

Zoeken naar overlappende belangen in de cao

Wie bindt, die wint

CAO-partijen lijken nog wel eens te vergeten dat ze niet alleen tegengestelde belangen hebben, maar ook overlappende. Wanneer ze die gemeenschappelijke belangen als uitgangspunt nemen, lukt het volgens *Henk Strating* en *Keimpe Schilstra* veel beter een CAO-conflict op te lossen of een CAO te vernieuwen.

Drie jaar geleden kwam er een einde aan de langste staking sinds de visserijstaking in 1933; de staking in de schoonmaak eindigde na ruim negen weken actievoeren. De basis voor het akkoord werd door ons gelegd. In absolute radio-stilte hadden wij de strijdende CAO-partijen weer bij elkaar gebracht. Daarvoor hanteerden we een nieuwe methode, gebaseerd op de ideeën van filosoof Rawls over overlappende belangen. We gaan er van uit dat bij een CAO-conflict naast tegengestelde belangen, die de aanleiding voor het conflict vormen, altijd ook sprake is van overlappende belangen. Die kunnen de basis voor de oplossing van het conflict vormen. Maar dan moeten ze wel gevonden worden. En dat is in conflictsituaties niet altijd gemakkelijk. Er is dan immers bijna per definitie sprake van gebrek aan vertrouwen, waardoor men geen oog meer heeft voor het 'goede' in de opstelling van de andere partij. De kunst is dan ook om de ogen van partijen daarvoor als het ware weer te openen. Als dat lukt is de oplossing van het conflict nabij.

Onze werkwijze bij het oplossen van CAO-conflicten is vergelijkbaar met de gebruikelijke aanpak van een aanrijding in het verkeer. Politieagenten ter plaatse halen om te beginnen de betrokken partijen uit elkaar om hen ieder afzonderlijk te horen. Pas als beide partijen volledig hun eigen verhaal hebben verteld kunnen die worden uitgewis-

seld, vergeleken en met elkaar worden geconfronteerd. Zo gaan wij ook te werk. De één voegt zich aan de kant van de werkgevers, de ander aan die van de werknemers (OR of vakbonden). Beide partijen kunnen zo hun eigen adviseur in vertrouwen nemen. Dit gaat soms zover dat we in onze rol als adviseur bepaalde vertrouwelijke informatie zelfs niet met elkaar delen! Pas wanneer we ieder het volledige vertrouwen van de 'eigen' partij hebben en die het achterste van de tong heeft laten zien, steken wij de koppen bij elkaar om naar oplossingen te zoeken. Als die worden gevonden, bespreken we ze eerst weer met beide partijen afzonderlijk. De resultaten daarvan worden gebruikt om de oplossingen aan te passen en verder te verfijnen. Uiteindelijk leidde dat in de schoonmaak tot de weg waarlangs CAO-partijen binnen afzienbare tijd de oplossing van hun conflict bereikten. Want dat doen CAO-partijen zelf. Wij vervullen slechts de rol van wegbereider. We profileren ons dan ook niet als bemiddelaars, maar als verkenner.

Vernieuwing CAO

Inmiddels blijkt deze aanpak niet alleen toepasbaar bij CAO-conflicten, maar ook bij het zoeken naar vernieuwing van de CAO. Vaak spelen bij CAO-vernieuwing dezelfde belemmeringen een rol als bij het ontstaan van CAO-conflicten. Vaak hebben beide partijen behoefte aan veranderingen, maar naast dat overlappende belang zijn er vrijwel altijd ook tegengestelde belangen. Die kunnen gemakkelijk het vertrouwen in elkaars goede bedoelingen aantasten. Dan denkt de ene partij dat de vernieuwingen die de andere

Henk Strating is directeur van HS Arbeidsvoorwaarden. Keimpe Schilstra is directeur van Sorgad. Samen hebben ze X-tra opgericht, dat bemiddelt bij arbeidsvoorwaardelijke conflicten.

partij voorstaan de eigen belangen aantasten en andersom. Het proces van CAO-vernieuwing kan daardoor soms de kenmerken van een CAO-conflict aannemen. Het vertrouwen tussen CAO-partijen neemt af, verschillen worden benadrukt en overeenkomstige belangen uit het oog verloren. Als dat niet wordt doorbroken, kunnen CAO-partijen in hun gezamenlijke wens tot verandering ver worden teruggeworpen. Dat willen we voorkomen door zelf steeds het beeld van overlappende belangen voor ogen te houden en dat ook aan CAO-partijen voor te houden, zonder de tegengestelde belangen uit het oog te verliezen. Het komt immers zelden tot nooit voor dat de belangen van partijen elkaar voor 100% overlappen. Meestal overlappen ze elkaar voor een deel, soms voor een groot deel, maar er blijven altijd ook tegenstrijdige belangen. Als je daar aan voorbij gaat, breekt dat je vroeg of laat op en kan de schade die daardoor aan het CAO-vernieuwingsproces wordt toegebracht groot zijn.

Wens tot vernieuwing

We hebben deze methode recent ook toegepast in een sector die bouwmaterialen produceert. De sector heeft een eigen CAO, die in 2011 pas na een CAO-conflict, gepaard

Tegengestelde belangen zullen vroeg of laat weer de kop opsteken

gaande met stakingen en bedrijfsblokkades, tot stand was gekomen. Beide partijen hadden het gevoel dat de nieuwe CAO op een andere leest geschoeid zou moeten worden. Maar de tegengestelde belangen die aanleiding vormden tot het CAO-conflict zaten sommige hoofdrolspelers nog (te) vers in het geheugen. Bovendien bleven er ook bij de gezamenlijke wens tot vernieuwing nog tegengestelde belangen. Dat bleek bijvoorbeeld bij het onderwerp overuren en leegloop. Beide partijen constateerden dat er soms geen werk

was voor de chauffeurs, terwijl diezelfde chauffeurs op andere dagen duurbetaalde overuren moeten draaien. Dat was in de ogen van beide partijen een ongewenste combinatie. Maar de (te) eenvoudige oplossing om de gemaakte overuren tegen leegloopuren weg te strepen stuitte op de tegengestelde belangen van partijen. Dat zou immers de inkomenspositie van de chauffeurs, voor wie de overwerkvergoeding een belangrijk onderdeel van het inkomen is, te zeer aantasten. Bovendien stelden vakbonden vraagtekens bij de noodzaak van de leegloopuren. Waren die door een betere planning niet te voorkomen? En zo niet, konden chauffeurs die tijd dan niet gebruiken voor onderhoud? Bovendien werd de fundamentele vraag gesteld bij wie het risico van leegloop eigenlijk hoort te liggen: bij de bedrijven of bij de werknemers? Zijn die eigenlijk wel in staat om de werkplanning te beïnvloeden? Hoever reikt hun zeggenschap?

Uiteindelijk werd in deze casus het systeem bedacht van een spaarurenpot, waarin een deel van de gemaakte overuren wordt gestort dat mag worden gebruikt om onvermijdelijke leegloopuren te compenseren. In ruil daarvoor betaalt de werkgever een spaarpremie over het opgespaarde tegoed. Dat is uiteraard aan bepaalde regels gebonden, zoals een maximum aantal uren per periode. Voor andere onderwerpen van CAO-vernieuwing, zowel op korte als op langere termijn, hebben we soortgelijke oplossingen voorgesteld. Met elkaar bieden die de opmaat naar vernieuwing van de CAO. Maar net als bij het oplossen van het CAO-conflict in de schoonmaak, moeten CAO-partijen zelf de weg naar vernieuwing van hun CAO voltooien.

Stappen voorwaarts

In de schoonmaak ontstond twee jaar na de beëindiging van de langste staking sinds 1933 al weer een nieuw CAO-conflict. Daar moet niet te moeilijk over gedaan worden. Dat brengt het CAO-proces nu eenmaal met zich mee. Door je op de overlappende belangen te baseren, worden tegenstrijdig stappen voorwaarts gemaakt. Maar de tegengestelde belangen worden er niet door weggenomen en zullen vroeg of laat de kop weer opsteken. Wie voor die werkelijkheid geen oog heeft, zal echter helemaal geen vooruitgang boeken!