

Onderhandelen over de cao zonder inzetbrieven

Puzzelen in plaats van touwtrekken

Als cao-partijen op een vernieuwende manier met elkaar willen onderhandelen over innovatieve cao-afspraken kunnen ze het traditionele uitwisselen van cao-inzetbrieven voorafgaand aan de onderhandelingen beter achterwege laten, vindt Henk Strating. Dergelijke brieven zijn er vooral op gericht de eigen achterban te behagen en staan constructieve onderhandelingen in de weg.

De Masterclass Visie en Leiderschap in Onderhandelen, die HS Arbeidsvoorwaarden deze zomer organiseerde voor cao-onderhandelaars van werkgevers(organisaties) en vakbonden leverde een opvallend idee op: schaf de cao-inzetbrieven af en ga onderhandelen zonder inzetbrieven. Deelnemers aan de masterclass vonden namelijk dat inzetbrieven vernieuwende cao-onderhandelingen meer in de weg staan dan er een bijdrage aan leveren.

Verhitte discussies

Het lijkt zo logisch. Voorafgaand aan cao-onderhandelingen sturen de cao-partijen elkaar hun inzetbrieven toe. Die worden meestal in de eerste onderhandelingsronde door beide partijen toegelicht, waarna de cao-onderhandelingen van start gaan. Toch is het nog niet zo lang geleden dat alleen vakbonden inzetbrieven stuurden. Werkgevers(organisaties) kwamen jarenlang aan de cao-onderhandelingstafel zonder dat zij de vakbonden een inzetbrief hadden gestuurd. Ook in andere onderhandelingen, of die nu gaan over de aanschaf van een tweedehands auto, zakgeldverhoging of salaris-aanpassing, worden zelden of nooit vooraf inzetbrieven uitgewisseld. De vraag kan dan ook gesteld worden of het gebruik van inzetbrieven bij cao-onderhandelingen wel zo nuttig is.

Wie de praktijk van cao-onderhandelingen kent, zal beamen dat cao-inzetbrieven niet zelden al tot verhitte discussies leiden nog vóórdat de cao-onderhandelingen feitelijk zijn begonnen. Nog niet zo lang geleden besloot de werkgeversorganisatie FME-CWM, die de onderhandelingen over de CAO Metalektro ('grootmetaal') voert, de inzetbrief van de vakbonden zelfs terug te sturen omdat ze van de inhoud niet gediend was.

Achterban

Hoe komt het dat inzetbrieven een soepele start van de onderhandelingen vaak bemoeilijken in plaats van vergemakkelijken? Dat komt omdat veel inzetbrieven in de eerste plaats geschreven

worden voor de eigen achterban. Die wil men laten zien dat de inzet, zoals die door bestuur of achterban is vastgesteld, stevig bij de partij aan de andere kant van de cao-tafel is gedeponeerd. De reacties van de andere partij op de vooral voor eigen parochie geschreven inzetbrieven laten meestal niet lang op zich wachten. Aan de kant van de vakbonden worden na het lezen van zo'n brief van werkgevers(organisaties), waarin vaak een groot aantal verslechteringen van de cao zijn opgenomen, de messen geslepen. Aan de kant van de werkgevers(organisaties) beginnen na het lezen van zo'n brief van vakbonden, waarin vaak een lange lijst van wensen (al dan niet bedoeld als wisselgeld) zijn opgenomen, de rekenmachines te ratelen. Een ander gevolg is dat dergelijke inzetbrieven gemakkelijk tot (te) hoge verwachtingen bij beide achterbanen kunnen leiden. Kortom, de kans op constructieve onderhandelingen met voor beide partijen bevredigende afspraken wordt door de inzetbrieven vaker kleiner dan groter.

Het nieuwe cao-onderhandelen

Cao-inzetbrieven vormen ook een belemmering voor het 'nieuwe cao-onderhandelen', waarbij cao-partijen als het ware samen de nieuwe cao als een puzzel in elkaar proberen te zetten. Partijen zitten bij zulke onderhandelingen, in elk geval in overdrachtelijke zin, niet langer tegenover elkaar, maar naast elkaar. Samen zoeken ze naar de stukjes die nodig zijn om een cao tot stand te brengen die beide partijen bij hun achterbanen kunnen verdedigen. Op die manier kan een cao een win-win resultaat zijn. Heel anders dan het traditionele touwtrekken tussen cao-partijen, waarbij de winst van de ene partij bestaat uit het verlies van de andere partij. Cao-inzetbrieven, waarin de eigen inzet onafhankelijk van die van de andere partij wordt opgeschreven passen meer bij de laatste, dan bij de eerste manier van cao-onderhandelen.

Het 'nieuwe cao-onderhandelen', waarbij cao-partijen samenwerken om een voor beide partijen aanvaardbare cao tot stand te brengen, is niet gebaat met traditionele inzetbrieven. Zulke onderhandelingen kunnen beter zónder wederzijdse inzetbrieven gevoerd worden. Cao-partijen kunnen de feitelijke onderhandelingen dan

Henk Strating is directeur van HS Arbeidsvoorwaarden | CAO-advies en onderhandelingen.

vooraf laten gaan door gezamenlijk een agenda op te stellen. Dat biedt hun niet alleen de mogelijkheid om te streven naar evenwicht tussen elkaars wensen, maar ook om die wensen al enigszins met elkaar in samenhang te brengen. De wens van werkgevers om de inzet van werknemers beter af te stemmen op het productieproces kan bijvoorbeeld in samenhang worden gebracht met de wens van vakbonden om werknemers beter in staat te stellen werk met privé te combineren. Zelfroosteren binnen in overleg vastgestelde openingstijden en bezettingsgraden kan daarbij als een gezamenlijke oplossingsrichting aangemerkt worden.

Gezamenlijke agenda

De gezamenlijke agenda voor de cao-onderhandelingen die op deze wijze ontstaat, is dan al een resultaat van een gezamenlijke inspanning die de opmaat vormt voor soortgelijke cao-onderhandelingen. Zo'n onderhandelingsproces van samen puzzelen kan worden ondersteund met gezamenlijke onderzoeken, rekenmethodes en zelfs door een onafhankelijke cao-procesbegeleider. Die kan cao-partijen de zorg voor het onderhandelingsproces geheel of gedeeltelijk uit handen nemen, zodat zij zich vooral op de inhoud kunnen concentreren. Hij of zij kan ook bewaken dat het onderhandelingsproces niet onbedoeld en ongemerkt opnieuw ontaardt in een partijtje touwtrekken. In sommige cao-sectoren, zoals de energiesector, wordt al langer onderhandeld zonder traditionele inzetbrieven. Tot tevredenheid van beide cao-partijen.

Verenigingsdemocratie

In de eigen verenigingsdemocratie van werkgeversorganisaties en vakbonden kunnen de inzetbrieven hun rol desgewenst blijven vervullen. De inzetbrieven krijgen dan het karakter van het mandaat dat het bestuur of de achterban aan de eigen cao-delegatie meegeeft. Die zal dat mandaat serieus betrekken bij de onderhandelingen, maar zonder het vooraf als een voldongen feit bij de andere partij te deponeren in de vorm van een inzetbrief. Uiteraard kan het bestuur of de achterban het uiteindelijke resultaat van de cao-onderhandelingen blijven toetsen aan het mandaat dat de onderhandelaars gegeven is. In het geval dat het onderhandelingsresultaat wordt verworpen, zal de andere partij bereid moeten zijn de cao-onderhandelingen te heropenen. Blijkbaar zijn partijen er in dat geval samen niet in geslaagd het beoogde doel, een voor beide aanvaardbare cao, te bereiken.

Het 'nieuwe onderhandelen' maakt cao-partijen in zekere zin medeverantwoordelijk voor de acceptatie van het eindresultaat van de on-

derhandelingen door de andere partij. Het doel is immers niet meer om zoveel mogelijk van de eigen inzet binnen te halen (en zo veel mogelijk van de inzet van de andere partij tegen te houden), maar om samen een cao af te sluiten die door beide partijen *con amore* wordt aanvaard. De af te sluiten cao wordt als het ware het eindproduct van een (onderhandelings)proces waarvoor beide partijen in gelijke mate verantwoordelijkheid dragen. Ook de kwaliteit van dat eindproduct – de cao – is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van cao-partijen. En de kwaliteit van de cao is pas optimaal als álle gebruikers, werkgevers én werknemers, er tevreden over zijn. Een periodiek branchebreed tevredenheidsonderzoek onder werkgevers en werknemers kan daarvoor de basis bieden.

Laboratorium

Het 'nieuwe onderhandelen' kan niet in een laboratorium worden uitgetest. Maar cao-partijen kunnen er wel kennis mee maken. Het NCSI-project Cao-Wasstraat, dat bedoeld is om door cao-partijen gezochte en beoogde vernieuwing van cao-onderhandelingen te ondersteunen, biedt daarvoor een mogelijkheid. Cao-partijen kunnen in overleg met NCSI-procesbegeleiders onderwerpen inbrengen die vervolgens langs de weg van het 'nieuwe onderhandelen' kunnen worden aangepakt. Partijen bij de Cao Openbare Bibliotheken pakten op die manier samen met hun begeleiders onlangs twee lastige onderwerpen aan, de werktijdenregeling en het sociaal plan. Op die wijze kan ook ervaring worden opgedaan met cao-onderhandelen zonder gebruik te maken van vooraf uitgewisselde inzetbrieven.

De kans op constructieve onderhandelingen wordt door de inzetbrieven vaker kleiner dan groter

