J. RUITER
TWEEDE VOORZITTER
WERKGEVERSVERENIGING VOOR HET BANKBEDRIJF

Met Ruiter op weg naar volwassener arbeidsverhoudingen

De klokken van de Amsterdamse Munt luiden twaalf uur. We zijn dan al twee uur in gesprek met Jaap Ruiter, tweede voorzitter van de Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf. Het carillon blijkt een opmaat voor de geestdriftige eindspurt van onderhandelaar Ruiter over de invulling van de 36-urige werkweek. 'Het nieuwe en misschien wel de kern van deze CAO is dat de medewerker directe medezeggenschap heeft bij de invulling van de 36-urige werkweek. Medewerker en chef moeten er samen uitkomen op basis van gelijkwaardigheid, zonder bonden en zonder ondernemingsraad.'

Hoe bent u bij de Werkgeversvereniging terechtgekomen?
Vanuit mijn eerdere functie van hoofd arbeidszaken bij Rabobank Nederland. Ik had veel contacten met de Werkgeversvereniging omdat ik meedraaide in het onderhandelingscircuit. Ik zat dus veel om de tafel met de vorige tweede voorzitter, Jos Crijns. Toen ik in 1988 uit dat circuit afscheid nam omdat ik regio-directeur in Zwolle werd, heeft Crijns mij bij het vertrek gezegd: 'volgens mij word jij mijn opvolger'. Toen heb ik hem gezegd dat dat onzin was omdat ik juist meer de bancaire kant op ging. Hij heeft vervolgens toch elk jaar contact gezocht. Om mij bij te praten, redeneer ik achteraf.

Dus u sprak elkaar nog regelmatig?
Ja, begin 1991 belde ik Crijns om hem te feliciteren met de nieuwe CAO. Hij zei dat hij verwachtte dat het zijn laatste onderhandelingen waren geweest. Hij vroeg zich af of hij een volgende ronde nog wel aan kon. In die tijd was hij overigens nog niet ziek. In augustus '91 bleek dat hij ongeneeslijk ziek was. Toen heeft hij mij indringend gevraagd of ik erover na wilde denken om hem op te volgen. En zo is het ook gegaan. Vervolgens heeft hij mij bij het bestuur voorgedragen als zijn opvolger.

'Crijns zei: 'volgens mij word jij mijn opvolger''

De toenmalige voorzitter van de Werkgeversvereniging, Rabo-man Van den Broek, had er vast geen problemen mee?
Jawel, we hadden er beiden problemen mee. Ik vond het een handicap. Als je de belangen van alle banken in Nederland moet behartigen, dan moet je zelfs maar de schijn vermijden dat er een veel te grote invloed uitgaat van een van de grote banken. Natuurlijk ben ik los van de Rabo, maar het is wel de bank die ik het beste ken. Als je daar achttien jaar hebt gewerkt, kun je dat niet even opzij zetten. We hebben er ook heel open over gesproken en afgesproken dat als het een probleem zou worden, we dat zouden oplossen. Maar er hebben zich gelukkig nooit problemen van dien aard voorgedaan.

Was Rabo uw eerste werkgever?
Nee, ik ben in Putten opgegroeid en na mijn middelbare-schooltijd ben ik gelijk aan het werk gegaan. Ik was toen zestien. Mijn eerste werkgever was mijn vader die een eierhandel had. Toen hij met pensioen ging, heb ik de zaak voortgezet. Na verloop van tijd zag ik er echter geen toekomst meer in. Op mijn 23ste heb ik de zaak overgedaan aan de Coöperatieve Eierveiling in Barneveld. Daar ben ik in dienst getreden en heb verschillende opdrachten in het westen van het land vervuld. Het ging dan vooral om de overname van bedrijven in de eierhandel.

Was dat niet een grote stap vanuit het beschermde Puttense?
Als je het relateert aan Putten wel, maar de eierhandel is vrij internationaal en veel grossiers zaten in de grote steden. Dus ik zat al regelmatig in het westen van het land. Ik kende de bedrijven die overgenomen werden vaak al. Ik heb er overigens niet zo lang gezeten, want na twee jaar ben ik naar Nestlé in Friesland gegaan. Daar werd ik personeelschef van één van de vijf fabrieken die ze daar hadden. Later kreeg ik de coördinatie over alle vijf. Toen ik dat vijf jaar gedaan had, werd ik door Rabo gevraagd.

Toen was u achter in de twintig?
Ja, het was 1974, dus ik was net dertig.

Waar begon u bij Rabo?
Rabobank Nederland. Daar zat inmiddels een oud-collega van Nestlé. Hij had mij blijkbaar gevolgd. Ik ben als personeelsadviseur gestart. Het was net na de fusie van de Boerenleenbank en de Raiffeisen-

bank. We zaten met een paar man op de afdeling PZ en iedereen deed alles. Dat was heel plezierig werken. De afdeling is vervolgens heel snel uitgebreid en geprofessionaliseerd, waardoor er specialistischer functies ontstonden. Ik ben me toen hoofdzakelijk met beleidsvoorbereiding gaan bezighouden. Mijn laatste functie voordat ik regio-directeur in Zwolle werd, was die van hoofd arbeidszaken.

In Zwolle heeft u uiteindelijk maar kort gezeten.
Tot 1992. Dat beviel overigens uitstekend. Je zit in het hart van de organisatie en hebt veel contacten met lokale banken.

U bent nu tweede voorzitter van de Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf. Hoe legt u dat op verjaardagsfeestjes uit?
Het is inderdaad niet makkelijk om dat in twee zinnen te vertellen. In het Engels is het duidelijker. Dan wordt gesproken van 'executive president'. Dat geeft beter weer dat ik enerzijds bestuursverantwoordelijkheid heb en anderzijds ook nog eens belast ben met de uitvoerende taken.

Waarom heet dat dan geen voorzitter?
Hier heeft men gekozen voor een voorzitter die rouleert. Deze is afkomstig van een van de grootbanken.

'Zeker in het bankbedrijf zijn de medewerkers de belangrijkste 'assets''

Neemt de eerste voorzitter het tijdens de onderhandelingen weleens van u over?
Nee, want dan ben ik de woordvoerder van de werkgevers en hun onderhandelaar. Wel zitten de drie grote banken mee aan tafel, waaronder dus ook de eerste voorzitter. Tegenwoordig is dat Minderhoud, lid Raad van Bestuur van ING. De eerste voorzitter is wel voorzitter van de Overlegtafel en wordt geacht onafhankelijk leiding aan de vergadering te geven.

Zijn bestuurders van banken die de sociale portefeuille hebben, andere types dan diegenen die een commerciële portefeuille hebben?
In ieder geval in de periode dat ze met die portefeuille belast zijn, hebben ze een andere instelling. Het belang van personeelsbeleid in het bankbedrijf is zo wezenlijk dat je daar wel die betrokkenheid bij moet hebben. Je kunt dat niet puur en alleen economisch bekijken. Je merkt dat mensen heel gedreven hun functies uitoefenen in het overleg binnen de Werkgeversvereniging. Ik denk omdat human resource management over mensen gaat. Zeker in het bankbedrijf zijn zij de belangrijkste 'assets'.

FOTO STUDIO KRIMP

Hoe groot is het bestuur van de Werkgeversvereniging?
Het bestuur telt tien leden, negen leden van de banken en ik.

Zit men daar als collega-bestuurder of als concurrent?
Primair als collega sociaal beleid, maar op de achtergrond speelt natuurlijk het belang van de eigen organisatie een grote rol. Ze kennen het beleid van hun eigen organisatie en weten welke maatregelen er binnen de CAO genomen moeten worden om de uitvoering daarvan mogelijk te maken. Met die gedachten komen ze de bestuursvergadering binnen.

Komt het wel voor dat een bank voorstellen doet juist omdat de concurrent daar slecht mee uit de voeten kan?
Nee, dat gaat te ver. Maar iedere bank heeft natuurlijk wel zijn eigen belangen. Een voorbeeld is de discussie zoals die gevoerd is over de invoering van de VUT. Voor de toenmalige ABN was dat duur omdat die relatief veel oude medewerkers in dienst had, terwijl het de Rabo met een relatief jong personeelsbestand praktisch niks kostte. Ook in de concurrentieverhoudingen kunnen dit soort verschillen meespelen.

Ontstaat er op het gebied van concurrentie in de arbeidsverhoudingen juist niet meer de sfeer van leven en laten leven?
Dat denk ik niet. Kijk maar naar de resultaten van het eerste halfjaar. Dan zie je dat er in het binnenland een concurrentieslag gaande is. En dat gaat echt hard.

De loonlijst wordt steeds korter. Dat gaat zich toch vertalen in lagere loonkosten?
Nee. De loonkosten worden nauwelijks lager omdat er een enorme opwaardering is van functies, waardoor men in hogere salarisschalen terechtkomt.

Curriculum vitae
Jaap Ruiter (1944) startte zijn loopbaan na de middelbare school in de zaak van zijn vader, die een eierhandel had. Hij vervulde gedurende negen jaar diverse commerciële en administratieve functies. In 1969 kwam hij in dienst van Nestlé, waar hij personeelschef werd. De overstap naar Rabobank Nederland maakte hij in 1974. Tot 1992 had hij daar diverse functies, waaronder die van personeelsadviseur, hoofd directoraat arbeidszaken en regiodirecteur in Zwolle. Vanaf 1992 is de heer Ruiter tweede voorzitter van de Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf. Hij is gehuwd en heeft twee kinderen.

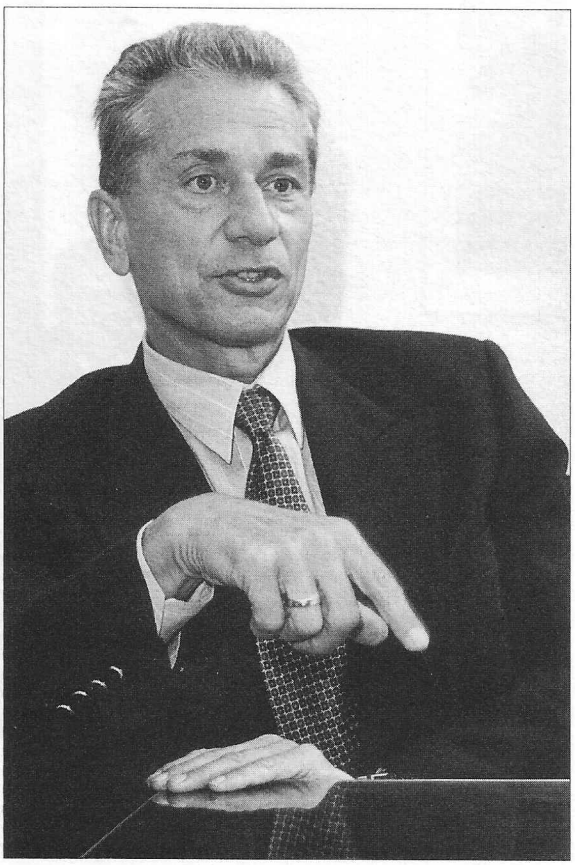

FOTO STUDIO KRIMP

Er zijn op dit moment zo'n 105.000 mensen werkzaam in de sector. Gaan we naar de 80.000 of zelfs daaronder?
Ik heb geen idee, maar het gaat nog wel even door. Wat we kunnen overzien is dat de werkgelegenheid dit jaar met zo'n 3.000 à 4.000 zal teruglopen. Datzelfde aantal verwacht ik ook voor 1996. En daarna zwakt het af, maar waar het stopt weet ik niet.

Daarom is die 36-urige werkweek er ook gekomen. Hebt u een indruk hoe de invoering vordert?
Het loopt heel goed en er komt ook steeds meer waardering. Ook van diegenen die er eerst kritisch tegenaan keken, zoals de kleine banken. Daarvan hoor je nu dat velen toch mee gaan doen met de 36 uur, terwijl juist in de CAO is ingebouwd dat ze ook op 40 uur mogen blijven zitten. Wat mij ook meevalt is dat de invoering niet zo overhaast gebeurt. Alle banken zijn er intensief mee bezig en realiseren zich dat het een ingewikkelde en belangrijke verandering is.

Maar het is natuurlijk ook bankbelang om het vooruit te schuiven.
Nee hoor, dat is zeer betrekkelijk. Je kunt de invoering inderdaad opschuiven tot 1 oktober 1996. Maar tot die tijd kun je dan ook geen enkel voordeel benutten van de flexibiliteit van de nieuwe CAO, zoals de mogelijkheid van ruimere openstelling en het aanpassen van werktijden aan werkpieken gedurende maanden en/of weken.

De medewerkers krijgen een aantal jaren geen structurele loonsverhoging. Dat betekent toch een behoorlijke financiële aderlating. Vangt u daarover wel eens negatieve signalen op?
Natuurlijk, het is niet voor niets dat de onderhandelingen in 1994 niet tot een CAO hebben geleid. Ook het nu bereikte akkoord is moeizaam geaccepteerd door de leden van de vakbeweging. En los van de vakbeweging moet je natuurlijk altijd in de gaten houden hoe bepaalde maatregelen overkomen bij de medewerkers. Het zijn onze medewerkers en je hebt wel degelijk rekening te houden met wat er op de werkvloer leeft. Het is ook geen eenvoudige keuze tussen korter werken of hoger inkomen en de voorkeuren liggen daarvoor zeer verschillend. Mede daarom hebben we een studiejaar ingebouwd.

Dus dat studiejaar was in feite een inweekjaar?
Ja, voor alle betrokkenen. Aan de andere kant weet het personeel natuurlijk ook dat we met overcapaciteit zitten. Een voordeel is dat de sector goed betaalt. We zitten zo'n tien tot vijftien procent boven de markt. Dat vergemakkelijkt de acceptatie van het feit dat er reëel gezien salaris wordt ingeleverd. Maar je moet niet vergeten dat ze er ook iets voor terugkrijgen, namelijk minimaal een halve vrije dag in de week.

Waar heeft u meer moeite mee, de eigen achterban of de bonden?
Het is wel zo dat de verschillen in de achterban allengs groter worden. En het is dan mijn rol om te zorgen dat je dan toch met voorstellen en suggesties komt die passen binnen de vereniging. Anderzijds heb ik ook intensief contact met de vakbeweging.

Met die 36 uur is een trend gezet. Je kunt nooit meer terug.
Daar ben ik het niet mee eens. Deze ontwikkeling is niet absoluut onomkeerbaar.

'Deze ontwikkeling is niet absoluut onomkeerbaar'

Maatschappelijk gezien toch wel?
Ja, maar de 36 uur is geen standaard. Wel voor de grote groep, maar er bestaat de mogelijkheid om langer dan 36 uur te gaan werken, ook in de toekomst. Het is niet zo dat iemand die nu 36 uur gaat werken dat ook altijd blijft doen. Als het in verband met het bedrijfsbelang wenselijk is, kan de werkgever de arbeidsduur weer op 40 uur per week stellen. Ik verwacht dit niet in de volle breedte, maar wel voor wisselende groepen. Deze ruimte is er binnen de CAO. Ik heb een hekel aan standaarden. Als we in Nederland zouden overgaan op de 36 uur, zijn we naar mijn mening verkeerd bezig.

Zou je kunnen zeggen dat het bankwezen met deze CAO 'leading' is geworden in CAO-land?
Ik weet niet of je dat leading moet noemen. We lopen wel voorop, maar ik weet niet of we hiermee een

trend zetten en het is de vraag of dat wenselijk is. In tegenstelling tot tien jaar geleden is er nu langzamerhand werkelijk sprake van decentralisatie in de CAO-onderhandelingen. Er wordt meer en meer geaccepteerd dat er flinke verschillen kunnen bestaan tussen de arbeidsvoorwaarden van bedrijfstakken. Het is dus niet meer vanzelfsprekend dat als de bouw er 2 procent bij krijgt, dat de banken volgen of andersom. De werkgevers zaten al langer op die koers, maar ook vanuit de vakbond begint daar steeds meer begrip voor te ontstaan. Voorheen waren we als banken nogal huiverig dat we met onze arbeidsvoorwaarden de relaties voor de voeten liepen. Zo wordt er door een bedrijf als Philips best kritisch naar de bank-CAO gekeken, maar als je aangeeft dat de veranderingen passen binnen onze sector, dan zeggen ze: 'je hebt gelijk voor wat betreft jullie specifieke problematiek, maar wij zullen die koers niet varen, want dat past ons niet'.

'Ik heb een hekel aan standaarden'

Is onze vernieuwende CAO vanuit de werkgevers gezien nu gearrangeerd vanwege het bedrijfsbelang van de banken, of om de latente veranderingen in de arbeidsverhoudingen een keer manifest te maken?
Met dat laatste is wel rekening gehouden. Zo in de zin van: 'als wij dit of dat doen, wat is dan het effect?'. Maar in de besluitvorming in het bestuur speelde primair het belang van de banken zelf. Het hemd blijft nader dan de rok. Het algemene belang van de NV Nederland is minder relevant. Daar zijn we nu los van.

Uw voorganger Crijns, was begin jaren tachtig nog de vader van het Centraal Akkoord.
Ja dat klopt. Hij was er inderdaad zeer nadrukkelijk voorstander van. In dat Centraal Akkoord werden afspraken gemaakt over loonmatiging, roostervrije dagen, maar met name ook over de mogelijkheid om decentraal te onderhandelen.

Was Crijns door de Werkgeversvereniging aangetrokken om de macht van de bonden te breken in onze bedrijfstak?
Er was in onze bedrijfstak nauwelijks macht van bonden in die tijd, dus dat kan nooit de reden zijn geweest.

Maar hij was toch een heel ander type dan zijn voorganger Mees die beoogde een sociaal hart te etaleren?
Ik zie het als een beweging die past in de tijd. In de periode dat Crijns kwam, ging het heel slecht in Nederland. Hierdoor ontstond er de noodzaak voor de banken om zich meer als eenheid te manifesteren. Zeker in die tijd had je een sterke onderhandelaar nodig, zodat er niet meer werd weggegeven dan strikt noodzakelijk was. Elke periode kent zijn eigen type bestuurder. En daarom zit er nu ook weer een ander type dan Crijns. Dit even los gezien van zijn overlijden, waardoor er zo'n twee jaar eerder naar een opvolger moest worden gezocht. Crijns deed zijn werk met een grote gedrevenheid en zijn opstelling werd soms als hard en arrogant ervaren. Maar ook bij de vakbeweging was er veel waardering voor zijn kennis en inzet, en zijn integriteit. Hij wist de conflicten altijd strikt zakelijk te houden.

Ik heb u nog niet horen zeggen dat de solidariteitsgedachte een rol heeft gespeeld bij de invoering van de 36-urige werkweek.
Nee, in mijn ogen is het schijn-solidariteit. Het is een utopie om te veronderstellen dat we door op 36 uur over te gaan het werkgelegenheidsprobleem oplossen. Het is niet voor niets dat wij als werkgevers hebben voorgesteld om voor bepaalde groepen personeel tot 32 uur te gaan. Dan had het enig effect gehad voor de werkgelegenheid, nu minder. Het grootste probleem is de 'upgrading' van de functies en de onmogelijkheid om al het huidige personeel op dat hogere niveau te krijgen. Daardoor nemen we dus ondanks de teruglopende aantallen medewerkers in de sector nog steeds nieuwe mensen aan. Bij een natuurlijk verloop van zo'n 7.000 per jaar betekent dat dat er zo'n 3.000 nieuwe medewerkers instromen. Er is duidelijk sprake van een kwalitatieve 'mismatch'. Gelijktijdig – en dat wordt vaak vergeten – schept het feit dat de sector zo in beweging is enorm veel kansen voor mensen. Maar de mensen die dat niet halen, die vallen dus af. Daar is vooral sprake van aan de onderkant van het loongebouw. Dat is het meest trieste.

Gedwongen ontslagen sluiten de banken dus niet uit?
Wij willen zorgvuldig met ons personeel omgaan en allerlei inspanningen doen om te voorkomen dat mensen in de WW terecht komen. Dat is ook de drijfveer in de sociale plannen. De maatregelen die genomen worden, zijn daarop ook geënt. Maar dat wil niet zeggen dat mensen dus een baan binnen de ban-

De WGVB is gevestigd op de bovenste verdieping van het gebouw van de VSB aan het Singel in Amsterdam.

FOTO WARD SNIJDERS

ken gegarandeerd wordt. Die slag in denken moeten we gaan maken, ook met de vakbeweging. Alle mensen binnen het bankbedrijf houden is niet mogelijk. Dus je moet de aandacht behalve op interne doorstroming ook op externe plaatsing richten. Groepen waarvoor intern geen passende functie kan worden gevonden, die ga je proberen extern te plaatsen. Daar is het beleid op gericht. Het is de vraag of je dan praat over gedwongen ontslagen. Natuurlijk gaan er een heleboel mensen 'gedwongen' naar een andere functie buiten het bankbedrijf. Ik zou de maatregel die we nu in deze CAO hebben afgesproken als volgt willen vertalen: de inspanningen van de banken zijn erop gericht voor medewerkers die moeten vertrekken, een WW-situatie te voorkomen.

'Alle mensen binnen het bankbedrijf houden is niet mogelijk'

Maar helemaal uitsluiten willen ze het niet?
In geen enkel sociaal plan worden gedwongen ontslagen uitgesloten. Wel staat er altijd in dat het beleid erop gericht is om gedwongen ontslagen te voorkomen. We willen zorgvuldig met mensen omgaan, ook op het moment dat we ze niet meer kunnen gebruiken binnen de bank zelf. Dat doet ieder goed bedrijf. Je ziet pas echt collectief gedwongen ontslag ontstaan daar waar een bedrijf met de rug tegen de muur staat. Gezien de winstgevendheid van de banken kunnen wij ons dit beleid veroorloven; en dan hoor je dat ook te doen in het maatschappelijk verkeer. Zo zijn we nu ook aan het denken over een interbancair bemiddelingsbureau. Het kan dan gaan om tijdelijk uitlenen van personeel aan een andere instelling of om een volledige overplaatsing, ook buiten de sector. Dit moet eveneens een bijdrage leveren aan het oplossen van de kwalitatieve mismatch.

Denkt u niet dat die kwalitatieve mismatch over vijf jaar voorbij is?
Dat denk ik niet. Op dit moment zie je dat de automatiseringsgolf veel invloed heeft op de administratieve verwerking in de back-office. Deze tendens zou zich wel eens kunnen verplaatsen in de richting van de front-office.

'Deze tendens zou zich wel eens kunnen verplaatsen in de richting van de front-office'

Welke kant gaan we op met de bank-CAO? Was dit de laatste bedrijfstak-CAO?
Het gevaar was reëel aanwezig dat we er niet uit zouden komen. De bonden hebben tot op de laatste dag gedreigd per onderneming te gaan onderhandelen. Maar ik geloof dat ze zelf ook liever een bedrijfstak-CAO houden.

Wat is het voordeel van collectief optrekken?
Er zit in deze CAO niet iets wat een bank knelt. Er is dus geen reden om een eigen CAO te hebben. Het voordeel van één CAO is dat er geen haasje-over effect tussen de banken ontstaat, waardoor we duurder uitkomen. Dat is de verkeerde weg. Bovendien kun je dan veel minder op centraal niveau de belangen behartigen, zoals we nu doen. Daarnaast is er nog een belangrijk aspect waarom banken nooit een eigen CAO zouden moeten afsluiten. Dat heeft te maken met de flexibiliteit. Als je nu als bank zelf een CAO sluit, dan wordt het maatwerk dat op die ene bank is afgestemd. De kans is dan groot dat alles in detail geregeld wordt. Dat is het grote voordeel van de huidige CAO. Omdat banken zo verschillend zijn, is de CAO zo ruim geworden als hij nu is. Overigens nog niet ruim genoeg. Ik verwacht dat de bank-CAO steeds meer het karakter van een raamwerk-CAO zal krijgen.

En voor de bonden speelt dat zij bij bedrijfs-CAO's een stuk zeggenschap aan de ondernemingsraad uit handen geven?
Daar zijn zij geen voorstander van.

De reden om een gedetailleerde CAO te hebben, was toch dat de banken elkaar zo goed in de gaten konden houden op het terrein van de arbeidsvoorwaarden?
Het is een gegeven dat in het verleden bijna alle CAO's heel strak werden opgeschreven. Op dit moment hebben we nog grotendeels een standaard-CAO. Dat betekent dat je er niet in negatieve maar ook niet in positieve zin van mag afwijken. Op de arbeidsvoorwaarden moeten we elkaar niet beconcurreren, maar wel een raamwerk creëren waarbinnen elke bank haar eigen weg kan gaan. Binnen dat kader heeft een bank dan de volledige vrijheid om systemen te ontwikkelen die passen in de eigen organisatie. Een kenmerkend voorbeeld is het salaris/beoordelings-systeem. Dat moet voldoen aan een viertal criteria. Daarbinnen werkt iedere bank afzonderlijk zijn eigen systeem uit.

Dus behoort de standaard-CAO straks tot het verleden?
Als je het mogelijk maakt om meer te differentiëren, neemt de flexibiliteit toe. Je krijgt dan de mogelijkheid om meer verschillen te creëren in de CAO. Zo zou je de 'bedreigde' groepen in arbeidsduur korter dan 36 uur kunnen laten werken om ze zo binnen het bankbedrijf te houden. In zo'n CAO zou je ook voor bijvoorbeeld de beveiligingsmensen het pakket van arbeidsvoorwaarden meer kunnen afstemmen op wat voor die categorie gebruikelijk is in Nederland. En dat geldt voor meer niet-bancaire diensten.

De bonden zien dat natuurlijk niet zitten?
Nee, die zijn nog niet zover. Zij hebben vooral pro-

FOTO STUDIO KRIMP

blemen met een mogelijke tweedeling die binnen het bankwezen zou kunnen ontstaan.

Er is ooit gesproken over één CAO voor banken en verzekeraars. Blijft dat toekomstmuziek?
Op dit moment zijn de verschillen nog te groot om dat op korte termijn te realiseren.

Zijn de bedrijfstakken te verschillend of de arbeidsvoorwaarden?
De pakketten arbeidsvoorwaarden lopen nogal uiteen. In mijn visie van arbeidsvoorwaarden naar doelgroep zouden de medewerkers in het verzekeringsbedrijf overigens een onderdeel van een raamwerk-CAO kunnen zijn. In die gedachte past dus op langere termijn wel een integreren van beide sectoren. Maar als je nu naar de CAO kijkt, dan zijn die verschillen te groot.

Wat worden de hoofdthema's van de CAO-onderhandelingen over drie jaar?
Arbeidsduurverkorting blijft een belangrijk thema. De 2 procent die nu is afgesproken voor aan het eind van deze periode, kan eventueel ook nog worden ingezet voor verdere arbeidsduurverkorting, afhankelijk van de situatie bij een bank. Ik sluit niet uit dat de bonden voorstellen zullen gaan doen om tot verdere arbeidsduurverkorting te komen. Ik schat overigens in dat de acceptatie daarvan niet groot zal zijn. Mensen hebben in 1998 denk ik eerder behoefte aan verbetering van hun loon dan aan weer minder te gaan werken. Tenzij de werkgelegenheid binnen de sector zich negatiever ontwikkelt dan we nu verwachten. Een ander thema dat belangrijk wordt bij de onderhandelingen over drie jaar, is een verdere flexibilisering van de salarissystemen, waarbij er ook meer mogelijkheden zullen worden geschapen voor prestatiebeloning.

Wordt thans demotie in de week gezet?
Demotie is in deze CAO al verwerkt en geaccepteerd. Dat krijgt geen aandacht en dat hoeft ook niet. Het is wel nodig dat we in verband met het teruggaan in lagere banen en bijbehorende schaal een ander pensioensysteem krijgen.

Gaat er ook getornd worden aan de VUT, met de mogelijkheden van een flexibel pensioen in het vooruitzicht?
Medewerkers hechten grote waarde aan de mogelijkheid om eerder te kunnen stoppen. Gelukkig staat de fiscus op het punt de randvoorwaarden te creëren waardoor flexibele pensionering mogelijk wordt. Op den duur zal de VUT worden geïntegreerd in een flexibel pensioen. We zijn samen met de vakbeweging aan het studeren hoe het pensioen eruit zou moeten gaan zien. Daarin willen we de mogelijkheid bouwen om er met 60/62 uit te gaan, zodat je de VUT niet meer nodig hebt.

'Een ander thema is verdere flexibilisering van de salarissystemen'

U bent 51. Dit is natuurlijk geen baan om nog tien jaar te doen?
Dat weet ik niet. Mijn contract loopt tot 1999. Op dit moment zou ik niet willen stoppen. We hebben een bepaalde lijn ingezet en die wil ik afmaken.

Welke richting gaat dat op?
Ik verwacht dat de arbeidsverhouding tussen werknemer en werkgever in bankenland een steeds volwassener karakter gaat krijgen. Een goed voorbeeld en misschien wel de kern van deze CAO is dat de medewerker directe medezeggenschap heeft bij de invulling van de 36-urige werkweek. Die bepaalt met zijn chef wanneer er gewerkt wordt.

Maar de chef heeft toch in de praktijk het laatste woord?
Daar ben ik het niet mee eens. Wie binnen de bank weet nou beter wat een klant wil en wanneer? Wat weet een Raad van Bestuur daarvan? Dat weten de mensen zelf, dus geef ze die verantwoordelijkheid en de ruimte om hun eigen werktijd zo in te richten op een manier die hen en de klant het beste past. Medewerker en chef moeten daar samen uitkomen op basis van gelijkwaardigheid, zonder bonden en zonder ondernemingsraad.

Zo te zien gelooft u daar ook echt in?
Jazeker. Deze CAO effent de weg voor steeds volwassener arbeidsverhoudingen.❖

7 september 1995
Drs. J.J.M. Schipper
Drs. E.J. Snijders