

Over HS Arbeidsvoorwaarden

HS Arbeidsvoorwaarden is in 2007 opgericht door Henk Strating. In 2014 is Wilco Brinkman als partner toegetreden. HS Arbeidsvoorwaarden biedt bedrijven, branches en CAO-partijen gespecialiseerde en professionele dienstverlening bij CAO-vraagstukken: strategie, onderhandelingen, onderzoek en conflictoplossing en is betrokken bij tientallen CAO's, veelal rondom het vraagstuk van vernieuwing en modernisering.

In dit Position Paper ten behoeve van het rondetafelgesprek met de Vaste Commissie van SZW van de Tweede Kamer op 27 mei 2015 over de Toekomst van de CAO, waarvoor HS Arbeidsvoorwaarden is uitgenodigd, schetsten wij de agenda die naar onze mening een bijdrage kan leveren aan het oplossen van de huidige impasse in 'CAO-land' en een pad aangeeft naar CAO's die aansluiten bij volwassen arbeidsverhoudingen.

De huidige situatie

Het aantal CAO's dat de laatste tijd tot stand is gekomen, is beperkt. Veel CAO's zijn al geruime tijd verlopen, zonder dat er zicht is op een nieuwe overeenkomst. We zien dit in zowel de publieke sector als de marktsector en niet alleen bij de grote, in het oog springende sectoren (Rijk, Politie, Bouw en Metaal) maar ook bij kleinere sectoren zoals horeca, mode en sport, supermarkten, betonmortel. CAO-partijen verwijten elkaar de oorzaak te zijn van de ontstane situatie. Werkgevers vinden dat vakbonden te hoge looneisen stellen of niet bereid zijn te moderniseren. Vakbonden verwijten werkgevers alleen oog te hebben voor lagere kosten en het afwentelen van ondernemersrisico's op werknemers door hen onzekere arbeidscontracten aan te bieden. Wie in welke mate verantwoordelijk is, lijkt ons een mindere relevante vraag dan hoe een oplossing is te vinden voor de moeizame CAO-onderhandelingen zoals die nu plaats vinden. De toekomst van de CAO is van groot belang voor ons land. Op dit moment lijken CAO's, mede gelet op de grote problemen en spanningen die gemoeid zijn met de totstandkoming ervan, een remmende invloed te hebben op de ontwikkeling van organisaties, werkenden en op de groei en de werkgelegenheid in ons land. (Zie in dit verband ook de brochure Grenzeloos groeien van VNO-NCW-directeur Cees Oudshoorn

<http://www.vno-ncw.nl/SiteCollectionDocuments/Brochures/Grenzeloos%20groeien.pdf>.)

CAO-vernieuwing: proces en inhoud

De huidige impasse heeft naar onze mening een procesmatige en een inhoudelijke component. De procesmatig component kenmerkt zich door het vasthouden aan traditionele manier van onderhandelen en het te weinig betrekken van nieuwe inzichten, belangen en partijen. De inhoudelijke component is te typeren als een 'one size fits all' benadering. De neiging om in een CAO alles te willen regelen en voor elke situatie een afspraak te willen maken is groot. Helaas neemt daarmee ook het aantal onderwerpen waarover van mening kan worden verschillend toe. Voor een oplossing moeten we dus zowel kijken naar het proces als naar de inhoud van de CAO. We illustreren dit met twee voorbeelden uit onze eigen adviespraktijk.

Voorbeeld: CAO Openbare Bibliotheken

CAO-partijen in de sector Openbare Bibliotheken (VOB, FNV en CNV) heeft met begeleiding van HS Arbeidsvoorwaarden vijf jaar geleden het CAO-proces fundamenteel vernieuwd. Van een traditionele situatie waarin partijen met inzetbrieven hun 'verlanglijsten' uitwisselden en na veel vijven en zessen al dan niet tot een akkoord kwamen, is een transitie gemaakt naar het onderhandelen op basis van gezamenlijke belangen.

Kenmerkend is dat CAO-partijen zich minder als tegenstanders en meer als partners tot elkaar zijn gaan verhouden. Zij doen dit onder andere door het CAO-proces te starten met een gezamenlijke visie op de arbeidsvoorwaarden en –verhoudingen in de sector en deze visie leidend te laten zijn in het overleg. Bij dit overleg zijn niet alleen de ‘traditionele’ onderhandelaars betrokken. Er wordt op thema’s gezocht naar en invulling gegeven aan een brede participatie (werkgevers, leidinggevenden, medewerkers) uit de sector. Deze aanpak heeft er onder andere toe geleid dat er een lange termijn sociale agenda is opgesteld die leidend is voor de ontwikkeling van arbeidsvoorwaarden en –verhoudingen in de sector en de basis is voor de (4-jarige!) CAO. Daarmee is ook bereidheid ontstaan om tijdens CAO-besprekingen een vraagstuk door ‘de ogen van de ander’ te bekijken. Gezamenlijke belangen maken dat een probleem ook als gezamenlijk wordt ervaren. Het hier in het kort geschetste proces heeft geleid tot stabiele verhoudingen tussen CAO-partijen en CAO’s die relatief snel tot stand komen en worden gewaardeerd.

Voorbeeld: CAO Motorvoertuigenbedrijven

Midden in de crisis was HS Arbeidsvoorwaarden betrokken bij de onderhandelingen over de CAO Motorvoertuigbedrijven. De inzetten van CAO-partijen (BOVAG, FNV, CNV en De Unie) lagen ver uit elkaar. Vakbonden wilden de lonen verhogen en wezen op bedrijven die dat konden betalen. Werkgevers hielden vast aan de nullijn en wezen op bedrijven die het moeilijk hadden. Toch kwam er een CAO tot stand. Met een loonsverhoging. Maar die mocht per onderneming op maat worden vormgegeven. In overleg met de Ondernemingsraad mocht de loonsverhoging geheel of gedeeltelijk in extra vrije dagen worden omgezet. En die mochten in overleg met individuele medewerkers worden ingezet om leegloop te bestrijden als dat nodig was voor de continuïteit van het bedrijf. Zonder dat het woord was gevallen hadden CAO-partijen een Maatwerk-CAO afgesproken.

Een agenda voor de CAO van de Toekomst

Maatwerk-CAO voor iedereen

HS Arbeidsvoorwaarden gelooft dat de Maatwerk-CAO CAO's in Nederland weer toekomst kan geven. Niet alleen in crisistijd, maar ook en misschien wel juist nu de economie weer opveert. Maatwerk per onderneming en maatwerk voor individuele medewerkers. De Maatwerk-CAO zou de maat in CAO-land moeten en kunnen worden. Bedrijven en individuele medewerkers kunnen verschillende belangen bij een CAO hebben. In het ene bedrijf is loonsverhoging nodig om de positie op de arbeidsmarkt te versterken. Een ander bedrijf heeft meer behoefte aan een impuls van scholing en ontwikkeling van zittende medewerkers. De ene medewerker wil vooral meer geld, de ander meer vrije tijd en weer een andere wil investeren in scholing of ontwikkeling of sparen voor pensioen voor later. Die belangen kunnen ook in de tijd veranderen, afhankelijk van de privé-situatie. Daarom zouden bedrijven en medewerkers zo veel mogelijk individuele keuzes moeten kunnen maken. Dat kan binnen collectieve kaders die door CAO-partijen worden afgesproken over de omvang van het arbeidsvoorwaardenpakket. Daarbinnen zou maximaal ruimte geboden moeten worden voor bedrijven en voor individuele keuzes van medewerkers. In de epiloog van het boek Werken in en aan verandering wordt de i-CAO geïntroduceerd

http://www.hs-a.eu/fileadmin/hsarbeidsvoorwaarden/webFiles/Uploads/hand-outs_powerpoint_e.d/040513_CAOP_CAOvanNU_Boekje_Werken_aan_en_in_1_.pdf.

De i-CAO biedt medewerkers maximale individuele keuzemogelijkheden die 24/7 thuis via het internet gemaakt kunnen worden en ook voortdurend kunnen wijzigen. Dankzij de

collectieve afspraken over het financiële kader van de CAO, die de werkgever met de vakbonden blijft maken (in het voorbeeld nog eenmaal per vijf jaar!), blijven de kosten van de arbeidsvoorwaarden voor de werkgever beheersbaar. Recent pleitten de jongerenorganisaties van FNV en CNV op grond van onderzoek onder jongeren voor de zogeheten Schuif-CAO. De Schuif-CAO, waarbinnen individuele medewerkers met arbeidsvoorwaarden kunnen schuiven binnen een collectief afgesproken kader, vertoont een grote mate van overkomst met de i-CAO. Voor de i-CAO en de Schuif-CAO geldt: de techniek is er klaar voor, maar er wordt nog onvoldoende gebruik van gemaakt.

De rol van CAO-partijen

Zonder vernieuwd CAO-proces zal de inhoud van CAO's niet vernieuwen. CAO-partijen zullen zich minder als tegenstanders en meer als partners tot elkaar moeten gaan verhouden. Zij zijn de professionals die een CAO tot stand brengen die past bij de belangen van zowel medewerkers als werkgevers. Daar hebben ze elkaar voor nodig. Veel onderzoek toont inmiddels aan dat samenwerking betere resultaten oplevert dan vechten (zie onder andere Excellent Onderhandelen van Harvard Negotiation Method). Dat vereist empathie: de bereidheid om 'even door de ogen van de ander te kijken', teneinde tenminste te begrijpen wat de ander bedoelt en beoogt (naar het boek Empathie van de filosoof Roman Krznaric). CAO-partijen zouden namens alle werkgevers en medewerkers moeten onderhandelen. Dat vereist betrokkenheid van hen, ongeacht of ze bij een van de CAO-partijen georganiseerd zijn. Elke werkgever en medewerker die onder de CAO valt zou input moeten kunnen leveren voor de onderhandelingen over de CAO en zou een oordeel moeten kunnen geven over het resultaat van de onderhandelingen.

De rol van Ondernemingsraden

Ondernemingsraden zouden veel meer betrokken moeten worden bij CAO's. Vanwege hun wettelijke taak om toe te zien op de naleving van CAO's. Maar ook om de ruimte die de Maatwerk-CAO hen zou moeten bieden om CAO-bepalingen per bedrijf op maat in te vullen en/of uit te werken. Helaas zijn er nog veel CAO's die Ondernemingsraden die ruimte niet geven. Dat zou moeten veranderen. CAO-partijen kunnen daar randvoorwaarden voor opstellen of een meldingsplicht, maar zouden Ondernemingsraden die ruimte niet langer moeten kunnen onthouden. Waar dat wel gebeurt zou de Ondernemingsraad de bevoegdheid moeten krijgen die ruimte zo nodig te nemen. Met andere woorden: de wens van de Ondernemingsraad om CAO-bepalingen op maat in te vullen en/of uit te werken zou moeten prevaleren boven de wens van CAO-partijen om dat niet toe te staan.

De rol van de overheid en de politiek

De overheid en de politiek hebben een randvoorwaarden scheppende rol. Dat zou zo moeten blijven. Toch kunnen overheid en politiek een belangrijke rol vervullen bij het realiseren van de Maatwerk-CAO. In de eerste plaats kan het overleg tussen kabinet, werkgevers en vakbonden gebruikt worden om de visie op de Maatwerk-CAO aan de orde te stellen, te bespreken en er afspraken over te maken, bijvoorbeeld in een Sociaal Akkoord. In de tweede plaats kan de politiek als wetgever nagaan of de wetgeving rond CAO's, Wet CAO, Wet op de AVV van CAO's en Wet OR voldoende aansluit bij de eisen die in deze tijd aan CAO's gesteld moeten worden. Bevorderen deze wetten de Maatwerk-CAO voldoende of wordt die er wellicht door belemmerd? Het recht van werkgevers en werknemers om bij CAO-onderhandelingen betrokken te worden, het recht van Ondernemingsraden om CAO-bepalingen per bedrijf op maat in te vullen en/of uit te werken en de randvoorwaarden voor de i-CAO of Schuif-CAO zouden in de wetgeving

kunnen worden opgenomen. De overheid zou de eisen, die redelijkerwijs aan een Maatwerk-CAO gesteld mogen worden, op kunnen nemen in het AVV-toetsingskader en slechts CAO's AVV-en die als Maatwerk-CAO kunnen worden aangemerkt en aan de minimaal daaraan te stellen eisen voldoen. Dat zou een enorme stimulans zijn voor het afsluiten van Maatwerk-CAO's. Bovendien wordt daarmee voorkomen dat een CAO die niet als Maatwerk-CAO kan worden aangemerkt nota bene door tussenkomst van de overheid wordt opgelegd aan werkgevers en werknemers die niet betrokken zijn geweest bij de totstandkoming ervan, waardoor hen de mogelijkheid van maatwerk wordt ontnomen.

Ter afsluiting

De Maatwerk-CAO waarin inhoudelijke en procesmatige vernieuwing zich verenigen heeft het vermogen zich aan te passen bij de veranderende omstandigheden in en binnen bedrijven en sectoren. Hiermee kunnen impasses zoals we die nu meemaken in CAO-land worden voorkómen waardoor de ontwikkeling van organisaties, mensen en de economie wordt bevorderd. De Maatwerk-CAO past bij volwassen arbeidsverhoudingen, gebaseerd op goed werkgever- en werknemerschap én kan die ook stimuleren en bevorderen. Bovendien biedt de Maatwerk-CAO wellicht mogelijkheden om bepaalde afspraken, bijvoorbeeld over scholing en ontwikkeling, ook toe te passen op zzp'ers. Een eerste voorbeeld daarvan, waarbij HS Arbeidsvoorwaarden is betrokken, is de CAO Architecten. Daarin wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid die de Wet op de CAO biedt om in de CAO ok afspraken te maken over overeenkomsten van opdracht met zzp'ers. Daarover is veel meer te zeggen en daarbij is ook terughoudendheid geboden, maar de Maatwerk-CAO biedt daarvoor in elk geval meer en betere mogelijkheden dan traditionele CAO's.

Lopik, mei 2015

Henk Strating en Wilco Brinkman, partners HS Arbeidsvoorwaarden
Meer informatie over CAO-vernieuwing op onze website
<http://www.hsarbeidsvoorwaarden.nl>