



18

Cao-vernieuwing zonder vernieling kan.
Werk aan de drie v's: visie, vertrouwen en
verantwoordelijkheid.

tekst Henk Strating en Wilco Brinkman

Leiden of lijden

BIJ CAO-VERNIEUWING?

Waarom lukt het sommige sectoren wel om de cao te vernieuwen terwijl we andere cao-partijen vooral zien lijden en scheiden. De resultaten van een tafelgesprek.

Vier sectoren en bedrijven gingen aan tafel om te praten over cao-vernieuwing: recreatie, openbare bibliotheken, verzekeraar Aegon en de architectenbureaus. Aan tafel zaten zowel de betrokken werkgevers(organisaties) als de vakbondsonderhandelaars, maar dit keer om samen te eten, niet om te onderhandelen. Het diner was een initiatief van HS Arbeidsvoorwaarden samen met Atrium groep en a-advies.

De vier sectoren en bedrijven lopen nogal uiteen, maar ze delen één overeenkomst: alle cao's zijn daadwerkelijk tot stand gekomen, in tegenstelling tot die in veel andere sectoren en bedrijven. En dat niet alleen, de cao's vertonen ook veel kenmerken van cao-vernieuwing, zowel inhoudelijk als procesmatig. Dat laatste houdt vooral in dat de partijen elkaar niet als tegenstanders maar als samenwerkingspartners zien. Dat lijkt een fel contrast met de situatie aan veel andere onderhandelingstafels. Denk aan de metaal-cao's, waar het proces in de zomer totaal vastliep, of aan de bouw en de rijks-overheid met onder meer de acties bij de politie over de wel bereikte cao-resultaten. Waarin verschillen de cao-vernieuwers van deze sectoren?

Vernieuwing van proces en inhoud | Cao-vernieuwing in deze sectoren en bedrijven heeft betrekking op de inhoud van de cao's, maar ook op het proces van de totstandkoming ervan. Dat laatste gaat voorop. Traditionele onderhandelingen op basis van wederzijdse inzetbrieven waarin partijen zich – zeker bij de start van de onderhandelingen – tegenover elkaar positioneren, leiden doorgaans ook tot traditionele cao-afspraken. Wie de cao inhoudelijk wil vernieuwen zal er op een vernieuwende manier over moeten onderhandelen.

Visie Dat gebeurt bijvoorbeeld bij de cao Openbare Bibliotheken. Daar hebben de partijen de inzetbrieven al jaren geleden afgeschaft. De inzet voor onderhandelingen wordt nu met elkaar besproken tijdens een tweedaagse startbijeenkomst waarbij de partijen samen de visie en de thema's voor de nieuwe cao bespreken. De uitkomsten daarvan worden vervolgens gedeeld met een grotere groep werkgevers en werknemers uit de sector. Die bijeenkomst resulteert in een

agenda voor de cao-onderhandelingen. Daarin hoeven eigenlijk alleen nog maar de puntjes op de i gezet te worden. Dit jaar bereikte men op deze wijze overeenstemming over een vierjarige cao en een sociale agenda. Daarin worden thema's benoemd die de komende jaren van belang worden, zoals de inzet van vrijwilligers, scholing en ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en werken in het weekend. Ook de loonruimte is voor vier jaar afgesproken en hoeft alleen nog jaarlijks te worden ingevuld. Dit jaar wordt deze gebruikt voor verhoging van de lonen en van de eindejaarsuitkering.

Co-creatie en breed proces Het co-creatieve proces kenmerkt ook de onderhandelingen bij Aegon. Daar zijn vele tientallen werknemers van het bedrijf op de een of andere wijze betrokken bij de voorbereiding van cao-afspraken. Dat kost weliswaar veel tijd en geld, maar dat betaalt zich volgens cao-partijen ruimschoots terug in de vorm van een grote betrokkenheid en draagvlak. Beide cao-akkoorden werden dan ook vrijwel met unanieme stemmen (en bij de openbare bibliotheken zelfs met applaus van de leden van zowel de werkgeversorganisatie VOB als de FNV) geaccordeerd.

Zzp'ers De cao Architecten kent als eerste cao in Nederland ook afspraken over zzp'ers. Ook aan die inhoudelijke vernieuwing ging een door het Sociaal Fonds begeleid, vernieuwend proces vooraf waarbij veel architectenbureaus betrokken waren en inzichten van buiten de sector naar binnen werden gehaald. De cao Recreatie kwam nog tot stand op basis van een traditioneel proces met inzetbrieven, maar als het aan de onderhandelaars ligt komt daarin bij de volgende cao-onderhandelingen verandering. Ook hier wordt de toegevoegde waarde van co-creatie ingezien.

Breder en verder kijken | Zulke co-creatieve processen leiden vaak tot een waaier van thema's. Logisch, want iedereen die bij een cao betrokken is heeft zo zijn eigen voorkeuren. Die zijn niet altijd van de ene op de andere dag te realiseren en worden daarom vaak geplaatst in het kader van een meerjarige agenda, waarin cao-partijen hun ambities voor de toekomst verwoorden. Door die verbreding van thema's

JE ALS ONDERHANDELAAR KWETSBAAR OP KUNNEN STELLEN EN DILEMMA'S OP TAFEL KUNNEN LEGGEN GEEFT VEEL MOGELIJKHEDEN VOOR CREATIEVE OPLOSSINGEN

en het verleggen van de horizon naar de toekomst wordt het veel gemakkelijker om cao-afspraken te maken, ook afspraken over lastige onderwerpen zoals het afschaffen van ontziemaatregelen en het heroverwegen van toeslagen voor het werken op onregelmatige tijden. Juist zulke inhoudelijke onderwerpen zijn bij veel andere cao's breekpunten.

Ten slotte valt op dat de deelnemers aan het diner over cao-vernieuwing bereid zijn om met elkaar mee te denken over het oplossen van elkaars problemen. Zo bleek de afspraak over het derde WW-jaar in een van de principe-akkoorden niet de instemming te kunnen krijgen van de leiding van een van de vakbonden. Dat werd echter door alle betrokken partijen als een gezamenlijk probleem gezien en met een aangepaste tekst snel opgelost.

Van lijden naar leiden | Wie de moeizame onderhandelingen in heel veel sectoren beschouwt, ontkomt niet aan de indruk van een ware lijdensweg. De uitingen van cao-partijen over elkaar spreken boekdelen. FNV-voorzitter Ton Heerts noemt werkgevers in de media 'rechtse lui die ons sociaal stelsel willen vernietigen' en 'gladjakkers'. 'Vernieuwen is vernielen', twitterde een vooraanstaand FNV-onderhandelaar over cao-vernieuwing. Werkgevers laten zich laatdunkend uit over vakbonden, die 'ouderwets' en 'niet meer van deze tijd' zouden zijn. Cao-partijen lijken te lijden onder cao-vernieuwing en onder elkaars houding daartegenover. Dat is een groot probleem.

Van scheiden komt lijden, luidt een oud gezegde. Maar voor sommige cao-onderhandelingen geldt het omgekeerde: van lijden komt scheiden! In sectoren als de horeca en mode en sportzaken hebben de partijen het inmiddels opgegeven en worden er geen onderhandelingen meer gevoerd. De laatste sector maakte onlangs cao-afspraken met nieuwkomer AVV, Alternatief voor Vakbond. Iets dat ook bij een aantal andere cao's (bioscopen, private klinieken, bloemisten, kunsteducatie) is gebeurd, tot grote woede en ontsteltenis van de traditionele en grotere vakbonden FNV en CNV. FNV KIEM schreef de werkgevers in de kunsteducatie daarover een emotionele open brief, waarin de vakbond de keuze van de werkgevers om de relatie met FNV KIEM na 29(!) jaar te verbreken in scherpe bewoordingen hekelt.

Visie | Cao-partijen die met succes aan cao-vernieuwing werken lijken die juist te leiden in plaats van er onder te lijden. Hun leidende rol wordt gekenmerkt door visie, ver-

trouwen en verantwoordelijkheid, de drie v's van cao-vernieuwing. Een gezamenlijke visie vormt de basis. Aan de oppervlakte lijken verschillende belangen van werkgevers en werknemers soms groot. Maar wanneer partijen de tijd nemen om wat dieper over de langere termijn te denken, blijkt dat mee te vallen. Een gezamenlijke visie voor een termijn van ongeveer vijf jaar is vaak goed gezamenlijk vast stellen. Deze visie is de leidraad bij het ontwikkelen van de vernieuwde cao. Als het even wat stroever verloopt en men elkaar de vraag stelt: waar doen we het ook alweer voor?, biedt de gezamenlijke visie inspiratie om door te gaan.

Vertrouwen | Alle deelnemers aan het diner onderschrijven de stelling dat vernieuwing en vertrouwen hand in hand gaan. Geheime agenda's, het achterhouden van informatie en misbruik van zwakten en twijfel zijn funest. De mogelijkheid om je als onderhandelaar kwetsbaar op te stellen en je dilemma's op tafel te kunnen leggen geeft juist veel mogelijkheden voor creatieve oplossingen. Maar dit kan alleen als je zeker weet dat de anderen aan tafel er geen misbruik van maken.

Verantwoordelijkheid | Ten slotte voelen leidende cao-partijen zich samen verantwoordelijk voor de cao en de hindernissen die zij bij de cao-vernieuwing moeten nemen. Een probleem voor de werkgevers is ook een probleem voor de vakbonden en andersom. Partijen denken met elkaar mee over oplossingen. Illusterend is de uitspraak van een van hen: "Soms is het onderscheid tussen werkgever en vakbond bij ons aan tafel niet meer zichtbaar". Visie, vertrouwen en verantwoordelijkheid kenmerken cao-partijen die leidend zijn bij cao-vernieuwing in plaats van er onder te lijden. Het klinkt simpel, maar in de praktijk blijkt dat het veel tijd, geld en moeite kost om dat echt te realiseren. Toch is het die investering meer dan waard. Het leidt tot een vernieuwde eigentijdse cao met een groot draagvlak en met veel waardering van werkgevers en werknemers en, niet te vergeten, goede onderlinge relaties. ←

Henk Strating en Wilco Brinkman zijn partners bij HS Arbeidsvoorwaarden CAO-advies en onderhandelingen. www.hsarbeidsvoorwaarden.nl