

Een CAO zonder onderhandelen

De laatste jaren staan werkgevers en vakbonden steeds vaker tegenover elkaar, waardoor veel CAO's moeizaam tot stand komen. Maar het kan ook anders, betogen *Henk Strating* en *Wilco Brinkman*. In de zwembadensector heeft eendrachtige samenwerking van cao-partijen geleid tot een nieuwe CAO.

Op 1 juli 2016 kwam de CAO Zwembaden tot stand. Een nieuwe CAO, die er op die datum móest zijn. Op 1 juli expireerde namelijk de CAO Recreatie, waar de zwembaden tot dan onder vielen. Zonder nieuwe CAO Zwembaden zou de vernieuwde CAO Recreatie opnieuw op de zwembaden van toepassing kunnen worden. En dat was niet de bedoeling. De economische crisis had de werkgevers in de zwembaden en de verblijfsrecreatie geconfronteerd met de verschillen tussen beide. Toen de crisis in alle hevigheid toe had geslagen in de recreatie hadden de zwembaden daar aanvankelijk minder last van. Hun financiering was geregeld in voortdurende contracten met gemeenten. Maar toen de vraag in de verblijfsrecreatie weer aantrok vielen de klappen bij de zwembaden als gevolg van gemeentelijke bezuinigingen vanwege diezelfde crisis. De relatie met gemeenten leidde tot nog meer verschillen. Privatiseringen, aanbestedingen, overnames van voormalige ambtenaren met een ABP-pensioen; allemaal zaken waar zwembaden wel en de verblijfsrecreatie niet mee te maken heeft. Dat leidde bij de werkgevers in de zwembaden tot de conclusie dat er een nieuwe, eigen CAO moest komen. Vóór 1 juli 2016.

[Henk Strating en Wilco Brinkman zijn partners van HS Arbeidsvoorwaarden](#)
www.hsarbeidsvoorwaarden.nl

Golden Circle

Een eigen CAO willen is één ding, maar een eigen CAO realiseren is nog iets anders. De drie vakbonden die bij de zwembaden betrokken zijn, FNV Publiek Belang, FNV Recreatie en CNV Vakmensen waren best bereid er over te praten, maar de vele veranderingen die de werkgevers voor ogen stonden en die in vakbondsogen gemakkelijk tot verslechtingen van arbeidsvoorwaarden konden leiden, kregen weinig bijval. Traditionele CAO-onderhandelingen, waarbij beide partijen vanuit hun éigen inzet starten, leken dan ook op voorhand tot mislukken gedoemd. Daarom kozen partijen voor een co-creatief proces. Dat startte begin 2016 met een bijeenkomst, waar naast de CAO-delegaties van alle partijen ongeveer evenveel 'gewone' werkgevers en werknemers uit de zwembaden aan deelnamen. Tijdens die startbijeenkomst wordt gewerkt volgens de Golden Circle van Simon Sinek. Die bestaat uit drie concentrische cirkels, die vanuit het midden staan voor WAAROM, HOE en WAT. Volgens Sinek beginnen we in de praktijk van alledag meestal aan de buitenkant. Met de WAT-vraag. Wàt moet er gebeuren, wàt moet er veranderen, wàt moet vooral blijven zoals het is? Maar daardoor komen we vaak helemaal niet meer toe aan de HOE en WAAROM-vragen. Hij stelt voor om andersom te beginnen, in het midden van de cirkels, bij de waarom-vraag. Waaróm moet er iets gebeuren,

waaróm moet er iets veranderen, waaróm moet iets blijven zoals het is? De waarom-vraag gaat over visie. Waarom heeft twee dimensies, terugkijkend en vooruitkijkend. Terugkijkend gaat de waarom-vraag over de reden van de vraag, vooruitkijkend over het doel ervan. Dat maakt de Golden Circle uitermate geschikt voor de dialoog over CAO-vernieuwing. Waarom is vernieuwing nodig en waartoe moet die leiden? Als die vraag gezamenlijk door CAO-partijen is beantwoord, kan de hoe-vraag aan de orde komen. Die gaat over het proces waarmee de (nieuwe) CAO tot stand kan komen: traditionele onderhandelingen of een co-creatief proces? Pas als er overeenstemming bestaat over de antwoorden op de waarom en de hoe-vraag komt de wat-vraag aan bod. Nier eerder!

pend, aan te passen of te handhaven. De coördinatiegroep heeft daarover het laatste woord. Daardoor lijkt het er op dat co-creatie in de kern het CAO-proces niet veel verandert. Maar dat is schijn. De rol van de 'onderhandelaars' in de coördinatiegroep verandert ingrijpend. Zij worden in deze aanpak regisseurs van de nieuwe CAO. Zij zorgen er samen voor dat anderen, de leden van de werkgroepen, hun bijdragen aan de nieuwe CAO kunnen leveren. Hoe beter ze in die regierol slagen, hoe minder ze op traditionele wijze hoeven te onderhandelen.

Loonsverhoging

Eigenlijk is er over de nieuwe CAO Zwembaden helemaal niet onderhandeld. Zelfs niet over de loonsverhoging.

De rol van onderhandelaars verandert ingrijpend. Zij worden regisseurs van de nieuwe CAO

Gezamenlijke antwoorden

De startbijeenkomst gericht op de nieuwe CAO Zwembaden leverde gezamenlijke antwoorden op de waarom en de hoe-vraag op. In een tijd waarin sommigen het voortbestaan van CAO's betwijfelen, is het opvallend hoeveel antwoorden de deelnemers met elkaar wisten te vinden op de vraag waarom een nieuwe CAO Zwembaden nodig is! Ook viel op dat er onder de deelnemers een soort saamhorigheid ontstond om die CAO samen werkelijkheid te laten worden. Het sprak dan ook vanzelf dat alle deelnemers de kans kregen om in het vervolgtraject mee te praten over de uitwerking van de inhoudelijke agenda, het eindresultaat van de startbijeenkomst. Voor dat vervolgtraject werden vier werkgroepen met elk een eigen thema/onderwerp samengesteld. De CAO-onderhandelaars vormden een coördinatiegroep.

De vier werkgroepen legden vervolgens de basis voor de nieuwe CAO. In twee tot drie bijeenkomsten bespraken de werkgroepen alle CAO-onderwerpen en adviseerden zij de coördinatiegroep om die onderwerpen, al dan niet ingrij-

Vakbonden gaven na een schorsing van enkele minuten aan welke loonsverhoging zij reëel aan hun leden konden voorleggen; werkgevers hadden niet méér tijd nodig om te beslissen dat ook aan hún leden voor te leggen. Daarmee was de eerste eenjarige CAO Zwembaden een feit. Zónder onderhandelen!

Maar het werk is daarmee nog niet gedaan. Want het CAO-proces stopt niet bij de tot standkoming van de CAO. Dat is eerder het begin. De ambitieuze meerjarige Sociale Agenda, waarvoor in de werkgroepen de basis is gelegd en die onderdeel is van de CAO, vormt de uitdagende opdracht aan CAO-partijen om de nieuwe CAO de komende jaren verder te ontwikkelen. Daarbij zullen nog complexe onderwerpen de revue passeren, zoals duurzame inzetbaarheid. Maar het co-creatieve proces dat tot de CAO Zwembaden heeft geleid, geeft alle partijen het vertrouwen dat ook voor deze onderwerpen eigentijdse en passende oplossingen gevonden zullen worden.