

D. HAMAKER
LANDELIJK BESTUURDER BANKBEDRIJF
FNV-DIENSTENBOND

Remmen en rekken

Fuseren is een trend, niet alleen in het bedrijfsleven. Zo hebben de FNV-Dienstenbond, de Voedingsbond, de Vervoersbond en de Industriebond bekendgemaakt dat zij vanaf 1 januari 1998 samen verdergaan. Voor Dick Hamaker, landelijk bestuurder voor de bank-CAO, gaat al vóór die datum het nodige veranderen. Hij krijgt een coördinerende functie waarin hij alle FNV-bestuurders die onderhandelen met financiële instellingen, aanstuurt en op één lijn houdt. Of zoals hij zelf zegt: 'Ik word manager'. Met hem spreken we over de 36-urige werkweek, de komende CAO-ronde en de toekomst van de bank-CAO: 'Het zou mooi zijn als er een algemeen kader wordt afgesproken dat op ondernemingsniveau verder wordt ingevuld, waarbij een werknemer op een aantal punten de vrijheid heeft om eigen keuzes te maken'.

Wat is de reden dat de vier bonden – met toch ieder een heel eigen achterban – besloten hebben samen verder te gaan?

De voordelen zijn vooral te behalen in de coördinatie tussen de bonden. Zo zitten nu bij een aantal bedrijven meerdere FNV-bonden aan tafel. Neem bijvoorbeeld Bols Wessanen. Daar organiseert de Dienstenbond de administratieve mensen, de Industriebond de productie-afdelingen en de Voedingsbond heeft er ook nog leden zitten. In zo'n situatie zitten dan drie FNV-bonden aan de tafel met dito afstemmingsproblemen. Na de nieuwe fusie zit daar één bestuurder aan tafel die optreedt namens de gehele FNV-achterban in dat bedrijf.

Welke voordelen ziet u voor de Dienstenbond in relatie tot de bank-CAO?

Dat we terug kunnen vallen op een veel groter apparaat als zich problemen voordoen.

'Ik spreek liever van vrijheid in gebondenheid'

U denkt toch niet dat bijvoorbeeld AKZO-leden de straat op zullen gaan als u er bij de nieuwe CAO-ronde in 1998 niet uit zou komen met de bankwerkgevers?

Nee, maar ik zie de collega-bestuurders van AKZO wel op ons verzoek bij één of meerdere bankkantoren langsgaan om mensen op te roepen om activiteiten te ondersteunen. Wat dat betreft groeit ons potentieel aan mogelijkheden. Ook nu is het overigens al gebruikelijk dat als er een probleem is in een bepaalde sector, bestuurders hun agenda's vrijmaken en met zijn allen het land ingaan.

Zal die fusietendens zich binnen de FNV-gelederen verder doorzetten?

We zijn hierover nu vier jaar aan de praat en dit is het eerste resultaat. Wat mij betreft is er in 2010 nog

maar één FNV en kunnen werknemers binnen die ene FNV in de groep terecht voor de diensten in de bedrijfstak waarin hij of zij werkt.

Voor u betekent de fusie ook een andere functie. Wat gaat u doen?

Al vóór de aangekondigde fusie waren we bezig met de herinrichting van de organisatie. We waren tot de conclusie gekomen dat als we wilden voortgaan op de weg van professionalisering, we af zouden moeten van een indeling van de organisatie waarbij je enerzijds districtsbestuurders hebt en anderzijds op landelijk niveau opereert. Daarbij kwamen de districtsbestuurders vooral bij de kleinere bedrijven en de landelijke bestuurders bij de grotere ondernemingen. Dat scherpe onderscheid leidde nog wel eens tot communicatiestoornissen tussen beide niveaus. Wij zijn nu de richting opgegaan die ook andere FNV-bonden, waaronder de Industriebond, hebben gevolgd. Daarbij is sprake van een clustering van bedrijven. Bedrijven uit één bedrijfstak – in de brede zin des woords – vallen daarbij onder één cluster. Voor elk bedrijf wordt in die structuur één bestuurder verantwoordelijk en het onderscheid tussen districtsbestuurders en landelijke bestuurders verdwijnt. Het bankwezen komt terecht in het cluster financiële instellingen waar ook verzekeraars, ziekenfondsen, pensioenfondsen en de instanties die de sociale verzekeringen uitvoeren, in zitten. Een bijkomend voordeel is dat bij de ophanden zijnde fusie de Dienstenbond en de Industriebond gemakkelijker in elkaar geschoven kunnen worden. In het cluster Financiële instellingen zal ik de functie van clusterhoofd krijgen en dus iets verder van het directe onderhandelaarswerk af komen te zitten.

Meer een coördinerende job dus?

Ja, enerzijds inderdaad de coördinatie tussen de verschillende sectoren en anderzijds word ik ook beleidsmatig en financieel verantwoordelijk voor alles wat er gebeurt. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat ik hier eenzijdig bepaal wat er gezegd wordt, maar het is wel zo dat we ten opzichte van het verleden nadrukkelijker de marsroute van

bestuurders gaan bepalen. Als er binnen onderhandelingen bijvoorbeeld sprake is van een belangrijke draai op een bepaald moment, lag die verantwoordelijkheid in de oude structuur bij de toevallige bestuurder die met de werkgever aan tafel zat. In de nieuwe opzet is het clusterhoofd degene die als er gedraaid moet worden, bepaalt hoe er gedraaid wordt en wie er geïnformeerd wordt. Je zou kunnen zeggen dat de vrijheid van de bestuurders wat wordt ingeperkt. Ik spreek liever van vrijheid in gebondenheid.

Hoeveel bestuurders binnen het cluster Financiële instellingen gaan zich met het bankwezen bezighouden?

We gaan met tien bestuurders werken die elk één of meer banken voor hun rekening nemen. Die zullen om de vijf of zes jaar rouleren. Dat is een mooie termijn, want als je heel veel onderhandelt, weet je op een gegeven moment precies hoe je counterpartner reageert en je counterpartner weet ook hoe jij reageert. Dan moet je weer eens een frisse start maken.

'Bankmedewerkers zijn nogal zetelvast'

Bent u niet bang dat u het echte onderhandelingswerk enorm gaat missen?

Ik ben nou tien jaar bezig in het bankbedrijf, dat is een mooie tijd geweest waarin ik een aantal belangrijke ontwikkelingen heb meegemaakt: de NMB-Postbank-fusie, de fusie van NMB-Postbank en Nationale-Nederlanden en de fusie van ABN met de Amro-bank. Ik denk wel dat ik in de komende tijd ongelofelijk mijn best moet doen om mijn collega's de vrije hand te geven en wat minder als onderhandelaar op te treden. Ik word nu per slot van rekening manager.

U komt dan minder op de televisie. Vindt u dat jammer? Ik zal de publiciteit wel missen. Het is best leuk als je naam af en toe in de krant staat.

Wat doet u liever, in het programma Nova zitten of een ledenvergadering leiden?

Dat laatste.

Retoreren achter de kathedraal?

Gelukkig doen we dat steeds minder. Toen ik bij de bond begon was het echt op die manier de mensen toespreken.

Zijn de kaders verslapt?

Nee, mondiger geworden en dat vind ik hartstikke goed. Vroeger wist je eigenlijk nooit of je wel goed



FOTO'S STUDIO KRIMP

zat, want de leden zagen je als autoriteit. Tegenwoordig discussiëren we veel meer. En dat vind ik heerlijk.

Wat beschouwt u als hoogtepunt in uw periode als landelijke bestuurder banken? Was dat de grote manifestatie in 1995 toen u in Utrecht bekendmaakte dat de CAO rond was?

Nee, dat was het project productinnovatie bij de Postbank begin jaren negentig. Daarbij moest een kwart van het personeel weg in het kader van een reorganisatie bij betalingsverkeer. Dat was de eerste keer dat ik verantwoordelijk werd voor een hele grote klus. Ik heb daar erg goede herinneringen aan. Daar kwamen niet alleen de mensen overeind wier belangen in het geding waren, maar ook de medewerkers die in het geheel niet met ontslag bedreigd werden. Dat is me altijd enorm bijgebleven.

Bijkomend voordeel voor u was dat de organisatiegraad altijd goed is geweest bij de Postbank.

Dat klopt, die zat toen al boven de 50 procent.

Is het feit dat de Postbank inschoof in het bankwezen de grootste winstpost aan leden geweest in de afgelopen jaren?

Nee, dat is een misverstand. Toen ik midden jaren tachtig begon, zaten we op 4.300 leden. Met de Postbank kwamen er 2.800 leden bij. De echt forse groei heeft zich eind jaren tachtig voltrokken rond de grote

Curriculum vitae

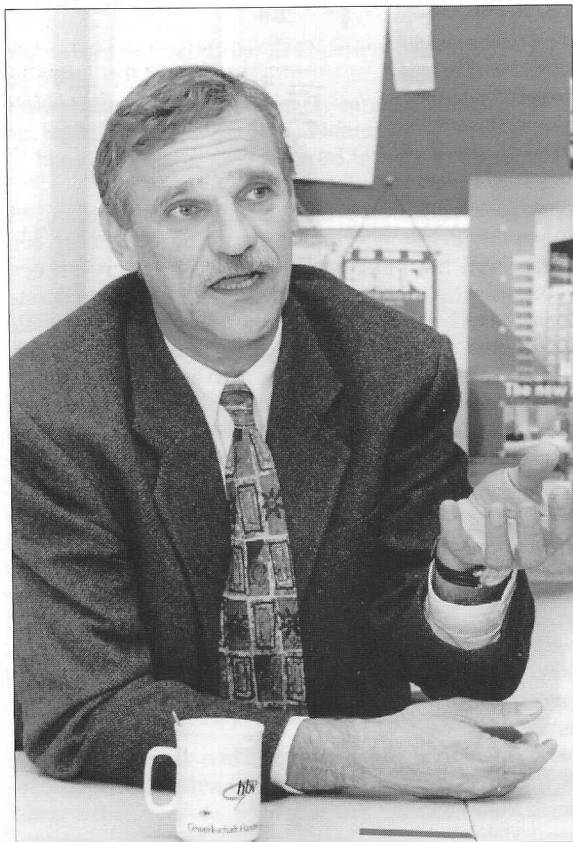
D. Hamaker (1948) startte zijn loopbaan bij de Spaarbank Amsterdam. Daar werkte hij van 1964 tot 1977 als hoofd van de afdeling Postkamer en de Computernabewerking. Daaropvolgend kwam hij in dienst van de Boekenclub als hoofd Interne dienst. In 1979 maakte hij de overstap naar de FNV, toen nog NVV. Daarnaast studeerde hij in de avonden Personeelswerk aan de Sociale Academie. Bij de FNV-Dienstenbond vervulde Hamaker achtereenvolgens de volgende functies: districtsbestuurder Noord-Holland, districtsbestuurder Amsterdam, landelijk bestuurder bankbedrijf. Op 1 januari 1997 wordt Hamaker clusterhoofd financiële instellingen.

manifestatie van 1990 in de Nieuwe Kerk in Amsterdam. Toen dreigden de CAO-onderhandelingen op de klippen te lopen omdat de werkgevers in onze ogen met een afbraakpakket kwamen. In die tijd zijn we in één keer doorgegroeid naar 10.500 leden.

'In onze ogen is het realistisch dat de werkgelegenheid verder zal inklinken'

Hoe kon de toenmalige werkgeversonderhandelaar Crijns zijn hand zo overspelen?

Het was voor ons ook een complete verrassing dat er zo'n actiebereidheid was. Bankmedewerkers zijn nogal zetelvast. Het is niet voor niets dat de grote manifestaties op zaterdag plaatsvonden. Zo van, 'dan ziet mijn chef het niet'. Maar in 1990 rolde het hele bankbedrijf over ons heen. Dat hadden we totaal niet ingeschat. Ik denk dat het kwam omdat een hoge personeelsfunctionaris bij een van de grote banken in het personeelsblad schreef dat ze van plan waren de VUT af te schaffen. Dat gaf me een commotie. We moesten hier plotseling vele tientallen bussen reserveren. Kennelijk had Crijns dus dezelfde inschattingfout gemaakt als wij.



Vond u hem een vervelende man?

Nee, ik moet zeggen dat ik een ongelooflijk respect voor hem had. Ik genoot echt al die jaren dat ik met hem aan tafel heb gezeten, want hij was van top tot teen onderhandelaar. En dan kan je het vervelend vinden als je een goede tegenspeler hebt, maar aan de andere kant waardeer ik dat soort mensen gigantisch.

De FNV-Dienstenbond is in het bankbedrijf de grootste. Hoeveel leden hebben de andere bonden?

Op dit moment heeft de Dienstenbond ruim 12.000 leden, gevolgd door de Unie met 10.000, het CNV met 4.300, de BBV met 2.500 en de VHP met zo'n 600 leden. Dat betekent met ongeveer 115.000 werknemers in de branche een organisatiegraad van een kleine 30 procent.

Met welke doemscenario's over de werkgelegenheidsontwikkeling hebben de bankwerkgevers bij de onderhandelingen in 1995 geschermd?

Geen enkel scenario. Zij waren ook helemaal geen voorstander van arbeidsduurverkorting en wilden het liefst met een loonsverhoging komen. In onze ogen is het realistisch dat de werkgelegenheid verder zal inklinken in het komende decennium. Daarom zijn wij ook zo'n groot voorstander van arbeidsduurverkorting. Op deze wijze kunnen we het schip toch wat langzamer de haven in laten varen.

Van welke aantallen gaat u uit?

Dat blijft nattevingerwerk, maar ik denk dat we ergens op 80.000 medewerkers in het bankbedrijf uitkomen. Daarbij zullen we al deze eeuw door de 100.000 heen zakken.

De geluiden van de laatste tijd zijn toch dat de werkgelegenheid zich stabiliseert.

Dit jaar zullen we naar verwachting een plus scoren, maar die plus wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de 36-urige werkweek. Maar let wel, dat zijn dus eenmalige effecten. Daarnaast zie je bij Rabo een lichte toename in het personeelsbestand. Cruciaal is echter hoe de ontwikkeling in 1997 zal zijn. Dan zal moeten blijken of we weer voortgaan op de lijn van 5 à 7 procent uitstoot per jaar of dat we onder andere met extra scholing de uitstoot wat kunnen afremmen.

Over die uitstoot ligt u met de andere bonden flink overhoop, omdat u in tegenstelling tot hen gedwongen ontslagen niet uitsluit.

Wij hebben daar per bank een andere opstelling in en dat heeft te maken met de ontwikkeling van die instellingen in de afgelopen jaren en de sociale plannen die daar zijn afgesloten. Het klopt inderdaad dat we met ING zijn blijven praten over een sociaal plan, terwijl de andere bonden zijn opgestapt omdat gedwongen ontslag niet werd uitgesloten. De werkgever wilde vervolgens zonder de bonden verder.

Wij hebben toen besloten om toch met ze verder te onderhandelen en zo bij het proces betrokken te blijven en zoveel mogelijk ontslagen te voorkomen. Dat is aardig gelukt. We werken nu al zo'n anderhalf jaar met dit nieuwe sociaal plan en pas nu wordt de eerste medewerker op grond van het nieuwe sociaal plan mogelijk gedwongen ontslagen. Ik denk dat we een goede inschatting hebben gemaakt om toch door te onderhandelen.

Maar intussen is de vakbondseenheid wel gebroken. Dat komt het overlegmodel toch niet ten goede?

Dat is zo, maar als ik de keuze heb tussen de belangen van mijn leden en het behouden van de vakbondseenheid, kies ik primair voor het eerste, want dat is mijn eigenlijke werk.

Het sociaal akkoord met ABN AMRO sluit gedwongen ontslagen wel uit. Heeft Van Ommeren zitten slapen?

Die situatie is totaal anders. Bij de fusie is al afgesproken dat er geen gedwongen ontslagen zouden vallen als gevolg van de fusie én het reorganisatieproces. Bij de verlenging van het akkoord hebben wij in belangrijke mate het argument gehanteerd dat de medewerkers in de afgelopen periode een enorme klus hebben geklaard en dat het een blamage zou zijn om alsnog tot gedwongen ontslagen over te gaan.

'De huidige CAO is dus te star'

De tweede grote manifestatie van de bonden, in Utrecht in maart 1995, was georganiseerd om de impasse in de onderhandelingen rond de huidige CAO te doorbreken.

Vlak voor de manifestatie waren jullie er toch uitgekomen met de werkgevers. Was dat niet erg toevallig?

Als ik nog eens mijn memoires schrijf, dan zal dit zeker een van de onderwerpen zijn. Daar wil ik het hier bij laten.

Waarom droeg u daar de boodschap uit dat u de vierdaagse had binnengesleept? U wist toch ook dat dat voor grote groepen niet haalbaar zou blijken?

Het zijn vooral de media geweest die dat eruit hebben gepikt. Wij hebben de optie van 4 x 9 uur redelijk genuanceerd als een van de mogelijkheden naar voren gebracht. De media hebben dat vervolgens uitvergroot en gebracht als zou de vierdaagse werkweek in het bankbedrijf een feit zijn.

Hoe kwam het dat u uiteindelijk toch een akkoord bereikte met de werkgevers?

De sleutel was het recht van het individu om zich te bemoeien met de wijze van invulling van de 36-urige werkweek. Het conflict ging er vooral om dat we niet

instemden met het feit dat de bank eenzijdig zou gaan bepalen hoe de 36-urige werkweek zou worden ingevuld.

Maar, zegt werkgeversonderhandelaar Ruiter dan altijd, uiteindelijk beslist de baas.

Dat neemt niet weg dat medewerkers een stuk zeggenschap hebben gekregen over de invulling. Dat mag ook wel, want het bankbedrijf is toch qua loonontwikkeling voor een aantal jaren op een nullijn gezet. Uit een enquête naar de invoering van de 36-urige werkweek die we hebben gehouden in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam, blijkt dat er wel degelijk inspraak is geweest bij de invulling van de roosters.

Had de CAO niet een jaartje korter gekund? Vlak erna zijn er CAO's afgesloten met zowel arbeidsduurverkorting als een loonstijging.

Wat ons betreft wel, maar daar heb je twee partijen voor nodig. De werkgevers voerden aan dat zij flink wat tijd nodig zouden hebben om de organisaties erop in te richten. En wat de algemene loonontwikkeling betreft zaten we in Nederland toen laag met een gemiddelde stijging van zo'n 1½ procent. Dat is het lastige. Je kunt niet het Centraal Planbureau vragen even voor jou wat scenario's te bouwen. Maar achteraf gezien is het natuurlijk een verschrikkelijk duur akkoord geweest.

Hoe oordelen de medewerkers in die enquête over de invoering van de 36-urige werkweek?

Dat onderzoek is nog niet helemaal afgerond, maar er ligt wel al een tussenrapport. Bij de implementatiefase heeft de telefoon hier roodgloeiend gestaan. Bankmedewerkers klaagden steen en been over de problemen die ze tegenkwamen. Als je dan nu de voorlopige resultaten van de enquête ziet, dan blijkt dat de meeste medewerkers tevreden zijn over de wijze van invoering. Er zijn ook niet zulke grote verschillen tussen de banken, alhoewel ABN AMRO-medewerkers over het algemeen het proces wat positiever waarden, terwijl juist zij in groten getale bij ons aan de telefoon hingen in het afgelopen jaar. Die positieve waardering hadden we dus niet verwacht uit die hoek.

Dus dat overleg tussen medewerker en chef heeft goed uitgepakt?

De tevredenheid van mensen is groot bij het model dat ze gekregen hebben. Dat betekent echter niet dat ook iedereen het model heeft gekregen dat hij of zij wilde. De fricties die er zijn geweest kwamen vooral door het eenzijdig opleggen van modellen door het management. Eén van de conclusies die ik daaruit trek is dat in een aantal gevallen het bestaande management nog niet flexibel genoeg is om dat soort processen aan te kunnen. We zien op een aantal plekken in het land dat een manager op een gegeven moment roept dat hij de 36-urige werkweek lastig hanteerbaar vindt. Hij moet allereerst met zijn mensen

in discussie, wat al niet gemakkelijk is, en vervolgens ook nog eens verschillende modellen implementeren in zijn organisatie. Die zegt dus al snel: 'we gaan dus met één model aan de slag en daar blijft het bij'.

Werkt daarom in uw ogen bij ABN AMRO nog steeds zo'n 20 procent 40 uur?

We zijn op dat punt behoorlijk over ABN AMRO heengevallen. Dat heeft er in ieder geval voor gezorgd dat er op een aantal plekken waar het mis dreigde te gaan, gecorrigeerd is. Op de tweede plaats kun je er ook vanaf de andere kant tegenaan kijken. Het is toch heel mooi dat ruim 78 procent 36 uur werkt. Het is jammer voor die andere 22 procent – waarvan ik overigens denk dat een deel daarvan nog wel op 36 uur uitkomt – maar als ik op dit moment op het hele proces terugkijk, tel ik mijn zegeningen.

'Op dat moment gaat natuurlijk de bijl in de CAO'

Hoe staat het er op dit punt voor bij de andere twee grootbanken?

ING komt een stuk lager uit, namelijk op 5 procent. Daar moet ik wel de kanttekening bij plaatsen dat je ING zou moeten splitsen in het kantorennet en de Postbank. Bij de Postbank ligt het wat eenvoudiger om de 36-urige werkweek te regelen omdat dat meer een productiebedrijf is. We zullen die twee dus nog eens moeten uitsplitsen. Bij de Rabo is het beeld nog niet compleet omdat de meeste Rabobanken pas op 1 oktober zijn overgegaan op de 36-urige werkweek.

Hoe kijkt u tegen de toekomst van de bank-CAO aan?

Gaat het meer in de richting van een raamwerk-CAO die op bedrijfsniveau verder moet worden ingevuld?

Goed beschouwd stamt de huidige CAO uit de jaren vijftig. Hij is om twee redenen zo gedetailleerd geworden. Op de eerste plaats wilden de banken liever niet concurreren op het vlak van de arbeidsvoorwaarden en op de tweede plaats willen ze liever onderhandelen met derden, de bonden, dan met eigen personeelsvertegenwoordigende organen. Maar als je kijkt naar de dynamiek van het bankbedrijf sluit die CAO daar feitelijk niet meer bij aan. De afdelingen die vroeger groot waren, zijn nu kleiner en wat vroeger klein was, wordt nu groter. Daar moet de CAO dus op inspelen. Zo kun je bijvoorbeeld een afdeling Treasury nog wel onder de functieclassificaties hangen die gelieerd zijn aan het banksysteem en een beloning geven op basis daarvan, maar iedereen begrijpt dat we elkaar dan aan het bedonderen zijn. De arbeidsmarkt voor die mensen heeft een heel andere dynamiek gekregen dan andere onderdelen van het bankbedrijf. De huidige CAO is dus te star.

Dat wordt dus een raamwerk-CAO?

Dit blijft een lastig vraagstuk. Als ik kijk naar ontwikkelingen rondom de 36-urige werkweek, is één van de problemen die ik vaststel, dat de werkgevers zich in 1995 bij het afsluiten van de CAO uitermate zorgen hebben gemaakt over de flexibiliteit van de werknemers. De grootste problemen die tot nu toe zijn ontstaan bij de implementatie van de huidige CAO hebben juist te maken met de geringe flexibiliteit van de werkgevers, zoals ik net al aangaf. Het was juist de bedoeling van de huidige CAO om het management goed te instrueren hoe om te gaan met de flexibele afspraken in de CAO. Daarom is er ook anderhalf jaar uitgetrokken voor de implementatie. We hebben dus iets gevraagd aan zowel werknemers als werkgevers dat ze niet gwend waren en ook eigenlijk liever niet wilden. Uit organisatorisch oogpunt hadden veel mensen het liefst afgesproken dat de banken op maandagmorgen dicht zijn – waar dan natuurlijk iedereen op gemopperd had – maar dan was het wel in één klap geregeld. Dus de mogelijkheid van een meer flexibele invulling van bepaalde afspraken in een CAO vergt nog meer dan nu het geval is volwassen arbeidsverhoudingen. Daar zit op dit moment een beetje de pijn.

Dus u wilt op ondernemingsniveau verder onderhandelen over bepaalde onderwerpen?

Dat lijkt ons de beste oplossing. Ik zie dat de CAO moet kantelen, dat is onvermijdelijk. Ook in 1995 was er nogal wat verdeeldheid tussen de banken onderling over bepaalde onderwerpen. Het is de vraag of die verschillende preferenties van de verschillende banken nog wel op één CAO passen. Als we niks doen, dan wordt de CAO vanzelf uitgehold, bijvoorbeeld op het gebied van beloningen of doordat bepaalde groepen worden uitgesloten. Misschien moeten we naar een soort basis-CAO toe waarin we in ieder geval duidelijke afspraken maken over zaken als VUT en pensioen om vervolgens over andere onderwerpen rechtstreeks met de afzonderlijke banken afspraken te maken. De werkgevers zijn er echter op dit moment niet zo happig op om eerst op bedrijfstakniveau een algemene CAO af te spreken om vervolgens op ondernemingsniveau ook weer met ons om te tafel te gaan zitten om de meer specifieke onderwerpen af te kaarten.

Aan wat voor onderwerpen denkt u dan?

Dat zou kunnen gaan over de beloningen en beloningssystemen. Ruiters van de Werkgeversvereniging roept bijvoorbeeld nogal eens dat bepaalde lonen in de sector 20 procent boven de markt liggen en hij vindt dat dat op bedrijfstakniveau gecorrigeerd moet worden. Wij op onze beurt zeggen dan: 'prima, daar willen we eventueel wel over praten, maar dan wel met iedere individuele bank afzonderlijk'.

Dat de salarissen zo'n 20 procent boven de markt liggen is voor de banken natuurlijk ook de aanleiding geweest om

branchevreemde diensten, zoals kantine en bewaking, uit te besteden.

Ja, en die grens lijken ze nu te gaan overschrijden door in het geval van ABN AMRO ook de callcenters buiten de bank-CAO te willen plaatsen.

De FNV vecht dit besluit aan via de Scheidscommissie van het bankbedrijf en de andere bonden hebben de rechter ingeschakeld. Waarom kiest u een andere weg?

De gezamenlijke bonden hebben ervoor gekozen om via zoveel mogelijk procedures, het scheidsgerecht dan wel een bodemprocedure, ABN AMRO over de streep te trekken. Dus we gebruiken verschillende middelen met hetzelfde doel. Deze zaak is zo langzamerhand geworden tot een principezaak tussen enerzijds de werkgeversvereniging en ABN AMRO, en anderzijds de bonden. Het gaat daarbij om de fundamentele vraag welke activiteiten er onder de bank-CAO vallen en wie dat bepaalt. Natuurlijk moeten we over dit soort ontwikkelingen met elkaar praten en dat zal ook zeker een onderdeel zijn van de onderhandelingen in 1998, maar op dit moment zijn wij van mening dat activiteiten van medewerkers in callcenters onder de huidige in 1995 afgesloten CAO vallen. Wat ons betreft is het namelijk buiten kijf dat het om gewone bancaire diensten gaat, waarbij medewerkers cliënten informeren over bankrekeningen, leningen, spaarvormen en dergelijke.

Maar volgens ABN AMRO ligt de beloning boven het niveau van vergelijkbare functies in de markt.

Onze stelling is dat de callcenters van ABN AMRO volledig vergelijkbaar zijn met de diensten van de callcenters van Postbank, Direktbank en andere financiële instellingen. Dat is in onze ogen de markt waarmee ABN AMRO zich dient te vergelijken. Je kunt je voorstellen wat er gebeurt als ABN AMRO hier haar gelijk haalt, dan zou het me niets verbazen als de Postbank volgende week roept dat zij met het oog op de concurrentie van de zijde van ABN AMRO ook aan de beloning van hun medewerkers wil gaan tornen. Want dan krijg je het verhaal van de kostprijzen die voor dezelfde soort producten behoorlijk gaan verschillen. Op dat moment gaat natuurlijk de bijl in de CAO.

Heeft u zich ook altijd met hand en tand verzet tegen andere vormen van uitbesteding?

Over de uitbesteding van werkzaamheden als de drukkerij en de bewakingsdienst hebben wij altijd gezegd dat we dat wel konden begrijpen, omdat je daar niet over bankdiensten praat. We hebben daar vrij ruimhartig met de banken over gesproken en de banken allemaal op dezelfde manier behandeld. Ik heb het gevoel dat hier bewust een ballonnetje wordt opgelaten om te kijken wat voor ruimte er nou precies aan alle kanten zit om zo de weg vrij te maken naar een beleid om de CAO verder uit te kleden. Bij de volgende onderhandelingen in 1998 zullen we voor al dit soort zaken een oplossing moeten vinden.



Wat verwacht u dat de belangrijkste items bij de onderhandelingen in 1998 worden?

Als de werkgevers zich op het standpunt stellen in de zin van: 'Jongens, jullie krijgen een mooie loonstijging en verder niet zeuren', dan zijn we dus niet tevreden, want we vinden dat er ook nog een aantal dingen ten aanzien van werkgelegenheid en scholing geregeld moet worden. Als dat echter niet lukt, dan ben ik bang dat we vervolgens met een forse looneis van zo'n 5% of meer moeten komen. Dan zou het wel eens een korte onderhandelingsronde maar ook een korte CAO kunnen worden. Aan de andere kant denk ik dat we meer naar maatwerk toe moeten omdat er nog steeds grote groepen mensen in het bankbedrijf zijn die ondanks de 36-urige werkweek in de bedreigde sector zitten. Daarvan zou je eigenlijk moeten zeggen dat die groepen doorzakken naar 32 uur. Wellicht moeten we ook gaan denken aan verschillende loonlijnen in de CAO. Bijvoorbeeld een aparte loonlijn voor bepaalde salarisgroepen. Dat betekent dat je zou kunnen overwegen de toeslagen die nu bij de beoordelingen op de basissalarissen worden gegeven, per functie te laten afwijken. Bij de ene functie zou de marge 10 tot 15 procent kunnen zijn en bij een andere functie 10 tot 25 procent.

'Het zou mooi zijn om bepaalde arbeidsvoorwaarden leeftijdsafhankelijk te maken'

Verder praat u natuurlijk door over de VUT en de pensioenen?

Dat is een blijvend thema en daar wordt ook zeer creatief over nagedacht. Je zou bijvoorbeeld een geïntegreerd systeem van VUT en pensioen kunnen ontwikkelen. Het zou ook mooi zijn om dit soort arbeidsvoorwaarden leeftijdsafhankelijk te maken.

Dat zie je bijvoorbeeld bij het systeem van de GWK Bank. Daar vindt de opbouw van het pensioen en de VUT feitelijk plaats op een moment dat je in een levensfase zit waarin je de hypotheek in belangrijke mate hebt afgelost, je kinderen de deur uit zijn en je aan de top van je salarisklasse zit. Dan heb je dus ook wat meer financiële armslag. Met dit soort flexibele systemen zouden we op overige plaatsen in het bankbedrijf ook eens moeten experimenteren.

Moeten de arbeidsvoorwaarden bij bankverzekeraars zo langzamerhand niet op één lijn gebracht worden?

Ik denk dat iedereen op dit moment kijkt naar Achmea. Daar wordt gepoogd een centrale ondernemings-CAO te ontwerpen. Overigens is Achmea natuurlijk niet een typische bankverzekeraar. Er komen daar zelfs vijf CAO's bij elkaar. Dat leidt vaak tot vreemde verschillen tussen collega's en ook zijn er hindernissen bij interne verschuivingen van personeel. We beschouwen Achmea als een soort proefproject. Daar is ook wat de invulling van de voorwaarden betreft een aantal interessante nieuwe ontwikkelingen gaande. In de bank-CAO denken we heel star in primaire, secundaire en tertiaire voorwaarden. De primaire en sommige secundaire voorwaarden worden met de bonden afgesproken en de tertiaire voorwaarden worden op ondernemingsniveau met de ondernemingsraad besproken. Daar zit dan weinig flexibiliteit in. Zo is in veel bedrijven voor elke medewerker de pensioenregeling gelijk. Je zou ook kunnen zeggen dat een deel van het arbeidsvoorwaardenpakket voor iedereen standaard is en dat de rest gekapitaliseerd wordt. De medewerker wordt vervolgens vrij gelaten of hij dat bedrag stopt in zijn hypotheek of in een verbetering van zijn pensioenregeling. Ook kan hij het gebruiken voor het kopen van extra dagen voor scholing of het besteden aan de crèchekosten die hij voor zijn kinderen moet maken. Hierdoor komt een deel van de verantwoordelijkheid bij de werknemer te liggen en profiteert iedereen in gelijke mate van deze aanvullende voorwaarden. Wij denken dat zo'n regeling veel meer aansluit bij de belevingswereld van mensen. Afhankelijk van hun levensfase kunnen zij dan keuzes maken.

Dan praat je dus over een cafetariamodel zoals Centraal Beheer dat heeft ontwikkeld.

En dan nog een stapje verder. Want bij Centraal Beheer is het feitelijk een model geworden van dagen kopen en verkopen. Het zou mooi zijn als de bank-CAO zich dusdanig ontwikkelt dat er een algemeen kader wordt afgesproken op bedrijfstakniveau dat op ondernemingsniveau verder wordt ingevuld, waarbij een werknemer op een aantal punten de vrijheid heeft om eigen keuzes te maken. Wij spreken ook wel van etagemodel.

Welke rol ziet u weggelegd voor de ondernemingsraden bij de onderhandelingen op ondernemingsniveau?

Die zullen dan inderdaad meer partij worden. Bij onze nieuwe werkwijze zoals die in januari van start gaat, is ook het voornemen om intensiever overleg te

voeren met de ondernemingsraden van de banken. In het verleden hebben wij de ondernemingsraad te weinig gezien als medestanders. In het etagemodel dat ik zo-even schetste, zullen de bonden zich op een bepaald niveau van de onderhandelingen moeten terugtrekken.

Zijn de ondernemingsraden in het bankwezen wel geëquipeerd om dit soort onderhandelingen te gaan voeren?

Op dit moment nog niet, maar daaraan zullen we heel hard gaan werken. Je moet je wel realiseren dat een ondernemingsraadslid altijd in een wat andere verhouding tot de werkgever staat dan wij. Wij stappen de deur uit, ook al hebben we ruzie gemaakt, terwijl medewerkers toch een onderdeel van het bedrijf zijn en dus niet de deur achter zich dicht kunnen trekken; al is het gelukkig niet meer zoals in mijn tijd bij de spaarbank dat je als OR-lid met de vinger werd nagewezen. Het streven zou moeten zijn dat in de toekomst het werk op bedrijfstakniveau door ons wordt gedaan en dat de ondernemingsraden kunnen zeggen: 'Wij doen de rest wel'.

Is maatschappelijk gezien de 36-urige werkweek volgens u volledig geaccepteerd?

Kijkend naar wat er ook in andere sectoren gebeurt, denk ik dat deze trend door zal zetten.

Bent u niet bang voor een enorme tweedeling in het bankbedrijf met groepen van de werknemers die 32 of 36 uur werken tegenover de 'belangrijkere' medewerkers die 40 uur of langer werken, terwijl je ook nog eens aparte loonlijnen doorvoert en de arbeidsvoorwaarden verder flexibiliseert?

Ja, maar die tweedeling is er nu ook al, met stafmedewerkers die 40 uur werken en overigen die op 36 uur zitten. Dat zie je ook in andere branches. Wij zijn er geen voorstander van, maar de realiteit is anders.

U voert dus slechts een achterhoedegevecht waarbij u tijd probeert te rekken?

Dat klopt, maar dat is alles wat we kunnen doen. Er wordt op dit moment al hardop gepraat over wijkers en blijvers in de banksector. Als ik kijk naar alle ontwikkelingen binnen het bankbedrijf, dan is de trend om met minder medewerkers meer te doen. Het Nederlandse bankbedrijf opereert en concurreert mondiaal en zal het rendement per medewerker goed in de gaten moeten blijven houden. Het enige dat ik als vakbondsbestuurder kan doen is wat remmen en rekken en scholingsafspraken maken, waardoor voor een aantal mensen de remweg verlengd wordt in de hoop dat zij op tijd binnen of buiten de bank een redelijk alternatief vinden. ♦

7 november 1996
Drs. J.J.M. Schipper
Drs. E.J. Sniijders