



CAO van (N)U, een permanent proces

Om de CAO toekomstbestendig te maken, zal er flink vernieuwd moeten worden. Het gaat dan vooral om het proces, vinden *Henk Strating* en *Patrick Banis*. Dat dient te verschuiven van de professionals aan de onderhandelingstafel naar de betrokkenen in het bedrijf of de sector.

Traditionele CAO-onderhandelingen: een werkgeversonderhandelaar, die onmiddellijk het woord neemt en de onderhandelingen wil dicteren. Een heftig protesterende vakbondsonderhandelaarster, die uiteindelijk haar spullen bij elkaar pakt en opstapt. En een voorzitter die noch het één, noch het ander weet te voorkomen. Dat is het decor voor de presentatie van CAO van (N)U op 26 juni 2013 in één van de gebouwen van het CAOP aan het statige Lange Voorhout in Den Haag. Een decor, inderdaad. Want de voorzitter en de beide CAO-onderhandelaars zijn professionele toneelspelers. Ze acteren de CAO-onderhandelingen. Later op de middag zullen ze dat nog een keer herhalen. Maar dan worden de deelnemers in de zaal, professionele CAO-onderhandelaars van werkgevers(organisaties) en vak-

bonden, gevraagd hen met vakkundige aanwijzingen te regisseren. Om zo de geacteerde CAO-onderhandelingen tot een goed einde te brengen.

Vernieuwing

In Nederland worden jaarlijks zo'n 1000 serieuze CAO's afgesloten. In omvang variëren ze van ondernemings-CAO's voor enkele tientallen werknemers tot algemeen verbindend verklaarde bedrijfstak-CAO's die op honderdduizenden werknemers van toepassing zijn. Maar liefst 80% van alle werknemers valt onder de werking van een CAO. Eind augustus kwam de SER met een advies aan het kabinet over het draagvlak van CAO's in Nederland^w. Dat draagvlak is er nog voldoende, oordeelt de SER, maar CAO-partijen moeten wel blijven werken aan versterking ervan. Door meer werkgevers en vooral werknemers bij de CAO's te betrekken. Iemand heeft eens gezegd: de CAO is net als een huis. Als dat 100 jaar staat, staat het nog wel 100 jaar. Maar

Henk Strating is directeur HS Arbeidsvoorwaarden. *Patrick Banis* is unitmanager arbeidsmarkt bij het CAOP.

om erin te kunnen blijven wonen moet het regelmatig worden aangepast aan de eisen van de tijd.

CAO's moeten dus van tijd tot tijd vernieuwd worden. Veel CAO-partijen werken daar aan. Zo experimenteert de grafimediasector met een geheel vernieuwde CAO die de CAO Grafimedia moet vervangen, en hebben CAO-partijen in de sport een Ontwikkelagenda 2016 opgesteld die de thema's bevat waarop de CAO Sport vernieuwd moet worden. Participatie van werknemers tijdens het CAO-onderhandelingsproces moet de betrokkenheid van de gebruikers van de CAO, werknemers en leidinggevendenden, vergroten. Het proces van co-creatie, waarmee de CAO ING Verzekeringen in een recordtijd tot stand kwam, kreeg landelijke bekendheid en vindt inmiddels in meer sectoren navolging. Toch zijn er nog heel veel sectoren en bedrijven waar de CAO-onderhandelingen op een traditionele wijze verlopen. Van vernieuwing is in die CAO's vaak uitsluitend sprake in de vorm van studieafspraken, die soms jaar in, jaar uit als zogenaamde protocolafspraken in de CAO vermeld worden.

Individuele keuzevrijheid

De door de SER bepleite CAO-vernieuwing lijkt zich in iedere CAO op een andere manier te voltrekken. Dat is begrijpelijk, omdat elke sector en elk bedrijf een eigen historie en een eigen cultuur heeft. En dat geldt natuurlijk ook voor de CAO's van sectoren en bedrijven. Toch zijn er wel degelijk ook overeenkomsten te vinden in de wijze waarop CAO's vernieuwd (kunnen) worden. Dat is eigenlijk de kern van CAO van (N)U: geen regels, maar wel trends en tips om op eigen wijze op de trend van CAO-vernieuwing in te spelen. Of zoals de initiatiefnemers het bij de presentatie van CAO van (N)U zeiden: 'CAO van (N)U is geen blauwdruk, maar een denk- en werkwijze: een manier van denken over de aanpak van CAO-vernieuwing die in elke sector en elk bedrijf op eigen wijze kan worden ingevuld en uitgewerkt'. Individuele keuzevrijheid is naast eigentijds de kern van CAO van (N)U: een eigentijdse CAO (CAO van NU) die individuele werknemers optimale keuzevrijheid biedt (CAO van U). Om zo'n CAO tot stand te brengen is naast vernieuwing van de inhoud van de CAO vooral ook vernieuwing nodig van het proces om de CAO tot stand te brengen.

Checklist

Bij de presentatie van CAO van (N)U werden 10 tips aangereikt, die kunnen dienen als checkpunten voor een APK-keuring van de bestaande CAO. Hoe meer punten voldoen, hoe meer de CAO voldoet aan de uitgangspunten van CAO van (N)U.

1. *Onderhandel vanuit een gezamenlijke visie.* Ontwikkel een gezamenlijke visie op de sector, de vraagstukken die er leven, goed werkgever- én werknemerschap. Onderhandel vervolgens vanuit deze visie, zodat afzonderlijke inzetbrieven niet langer nodig zijn.

Bij de onderhandelingen over een moderne CAO staan de partijen naast elkaar

2. *Samen puzzelen in plaats van touwtrekken.* Bij de onderhandelingen over een moderne CAO staan de partijen naast elkaar, niet tegenover elkaar. Gezamenlijkheid is een belangrijk basisprincipe voor de totstandkoming van een moderne CAO.
3. *Co-creatie.* Betrek medewerkers zélf bij de vorming van de CAO: zowel de georganiseerde als de niet-georganiseerde medewerkers.
4. *Onafhankelijke berekeningen.* Laat onafhankelijk, objectief en deskundig de kosten en opbrengsten berekenen van ingewikkelde CAO-vraagstukken.
5. *Maak maatwerk mogelijk.* Laat ruimte voor maatwerkafspraken binnen de collectieve kaders, zodat CAO-afspraken op maat afgestemd kunnen worden.
6. *Bied medewerkers keuzemogelijkheden.* Niet iedere medewerker wil hetzelfde. Bied daarom keuzemogelijkheden aan medewerkers in de vorm van een persoonlijk keuzebudget en stimuleer ze die te gebruiken. Arbeidsvoorwaarden kunnen hiermee op iedere levensfase worden afgestemd.

Samenwerkingsverband

Het samenwerkingsverband dat het initiatief tot de CAO van (N)U genomen, wordt gevormd door het kennis- en dienstencentrum voor arbeidsverhoudingen CAOP in Den Haag, dat betrokken is bij veel CAO's in de overheids-, zorg- en onderwijssectoren, drie zelfstandig opererende professionals op het gebied van CAO en arbeidsverhoudingen (Henk Strating, Paulien van der Meulen en Roel Zijlstra), en het bedrijf Tasper dat individuele keuzesystemen ontwikkelt waarmee werknemers hun eigen pakket arbeidsvoorwaarden kunnen samenstellen.

7. *Goede ondersteuning is het halve werk.* Vermijd het vervallen in 'oude' gedragspatronen; zorg voor een goede en onafhankelijke ondersteuning bij het onderhandelingsproces.
8. *Los conflicten samen op.* Handhaaf ook het uitgangspunt van gezamenlijkheid wanneer u niet uit de onderhandelingen komt. Dus: zoek het niet in acties, ultimatums of escalatie maar zoek samen, zo nodig met professionele onafhankelijke ondersteuning, naar oplossingen.
9. *Heldere taal.* Modernisering van de CAO betekent herziening van de CAO-teksten. Geen lange, juridische verhandelingen, maar korte, bondige afspraken in begrijpelijke taal. Zorg daarnaast voor goede gezamenlijke communicatie met werkgevers, werknemers en andere betrokkenen. Voor, tijdens en na het CAO-overleg.
10. *Richt een sectorfonds op.* Een sector of CAO-fonds biedt CAO-partijen de (financiële) middelen om hun kwalitatieve CAO-afspraken 'handen en voeten' te geven, zodat het niet blijft bij 'dode letters' en protocolafspraken.

Veel denkwerk

De bovengenoemde punten zijn niet limitatief en misschien niet overal allemaal nodig, maar bieden wel een checklist voor de vernieuwing van de CAO. Toepassen van de uit-

gangspunten van CAO van (N)U betekent dus maatwerk en veel denkwerk in de voorbereiding. Wat voor soort organisatie of sector willen we eigenlijk zijn? Wat zijn onze doelen en belangen en hoe gaan we die samen bereiken als sociale partners? Dit proces kan alleen maar slagen als partijen er samen in geloven en bereid zijn om elkaar iets te gunnen en dus te geven. Dat klinkt makkelijk, maar uit eigen ervaring weten wij hoe moeilijk dat is tijdens het heetst van de strijd in de onderhandelingen.

Om nu te bepalen hoever partijen zijn in het up to date maken van de CAO zijn wij bezig met het maken van een korte vragenlijst, die ingevuld kan worden op de website www.caovannu.nl. Net als bij de APK keuring van de auto gaat het om het verbeteren van onderdelen die het geheel bij elkaar houden en versterken. Waar sta je nu precies en waar zijn aanpassingen of nieuwe onderdelen nodig? Dat is eigenlijk de eerste stap in dit proces, die beide partijen duidelijk zal maken waarmee te starten.

HR-instrument

Door de toenemende individualisering zullen CAO's blijven veranderen en steeds meer maatwerk betekenen voor werknemers. De CAO wordt een steeds belangrijker HR-instrument, dat verschil maakt en medewerkers weet te binden en te boeien. Het proces van CAO-vorming verandert daarmee ook, niet meer een paar keer per jaar onderhandelen maar een permanent proces van overleg, terugkoppeling en dialoog. Het proces verschuift daarmee van de professionals aan de onderhandelingstafel naar de betrokkenen in het hele bedrijf of de sector, al dan niet lid van een vakorganisatie of werkgeversvereniging.

Of CAO van (N)U ertoe zal leiden dat CAO's in alle sectoren en bedrijven in Nederland, zoals de SER graag wil, op vernieuwende wijze aan het draagvlak voor de toekomst gaan werken zal de tijd leren. De 10 tips bleken bij de presentatie in elk geval toereikend om de toneelspelers van het regietoneel voldoende aanwijzingen te geven om de gespeelde CAO-onderhandelingen tot een goed einde te brengen.