

**ABVAKABO** **FNV**

 **MO** maatschappelijke  
ontwikkeling voor iedereen  
**GROEP+**

**cnv** Publieke Zaak

**CAO WELZIJN & MAATSCHAPPELIJKE DIENSTVERLENING**  
**de kracht van unieke mensen**

Gemeenschappelijke visie en  
aanpak sociale partners W&MD

  
**CAO**  
WELZIJN &  
MAATSCHAPPELIJKE  
DIENSTVERLENING

Altersum, *verder* in arbeidsverhoudingen

 **altersum**  
VERDER IN ARBEIDSVERHOUDINGEN

## **Inleiding:**

Sociale partners in de sector Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening (W&MD) hebben in de recent afgesloten cao afgesproken om in 2013 tot een fundamentele heroverweging te komen die moet leiden tot een moderne en toekomstbestendige cao per 1 januari 2014.

Om dit te realiseren is besloten om een intensief en ambitieus traject in gang te zetten. Dit traject begint met het gezamenlijk vaststellen van de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen en de belangrijkste trends in de sector. Deze ontwikkelingen en trends vormen de basis voor het ontwikkelen van een gezamenlijke visie over de wijze waarop arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen zich binnen de sector W&MD zouden moeten ontwikkelen.

In dit document wordt in hoofdstuk 1 ingegaan op 9 belangrijke trends binnen de sector die van invloed zijn op hoe arbeidsorganisaties en loopbaanpaden zich ontwikkelen.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op enkele belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

De trends en ontwikkelingen zoals beschreven in de eerste 2 hoofdstukken vormen de legitimatie voor het vernieuwingstraject. In hoofdstuk 3 worden de uitgangspunten verwoord waaraan een nieuwe cao W&MD moet voldoen. Deze uitgangspunten vormen tevens het toetsingskader waaraan uitgewerkte voorstellen zullen worden getoetst.

In hoofdstuk 4 tenslotte wordt de aanpak van het vernieuwingstraject op hoofdlijnen verwoord.

Wij nodigen iedereen binnen de sector uit om een actieve bijdrage te leveren aan de vernieuwing van de cao W&MD.

Stuurgroep cao vernieuwing Welzijn  
Abvakabo FNV, MOgroep, CNV Publieke Zaak

## Hoofdstuk 1:

## 9 Trends die van invloed zijn op werken binnen de sector W&MD

Binnen de sector W&MD is sprake van een aantal trends die van invloed zijn op de wijze waarop arbeidsorganisaties worden vormgegeven. Deze trends zijn ook van invloed op de rollen, de verantwoordelijkheden en de loopbaanmogelijkheden van de professionals die binnen de sector werkzaam zijn. In dit hoofdstuk worden deze trends bondig weergegeven.

### 1) *Het speelveld verandert*

De sector staat voor een fundamentele herpositionering: van het zorgen voor burgers naar het versterken van de eigen kracht en het zelfregulerend vermogen van burgers en hun sociale omgeving. Het stimuleren en faciliteren van burgerparticipatie en het versterken van burgerkracht zijn daarbij de belangrijkste doelstellingen.

Steeds meer taken op het gebied van zorg, veiligheid en arbeidsmarkt worden gedecentraliseerd. Gemeenten krijgen een belangrijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering. Maar ook burgers zelf,

al dan niet verenigd in bijvoorbeeld dorpsraden of coöperaties, treden in toenemende mate op als opdrachtgever. Dat vraagt van organisaties dat ze stevig zijn verankerd in de lokale gemeenschap. In plaats van diensten bieden organisaties netwerken, kennis en talenten aan. Van professionals worden meer advies- en coachingsvaardigheden gevraagd. Welzijn Nieuwe Stijl is nu meer gericht op burgerkracht en burgerinitiatief.

De acht bakens zijn nog altijd actueel.

Acht bakens die richtinggevend zijn voor  
*Welzijn Nieuwe Stijl*:

- Gericht op de vraag achter de vraag
- Gebaseerd op de eigen kracht van de burger
- Direct erop af
- Formeel en informeel in optimale verhouding
- Meer collectief dan individueel
- Integraal werken
- Niet vrijblijvend maar resultaatgericht
- Gebaseerd op ruimte voor de professional

### 2) *De markt groeit maar de budgetten staan onder druk*

De omstandigheden waaronder de herpositionering moet plaatsvinden zijn niet optimaal. Als gevolg van de bezuinigingen worden veel organisaties geconfronteerd met kortingen op de beschikbare budgetten. Tegelijkertijd neemt als gevolg van een toenemende sociale ongelijkheid en door de economische omstandigheden de behoefte aan professionele ondersteuning ter bevordering van de burgerkracht toe. Ook de extramuralisering in de zorg (scheiden van wonen en zorg) leidt tot een toename van de vraag en tot kansen voor de sector W&MD.

De groei van de markt leidt niet per definitie tot nieuwe financieringsmogelijkheden voor de sector. Het vraagt van organisaties en hun medewerkers veel creativiteit om bestaande diensten aan te bieden aan nieuwe doelgroepen en om nieuwe diensten te ontwikkelen voor bestaande en nieuwe doelgroepen.

## Hoofdstuk 1:

## 9 Trends die van invloed zijn op werken binnen de sector W&MD

### 3) *Branchegrenzen vervagen*

Het werkerterrein waarop organisaties actief zijn is sterk in beweging en de hulp- of ondersteuningsvraag is vaak complex. Het vraagt van organisaties en hun medewerkers om over bestaande branchegrenzen heen te acteren. Er is sprake van een sterke opkomst van het werken in multi-disciplinaire teams in de wijk.

Traditionele grenzen tussen werkvelden verdwijnen en waar partijen eerst aanvullend aan elkaar opereerde vindt nu steeds vaker samenwerking (en soms ook fusie) plaats met organisaties op het gebied van jeugdzorg, GGZ, VVT, onderwijs, wonen, veiligheid, sport, inkomen etc. Naast samenwerking is er ook sprake van een toenemende concurrentie als gevolg van de genoemde branchevervaging en als gevolg van aanbestedingen. Dit heeft ook consequenties voor de werkingsfeer van de cao.

### 4) *De diversiteit in de sector is groot*

De sector W&MD bestaat uit een rijke schakering van verschillende organisaties. Ruim 2200 organisaties zijn actief op het terrein van het sociaal cultureel werk, welzijnswerk gericht op specifieke doelgroepen (o.a. ouderen, jongeren, culturele minderheden), maatschappelijke dienstverlening, maatschappelijk werk, maatschappelijke opvang en op het gebied van belangenbehartiging voor specifieke groepen.

Ook de omvang van de organisaties is heel verschillend. Naast grote instellingen zijn er veel relatief kleine organisaties actief. Omdat organisaties steeds meer in dienst staan van de klant ontstaan er lokaal steeds grotere verschillen. Organisaties moeten in staat zijn om daar adequaat op in te spelen. De diversiteit komt ook tot uiting in het type professional: enerzijds is er sprake van breed inzetbare professionals, anderzijds is er behoefte aan meer gespecialiseerde professionals.

#### **Kengetallen werkgelegenheid sector W&MD:**

In de sector zijn in 2013 ruim 61.000 personen werkzaam. Zij werken bij ruim 2100 organisaties.

Vanaf 2010 is sprake van een afname van de werkgelegenheid. In 2010 en 2011 daalde de werkgelegenheid met ongeveer 7%. In 2012 bedroeg de daling ruim 5%.

Ongeveer 75% van de werknemers is vrouw en werkt parttime. (gemiddelde omvang werkweek = 24 uur)

De gemiddelde leeftijd is 44 jaar. 35% van de werknemers is 50+. Vergrijzing vormt een aandachtspunt in de sector.

Het verloop is relatief groot. Jaarlijks vindt 10% van de werknemers een andere baan (vrijwillig of gedwongen).

85% van de organisaties moet tot het MKB worden gerekend omdat er minder dan 50 medewerkers werkzaam zijn.

*5) Het aantal stakeholders neemt toe.*

Organisaties hebben met steeds meer belanghebbenden te maken en ontwikkelen zich meer tot netwerkorganisaties. Het brede sociale domein vormt in toenemende mate het werkveld waardoor er steeds meer samenwerking met andere belanghebbenden ontstaat. Het perspectief van de klant vormt daarbij het vertrekpunt. Van de professionals wordt verwacht dat zij goed kunnen samenwerken in ketens en netwerken en dat zij in staat zijn om grensoverschrijdend werk te doen. Het belang van interdisciplinaire samenwerking neemt toe. Dat vraagt van organisaties en hun medewerkers het vermogen om netwerken van organisaties en professionals te initiëren en te onderhouden.

*6) Vrijwilligers nemen een belangrijke plaats in*

Er wordt een steeds groter beroep gedaan op vrijwilligers. Dat leidt soms ook tot enige spanning omdat sommige partijen vanuit budgettaire overwegingen veronderstellen dat een deel van het werk van professionals relatief gemakkelijk aan vrijwilligers kan worden overgedragen. Het gaat echter niet om het overnemen van professionele taken maar om het stimuleren en faciliteren van vrijwilligers. Professionals ondersteunen en coachen actieve burgers en vrijwilligers zodat hun inzet tot een optimaal resultaat leidt. Ook dat vraagt specifieke vaardigheden en het aantoonbaar maken van de meerwaarde van de professionals.

*7) Zichtbaar maken van resultaten wordt steeds belangrijker*

Voor organisaties is het steeds belangrijker om de effecten van hun werk concreet zichtbaar te maken. Financiering gebeurt niet meer onvoorwaardelijk maar op voorwaarde van zichtbare prestaties, integrale aanpak en kwaliteit. Voor organisaties is het daarom belangrijk om hun werk zo doelmatig mogelijk te organiseren en om inzichtelijk te maken wat het financiële maar vooral ook het maatschappelijke rendement is van hun werkzaamheden. Centraal daarbij staat de vraag wat de sector onderscheidend bijdraagt aan het versterken van de burgerkracht en aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken als sterk stijgende zorgkosten, maatschappelijke uitval in onderwijs en arbeidsmarkt en botsende groepen in de samenleving. Naarmate organisaties beter in staat zijn om de effecten van hun werk concreet zichtbaar te maken zal dat leiden tot versterking van het imago en het bestaansrecht. Dat is van belang voor de continuïteit van de werkgelegenheid in de sector.

8) *De opkomst van ZZP-ers (zelfstandigen zonder personeel)*

Hoewel in vergelijking met andere sectoren, de opkomst van ZZP-ers binnen de sector nog geen grote vlucht heeft genomen is de verwachting dat het aantal ZZP-ers de komende jaren zal toenemen. Dat wordt enerzijds veroorzaakt door het feit dat medewerkers hun baan verliezen als gevolg van de bezuinigingen en dan soms de keuze maken om als ZZP-er aan het werk te gaan. Anderzijds wordt het ook veroorzaakt omdat organisaties steeds projectmatiger moeten werken en in staat moeten zijn om de organisatie snel aan te passen aan de veranderende vraag en omstandigheden. Ook de ontwikkeling van een structureel krappere wordende arbeidsmarkt zal ertoe bijdragen dat professionals vaker de keuze maken om als zelfstandige aan de slag te gaan. Het feit dat werkzaamheden worden aanbesteed en het feit dat de lokale vraag steeds meer leidend wordt biedt daarvoor ook mogelijkheden.

9) *Van organisaties en hun medewerkers wordt ondernemerschap gevraagd*

De hiervoor geschetste trends vragen om maatschappelijk ondernemerschap van organisaties en van hun medewerkers. Maatschappelijk ondernemerschap moet tot uiting komen in de mate waarin organisaties in staat zijn om hun bedrijfsvoering aan te passen en deze flexibel en doelmatig in te richten.

Maatschappelijk ondernemerschap komt ook tot uiting in de mate waarin de professional in staat is om nieuwe ontwikkelingen en kansen te signaleren en daarop proactief weet te acteren. Creativiteit en innovatief vermogen zijn daarbij belangrijke aspecten.

Maatschappelijk ondernemen vraagt om ruimte voor de professional om te experimenteren en om autonomie in de wijze waarop het vakmanschap wordt ingezet om tot concreet zichtbare resultaten te komen.

Maatschappelijk ondernemerschap heeft binnen de sector soms een wat negatieve klank. Toch is succesvol maatschappelijk ondernemen een belangrijke succesfactor voor de sector en daarmee voor het behoud van werkgelegenheid. Een nieuwe cao moet eraan bijdragen om ondernemerschap te stimuleren.

Het gaat in de kern om ondernemen met een maatschappelijke doelstelling.

## Hoofdstuk 1:

## 9 Trends die van invloed zijn op werken binnen de sector W&MD

De eerder genoemde trends zijn van invloed op de wijze waarop arbeidsorganisaties worden ingericht. Arbeidsorganisaties worden dynamischer, innovatiever, ondernemender en zijn in staat om zich steeds weer aan te passen aan de veranderende omgeving. Omdat de organisaties gevormd worden door de professionals die binnen en voor de organisatie werkzaam zijn hebben deze trends ook grote invloed op de kennis, vaardigheden en attitude van deze professionals. Door de sector (beroepsverenigingen, brancheorganisaties en vakbonden) zijn in het kader van het actieprogramma professionalisering een tiental basis competenties ontwikkeld die gezamenlijk een goed beeld geven van het complexe werkveld waarbinnen de professional moet opereren. Dat vraagt om voortdurend investeren in het vakmanschap en in de arbeidsmarktpositie van professionals. Het vraagt van leidinggevenden een andere stijl van leidinggeven, meer gericht op inspireren, faciliteren en ruimte bieden aan de professional. Als we in het kader van de cao vernieuwing spreken over de professional bedoelen we alle medewerkers binnen een organisatie. Immers van alle medewerkers wordt een attitude verwacht die anticipeert op de vraag van de klant.

Verbindt gezamenlijke en individuele aanpak

Versterkt eigen kracht en zelfregie

Is zichtbaar en gaat op mensen af

Doorziet verhoudingen en anticipeert op veranderingen

Benut professionele ruimte en is ondernemend

Stimuleert verantwoordelijk gedrag

Stuurt aan op betrokkenheid en participatie

Beweegt zich in uiteenlopende systemen

Werkt samen en versterkt netwerken

Verheldert vragen en behoeften



## Hoofdstuk 2:

## De belangrijkste maatschappelijke trends m.b.t. arbeidsverhoudingen

Naast de belangrijkste trends die binnen de sector W&MD plaatsvinden zijn er ook enkele maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de wijze waarop arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen in de nabije toekomst vorm worden gegeven.

### *1) De arbeidsmarkt verandert structureel*

Ofschoon de huidige economische crisis anders doet vermoeden krijgen we te maken met een verandering van de arbeidsmarkt. Als gevolg van demografische ontwikkelingen moet rekening worden gehouden met een structureel krappere wordende arbeidsmarkt. Uit tal van arbeidsmarktonderzoek blijkt dat deze omslag zich vanaf 2015/2016 zal voltrekken.

Voor organisaties wordt het daarom steeds belangrijker om zich op de arbeidsmarkt te onderscheiden als aantrekkelijk werkgever. Arbeidsvoorwaardenarrangementen die zijn afgestemd op de individuele behoeften van medewerkers en een werkomgeving die adequaat inspeelt op veranderende arbeidsverhoudingen spelen daarbij een belangrijke rol.

In de sector W&MD wordt de komende jaren rekening gehouden met een verdere afname van de werkgelegenheid. De meest recente prognoses houden rekening met een krimp van 5%. Echter ook in de situatie van afnemende werkgelegenheid heeft de sector te maken met een relatief grote vervangingsvraag. Dat komt omdat de uitstroom als gevolg van de vergrijzing de komende jaren relatief groot is. Onderscheidend vermogen op de arbeidsmarkt is daarom ook de komende jaren van belang. Een modern arbeidsvoorwaardenarrangement moet daaraan bijdragen.

### *2) De terugtrekkende overheid en de versobering van de sociale zekerheid*

Het komende decennium moet rekening worden gehouden met een blijvende druk op de collectieve uitgaven. Als gevolg daarvan komt een grotere verantwoordelijkheid voor o.a. sociale zekerheid bij werkgevers en medewerkers. Deze trend heeft zich al ingezet bij de veranderingen in de ziektewet en de voormalige WAO. Ook op het gebied van de WW zijn verdere versoberingen aangekondigd die medio 2014 van kracht zullen worden.

De pensioenleeftijd wordt gefaseerd verhoogd waardoor oudere werknemers langer moeten participeren binnen het arbeidsproces. Het is niet vanzelfsprekend dat oudere werknemers gezond en gemotiveerd kunnen blijven participeren binnen het arbeidsproces. Dat vraagt om tijdig anticiperen en het leveren van maatwerk om uitval te voorkomen.

Versobering van de WW en verhoging van de pensioenleeftijd leiden binnen de sector tot de noodzaak om de bestaande overgangsregelingen op het gebied van wachtgeld te herijken en opnieuw vorm te geven.



## Hoofdstuk 2:

## De belangrijkste maatschappelijke trends m.b.t. arbeidsverhoudingen

### 3) *Grotere verantwoordelijkheid voor zorg bij individuele medewerkers*

Naast versoering van de sociale zekerheid moet de komende jaren ook rekening worden gehouden met verdere bezuinigingen in de zorg. Ook op dit gebied komt een grotere verantwoordelijkheid te liggen bij individuele medewerkers. Het is voorstelbaar dat ook binnen arbeidsvoorwaardenpakketten arrangementen zullen ontstaan die medewerkers in staat stellen om inhoud te geven aan deze verantwoordelijkheid. Daarbij kan gedacht worden aan tijd en/of geld om aan zorgverplichtingen of kinderopvangbehoeften tegemoet te komen. Ook hierbij is het tot stand brengen van individueel maatwerk essentieel. Dat vraagt om faciliteiten die vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid aangewend kunnen worden.

### 4) *De samenstelling van huishoudens verandert*

Het aantal eenpersoonshuishoudens neemt sterk toe. Nu al bestaat eenderde van de huishoudens uit één persoon. De verwachting is dat dit in 2050 toegenomen zal zijn tot 44%. In slechts 6% van de huishoudens zou dan nog sprake zijn van een gezin. Het kostverdienersmodel is daarmee achterhaald. Toch vinden nog veel regelingen in cao's hun oorsprong in het kostverdienersmodel. Regelingen sluiten daarom niet altijd aan bij de veranderde wensen, situatie en behoeften van de nieuwe werknemers.

### 5) *Arbeidsverhoudingen veranderen*

Nieuwe werknemers stellen andere eisen aan werk. Het genereren van inkomen blijft een belangrijk aspect maar de nieuwe werknemer vindt het minstens zo belangrijk om zichzelf blijvend te ontwikkelen en om te kunnen beschikken over regelmogelijkheden. De nieuwe generatie werknemers hecht steeds meer waarde aan uitdagende en zelfstandige functies.

Deze generatie is eerder bereid om van baan te veranderen en hecht vooral waarde aan een onafhankelijke en sterke positie op de arbeidsmarkt.

Een vijftal factoren (zie kader) zijn van doorslaggevende betekenis voor een onafhankelijke en sterke arbeidsmarktpositie.

Arbeidsvoorwaardenregelingen zouden dit moeten stimuleren en faciliteren.

5 doorslaggevende factoren voor een sterke en onafhankelijke arbeidsmarktpositie:

- 1) *Vakmanschap*; voortdurend investeren in vakmanschap
- 2) *Loopbaan*: veelzijdige ontwikkeling leidt tot meer mogelijkheden
- 3) *Gezondheid*: preventief handelen en tijdig signaleren voorkomt uitval
- 4) *Financiële reserve*: de beschikking over budget geeft eigen regie
- 5) *Leeftijd*: tijdig anticiperen op langer doorwerken

## Hoofdstuk 3:

## De uitgangspunten voor een nieuwe cao W&MD

### Inleiding

De trends die plaatsvinden binnen de sector W&MD en de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen m.b.t. arbeid zijn voor cao partijen aanleiding om tot een fundamentele heroverweging te komen van de wijze waarop arbeidsvoorwaarden binnen de sector zijn vormgegeven. Hierover zijn afspraken gemaakt in het eind 2012 bereikte onderhandelingsresultaat voor een cao W&MD die een looptijd heeft t/m 31 december 2013. In onderstaand figuur worden deze zaken samengevat:

#### 9 trends in de sector:

- Het speelveld verandert
- Groei markt > korting op budget
- Branchegrenzen vervagen
- Diversiteit is groot
- Aantal stakeholders neemt toe
- De rol van vrijwilligers
- Zichtbaar maken van resultaten
- De opkomst van ZZP-ers
- Maatschappelijk ondernemerschap



#### Maatschappelijke ontwikkelingen:

- Arbeidsmarkt verandert structureel
- Versobering sociale zekerheid
- Medewerkers meer verantwoordelijk voor zorg
- Toename eenpersoonshuishoudens
- Arbeidsverhoudingen veranderen

#### Fundamentele heroverweging:

- Verleiden:** sector aantrekkelijk maken voor werknemers en werkgevers
- Differentiëren:** tegemoet komen aan de diversiteit in de sector
- Dereguleren:** van individuele rechten naar faciliteiten
- Ontzorgen:** uitgaan van wederkerigheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid

### **Hoofdstuk 3: De uitgangspunten voor een nieuwe cao W&MD**

De nieuw te ontwikkelen cao W&MD moet voldoen aan de volgende uitgangspunten:

#### **1) De waarde van het nieuwe arbeidsvoorwaardenpakket is gelijk aan de waarde van de huidige cao**

Uitgangspunt voor de ontwikkeling van een nieuwe cao W&MD is budgetneutraliteit. Er is geen (verborgen) agenda om tot een kostenreductie te komen. De waarde van het nieuwe arbeidsvoorwaardenarrangement moet aantoonbaar gelijk zijn aan de huidige cao.

Arbeidsvoorwaarden worden wel anders vormgegeven. Deze nieuwe vormgeving moet ertoe leiden dat medewerkers hun arbeidsvoorwaarden kunnen afstemmen op hun persoonlijke situatie en behoeften. Organisaties moeten met behulp van de nieuwe cao in staat zijn om hun organisatie doelmatig in te richten en in te spelen op de steeds veranderende omstandigheden.

#### **2) De nieuwe cao is toegankelijk en uitnodigend**

De leesbaarheid en de gebruikersvriendelijkheid van de cao moet sterk worden verbeterd. Een meer thematische opzet van de cao kan dit bevorderen.

Daarnaast moet de cao t.a.v. de werkingssfeer anticiperen op de branchevervaging waardoor steeds vaker binnen een organisatie meerdere cao's moeten worden toegepast. De nieuwe cao moet uitnodigend zijn voor aanpalende sectoren waardoor de verschillende disciplines onder een arbeidsvoorwaardenarrangement kunnen worden gebracht.

#### **3) De nieuwe cao stimuleert en faciliteert het investeren in vakmanschap**

Investeren in vakmanschap is de komende jaren van groot belang. Dat is nodig om professionals in staat te stellen om zich nieuwe competenties eigen te maken die nodig zijn om in de veranderende omgeving hun vak goed uit te voeren. Daaronder verstaan we dat de professional in staat gesteld moet worden om met mensen te werken en te anticiperen op de vraag die mensen hebben. Dat zal wellicht ook leiden tot wijzigingen van de functies die nu in het functiehandboek zijn opgenomen. Daarbij zal zowel aandacht moeten zijn voor de breed inzetbare professional als voor de meer gespecialiseerde professional. De nieuwe cao moet investeren in vakmanschap faciliteren en stimuleren. Regelruimte en autonomie voor de professional zijn daarbij belangrijke aandachtspunten.

Uitgangspunt is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker voor investeren in vakmanschap.

### Hoofdstuk 3:

### De uitgangspunten voor een nieuwe cao W&MD

#### **4) De nieuwe cao stelt organisaties en professionals in staat om zelf verantwoordelijkheid en regie te nemen**

De nieuwe cao moet organisaties en medewerkers in staat stellen om daadwerkelijk inhoud te geven aan de grotere verantwoordelijkheid die zij krijgen op het gebied van de sociale zekerheid. In dit kader zijn binnen de cao W&MD vooral de wachtgeldregelingen en de overeengekomen overgangsregelingen een punt van aandacht. De te verwachten wijzigingen in de WW en het feit dat medewerkers later met pensioen gaan maken aanpassing van deze regelingen gewenst. Uitgangspunt daarbij is dat veel meer proactief en preventief wordt ingezet op het versterken van de (intersectorale) mobiliteit. De nieuwe cao moet organisaties in staat stellen om tijdig te anticiperen op wijzigingen in de arbeidsorganisatie zodat relatief hoge kosten voor afvloeiing en uitval kunnen worden voorkomen.

Tegelijkertijd moet de nieuwe cao bevorderen dat medewerkers een sterke arbeidsmarktpositie hebben en behouden zodat periodes van inactiviteit optimaal kunnen worden voorkomen.

Daarnaast is het van belang om op het niveau van de sector voorzieningen te treffen waardoor ZZP-pers (zelfstandigen zonder personeel) toegang hebben tot pensioenvoorzieningen en arrangementen op het gebied van de sociale zekerheid en opleidingen.

#### **5) De nieuwe cao maakt het mogelijk om tegemoet te komen aan individuele wensen en behoeften**

De persoonlijke situatie van medewerkers is erg verschillend. Medewerkers hebben een toenemende behoefte om hun arbeidsvoorwaarden af te stemmen op hun persoonlijke situatie. De nieuwe cao moet het mogelijk maken dat medewerkers hun arbeidsvoorwaarden periodiek kunnen afstemmen op hun levens- en loopbaanfase. Het tot stand kunnen brengen van individueel maatwerk vormt daarbij het uitgangspunt. Dit laatste vormt ook het uitgangspunt voor het verstrekken van de in- en externe arbeidsmarktpositie van medewerkers.

Om tot afspraken te komen die maximaal tegemoet komen aan de wensen en behoeften van organisaties en individuele medewerkers is het van belang dat de nieuwe cao faciliteiten biedt die individueel maatwerk mogelijk maken. Dat vraagt om deregulering en regelruimte voor de werkgever en de medewerker.

## Hoofdstuk 3:

## De uitgangspunten voor een nieuwe cao W&MD

### 6) De nieuwe cao gaat uit van volwassen arbeidsrelaties

Bij de ontwikkeling van de nieuwe cao wordt uitgegaan van de veronderstelling dat binnen de sector sprake is van volwassen arbeidsrelaties. Hieronder verstaan partijen dat zowel de werkgever als de werknemer vanuit oprechte intenties en vanuit een (relationeel) gelijkwaardige positie bereid zijn om in een open dialoog met elkaar te komen tot afspraken die in het gezamenlijke belang zijn van de organisatie en van de individuele medewerker. Zowel de werkgever als de werknemer zoeken naar creatieve oplossingen die bijdragen aan organisatiedoelstellingen en aan het versterken van de in- of externe arbeidsmarktpositie van medewerkers.

#### ***Optimale individuele inzetbaarheid vormt de rode draad in de nieuwe cao***

Om de geformuleerde uitgangspunten te realiseren kiezen cao partijen ervoor om optimale individuele inzetbaarheid tot leidraad te maken voor de te ontwikkelen nieuwe cao. Daarbij hanteren cao-partijen de volgende definitie:

**Individuele inzetbaarheid betekent dat medewerkers (in staat gesteld worden om) hun talenten optimaal (te) benutten, steeds op de goede plek zitten of ernaar toe bewegen en maximaal bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.**

Dit vraagt van organisaties om transparant te zijn over de strategische doelstellingen en de ontwikkelingen binnen de arbeidsorganisatie. De organisatie geeft inzicht in de te verwachten ontwikkeling van de werkgelegenheid en de ontwikkeling van functies.

Medewerkers zijn transparant over hun ambities en loopbaanwensen en over de mogelijkheden en beperkingen t.a.v. hun inzetbaarheid. Ook de verhouding werk-privé is daarbij van belang zodat tot een goede balans kan worden gekomen tussen belasting en belastbaarheid.

Werkgever en medewerker zijn periodiek met elkaar in gesprek om organisatie doelstellingen en belangen en wensen van medewerkers optimaal op elkaar af te stemmen. Daarbij worden individuele afspraken gemaakt die moeten bijdragen aan optimale inzetbaarheid. Op de volgende pagina wordt het concept in een schema samengevat.

### Hoofdstuk 3:

### De uitgangspunten voor een nieuwe cao W&MD

Concept optimale individuele inzetbaarheid

Opbrengst: productiviteit, continuïteit, kwaliteit, concurrentiekracht

Werkgever

Gezondheid en vitaliteit

Arbo, verzuim, belasting en belastbaarheid, werkvermogen, arbeidstijden, .....

Loopbaanontwikkeling

Werkgelegenheid, competenties, leercultuur, stijl van leidinggeven, in- en externe inzetbaarheid, .....

Van ad-hoc naar pro-actief en resultaatgericht faciliteren inzetbaarheid

Van afwachtend naar verantwoording nemen voor eigen inzetbaarheid

Werknemer

Gezondheid en vitaliteit

Leef- en werkstijl, werkvermogen, verhouding werk / privé

Loopbaanontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling, eigen regie nemen, competenties, .....

Opbrengst: verdien capaciteit, sterke arbeidsmarktpositie, welbevinden

Dialog en gedeelde verantwoordelijkheid

## Hoofdstuk 4: Het traject naar een nieuwe cao W&MD

De ambities en doelstellingen die cao-partijen hebben geformuleerd vragen om een intensief traject. Daarbij kiezen partijen voor een gefaseerde en ontwikkelgerichte aanpak waarbij veel aandacht wordt besteed aan het creëren van draagvlak voor de vernieuwing van de cao binnen de sector.

Er is een projectorganisatie ingericht die bestaat uit de volgende geledingen:

### Stuurgroep:

Bestaat uit de onderhandelaars van MOgroep, Abvakabo FNV en CNV Publieke Zaak.

Is opdrachtgever en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de nieuwe cao.

Bewaakt de voortgang in het project en neemt go/no go beslissingen na fase 2 en fase 5.

### Ontwikkelgroep:

Bestaat uit 15 leden van de MOgroep en 15 leden van de vakbonden.

Wordt intensief betrokken bij de ontwikkeling van de nieuwe cao.

Deelnemers treden op als ambassadeur van de cao-vernieuwing en zijn gezamenlijk voldoende representatief voor de sector.

### Projectondersteuning:

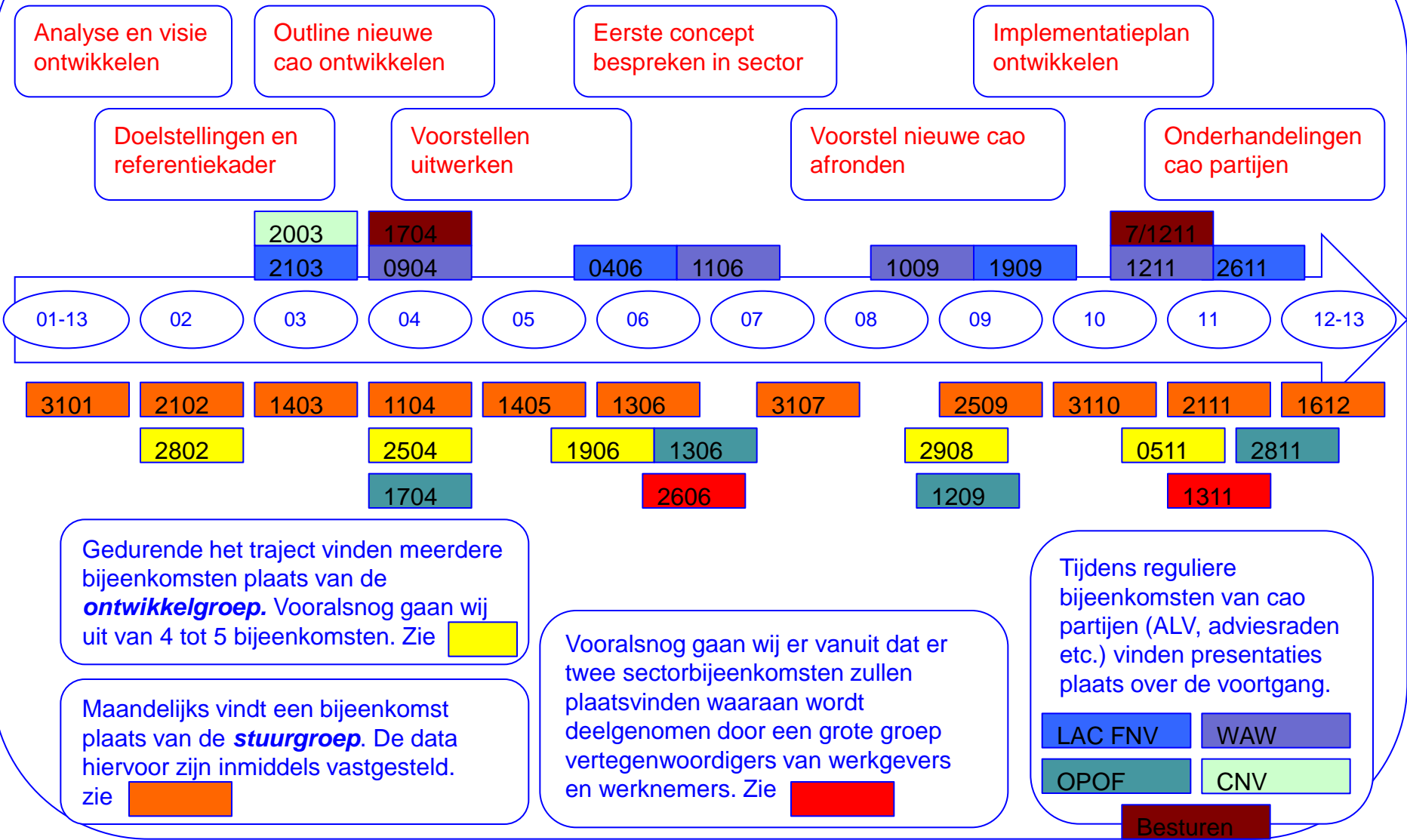
Een projectteam bestaande uit medewerkers van Altersum en van FCB stelt de stuurgroep en de ontwikkelgroep in staat om de nieuwe cao te ontwikkelen.

Het projectteam is verantwoordelijk voor de procesmatige, inhoudelijke en praktische voorbereiding en begeleiding van bijeenkomsten.

Naast maandelijkse bijeenkomsten van de stuurgroep en periodieke bijeenkomsten van de ontwikkelgroep zal tenminste tweemaal een sectorbijeenkomst georganiseerd worden waarin met een groep van 100 tot 150 vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers de voortgang van het ontwikkeltraject zal worden besproken.

De ambities, doelstellingen, de voortgang en de dilemma's zullen voorts ook worden besproken tijdens bijeenkomsten van cao partijen waaronder de werkgroep arbeidsvoorwaarden van de MO-groep, bijeenkomsten van personeelsfunctionarissen, kadergroepen van vakbonden, OR netwerken etc.

**De aanpak en de (voorlopige) planning wordt samengevat in onderstaand schema:**





## Hoofdstuk 4: Het traject naar een nieuwe cao W&MD

Cao-partijen onderkennen dat een zorgvuldige communicatie over de cao-vernieuwing een van de succesfactoren is voor het traject. In deze communicatie gaat het niet alleen om informeren en zenden maar vooral ook om de sector daadwerkelijk te betrekken bij de ontwikkeling van de nieuwe cao.

Om deze communicatie gedegen vorm te geven wordt een communicatieplan ontwikkeld.

