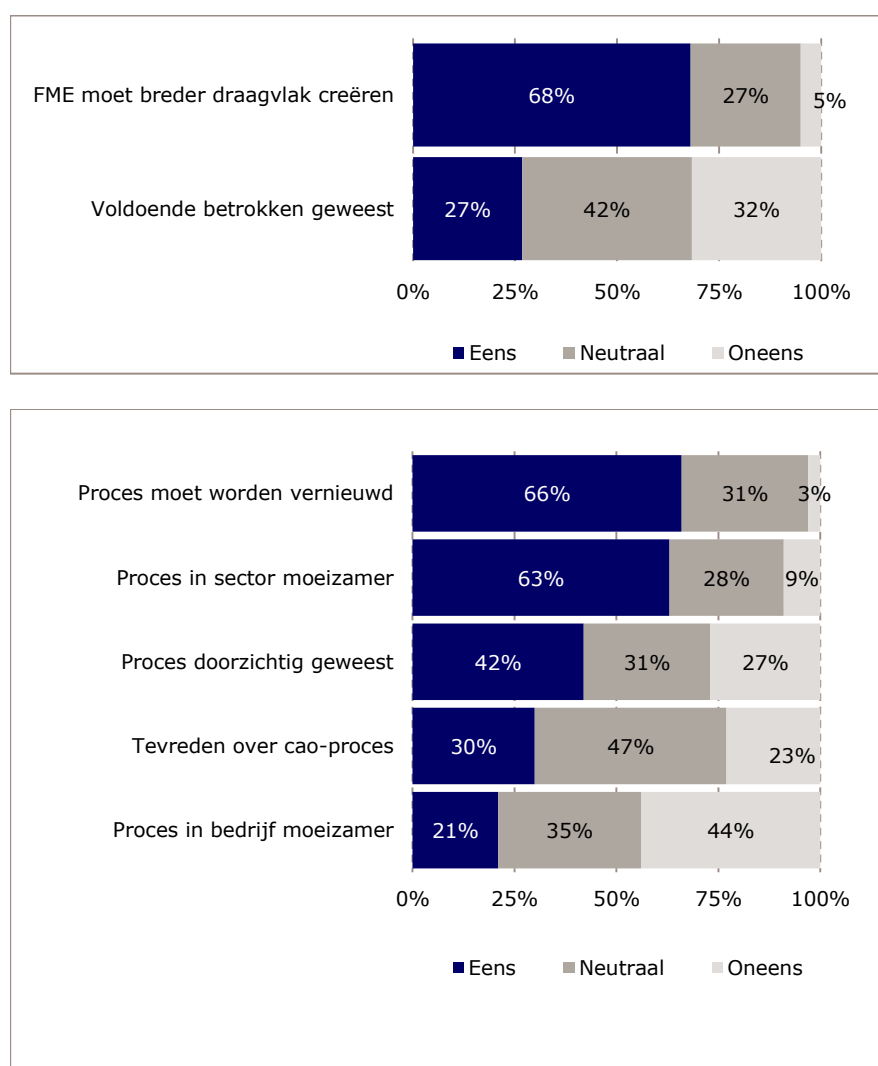
Sectorniveau	Proces	Ondernemersorganisatie	Vakbonden
	Gemeenschappelijke inzichten	Geen volstrekt decentrale onderhandelingen (transactiekosten). Alle partijen zijn ongelukkig met de wijze waarop het proces is verlopen.	
	Verschillende inzichten	Mediacommunicatie nodig geacht.	Mediacommunicatie werkt als rode lap.



Individuele
werkgevers willen
meer betrokken
worden in het
proces van
arbeidsvoor-
waardenvorming

Individuele werkgevers vinden dat het proces om tot arbeidsvoorwaarden te komen in de sector steeds moeizamer verloopt (63%). Twee van de drie werkgevers is een voorstander van vernieuwing van het proces (66%). FME zou daarbij meer draagvlak moeten creëren onder leden, vinden twee van de drie leden (67%). Dit laatste uit zich in de wens van individuele werkgevers voor meer betrokkenheid in het proces. De tevredenheid over de cao hangt samen met de mate waarin werkgevers zich betrokken voelen bij het proces van arbeidsvoorwaardenvorming. Werkgevers die zich betrokken voelen bij het proces geven gemiddeld een 6,3 voor de cao en werkgevers die zich niet betrokken voelen geven gemiddeld een 5,7.

figuur 4.1 Mening individuele werkgevers over het proces van arbeidsvoorwaardenvorming (n=262)



Werkgevers hebben een voorkeur voor decentraal onderhandelen met de OR/PV in plaats van met vakbonden. Ongeveer de helft (47%) ziet dat als beste vorm voor het eigen bedrijf en voor 59 procent is het een mogelijk interessante optie. Niet meer dan twee procent van de



werkgevers zou direct met vakbonden willen onderhandelen over een aantal zaken.

Werkgevers zouden in ruime mate de OR/PV en werknemers bij het proces willen betrekken, met dien verstande dat de OR/PV zowel bij de voorbereidingen als in de onderhandelingen zelf een rol kan spelen en werknemers alleen bij de voorbereidingen. Werknemers willen zelf wel graag betrokken worden in het gehele proces. Werknemers zouden zich graag over het onderhandelingsresultaat willen uitspreken voordat het definitief wordt. Dit geldt met name voor vakbondsleden en oudere werknemers. Jongere werknemers voelen deze behoefte wat minder.

Schema 4.4 Het proces van arbeidsvoorwaardenvorming volgens individuele werkgevers en werknemers (bedrijfsniveau)

Bedrijfsniveau	Proces	Individuele werkgevers	Individuele werknemers
	Gemeenschappelijke inzichten	OR/PV meer bij proces betrekken, vooral tijdens de voorbereiding (76% bedrijven, 57% werknemers). Werknemers meer betrekken bij voorbereiding cao (45% bedrijven en 82% werknemers).	
	Verschillende inzichten	Overwegende voorkeur voor zekere vorm van gedecentraliseerd onderhandelen met OR/PV (47%) i.p.v. met bonden (2%).	Geen overwegende voorkeur voor onderhandelingen van de werkgever met OR/PV (28%).
		Bedrijven geen voorstander dat individuele werknemers zich uitspreken over onderhandelingsresultaat (18% wel).	Werknemers willen zich kunnen uitspreken over een cao voordat deze definitief wordt (82%), geldt meer voor vakbondsleden (92%) en ouderen (86%) en minder voor jongeren (72%).

4.5 Vorm en inhoud

Wanneer het gaat om de vorm en inhoud van de cao is het sleutelwoord "maatwerk", zowel voor werkgevers als voor werknemers. Maatwerk kan worden gevonden door decentralisering (zie boven) en deregulering. De kern is dat werkgevers en werknemers meer eigen regelmogelijkheden willen hebben.

Cao biedt onvoldoende ruimte voor maatwerk volgens individuele werkgevers

Van de werkgevers vindt 82 procent niet dat de cao voldoende mogelijkheden voor maatwerk biedt (90% van de grote bedrijven). Werkgevers gebruiken de bestaande mogelijkheden voor maatwerk nauwelijks vanwege de verwachte opstelling van vakbonden. Hier zit een vicieus element: de bonden denken namelijk dat veel individuele werkgevers hen sowieso buiten de deur willen houden. Werkgevers willen maatwerk en een beroep kunnen doen op uitzonderingsbepalingen, terwijl de bonden zeggenschap willen en uitzonderingen vooral uitzonderlijk willen houden.



Schema 4.5 Vorm en inhoud van de cao volgens de ondernemersorganisatie en de vakbonden (sectorniveau)

	Vorm en inhoud	Ondernemersorganisatie	Vakbonden
Sectorniveau	Gemeenschappelijke inzichten	Gedeeltelijk: behoefte aan meer maatwerk, maar bonden willen "geregeld" maatwerk. Maatwerkmogelijkheden (o.a. B cao) nauwelijks gebruikt.	
	Verschillende inzichten	Geen gebruik van maatwerkmogelijkheden door opstelling bonden.	Geen gebruik maatwerkmogelijkheden, omdat bedrijven bonden buiten de deur willen houden.
		Willen maatwerk, uitruil tijd en geld, (loon)differentiatie.	Willen zekerheid en/of zeggenschap.
		Daadwerkelijk toepassen uitzonderingsbepalingen.	Uitzonderingen moeten uitzonderlijk blijven.

Er is draagvlak voor belonen op basis van functioneren

Op bedrijfsniveau is er draagvlak voor belonen op basis van functioneren. Twee van de drie werkgevers is niet van mening dat de cao daarvoor voldoende ruimte biedt (68%). Driekwart van de werknemers (78%) is van mening dat bij salarisverhogingen rekening moet worden gehouden met hoe goed of hoe slecht hij of zij functioneert. Dat is in de vraagstelling niet specifiek gekoppeld aan de mate van een collectieve loonstijging.

Behoeftte aan meer ruimte voor ruilen van tijd voor geld en geld voor tijd

Bij ongeveer de helft van de werkgevers (46%) bestaat behoefte aan meer ruimte om tijd voor geld en geld voor tijd te ruilen. Een vergelijkbaar aandeel van de werknemers wil op dit punt meer mogelijkheden (46%).

Schema 4.6 Vorm en inhoud van de cao volgens individuele werkgevers en werknemers (bedrijfsniveau)

	Vorm en inhoud	Individuele werkgevers	Individuele werknemers
Bedrijfsniveau	Gemeenschappelijke inzichten	Cao biedt niet voldoende mogelijkheden voor maatwerk voor werknemers (vindt 55% werkgevers; 77% werknemers heeft niet voldoende mogelijkheden de eigen arbeidsvoorwaarden te beïnvloeden). Draagvlak voor belonen op basis van functioneren. Meer ruimte voor uitruil van tijd voor geld en vice versa (46% werkgevers en 46% werknemers).	

Inhoudelijk is er geen eenduidig beeld van de aanpassingen die werkgevers willen in de cao. Er is geen convergentie, ook niet naar bepaalde branches (maakindustrie/dienstverlening), bedrijfsomvang en exportoriëntatie. Deze uitkomst onderstreept de diversiteit in de sector aan de bedrijvenkant. Wel is er een aantal onderwerpen aan te wijzen die wat de individuele werkgevers betreft de aandacht verdienen: het aantal vakantiedagen/roostervrije dagen, de mogelijkheid van uitruil van tijd en geld, en de uitvoering van overwerk en het wisselen van roosters en diensten.



Werkgevers willen meer ruimte ten aanzien van het aantal vakantie- en roostervrije dagen, wat vertaald kan worden in een behoefte aan geleidelijke afbouw van het aantal vrije dagen (blijkens de persoonlijke interviews), maar in elk geval in de behoefte aan uitruil van verlofdagen voor geld. Bijna de helft van de bedrijven wil meer mogelijkheden voor het ruilen van tijd voor geld. Ook willen werkgevers meer decentrale ruimte op het gebied van overwerk en het wisselen van roosters en diensten. Hierbij gaat het enerzijds over de maatvoering (wanneer en hoe) en anderzijds over de toeslag voor overwerk, meer-uren en ploegendiensten.

Tabel 4.1 Mening individuele werkgevers over bepaalde regelingen in de cao Metalektro (n=262)⁴

Aantal werkgevers in procenten (rijpercentages)	Belangrijkste regeling cao	Wil meer ruimte	Moet uit de cao	Wil concessies doen
Aantal vakantiedagen/aantal roostervrije dagen	22%	59%	16%	14%
Salarisverhogingen op grond van cao	21%	21%	17%	8%
Salarisschalen en automatische periodieken	17%	17%	27%	9%
Wisselen roosters/diensten	5%	41%	23%	8%
Toeslagen (zoals ploegdienst, meer-uren, overuren)	5%	37%	18%	8%
Andere onderwerpen	5%	11%	3%	1%
Overwerk	4%	52%	16%	9%
Uitkering bij arbeidsongeschiktheid	4%	17%	12%	8%
Ontziemaatregelen ouderen	3%	34%	28%	16%
Ruilen tijd voor geld en geld voor tijd	3%	46%	21%	13%
Consignatie (werknemer is stand by)	2%	23%	17%	12%
Beloning inleenarbeid	1%	18%	26%	13%
Geen	6%	5%	14%	26%

Het beeld aan werknemerszijde is evenmin eenduidig. Wel bestaat er bij een grote groep werknemers behoefte aan meer mogelijkheden voor het ruilen van tijd voor geld en geld voor tijd (46%). In totaal 43 procent wil tijd voor geld ruilen bij drukte (hoogopgeleiden 47%, jongeren 64%)

⁴ Uitleg bij de tabel aan de hand van een voorbeeld: 22% van de individuele werkgevers vindt het aantal vakantiedagen/aantal roostervrije dagen de belangrijkste regeling in de cao, 59% wil meer ruimte bij die regeling, 16% vindt dat deze regeling uit de cao moet worden verwijderd en 14% wil op dit punt wel concessies doen in ruil voor meer ruimte bij andere regelingen. De kolom 'belangrijkste regeling cao' telt afgerond op tot 100%, omdat de werkgevers hierbij slechts één antwoord konden geven. Bij de andere kolommen telt het totaal op tot meer dan 100%, omdat men meer dan één antwoord kon geven op de betreffende vraag.



en 21 procent wil geld voor tijd ruilen bij kalmte (hoogopgeleiden 31% en jongeren 48%).

Een deel van de werknemers zou meer eigen regelmogelijkheden willen hebben, zoals het bepalen van de verlofdagen, de opleidingsdagen, de werktijden, de werkdagen in de week en overwerk. In elk geval spreekt hieruit een algemene behoefte aan meer eigen regelmogelijkheden.

Tabel 4.2 Mening van werknemers over hun mogelijkheden om het werk te beïnvloeden en hun behoeften op dit gebied (n=1.040)⁵

Mogelijkheden en behoeften van werknemers voor beïnvloeding van het werk (%)	(zeer) veel mogelijkheden nu	weinig tot geen mogelijkheden nu	(zeer) veel behoefte	weinig tot geen behoefte
aantal vakantiedagen/ aantal roostervrije dagen	23%	42%	40%	18%
overwerk	39%	25%	33%	20%
werktijden	34%	31%	44%	50%
werkdagen in de week	18%	44%	36%	18%
werkdagen in het jaar	14%	47%	31%	19%
wisselen roosters/diensten	20%	45%	26%	26%
stand by zijn (oproepbaar)	22%	46%	25%	31%
opleidingsdagen	21%	41%	39%	17%
ruilen geld voor tijd en tijd voor geld	27%	37%	46%	15%

4.6 Uitvoering cao

Bijna een kwart van de werkgevers zegt onvoldoende gebruik te maken van de bestaande mogelijkheden voor maatwerk (23%). Een deel van de werkgevers vindt de cao (zeer) moeilijk uitvoerbaar (21%). Uit de persoonlijke interviews is naar voren gekomen dat de cao te complex is, zelfs voor deskundigen (HRM-medewerkers).

De cao is goed toepasbaar voor lager opgeleiden en productiefuncties, maar (zeer) moeilijk in andere gevallen

De cao is goed toegesneden op de groep werknemers in productiefuncties en werknemers met een lagere opleiding. De cao is volgens werkgevers (zeer) moeilijk toepasbaar voor managementfuncties, directiefuncties en commerciële functies. Meer dan 50 procent van de werkgevers vindt de cao (zeer) moeilijk toepasbaar voor hoger opgeleiden. Een deel van de werkgevers vindt de cao moeilijk toepasbaar voor ouderen en een deel vindt dit voor jongeren.

4.7 Personeelsbeleid

HRM-professionals vinden dat de cao modern personeelsbeleid in de weg zit

Het personeelsbeleid is niet uitvoerig onderzocht, maar is wel van belang voor de uitvoering van de cao. Vanuit het discussieplatform komen wel geluiden van HRM-professionals dat de cao modern personeelsbeleid in de weg zit. Bedrijven die moeite hebben met de uitvoering van de cao hebben gemiddeld een wat uitgebreider

⁵ Uitleg bij de tabel aan de hand van een voorbeeld: 39% van de individuele werknemers heeft naar eigen zeggen (zeer) veel mogelijkheden om het overwerk te beïnvloeden en 25% heeft daarvoor (zeer) weinig mogelijkheden, 33% heeft (zeer) veel behoefte om daar invloed op uit te oefenen en 20% heeft daar weinig tot geen behoefte aan.



personeelsbeleid. Omdat deze bedrijven vaker een professionele HRM-functie hebben, werd het omgekeerde verwacht. Bedrijven die onvoldoende gebruik maken van de maatwerkmogelijkheden die de cao biedt hebben een wat minder uitgebreid personeelsbeleid.

De opvatting dat HRM-beleid een alternatief zou zijn voor cao's wordt niet breed gedeeld

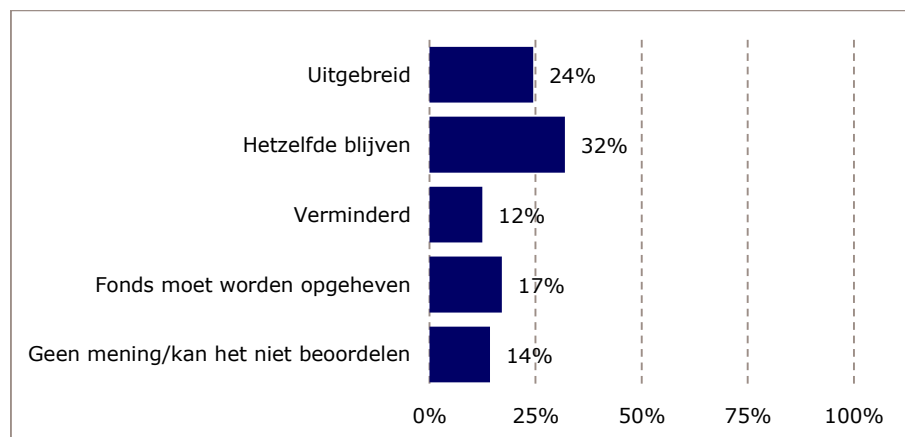
Een professioneel HRM-beleid zou volgens deskundigen een alternatief kunnen zijn voor cao's, maar deze opvatting wordt niet breed gedeeld. Wel blijkt uit de interviews dat het personeelsbeleid bij met name (zeer) grote bedrijven zodanig is ontwikkeld dat de cao er als het ware "achteraan hobbelt".

4.8 Rol A+O fonds Metalektro

A+O fonds heeft draagvlak onder werkgevers

De rol van het A+O fonds Metalektro is zeer beperkt onderzocht. Hiervoor geldt een aparte cao. Het fonds wordt onder andere gebruikt voor financiering van het sectorale arbeidsmarktbeleid. Hiervoor zijn de bedrijven een heffing verschuldigd, gebaseerd op de loonsom. Een minderheid van de werkgevers is voor opheffing van het fonds (17%).

figuur 4.2 Rol van het A+O fonds volgens individuele werkgevers (n=262)



4.9 Conclusie

In het vorige hoofdstuk is geconcludeerd dat externe ontwikkelingen – vooral de internationale concurrentie en technologische ontwikkelingen – zeer nadrukkelijk vragen om aanpassingen in de inzet van arbeid in de metalektro. De wens, zo niet de druk, om daarom de cao te vernieuwen is groot. Vrijwel alle werkgevers en werknemers willen een cao, maar deze moet wel worden vernieuwd (78% van de werkgevers wil dit).

Het succes van vernieuwing hangt in hoge mate af van de mate waarin sociale partners, individuele werkgevers en werknemers, OR en PV in het proces worden betrokken (zeggenschap) en in hoeverre maatwerk voor individuele werkgevers en individuele werknemers kan worden bereikt.



Bij individuele werkgevers bestaat een overduidelijke voorkeur voor onderhandelingen met de vakbonden op centraal niveau en met OR/PV op decentraal niveau. Werknemers hebben geen duidelijke voorkeur voor een rol van vakbonden of OR/PV op decentraal niveau, maar willen in elk geval wel vertegenwoordigd worden.

Vernieuwing houdt in elk geval in het ontkokeren van het proces van arbeidsvoorwaardenvorming en decentralisatie. Deze beweging dient gepaard te gaan met meer investeringen in zeggenschap.



5 Het optimale proces van arbeidsvoorwaardenvorming

5.1 Drie scenario's proces arbeidsvoorwaardenvorming

De centrale vraag is wat het optimale proces is van arbeidsvoorwaardenvorming in de metaalektro en wat de verwachte effecten zijn bij verschillende alternatieven, specifiek met betrekking tot de arbeidsverhoudingen op alle niveaus. Er zijn drie scenario's denkbaar met duidelijke verschillende proceskenmerken met een andere vorm en inhoud: behouden, confronteren of co-creëren.

Tabel 5.1 Drie scenario's proces van arbeidsvoorwaardenvorming

	Behouden	Confronteren	Co-creëren
Inhoud	Uniformiteit met steeds meer maatwerkranden	Uniformiteit versus maatwerk	Maatwerk met uniforme randvoorwaarden
Vorm	Afspraken op sectorniveau	Afspraken op sectorniveau	Afspraken op sector en op bedrijfsniveau
Proces	• Verkokerd • Top down • Klassiek onderhandelen • Eigenbelang leidend • Beperkte betrokkenheid bedrijven en werknemers	• Verkokerd • Top down • Eisend onderhandelen • Eigenbelang dominant • "Actie(ve)" betrokkenheid bedrijven en werknemers	• Paritair • Bottom up • Constructieve dialoog • Gemeenschappelijk belang leidend • (Hoge) betrokkenheid bedrijven en werknemers
Effecten	• Afkalvende tevredenheid werkgevers en werknemers • Naleving geleidelijk minder • Afkalving werkingssfeer • Langduriger onderhandeling-processen • Grotere escalatiekansen (overgang naar confrontatiescenario) • Centrale organisaties voortouw	• (On)tevredenheids-fluctuaties • Arbeidsonrust • Lagere naleving • Uittredende bedrijven, einde AVV • Negatiever imago sector (vestigings-klimaat, arbeidsmarkt-aantrekkelijkheid) • Pyrrusoverwinningen • Centrale organisaties voortouw	• Hogere tevredenheid • Hogere naleving • Arbeidsrust • Positiever imago sector • Werkingssfeer in stand • Proliferatie verschillen in arbeidsverhoudingen • Meer transacties (overleg) • Centrale organisaties faciliterend



5.2 Voorkeur individuele werkgevers

Co-creatie sluit het meest aan bij de voorkeuren van werkgevers

Uit het onderzoek blijkt dat co-creatie het meest aansluit bij de voorkeuren van individuele werkgevers. Dit blijkt uit de voorkeur van werkgevers voor meer eigen betrokkenheid bij het proces van arbeidsvoorwaardenvorming van het begin tot en met het einde, en de grote betrokkenheid die werkgevers zien voor OR/PV en werknemers in het proces. Voor OR/PV is dat volgens de werkgevers in het gehele proces, voor werknemers alleen tijdens de voorbereidingen (zie ook bijlage 3 voor een nadere analyse).

De OR/PV in het gehele proces betrekken en de werknemers bij de voorbereidingen

Werkgevers zijn er over het algemeen voor dat met de OR/PV nadere afspraken worden gemaakt naast een cao die voor iedereen geldt. De grotere rol voor OR/PV op bedrijfsniveau gaat voor de werkgevers ten koste van de rol van de vakbonden op bedrijfsniveau. Het is tegelijkertijd duidelijk dat er verschillen in opvattingen zijn tussen bedrijven, wat betekent dat hiermee rekening moet worden gehouden bij vernieuwing van de cao.

Meer ruimte voor maatwerk naast collectieve afspraken

De voorkeur voor co-creatie komt ook terug in de uitgesproken wens van individuele werkgevers voor meer maatwerk. Meer maatwerk komt in alle analyses naar voren als uitkomst, ongeacht de mate van zeggenschap die werkgevers zien voor OR/PV en werknemers. Maatwerk heeft voor werkgevers vooral te maken met de volgende zaken:

- Meer ruimte voor uitruil van tijd voor geld en geld voor tijd.
- Meer ruimte voor belonen op basis van functioneren.
- Meer ruimte voor lokaal overleg over overwerk, het wisselen van roosters en diensten.
- Meer ruimte om af te wijken van collectieve afspraken in uitzonderingsgevallen.

5.3 Voorkeur individuele werknemers

Co-creatie sluit het best aan bij de voorkeuren van werknemers

Co-creatie sluit ook het best aan bij de voorkeuren van werknemers. Het onderzoek laat zien dat de werknemers in hoge mate betrokken willen zijn bij de vorming van de arbeidsvoorwaarden en dat werknemers een eigen behoefte hebben aan maatwerk, dat wil zeggen dat zij behoefte hebben aan meer keuzevrijheid en meer mogelijkheden op diverse gebieden.

Werknemers hebben behoefte aan eigen mogelijkheden

Maatwerk heeft bij werknemers vooral te maken met eigen mogelijkheden met betrekking tot:

- Het bepalen van de verlofdagen.
- Het bepalen van de opleidingsdagen.
- Het bepalen van de werktijden.
- Het bepalen van de werkdagen in de week.
- Het bepalen van overwerk.
- Uitruilen van tijd voor geld.



Werknemers zijn flexibel

De werknemers zijn flexibel, dat wil zeggen dat zij bereid zijn om mee te gaan in een aantal veranderingen. Dit is een vereiste voor een proces van co-creatie. Een groot deel van de werknemers staat open voor belonen op basis van het eigen functioneren (78%)⁵. Een deel van de werknemers staat open voor de mogelijkheid van demotie (24%).

Vakbondsleden hebben inhoudelijk een andere mening dan andere werknemers

Er is een specifieke groep werknemers die meer betrokken wil zijn, maar minder flexibel is. In deze groep zijn vakbondsleden oververtegenwoordigd. Vakbondsleden vormen een selecte groep binnen het werknemersbestand. Zij zijn ouder, minder hoog opgeleid, hebben minder vaak een partner met een eigen inkomen en zijn vaker werkzaam bij grotere bedrijven. Vakbondsleden hebben meer behoefte aan betrokkenheid (zeggenschap), maar zijn minder geneigd tot verandering dan de andere werknemers (flexibiliteit). De verschillen zijn statistisch significant. De OR-leden wijken op een aantal punten af van het gehele werknemersbestand, maar de verschillen zijn geen van allen statistisch significant.

Tabel 5.2 Verschillen en overeenkomsten OR-leden, vakbondsleden en alle werknemers

Kenmerk	OR-leden (n=155)	Vakbondsleden (n=333)	Alle werknemers (n=1.040)
Aandeel 55 jaar en ouder	34%	34%	26%
Aandeel HBO en hoger opgeleiden	24%	15%	26%
Aandeel partner met inkomen	85%	76%	80%
Werkzaam bij grotere bedrijven	48%	54%	43%

Wensen	OR-leden (n=155)	Vakbondsleden (n=333)	Alle werknemers (n=1.040)
Beloning naar functioneren ⁶	71%	68%	78%
Tijd voor geld willen ruilen	36%	30%	43%
Geld voor tijd willen ruilen	16%	12%	18%
Bereidheid tot demotie	20%	14%	24%
Meer voorafgaande aan cao-onderhandelingen geraadpleegd willen worden	89%	93%	82%
Meer geïnformeerd willen worden	84%	88%	79%
Willen uitspreken over resultaat	89%	92%	82%

De grootste groep werknemers is betrokken en flexibel (zie bijlage 4 voor een aanvullende analyse). Deze uitkomst laat zien dat de keuze voor co-creatie aansluit bij voorkeuren van werknemers, maar dat

⁶ In de vraagstelling is dit niet specifiek gekoppeld aan de mate van collectieve loonstijging.



tegelijkertijd rekening moet worden gehouden met verschillen in voorkeuren.

5.4 Voorkeur van sociale partners

Sociale partners kunnen op korte termijn niet onbevangen aan een gemeenschappelijk vernieuwingsproces beginnen

Op basis van de persoonlijke interviews is niet eenduidig te bepalen in hoeverre sociale partners al of niet een voorkeur hebben voor co-creatie. De situatie is begin 2014 niet zodanig dat partijen op korte termijn onbevangen met elkaar aan een gemeenschappelijk vernieuwingsproces kunnen beginnen. Aan de andere kant wordt het idee van co-creatie in de sector zelf breed ondersteund. Een wellicht complicerende factor is dat de vakbonden qua visie op dit punt onderling niet geheel op één lijn zitten.

Wetenschappers en sociale partners wijzen er op dat er altijd sprake is van tegengestelde belangen en dat volledige harmonie niet mogelijk is. Op een aantal onderwerpen zal altijd "strijd" geleverd worden en specifiek betreft dat de loonstijging.

5.5 Conclusie

Van de drie mogelijke scenario's is co-creatie de optimale aanpak. Dit scenario heeft niet alleen de meest gunstige effecten voor de sector, maar sluit ook het beste aan bij de wensen en behoeften van individuele werkgevers en werknemers. Sociale partners zijn zich hiervan bewust. Dit leidt tot de aanbeveling om een strategie van co-creatie te gaan volgen.



6 Vernieuwingen proces

'Common ground' als vertrekpunt	In procestermen houdt co-creatie in een zoektocht naar 'common ground' als vertrekpunt. Dit is ten eerste een gedeelde visie op de toekomst van de sector in relatie tot de factor arbeid en ten tweede de formulering van gemeenschappelijke waarden en uitgangspunten voor een nieuwe cao. Mogelijkheden om een gezamenlijk toekomstbeeld van de sector te vormen zijn actieonderzoek, scenariostudie en het werken met gemengde groepen van werkgevers en werknemers uit de sector en experts (vergelijk de aanpak van het recente energieakkoord van de SER).
Ontkokering van de aanpak	Een aanpak van co-creatie leidt tot belangrijke veranderingen voor de metaalektro. Waar de voorbereidingen van de onderhandelingen nu gescheiden zijn wordt dat straks gezamenlijk gedaan. Dit is geheel anders dan de verkokerde aanpak die nu wordt gevolgd, waarbij partijen onafhankelijk van elkaar een inzetbrief voorbereiden die vlak voor het starten van de onderhandelingen wordt overhandigd aan de andere partij. Ontkokering is kenmerkend voor de nieuwe aanpak. Verschillende paritaire werkgroepen binnen de sector houden zich nu met arbeid-gerelateerde thema's bezig, meestal gescheiden van de cao-tafel. In de nieuwe opzet zullen paritaire werkgroepen zich nadrukkelijk bezighouden met de voorbereiding en uitwerking van thema's die rechtstreeks gerelateerd zijn aan de cao-tafel.
Bottom up aanpak: betrekken van individuele bedrijven en werknemers	Veel meer dan tot nu toe worden individuele werknemers en werkgevers gevraagd om hun inbreng (via een cao-platform of via enquêtes), waarbij een directe relatie wordt gelegd naar de cao. Een dergelijk bottom up aanpak is bijvoorbeeld te zien bij de ING, waarbij een raadgevend referendum is gehouden. Het gezamenlijk inventariseren en monitoren van wensen en behoeften bij bedrijven en werknemers is essentieel. In dit cao-onderzoek bleek het vrij eenvoudig om grote groepen werknemers online te bereiken via de werkgevers en via posters in bedrijven. Een aandachtspunt bij het betrekken van individuele werkgevers en werknemers bij cao-onderhandelingen is de borging van vertrouwelijkheid, zoals in dit onderzoek is gebeurd op basis van de Gedragscode voor onderzoek en statistiek.
Gezamenlijke informatie-voorziening door sociale partners	Co-creatie houdt ook in gezamenlijke informatievoorziening en interactie richting bedrijven, OR/PV en werknemers. Er is gemeenschappelijke communicatie over de voortgang van het overleg. Op dit moment geschiedt dat geheel gescheiden, waarbij de communicatie van FME richting werknemers zeer beperkt is dan wel geheel ontbreekt. In andere sectoren is gebleken dat het genereren van verkeer via social media niet altijd efficiënt is (bijvoorbeeld de netwerksector). Een digitaal forum als communicatiemedium wordt in andere sectoren gebruikt, maar tweezijdige interactie komt op deze manier niet altijd tot stand. In dit onderzoek is gebleken dat werknemers goed zijn te bereiken via de werkgevers.



Meer investeren in de kwaliteit van zeggenschap	Er dient veel meer dan tot nu toe te worden geïnvesteerd in de kwaliteit van zeggenschap in het algemeen en de kwaliteit van OR/PV in het bijzonder. Dit kan gebeuren door middel van het betrekken van OR/PV in het cao-proces, voorlichting, advisering, ondersteuning en training. Voor een deel kan dit paritair worden georganiseerd, voor een deel kunnen de vakbonden hier een rol spelen.
Minder informele besluitvorming	De onderhandelingen beginnen en eindigen aan tafel. Dat betekent dat het informeel overleg aan belang inboet.
Een continue proces	Na het bereiken van het akkoord wordt de cao voor avv voorgelegd. Direct aansluitend start een nieuw proces op.



7 Vernieuwingen vorm en inhoud

7.1 Inleiding

Het proces van co-creatie dient te leiden naar vernieuwing van vorm en inhoud van de cao. Voorop blijft staan dat vrijwel alle werkgevers (90%) en werknemers (97%) de cao willen houden, dus behoefte hebben aan *collectieve* regelingen (zie hoofdstuk 4).

7.2 Een nieuwe vorm volgens werkgevers

Voor werkgevers heeft vernieuwing van vorm en inhoud te maken met meer mogelijkheden voor overleg en besluitvorming op decentraal niveau. Voor een deel gaat het ook om deregulering. Wensen zijn er ten aanzien van uitwisseling van tijd voor geld en geld voor tijd en het belonen op basis van functioneren van de werknemers (beloningsdifferentiatie). De cao moet ook werkbare mogelijkheden bieden voor uitzonderinggevallen.

Duidelijke behoefte
bedrijven aan cao
met decentrale
mogelijkheden.

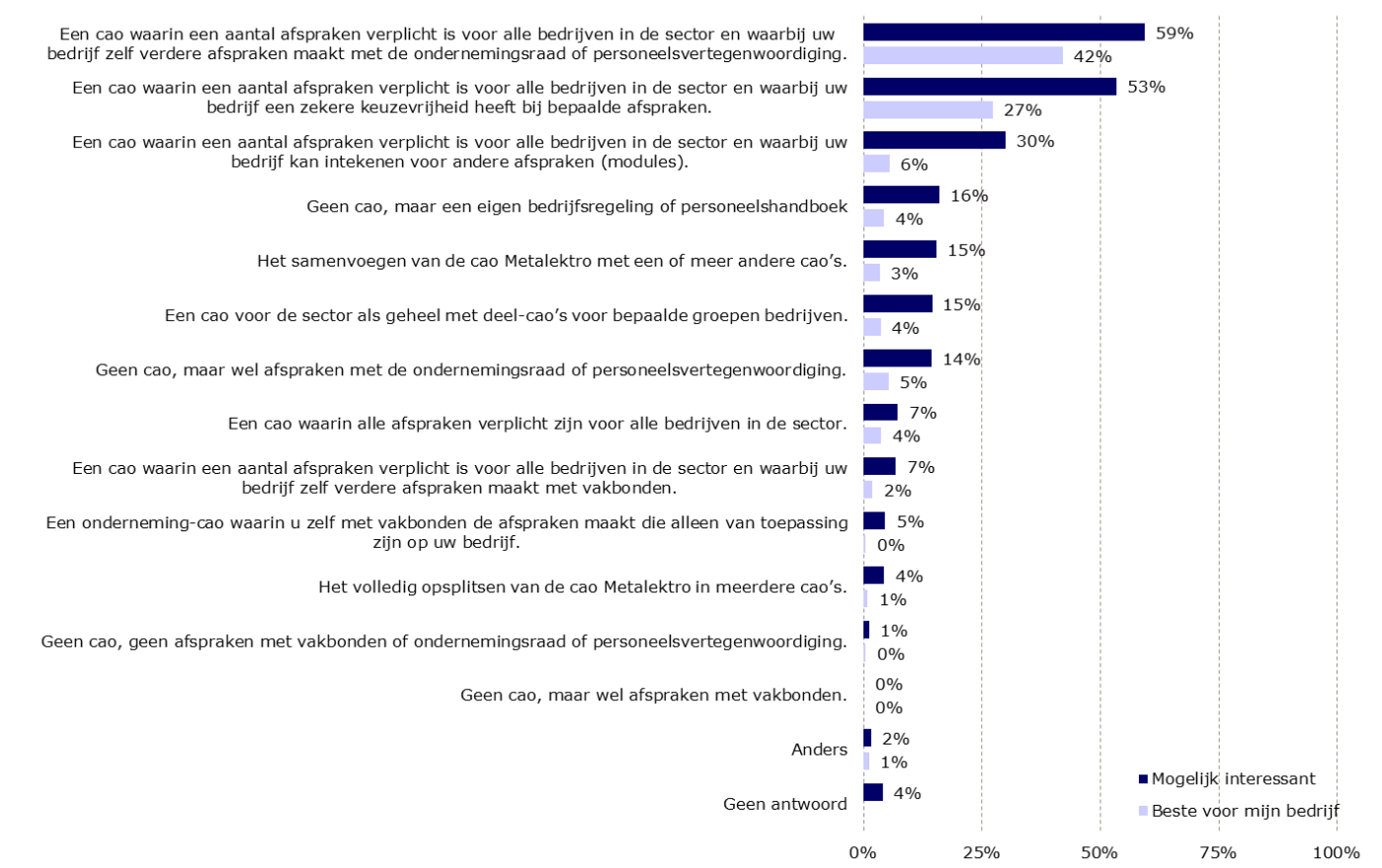
Tegen deze achtergrond bestaat er bij werkgevers een duidelijke voorkeur voor een beperkte centrale cao en het decentraal regelen van de rest met de OR of PV (42%) dan wel een beperkte centrale cao en eenzijdige regelingen op bedrijfsniveau (27%). Voor decentraal regelen met bonden is nauwelijks voorkeur (2%) (zie figuur 7.1). In de figuur zijn twee resultaten weergegeven die horizontaal zijn te lezen: de *beste* cao-vorm voor het bedrijf (één antwoord is mogelijk en samen 100 procent) en een *mogelijk interessante* cao-vorm (meer dan één antwoord is mogelijk en samen meer dan 100 procent).

Onvoldoende
samenhang in
inhoudelijke
behoefte van
bedrijven om binnen
de cao te
segmenteren naar
groepen bedrijven

Er bestaat over het algemeen onvoldoende samenhang in inhoudelijke behoeften van bedrijven om binnen de cao te segmenteren naar kenmerken als branche (maakindustrie/dienstverlening), omvang en export-oriëntatie. Er zijn geen homogene groepen van bedrijven te vinden die intern een sterk overeenkomstige behoefte hebben en die extern sterk van elkaar verschillen. Alleen de samenstelling van het personeelsbestand naar leeftijd laat significante verschillen zien in behoeften van bedrijven, maar het verband is niet heel sterk. Bedrijven met veel jongeren of veel ouderen hebben op onderdelen afwijkende behoeften. De behoeften van werkgevers ten aanzien van de cao zijn bedrijfsspecifiek. Deze uitkomst is een belangrijke indicatie voor de behoefte aan maatwerk op bedrijfsniveau.



Figuur 7.1 Passende cao-vormen voor werkgevers



7.3 Een nieuwe vorm volgens werknemers

Geen duidelijke voorkeur werknemers voor nieuwe vorm, wel behoefte aan meer betrokkenheid

Werknemers hebben geen duidelijke voorkeur voor een nieuwe vorm van de cao. Werknemers willen wel meer betrokken worden bij het arbeidsvoorwaardenproces, maar de onderhandelingen zelf laten de werknemers liever over aan de vakbonden of de OR/PV. Werknemers hebben een lichte voorkeur voor centrale onderhandelingen van de vakbonden met FME (34%) en decentrale onderhandelingen van de werkgever met de OR (28%) dan wel de vakbonden (24%). Zo'n 12 procent wil zelf rechtstreeks onderhandelen met de werkgever. Een nieuwe vorm van de cao dient rekening te houden met meer betrokkenheid van werknemers, zonder dat dat individuele onderhandelingen met werknemers impliceert.

7.4 Kanttekeningen bij rol OR/PV

Grenzen aan rol van OR/PV

Vakbondsvertegenwoordigers, wetenschappers en ook werkgevers wijzen er op dat de mate waarin de OR kan worden betrokken in een meer gedecentraliseerde setting niet zonder meer vanzelfsprekend is. Rekening dient te worden gehouden met de volgende zaken:

- Er zijn binnen de technologische industrie veel kleine bedrijven zonder ondernemingsraad.
- Als het gaat om arbeidsvoorwaardelijke zaken zijn de afspraken die worden gemaakt met de OR niet juridisch bindend. Dat betekent dat



elke individuele werknemer de gemaakte afspraken kan boycotten. Een incorporatiebeding kan helpen, mits juridisch sluitend geformuleerd. Dat blijkt in de praktijk niet altijd eenvoudig. Daarvoor zou FME een standaard juridische formulering beschikbaar kunnen hebben (format).

- c. De mogelijkheden hangen af van de samenstelling van de ondernemingsraad en de beschikbare kennis en ervaring. Het gaat vaak om ingewikkelde zaken, zoals reorganisaties en pensioen. Er moet bij de OR/PV voldoende deskundigheid zijn.
- d. De mogelijkheden hangen af van het draagvlak die de ondernemingsraad heeft binnen de ondernemingen.
- e. Op sectorniveau moet er samenhang zijn in de discussies en dat is lastiger met een grote groep werknemers met verschillende wensen en meningen.
- f. De wens van de werknemers naar meer (mede)zeggenschap moet niet worden overschat. Loonsverhoging wil iedereen. Men wil eenvoudig dat er zaken (goed) geregeld worden.



8 Suggesties vanuit de wetenschap

In het kader van het onderzoek is een achttal wetenschappers geïnterviewd over vernieuwing van de cao, waarvan zeven hoogleraren die deskundig zijn op het gebied van arbeidsverhoudingen. De informatie die hieraan is ontleend is grotendeels verwerkt in de voorgaande hoofdstukken. In dit hoofdstuk is een aantal suggesties van de wetenschappers opgenomen die gericht zijn op het vernieuwen van de cao in de metalectro. Deze suggesties zijn van grote waarde bij de volgende stappen die worden gezet in de richting van vernieuwing van de cao in de metalectro.

Ervaringen in andere landen beperkt toepasbaar

We kunnen wel naar voorbeelden kijken in andere landen, maar daarbij moeten wij ons realiseren dat elk land zijn eigen historie en cultuur heeft. Arbeidsverhoudingen hangen hiermee sterk samen. Dus voorbeelden als in Frankrijk, met een systeem waarbij vakbond-vertegenwoordigers worden gekozen door de werknemers in een sector, is niet één op één te kopiëren. In Frankrijk zijn de arbeidsverhoudingen veel centralistischer en speelt de overheid een zwaardere rol in de arbeidsverhoudingen dan in Nederland. Vernieuwing van het cao-systeem in Nederland dient te zijn geworteld in onze eigen historie en cultuur (prof. Maarten Keune).

Wassenaar II?

Op nationaal niveau is er een nieuw initiatief nodig om een omslag te bewerkstelligen, een soort Wassenaar II, of liever een Kanaleneland Akkoord. Vanuit een gezamenlijke visie van werkgevers en werknemers (en misschien nog wel meer partijen) op de toekomst van Nederland (en specifiek de economie) dient een nieuwe visie op arbeid te worden gegeven en dienen afspraken voor nieuwe arbeidsverhoudingen en arbeidsmarktbeleid te worden gemaakt. Het sociaal akkoord heeft deze functie niet gehad. Een onomstreden persoon dient zich hiervoor sterk te maken. Een deel van de vakbond zit mogelijk op deze lijn, dan wel wil hierover nadenken (prof. Ton Wilthagen).

Zoek naar een wenkend perspectief

Een wenkend perspectief voor de bonden is nodig om tot co-creatie te komen. Het resultaat dient zodanig te zijn dat ook de leden van de bonden hier met volle overtuiging achter kunnen staan. Het door werkgevers gewenste maatwerk moet concreet worden vertaald in voordelen voor de werknemers (prof. Paul van der Heijden).

Baanzekerheid versus werk- en inkomenszekerheid

Werkgevers moeten iets kunnen teruggeven voor meer flexibiliteit en beheersing van de loonkosten. Dat heeft te maken met zekerheden voor werknemers. Wanneer de baanzekerheid afneemt dient meer werkzekerheid en inkomenszekerheid te worden geboden. Vervolgens dient zo goed mogelijk te worden aangesloten bij de wensen van werknemers op het gebied van werk en privé balans (combinatie zekerheid). Dit laatste is voor de sector lastig, omdat er werknemers al vrij veel vrije dagen hebben. Voor grote bedrijven is het over het algemeen gemakkelijker dan voor kleine bedrijven om iets te bieden (prof. Ton Wilthagen).



Co-creatie als oplossing	De oplossing ligt in co-creatie. Dit is een proces. Er dient in elk geval vanaf het begin sprake te zijn van een gemeenschappelijk perspectief ten aanzien van de sector en de factor arbeid. Het formuleren hiervan is niet altijd eenvoudig, omdat vakbonden veelal een wat paternalistische houding hebben en werkgevers feitelijke afspraken willen maken. Werkgevers kiezen niet voor een echt partnership, maar zien de cao alleen voor verdelings- en niet voor strategische vraagstukken. De vraag is of wordt uitgegaan van de eigen verantwoordelijkheid of meer van wat wordt genoemd <i>nudging</i> . Het is de uitdaging om een keuze-infrastructuur op te zetten waarbij partijen worden verleid tot bepaald gedrag. Daarbij moeten besluiten worden genomen op de plaats waar dat hoort. Dit impliceert decentralisering (Michel Donners).
Strategische visie op personeelsbeleid	Het is de vraag hoe bestuurders en managers zich aanpassen aan de nieuwe dynamiek. Bestuurders lijken over het algemeen gefixeerd te blijven op de aandeelhouders, waarbij de factor arbeid ondergeschikt is. En ook managers handelen veelal nog traditioneel, dat wil zeggen hiërarchisch. Het concurrentievoordeel van bedrijven kan en moet veel meer worden behaald door technologie, organisatie en mens in onderlinge samenhang te laten opereren. Dat vraagt om een strategische visie, het samengaan van ondernemingsbeleid en personeelsbeleid, waarbij arbeid niet als een kostenfactor wordt gezien maar als een <i>asset</i> , met een tweezijdige inbreng in de relaties (werkgevers en werknemers), top down en bottom up in balans, voor de lange termijn en pro actief. Het op deze wijze omgaan met de factor arbeid vraagt echter om een fundamentele transformatie, ook voor bestuurders en managers en de vraag is of alle bedrijven die transformatie op tijd gaan doormaken (prof. Willem de Nijs).
Nieuwe generatie aan het woord laten	Vernieuwing van arbeidsverhoudingen en ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid vraagt om een andere elite (prof. Willem de Nijs). Verjonging van de vakbeweging en ondernemersorganisaties is zeer aan te bevelen. Een nieuwe generatie moet meer gaan meepraten, dertigers, de jonge vakbeweging en jonge ondernemers (prof. Ton Wilthagen).
Denken in cao pakketten	Cao's zijn <i>package deals</i> . Je zou er aan kunnen denken om bepaalde pakketten samen te stellen en de voorkeuren voor deze pakketten te inventariseren (bij werkgevers en werknemers), dan wel eerst voorkeuren te inventariseren en dan voorlopige pakketten samen te stellen. Vervolgens zouden de loonafspraken door sociale partners in deze pakketten kunnen worden meegenomen. Bij een dergelijke aanpak met pakketten dient <i>cherry picking</i> te worden voorkomen in het keuzeproces (prof. Teun Jaspers).
Directe en indirecte participatie	Het gaat vooral om participatie. Zowel directe als indirecte participatie kunnen positief werken. Met directe participatie kan worden gedacht aan het raadplegen van werknemers voorafgaande aan het onderhandelingsproces, bijvoorbeeld via het internet. Met indirecte participatie wordt bedoeld een vorm van stemmen, bijvoorbeeld het kiezen door werknemers van een vakbondsvertegenwoordiger of een vakbond die gemandateerd wordt om te onderhandelen. Ook de niet bij



vakbonden aangesloten werknemers dienen te worden bereikt (prof. Ferdinand Grapperhaus).

Segmenteren naar
groepen
werknemers

Vaak zijn jongeren bereid om meer flexibiliteit te accepteren, hier hoort dan een hoger loon bij. Als men voor zekerheid gaat (vaak ouderen) hoort daar een lager loon bij. In de huidige situatie is het vaak zo dat voor ouderen geldt dat ze een relatief hoog loon hebben en weinig flexibiliteit (veel zekerheid). Op het moment dat men ouder is en de productiviteit omlaag gaat heeft men zowel een hoog loon als veel zekerheid. Hierin zou meer maatwerk goed zijn. Een goede variant op collectief ('one size fits all') is segmentatie naar specifieke groepen. Dit zou meer moeten gaan richting: flexibele banen en hoge lonen versus beschermde banen en lagere lonen (prof. Pieter Gautier).



Bijlage 1 **Respondenten interviews**

Vakbonden

FNV Bondgenoten
CNV Vakmensen
De Unie
VHP2

Wetenschappers

Organisatie

A-advies
Allen & Overy
Radboud Universiteit Nijmegen
Reflect, Universiteit Tilburg
Universiteit Leiden
Universiteit Utrecht
Universiteit van Amsterdam
Universiteit van Amsterdam
Vrije Universiteit (FEWEB)

Externe organisaties

Bouwend Nederland
KPN
Nederlandse Spoorwegen
Nederlandse Vereniging van Banken
Unie van Waterschappen
WENb
Nederlandse Vereniging van Banken

Bedrijven

ASML
ASML
De Vries Makkum B.V.
Exide Technologies B.V.
Fokker Papendrecht
Hollandia B.V.
Hunter Douglas Europe B.V.
IHC Merwede B.V.
IHC Merwede B.V.
Kone B.V.
Koninklijke Gazelle
Manntech Gevelinstallaties B.V.
Scania Production Zwolle B.V.
Scherpenzeel B.V.
Thales Nederland B.V.
Timesavers International B.V.
VDL Groep B.V.

Contactpersoon

De heer J. Brocken
De heer P.K. de Jong
De heer G. Kruithof
De heer J. Sauer

Contactpersoon

De heer M. Donners
De heer Prof. Dr. F.B.J. Grapperhaus
De heer Prof. Dr. W.F. de Nijs
De heer Prof. Dr. A.C.J. M. Wilthagen
De heer Prof. Mr. P.F. van der Heijden
De heer Prof. Mr. A.C.P.M. Jaspers
De heer Prof. Dr. P.T. de Beer
De heer Prof. Dr. M.J. Keune
De heer Prof. Dr. P.A. Gautier

Contactpersoon

De heer G. Werkhoven
Mevrouw D. Leijten
Mevrouw A. van Eck
De heer E. Dubbeling
Mevrouw I. Blom
De heer R. Rutjens
De heer E. Dubbeling en
De heer B. de Roock

Contactpersoon

De heer H. de Vos
De heer A. Bel
De heer H.S. de Vries
De heer D. Lam
De heer S. Vollebregt
De heer S.P. Lubbers
De heer C.M.A. van Slingerland
De heer P. Huizing
De heer D. van der Heyden
De heer W.J. Koster
De heer A. Heuzinkveld
De heer R.J.M. Baken
Mevrouw A.J. Grubbe
De heer D. Scherpenzeel
De heer J.H.E. Soepenbergh
De heer P.F. Hartendorp
De heer J. Flier



Bijlage 2 Documentatie

- ABN AMRO, *Visie op Industrie*, 2013.
- AWT, *Vasthoudend Innoveren: Een onderzoek naar het Duitse wetenschapslandschap en R&D-beleid*, 2012.
- Beer, P. de (2009). Lessen van Wassenaar. *VM Verenigingsmanagement* nr. 2, april 2009, pp. 14-17.
- Beer, P. de (2011). Stort de vakbeweging in? Tijd om te kiezen. *Zeggenschap* 2011 nr. 3, september 2011, pp. 18-21.
- Beer, P.T. de (red.) (2013). *Arbeidsverhoudingen onder druk; preadviezen 2013*. Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde.
- Beer, P. de (2014). Homepage verkregen op 4 maart 2014 van <http://www.pauldebeer.nl>
- Beltzer, R.M. (2010). Vakbonden en collectieve arbeidsvoorwaardenvorming: de juridische legitimatie erodeert. *NJB* 2010-35, pp. 2275-2278.
- Berg, N. van den, Rij, C. van. (2007). *Ervaringen van werkgevers met de cao en avv*. Publicatienr. 1529. Amsterdam, Regioplan.
- *Building trust in a time of change; Global Annual Review 2013 (2013)*. PriceWaterhouseCoopers (PWC).
- Buitelaar, W. (2012). *Over lerende arbeidsverhoudingen* (2012). Herschreven versie van rede uitgesproken tijdens AWWN symposium op 31 augustus 2011 te Den Haag ten behoeve van A. Verhoeff & G. de Bruin (red.), *Ontwerpers in arbeidsverhoudingen*. Den Haag: AWWN, 2012, blz. 27-44.
- *Collectieve arbeidsovereenkomsten Metalektro 2011/2013, inclusief A- en B-bepalingen*. Uitgave juli 2011. Leidschendam, Stichting Raad van Overleg Metalektro (ROM).
- *Collectieve arbeidsovereenkomsten Metalektro 2013/2015*. Uitgave december 2013. Leidschendam, Stichting Raad van Overleg Metalektro (ROM).
- *Collectieve arbeidsovereenkomst Netwerk bedrijven 2013/2015*. Gezamenlijke afspraken Werkgeversvereniging WENb (Arnhem), Abvakabo FNV (Zoetermeer), CNV Publieke Zaak (Den Haag), VMHP-N (Arnhem).
- Delsen, L., Benders, J., Smits, J. (2006). Choices within collective labour agreements à la carte in the Netherlands. *British Journal of Industrial Relations* 44:1 March 2006 0007-1080, pp. 51-72.
- Dohmen, J. (red.) (2013). *Naar een lerende economie; investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Synopsis van WRR-rapport 90; ISBN 978 90 8964 6315. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR).
- Drongelen, J. van (2014). De cao van de toekomst, een reactie. *HR Overheid*, 214 (1), pp. 24.
- Eldert, B. van, Vogels, P. (2013) Bonden leven in vorige eeuw; Ineke Dezentjé Hamming legt bom onder bestaand cao-model. *Algemeen Dagblad*, woensdag 11 december 2013.
- Gerards, R., e.a., *Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2012*, ROA, Maastricht, 2013.
- *Gerubriceerde wijzigingsvoorstellen 2013; Cao's in de Metalektro*. Leidschendam, Stichting Raad van Overleg Metalektro (ROM).



- Glassner, V., Keune, M., Marginson, P. (2011). Collective bargaining in a time of crisis: developments in the private sector in Europe. *Transfer*, 17 (3), pp. 303-321.
- Glassner, V., Keune, M. (2012). The crisis and social policy: the role of collective agreements. *International Labour Review*, Vol. 151 (2012), No. 4.
- Groot, J. de (2013). Draagvlak cao's? Breek dan de polder open! *Zeggenschap* 2013 nr. 4, pp. 28-30. Online versie: <http://www.zeggenschap.info/naslag/besloten>
- Harteveld, L. Lahaije, A., Graaf, J. de. (2013). Van cao-à-la-carte naar persoonlijk keuzebudget anno 2013. *Handboek OR strategie en beleid Thema 20 Cao-vernieuwing en ondernemingsraad*. Uitgeverij Vakmedianet. Online versie: <http://www.lauh.nl/art/PKB%20anno%202013.pdf>
- Hayter, S., Fashoyin, T., Kochan, T.A. (2011). Review Essay: Collective Bargaining for the 21st Century *Journal of Industrial Relations (JIR)* 2011 53: 225, DOI: 10.1177/0022185610397144.
- Houten-Pilkes, S. van, Snel, J. (2013). *OR Insight 2012-2013; het grootste onderzoek naar de stand van de medezeggenschap in Nederland*. M.m.v. FNV Formaat en VASMO. ISBN: 978-90-76834-71-9 NUR 807.
- Hurk, H. van den, Jellinghaus, S. (2013). Kan OR nog wel over arbeidsvoorwaarden onderhandelen? *Zeggenschap* 2013 nr .1, pp. 34-37.
- ING, *My Industry: Groei ambities van de Nederlandse maakindustrie*, 2014.
- Jacobs, A.T.J.M. (2006). De houdbaarheid van ons cao-systeem. Voordracht ter gelegenheid van het Achtste Nationaal ArbeidsRecht Diner op 29 juni 2006. *ArbeidsRecht* 2006, 45, pp. 1-8.
- Jaspers, T. (2008). Representativiteit: representeren of vertegenwoordigen? *Arbeidsrechtelijke Annotaties (ArA)* 2008 / 1, pp. 4-4
- Jaspers, A.Ph.C.M. (2011). Toekomstbestendigheid van het cao-recht. Hoofdstuk 1 uit Jaspers, A.Ph.C.M. , Baltusse, M.F. (2011). *De toekomst van het cao-recht*. EAN: 9789013098433.
- Kleinknecht, A.H., Oostendorp, R.H. Pradhan, M.P. (1997). *Patronen en economische effecten van flexibiliteit in de Nederlandse arbeidsverhoudingen Een exploratie op basis van de OSA vraag- en aanbodpanels*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR).
- Koppes, L.L.J., Vroome, E.M.M. de, Mars, G.M.J., Janssen, B.J.M., Zwieten, M.H.J. van, Bossche, S.N.J. van den (2013). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2012; methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp, TNO. ISBN 978-90-5986-426-9.
- Nagelkerke, A.G., Nijs, W.F. de (2006). Over de toestand van de Nederlandse arbeidsverhoudingen anno 2006: dilemma's en onzekerheden. *Sociaal Maandblad Arbeid*, 61, (9), september 2006, pp. 354-366.
- Nagelkerke, A.G. (2008). Aanpassing en behoud van het cao-stelsel. Drie scenario's voor institutionele verandering in Nederland. *Sociaal Maandblad Arbeid*, 63, (5), mei 2008, pp. 222-233.
- Nauta, A. (2010). Dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties. *Tijdschrift conflicthantering*. Nr. 7, 2010. Den Haag: Sdu Uitgevers.



- Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M. de, Kraan, K., Goudswaard, A. Bossche, S. van den (2013). *WerkgeversEnquête Arbeid 2012 Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO. ISBN 978-90-5986-433-7.
- *Onderhandelingsresultaat cao waterschappen 2012 en 2013* (2012). Ondertekend op 6 juli 2012 door M.W.G. Rotgers (ABVAKABO FNV), C.M. van den Akker (CNV Publieke Zaak), M.J. Kappers (CMHF), G.J. Doornbos (Unie van Waterschappen).
- *Op weg naar een nieuwe cao* (2013). Uitgave maart 2013. Zoetermeer: Bouwend Nederland.
- Peters, S. (2013). Kijk over de crisis heen! Toekomstscenario's helpen werkgever bij duurzame bedrijfsvoering. *Werkgeven*, nr. 6 2013, pp. 8-11.
- *Protocol van de principeovereenkomst cao's in de Metalektro*. Diverse jaargangen (o.a. 22 oktober 2013, 26 januari 2010, 4 april 2005) inclusief bijbehorende correspondentie. Leidschendam, Stichting Raad van Overleg Metalektro (ROM).
- Sanches, B., Roos, J. de., Roman, B., Korevaar, K., Tits, M. van (2006). *Onderzoek Modernisering CAO Thuiszorg*. Basis & Beleid Organisatieadviseurs B.V. en IVA Beleidsonderzoek en advies. Den Haag: Stichting Fonds voor Arbeidsmarktbeleid en Opleidingen Thuiszorg (FAOT).
- *Scenario's arbeidsverhoudingen*. Homepage verkregen op 10 februari 2014 van <http://www.awvn.nl/themas/arbeidsverhoudingen/informatie/scenarios-arbeidsverhoudingen>.
- Sladek, S. (2013), *The end of membership as we know it: Building the Fortune-Flipping, Must-Have Association of the Next Century*.
- TNO, *Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)*, 2012a.
- TNO, *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)*, 2012b.
- Trampusch, C. (2007). Industrial Relations as a Source of Social Policy: A Typology of the Institutional Conditions for Industrial Agreements on Social Benefits. *Social Policy & Administration* ISSN 0144-5596 Vol. 41, No. 3, June 2007, pp. 251-270.
- Veldt, K. van der; Wirtz, M. (red.) (2013). *Ontwerpers in Arbeidsverhoudingen; draagvlak van de cao*. Den Haag, AWWN.
- *Verbreding draagvlak cao-afspraken* (2013). Advies nr. 3, augustus 2013. Den Haag: Sociaal Economische Raad (SER). ISBN 978-94-6134-054-2.
- Verhoeff, A. Helden, W. van, Bruin, G. de, Hamel, E. van. (red.) (2013). *Schatkamers van de toekomst; scenario's arbeidsverhoudingen 2025*. Den Haag, AWWN.
- Verhulp, E. (2002). *Maatwerk in het arbeidsrecht?* Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Arbeidsrecht aan de Universiteit van Amsterdam op vrijdag 11 oktober 2002. Vossiuspers UvA.
- Visser, J. (2005). Beneath the surface of stability: new and old modes of governance in European Industrial Relations. *European Journal of Industrial Relations* 2005 11: 287. DOI: 10.1177/0959680105057212. Online version: <http://ejd.sagepub.com/content/11/3/287>.
- Wilthagen, T., Tros, F. (2004). The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer. European Review of Labour and Research* 2004 10, pp. 166-186. DOI: 10.1177/102425890401000204.
- Wilthagen, T., Verhulp, E., Gonggrijp, L., Dekker, R., Meer, M. van der, e.a. (2012). *Naar een nieuw Dutch Design voor flexibel én zeker werk*.



Een verdere uitwerking van de discussie en de ideeën van ca. honderd mensen die op 31 mei 2012 een dag bijeen kwamen.

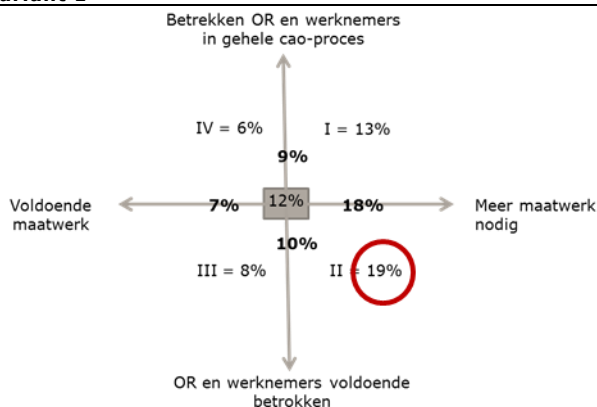
- WRR, *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*, 2013.
- Witteveen, J. (2014). *My industry, Groeiambities van de Nederlandse maakindustrie*. Amsterdam, ING Economisch Bureau.



Voorkeur werkgevers voor maatwerk en zeggenschap

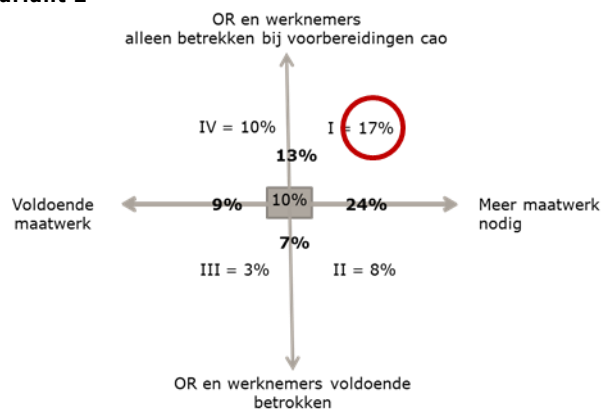
De voorkeur van werkgevers is nader onderzocht. Op basis van een regressie- en een factoranalyse zijn twee componenten samengesteld: maatwerk enerzijds en zeggenschap voor OR/PV en werknemers anderzijds. De factor maatwerk is gebaseerd op de mening van werkgevers over de mate waarin de cao voldoende ruimte biedt voor werkgevers en werknemers. De factor zeggenschap is een combinatie van het al of niet willen betrekken van de OR/PV en werknemers in het proces.

Variant 1



Werkgevers die meer maatwerk willen, zijn minder geneigd de OR en de medewerkers **in het gehele cao-proces** betrekken

Variant 2



Werkgevers die meer maatwerk willen, zijn meer geneigd om OR en werknemers bij de **voorbereiding** te betrekken

Variant 3

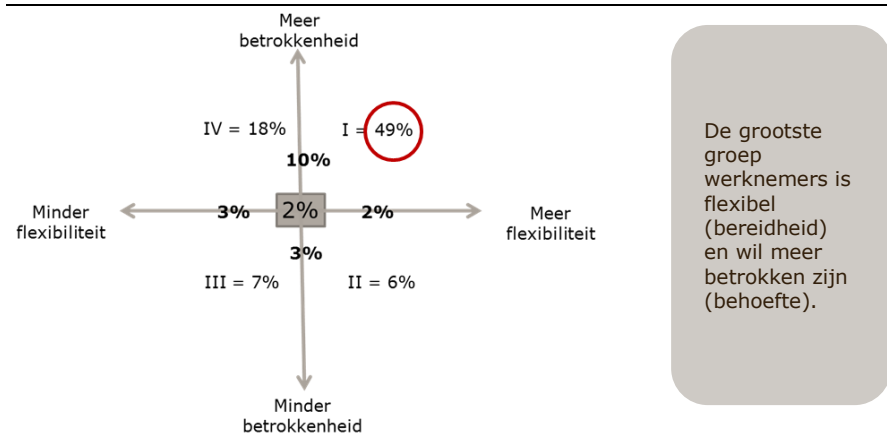


Werkgevers die meer maatwerk willen, zijn meer geneigd de **OR** bij het **gehele proces** te betrekken en **werknemers** bij de **voorbereiding**



Bijlage 4 **Betrokkenheid en flexibiliteit van werknemers**

De voorkeur van werknemers is nader onderzocht. Op basis van een regressie- en een factoranalyse zijn twee componenten samengesteld: betrokkenheid en flexibiliteit van werknemers. De factor betrokkenheid is gebaseerd op de wens om betrokken te zijn bij de voorbereidingen en het verdere verloop van het proces. De factor flexibiliteit is een samenstelling van de bereidheid tot het uitruilen van tijd voor geld (43%), het belonen op basis van het eigen functioneren – met de aantekening dat dit niet betekent dat men de collectieve loonstijging laat vallen – (78%) en de bereidheid tot demotie (24%).



In totaal zijn 724 bedrijven benaderd, waarvan er 262 hebben gerespondeerd (36%). De steekproef is gewogen naar grootteklasse (aantal werkzame personen) en bedrijfsactiviteit (sbi).

		Bedrijfsactiviteit (sbi)					
		maakindustrie		dienstverlening		Totaal	
Bedrijven		Onge- wogen	Onge- wogen	Onge- wogen	Onge- wogen	Onge- wogen	Onge- wogen
Werkzame personen	0-99 wp	95	48%	36	56%	131	50%
	100 wp of meer	103	52%	28	44%	131	50%
	Totaal	198	100%	64	100%	262	100%

		Bedrijfsactiviteit (sbi)					
		maakindustrie		dienstverlening		Totaal	
Bedrijven gewogen		Ge- wogen	Ge- wogen	Ge- wogen	Ge- wogen	Ge- wogen	Ge- wogen
Werkzame personen	0-99 wp	104	55%	45	62%	149	57%
	100 wp of meer	85	45%	28	38%	113	43%
	Totaal	189	100%	73	100%	262	100%

In totaal zijn 1.040 werknemers bereikt. Gewogen is naar opleidingsniveau gebruik makend van populatiegegevens van de Arbeidsmonitor Metalektro (Gevers, e.a.).

Werknemers	Ongewogen	Ongewogen
Opleiding lager t/m havo/vwo	178	17%
Mbo	392	38%
HBO-plus	470	45%
Totaal	1040	100%

Werknemers	Gewogen	Gewogen
Opleiding lager t/m havo/vwo	302	29%
Mbo	468	45%
HBO-plus	270	26%
Totaal	1040	100%

