



Van representatie naar participatie

‘Een onderzoek naar vernieuwende participatievormen bij brancheorganisaties tijdens cao-processen’

Dr. Lilian Woudstra

Juni 2016



a-advies

Vondellaan 36 | 3521 GH Utrecht
T 030 2620205 | E info@a-advies.nl
www.a-advies.nl

Inhoud

Samenvatting

1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Onderzoeksaanpak.....	1
1.3 De cases in het kort	2
1.4 Leeswijzer	5
2. Model voor het beschrijven van participatievormen	7
2.1 De democratie kubus	7
2.2 Mate van inclusiviteit	7
2.3 Mate van intensiteit	9
2.4 Mate van invloed.....	10
2.5 Totaalscores op de democratie kubus	11
3. Effect van participatie op ervaren betrokkenheid	13
3.1 Participatie & betrokkenheid	13
3.2 Werkende elementen m.b.t. inclusie	13
3.3 Werkende elementen m.b.t. invloed	15
3.4 Werkende elementen m.b.t. intensiteit.....	17
4. Effecten op randvoorwaarden voor naleving	19
4.1 Betrokkenheid & justification sufficiency.....	19
4.2 Betrokkenheid & procedurele rechtvaardigheid.....	21
4.3 Betrokkenheid & relevantie/praktische toepasbaarheid.....	22
5. Tot besluit	25
5.1 Dilemma's rond participatie	25
5.2 Oplossingsrichtingen voor genoemde dilemma's	25

Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar verschillende vernieuwende voorbeelden van participatievormen bij brancheverenigingen die ingezet zijn in het cao-proces. Daarnaast is ingegaan op wat er belangrijk bij participatie is voor (a) de ervaren betrokkenheid van lid-bedrijven bij de cao en (b) belangrijke randvoorwaarden voor de naleving van cao-afspraken.

Duidelijk is geworden dat participatie kan leiden tot meer betrokkenheid bij de cao via drie lijnen: (a) meer inclusie, (b) meer intensieve vormen van participatie en (c) meer invloed.

Voor meer betrokkenheid door inclusie is het van belang voor brancheverenigingen om:

- (a) Bij het ophalen van informatie en meningen breder te kijken dan de geijkte personen binnen het eigen netwerk;
- (b) Minder te praten over, maar meer met (en dat geldt ook voor stakeholders binnen lid-bedrijven als leidinggevenden en medewerkers);
- (c) De snelheid en het gemak waarmee meningen kenbaar kunnen worden gemaakt te vergroten;
- (d) Het aanpakken van een gebrek aan diversiteit binnen de vereniging.

Voor meer betrokkenheid door meer invloed is het van belang om te zorgen voor:

- (a) Continue communicatie (door de fasen van het cao-proces heen);
- (b) mogelijkheden om invloed uit kunnen oefenen op meer strategisch of tactisch niveau;
- (c) meer transparant te zijn over wat er speelt en waarvoor om input wordt gevraagd;
- (d) het meer bottom-up ophalen van input.

Voor meer betrokkenheid door meer intensieve participatie is het tot slot belangrijk om:

- (a) met leden in dialoog te treden (in plaats van éénrichtingscommunicatie);
- (b) mogelijkheden te bieden voor verdieping in gevoerde discussies (meer tijd voor het voeren van discussies, meer kennis laten verwerven, meer mogelijkheden met elkaar te laten verkennen, etc.);
- (c) leden te betrekken bij het komen tot conclusies zodat zij zien dat ze gehoord worden en dat hun boodschap goed is overgekomen (los van het feit of daar vervolgens iets mee wordt gedaan).

Meer betrokkenheid blijkt echter weinig effect te hebben op belangrijke randvoorwaarden voor de naleving van cao-afspraken. Veelal omdat volgens leden al aan deze randvoorwaarden voldaan was. Als er wel sprake van een effect is, gaat het veelal om accentverschuivingen. De meeste van deze effecten lopen via inclusieve en intensieve vormen van participatie.



1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is subsidie beschikbaar gesteld om onderzoek te doen bij brancheorganisaties naar vernieuwende vormen van participatie van hun lid-bedrijven in cao-processen.

Om de cao toekomstbestendig te maken, wordt er momenteel veel vernieuwd. Het gaat daarbij enerzijds om de inhoud (denk aan allerlei mogelijkheden in de cao om meer maatwerk te kunnen bieden), maar ook om het proces. Dit o.a. naar aanleiding van de oproep van de SER om de betrokkenheid van werkgevers en werknemers bij de cao (verder) te vergroten.

De aandacht gaat hierbij echter vooral uit naar het betrekken van meer of een bredere vertegenwoordiging van *medewerkers* bij het cao-proces. Dit onderzoek richt zich op de tot nu toe onderbelichte vraag hoe leden van *werkgeversorganisaties* meer kunnen participeren in het cao-proces en wat de effecten hiervan zijn op hun gevoel van betrokkenheid en hun beleving van cao-afspraken. Dit met als doel brancheorganisaties verder te stimuleren en te faciliteren bij het gehoor geven aan de oproep van de SER.

1.2 Onderzoeksaanpak

Wij bestuderen in het onderzoek vijf verschillende vernieuwende vormen van ledenparticipatie in het cao-proces. Het gaat om:

- De cao doetank doet (WWb);
- Ontwikkelgroep (Sociaal Werk Nederland)/ Klankbordgroep (Bouwend Nederland);
- De werkvloer centraal (PO-raad);
- Cao Platform (FME)
- Rosetta (NWBC).

Centraal staat daarbij de volgende vraag:

Hoe laten brancheorganisaties (groepen binnen) hun achterban participeren in het cao-proces en hoe werken deze verschillende vormen van ledenparticipatie uit op (a) de ervaren betrokkenheid en (b) belangrijke randvoorwaarden voor de naleving van cao-afspraken?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden:

- Is een literatuurstudie verricht (ten behoeve van het identificeren van geschikte cases en het te ontwikkelen theoretisch kader van het onderzoek);
- Zijn interviews gehouden met:
 - (a) Betrokken branchevertegenwoordigers;



(b) Lid-bedrijven of andere betrokkenen (leidinggevend, schoolbestuurders, uitvoerders) bij de vernieuwende vorm van ledenbetrokkenheid;

- Is aanvullende documentatie met betrekking tot de cases nader bestudeerd en geanalyseerd (o.a. ten behoeve van de indeling in participatievormen die in de cases zijn toegepast);
- Is een werkconferentie georganiseerd waarbij vertegenwoordigers van brancheorganisaties en lid-bedrijven met elkaar in gesprek zijn gegaan over de vraag hoe de uitkomsten van het onderzoek in de praktijk kunnen worden toegepast voor een sterkere betrokkenheid van werkgevers bij het cao-proces.

In totaal zijn er 55 interviews afgenomen (zie tabel).

Case	Aantal geïnterviewden
De cao doetank doet (WWb)	(a) 1 geïnterviewde namens de branchevereniging (b) 5 direct-betrokkenen: 4 P&O-ers, 1 leidinggevende (c) 5 leden die niet betrokken waren bij de pilots vanuit de doetank
Ontwikkelgroep (Sociaal Werk Nederland)/ Klankbordgroep (Bouwend Nederland)	(a) 2 geïnterviewden namens de 2 brancheverenigingen (b) 3 deelnemers aan de klankbordgroep (c) 3 deelnemers aan de ontwikkelgroep (d) 1 bestuurder (van Bouwend Nederland)
De werkvloer centraal (PO-raad)	(a) 1 geïnterviewde namens de branchevereniging (b) 6 schoolbestuurders (c) 5 schoolleiders
Cao-platform (FME)	(a) 1 geïnterviewde namens de branchevereniging (b) 9 lid-bedrijven
Rosetta (NWBC)	(a) 1 geïnterviewde namens de branchevereniging (b) 5 lid-bedrijven die deel hebben genomen aan de werkgroepen (c) 4 lid-bedrijven die geen deel hebben genomen aan de werkgroepen (d) 3 bestuurders vanuit de NWBC

1.3 De cases in het kort

Om de resultaten in het onderzoek beter te kunnen plaatsen, beschrijven wij hieronder kort de inhoud van de in het onderzoek bestudeerde cases.

De Cao doetank doet! – Werkgeversvereniging voor de Waterbedrijven (WWb)

Aanleiding voor de Cao Doetank doet was in eerste instantie niet meer participatie van lid-bedrijven, maar meer betrokkenheid van alle medewerkers en niet alleen vakbondsleden bij de cao. In dit onderzoek bestuderen we de case echter vanuit de betekenis die deze heeft voor vernieuwing in de vorm waarin individuele lid-bedrijven bij de cao worden betrokken.



Die vernieuwing bestaat eruit dat het individuele lid-bedrijven mogelijk maakte om samen met de mensen die de cao-afspraken daadwerkelijk moeten toepassen (leidinggevenden, operationeel HR-personeel, medewerkers) te zoeken naar werkbare oplossingen voor het omgaan met als knellend ervaren cao-artikelen. Denk aan cao-artikelen die nieuwe initiatieven als de invoering van Het Nieuwe Werken in organisaties in de weg dreigden te staan.

Hiertoe zijn brainstormsessies in de branche gehouden en vervolgens is men binnen enkele bedrijven van start gegaan met pilots nadat tijdelijke dispensatie van de betreffende knellende cao-afspraken was verleend. Na afloop van de pilots zijn de resultaten gepresenteerd en is een voorstel gedaan voor het aanpassen van cao-afspraken. Deze aanpassingen zijn vervolgens doorgevoerd in de nieuwe cao.

Ontwikkelgroep - Sociaal Werk Nederland / Klankbordgroep - Bouwend Nederland

Het gaat hier om twee verschillende initiatieven (één bij Sociaal Werk Nederland - de landelijke werkgeversorganisatie voor de branche welzijn en maatschappelijke dienstverlening - en één bij Bouwend Nederland) van een soortgelijke vernieuwende vorm van ledenbetrokkenheid bij de cao. De ontwikkel-/klankbordgroep bestond voor de helft uit werkgevers (directie, HR) en voor de andere helft uit (vertegenwoordigers van) werknemers.

De vertegenwoordiging aan werkgeverskant was zeer zorgvuldig samengesteld, waarbij men streefde naar een dwarsdoorsnede uit het werkveld (zowel kleine als grote organisaties, verschillende subsectoren, regio's, jonge ondernemers, etc.). Gedurende het cao-traject kwamen de groepen meerdere keren bij elkaar om uiteenlopende onderwerpen te bediscussiëren. De groepen voorzagen de cao-tafels hiermee van extra input m.b.t. te hanteren uitgangspunten/bouwstenen voor een nieuwe cao.

'Gewone' lid-bedrijven (zonder formele rol binnen de brancheorganisatie) werd zo de kans geboden om actiever mee te praten en denken over de cao.

Cao-platform - FME

Het gaat hier om een initiatief van FME om de achterban meer te betrekken bij de cao-onderhandelingen en transparanter te communiceren met de achterban tijdens de onderhandelingen over te maken keuzes en hun consequenties. Uit een eerder gehouden onderzoek bleek hier behoefte aan te bestaan.



Er is een online cao-platform in het leven geroepen met nieuws en mogelijkheden voor discussies en het plaatsen van stellingen. Daarnaast is de frequentie van nieuwsbrieven rond de cao verhoogd en waren er meer interactieve ledenbijeenkomsten tijdens de cao-onderhandelingen.

Werkgroepen binnen het project Rosetta – NRK-werkgeversvereniging Branche cao (NWBC)

Bij de NWBC ontstond een behoefte aan een geheel nieuwe, moderne cao op een moment dat de cao voor de bij de NWBC aangesloten bedrijven in de kunststof- en rubberindustrie was geëxpireerd na vastlopende onderhandelingen. Het project Rosetta is vanuit de NWBC opgezet om te komen tot een nieuwe, moderne cao.

Daarvoor zijn o.a. werkgroepen ingesteld met lid-bedrijven die cao-afspraken hebben doorgenomen en in kaart hebben gebracht wat er gemoderniseerd moet worden op de punten (a) tijd, (b) belonen en (c) duurzame inzetbaarheid. Er is ook nagedacht over mogelijke oplossingsrichtingen hierbij.

Op basis van de input van de werkgroepen zijn door het NWBC-bestuur prioriteiten bepaald voor de werkgeversinzet. Uiteindelijk is in samenspraak met de vakbonden gekozen voor een gefaseerde aanpak waarin jaarlijks wordt gekozen over welke prioritaire onderwerpen vernieuwingsafspraken worden gemaakt. Deze worden geformaliseerd in een cao-akkoord, samen met een loonstijging volgens een eerder afgesproken industriegemiddelde. De eerste fase is inmiddels succesvol afgerond.

Mijn werk, onze scholen (PO-raad)

In aanloop op de eerste onderhandelingen die door de PO-raad werden gevoerd in plaats van OCW, werd besloten eerst bij de wederzijdse achterbannen van brancheverenigingen en vakbonden te herijken of de huidige cao nog aan de behoeften en vereisten van de huidige tijd voldoet.

Tijdens de actie 'mijn werk, onze scholen', voorafgaand aan de cao-onderhandelingen, gingen vele leraren, ondersteuners, leidinggevend en bestuurders in gesprek met elkaar over wat nu écht belangrijk is voor hun werkplezier en voor het leveren van onderwijskwaliteit. Deze discussies werden aangevuld met een online dialoog (enquête, synthetron-discussie).

De weerslag hiervan is in de vorm van verschillende bouwstenen voor een nieuwe cao aangeboden aan de cao-partijen en meegenomen in de onderhandelingen.



1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk lichten we eerst het gebruikte theoretische model voor het beschrijven van de verschillende participatievormen die in de bestudeerde cases gebruikt worden toe. Op basis van dit model worden de cases vervolgens nader geanalyseerd op gebruikte participatievormen.

In hoofdstuk drie gaan we dieper in op de vraag welke elementen in deze participatievormen bijdragen aan een groter gevoel van betrokkenheid bij de cao onder de leden. Daarna gaan we in hoofdstuk 4 in op de mogelijke effecten van dit gevoel op de beleving van de cao door de achterban.

In hoofdstuk 5 staan tot slot de bevindingen uit de werkconferentie met brancheverenigingen en lid-bedrijven centraal. Wat vinden zij van de uitkomsten en kunnen zij er wat mee in hun praktijk?





2. Model voor het beschrijven van participatievormen

Voor het nader beschrijven van de vernieuwende vormen van ledenparticipatie maken we gebruik van de ‘democratie kubus’ van Archon Fung (Harvard)¹. In dit hoofdstuk wordt een theoretische toelichting op dit model gegeven. In elke paragraaf staat een andere dimensie van het model centraal. De paragrafen beginnen steeds met een theoretische uitleg van de dimensie en de door Fung onderscheiden participatievormen hierbinnen. De paragrafen worden afgesloten met een overzicht van hoe de verschillende cases zijn in te delen op de betreffende participatievormen. In bijlage 1 is tot slot een totaaloverzicht te vinden van hoe de verschillende cases in te delen zijn op basis van dit model.

2.1 De democratie kubus

Hoewel de in het onderzoek te bestuderen cases met vernieuwende vormen van participatie zeer verschillend van opzet zijn, valt er ook een aantal gemeenschappelijke kenmerken in te ontdekken. Dit doen we door de ‘democratie kubus’ toe te passen. De ‘democratie kubus’ omvat drie dimensies van participatie die we in de verschillende cases in meer of mindere mate terugzien.

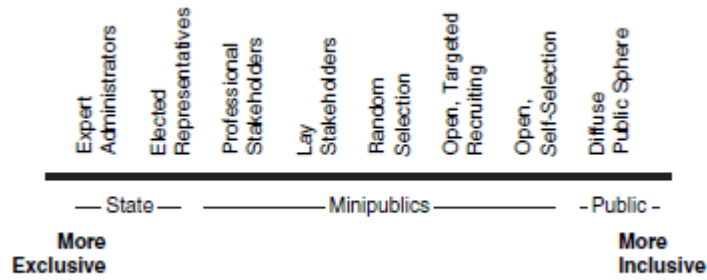
- De eerste dimensie heeft betrekking op wie kunnen en mogen participeren (mate van inclusiviteit).
- In de tweede dimensie draait het om de vraag hoe gecommuniceerd wordt en conclusies getrokken worden uit opgehaalde meningen (mate van intensiteit)?
- Tot slot gaat het in de derde dimensie om de link tussen geuite meningen/getrokken conclusies aan de ene kant en gemaakt beleid/genomen acties aan de andere kant (mate van invloed).

Binnen deze dimensies zijn steeds verschillende participatievormen te onderscheiden. Deze leggen we in onderstaande paragrafen per dimensie verder uit.

2.2 Mate van inclusiviteit

De eerste dimensie van de democratie kubus loopt van meer exclusieve naar meer inclusieve vormen van participatie (zie figuur). Het model van Fung is daarbij echter sterk gericht op participatie van burgers in overheidsbeleid en dat is met name terug te zien in de eerste twee vormen die genoemd worden in de figuur. Deze laten wij in het huidige onderzoek daarom buiten beschouwing.

¹ Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66, p.66-75.
Fung, A. & Warren, M. (2011). The Participedia project: An Introduction. *International Public Management Journal*, 14, 341-362.



De twee hierop volgende vormen (professional en lay stakeholders) omschrijven min of meer de klassieke manier van betrokkenheid bij cao-onderhandelingen: dit is gedelegeerd aan de experts binnen de betreffende brancheorganisatie en/of enkele mensen (vrijwilligers) uit het veld namens de achterban. Ook deze zijn verder niet van toepassing op de vernieuwing in de onderzochte cases.

De volgende drie vormen richten zich op het betrekken van 'minipublics' (kleine groepen van leden) via verschillende manieren van selectie. Het kan gaan om (a) een aselechte steekproef (bijvoorbeeld bij het uitzetten van enquêtes onder de achterban), (b) een open, maar gerichte benadering (bijvoorbeeld een open oproep voor deelname aan een groepsbijeenkomst, waarbij er daarnaast gerichte acties worden ingezet om ervoor te zorgen dat bepaalde, normaal gesproken ondervertegenwoordigde groepen, wel betrokken worden) en (c) open, zelfselectie (waarbij deelname aan de groepsbijeenkomst open is gesteld voor een ieder die dit wel en leden zelf besluiten wel of niet aan dit verzoek deel te nemen).

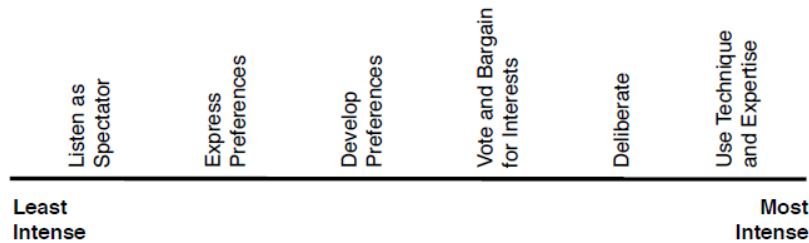
Tot slot richt de laatste vorm zich niet zozeer meer op kleine groepen leden, maar op bredere publieken of op iedereen. Daarbij wordt de definitie van 'de achterban' veelal opgerekt, zodat dit ook andere stakeholders kan betreffen dan alleen de directeuren en P&O managers in de betreffende lid-bedrijven (denk bijvoorbeeld aan het operationele niveau van leidinggevend en medewerkers).

Kijken we naar de verschillende cases in het onderzoek, dan kunnen die als volgt op de inclusie dimensie worden ingedeeld:

Casus	Mate van inclusie
Cao doetank doet! (WWb)	Diffuse public sphere (leidinggevend, medewerkers en P&O-ers)
Klankbordgroep (Bouwend NL)/ Ontwikkelgroep (Sociaal Werk Nederland)	Minipublic: open, targeted recruiting (er zit een maximum aan het aantal deelnemers, leden konden zichzelf aanmelden, actief gezocht naar deelnemers uit bepaalde groepen)
Cao-platform (FME)	Minipublic: open, zelfselectie (ieder lid kon deelnemen als hij/zij dat wilde)
Rosetta (NWBC)	Minipublic: open, targeted recruiting (er zit een maximum aan het aantal deelnemers, leden konden zich zelf aanmelden, actief gezocht naar deelnemers uit bepaalde groepen)
Mijn werk, onze scholen (PO- raad)	Diffuse public sphere (schoolbestuurders, schoolleiders, leraren, ondersteuners)

2.3 Mate van intensiteit

Participatievormen kunnen vervolgens verschillen in intensiteit, oftewel de tijdsinvestering, het kennisniveau en het commitment van de betrokken deelnemers dat gevraagd wordt:



Klassieke vormen van ledenparticipatie richten zich meestal op de eerste twee, weinig intensieve, vormen van communicatie, waarbij leden of (a) eigenlijk alleen informatie vanuit de brancheorganisatie ontvangen zonder mogelijkheid om hun eigen mening, ideeën, etc. naar voren te kunnen brengen (fungeren als passieve toeschouwers) of (b) naast informatie ontvangen ook hun eigen mening of ideeën kenbaar kunnen maken doordat hen bijvoorbeeld de mogelijkheid wordt geboden vragen te stellen of opmerkingen te maken.

In de derde vorm van intensiteit ('develop preferences') draait het om vormen van communicatie die gericht zijn op het kunnen ontwikkelen van voorkeuren door te leren over bepaalde ontwikkelingen, hierop te reflecteren en met anderen te interacteren (bijvoorbeeld door ideeën met elkaar uit te wisselen). Een duidelijke vertaling van de opgehaalde input naar collectieve conclusies blijft in deze vorm echter nog achterwege. Een typisch voorbeeld van een dergelijke participatievorm is een discussieavond.

Bij de volgende vormen van invloed is er wél sprake van een vertaling van de opgehaalde input naar collectieve conclusies. Dit kan op verschillende manieren. Allereerst via het aggregeren van standpunten en meningen door bijvoorbeeld te tellen, te stemmen of met elkaar een gemeenschappelijk standpunt te onderhandelen.

Daarnaast kan geprobeerd worden te komen tot collectieve conclusies via 'delibereren'. Hierbij proberen deelnemers elkaar te beïnvloeden door het uiteenzetten van argumenten (zuiver gebaseerd op verstandelijke overwegingen) om zo te komen tot rijkere ('meer geïnformeerde') afwegingen en mogelijk tot consensus.

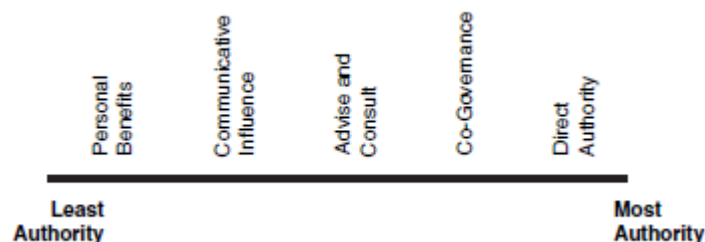
Een laatste manier om te komen tot een collectieve conclusie is om deze te baseren op het advies van technische experts (denk aan juridische of fiscale adviseurs).

Kijken we naar de verschillende cases in het onderzoek, dan kunnen die als volgt op de intensiteit dimensie worden ingedeeld:

Casus	Mate van intensiteit
Cao doetank doet! (WWb)	Deliberen (door een half jaar lang te experimenteren)
Klankbordgroep (Bouwend NL)/ Ontwikkelgroep (Sociaal Werk Nederland)	Onderhandelen (klankbordgroep)/ Delibereren (ontwikkelgroep)
Cao-platform (FME)	Develop preferences (meer open, tweerichting communicatie)
Rosetta (NWBC)	Delibereren (verkennen van onderwerpen en komen tot standpunten op basis van argumenten)
Mijn werk, onze scholen (PO-raad)	Tellen van meningen/stemmen (synthetron-sessie)

2.4 Mate van invloed

Tot slot variëren participatievormen in de mate van invloed die de achterban hiermee op het beleid/acties van de branchevereniging kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de link tussen opgehaalde meningen/conclusies bij de achterban enerzijds en het uiteindelijk ingezette beleid (of acties) anderzijds. Leden kunnen hier in meer of mindere mate invloed op hebben, afhankelijk van de mate van autoriteit die aan hen wordt toegekend:



De eerste twee vormen zijn voor dit onderzoek minder relevant. Bij sommige participatievormen verwachten deelnemers eigenlijk weinig tot geen invloed uit te oefenen op uiteindelijke beslissingen, maar participeren zij toch vanuit een zeker persoonlijk voordeel dat zij hieraan beleven (gehoor geven aan de behoefte je zegje te willen doen, gehoor geven aan een gevoelde verantwoordelijkheid/plicht om actief te participeren, etc.). Bij de tweede vorm is er sprake van een meer indirecte invloed, namelijk via het beïnvloeden van de beeldvorming of publieke opinie.

De derde vorm heeft betrekking op het uitoefenen van invloed via raadpleging en advies. Hoewel de brancheorganisatie hierbij het stuur in handen houdt, nemen ze wel input vanuit de achterban in hun overwegingen mee. Dit wordt gevolgd door de vierde vorm van invloed: co-governance. Deze vorm, in Nederland beter bekend als co-creatie. Hierbij wordt door (een deel van) de achterban gezamenlijk met de brancheorganisatie opgetrokken om plannen, beleid of strategieën voor acties te ontwikkelen. De vijfde vorm, waarbij leden directe invloed gegeven wordt over te nemen beslissingen of te maken beleid, komt niet voor in de bestudeerde cases.

Kijken we naar de verschillende cases in het onderzoek, dan kunnen die als volgt op de invloed dimensie worden ingedeeld:

Casus	Mate van invloed
Cao doetank doet! (WWb)	Co-governance (samen met betrokken leden werden cao-artikelen aangepast)
Klankbordgroep (Bouwend NL)/ Ontwikkelgroep (Sociaal Werk Nederland)	Raadplegen & advies
Cao-platform (FME)	Raadplegen & advies
Rosetta (NWBC)	Co-governance (samen met betrokken leden is de cao-agenda bepaald)
Mijn werk, onze scholen (PO-raad)	Raadplegen & advies

2.5 Totaalscores op de democratie kubus

Combineren we de schaalscores van de cases op de drie dimensies, dan komen we tot de volgende totaalscores van de cases op de democratie kubus voor wat betreft de ingezette participatievorm:

Casus	Schaalscores			Totaalscore
	<i>Inclusie</i>	<i>Intensiteit</i>	<i>Invloed</i>	
Cao doetank doet! (WWb)	Inclusie: 6/6	Intensiteit: 5/6	Invloed: 4/5	2,63
Rosetta (NWBC)	Inclusie: 4/6	Intensiteit: 5/6	Invloed: 4/5	2,30
Mijn werk, onze scholen (PO-raad)	Inclusie: 6/6	Intensiteit: 4/6	Invloed: 3/5	2,27
Klankbordgroep (Bouwend NL)/ Ontwikkelgroep (Sociaal Werk Nederland)	Inclusie: 4/6	Intensiteit: 4,5/6	Invloed: 3/5	2,02
Cao-platform (FME)	Inclusie: 5/6	Intensiteit: 3/6;	Invloed: 3/5	1,93
Gemiddeld	0,83	0,72	0,68	

Met name de werkgroepen uit het Rosetta project van de NWBC, de Cao Doetank doet! (WWb) en Mijn werk, onze scholen (PO-raad) scoren hoog over de gehele linie van de democratie kubus, wat ook hun hoge totaalscore verklaart. Maar betekent dit nu ook dat deze projecten het beste scoren als het gaat om betrokkenheid en het positief weten te beïnvloeden van belangrijke randvoorwaarden voor naleving van de cao?

Op basis van signalen uit de interviews is dit nog maar de vraag. Allereerst kan de gegeven ruimte voor participatie niet altijd optimaal worden benut. Zo zijn er verschillende cases die heel participatief waren opgezet, maar in de praktijk aanliepen tegen externe obstakels (bezuinigingen, weerstand van de vakbonden, belemmerende wetgeving) om de participatieve input ook effectief vorm te kunnen geven in het cao-proces. Daarnaast is ook de aanleiding van de inzet van de vernieuwende participatievorm van invloed op hoe de participatievorm wordt ervaren. Het cao-platform van FME was bijvoorbeeld vooral gericht op meer transparantie in de communicatie over de



cao-onderhandelingen met de achterban en heeft daarvoor zeer goed gewerkt. Tot slot is het uiteraard ook sterk afhankelijk van wat de achterban binnen de context van cao-onderhandelingen zelf wenst aan betrokkenheid. Diverse geïnterviewden geven bijvoorbeeld aan het niet altijd erg te vinden als er lager gescoord wordt op (bepaalde aspecten van) de democratie kubus. Er wordt hierbij o.a. gewezen op de gevaren die er zitten aan het betrekken van mensen die mogelijk niet het benodigde overzicht hebben om goede keuzes te maken. Maar ook het feit dat er bij onderhandelingen uiteindelijk altijd maar een beperkt aantal mensen aan het stuur kunnen staan. Dit roept echter wel de vraag op wat dan wel belangrijk wordt gevonden voor een goede betrokkenheid van de achterban.

In de volgende twee hoofdstukken gaan we daarom nader in op wat nu precies belangrijk is bij het inzetten van de vernieuwende participatievormen voor het bereiken van een groter gevoel van betrokkenheid en het positief weten te beïnvloeden van belangrijke randvoorwaarden voor naleving van de cao.



3. Effect van participatie op ervaren betrokkenheid

In het vorige hoofdstuk staat beschreven hoe lid-bedrijven via drie verschillende dimensies van participatie bij de cao betrokken kunnen worden. Maar wat is daarbij belangrijk als het gaat om het versterken van het gevoel van betrokkenheid bij de achterban en via welke mechanismen verloopt dit precies? Deze vraag staat centraal in dit hoofdstuk.

3.1 Participatie & betrokkenheid

Alle drie de dimensies in de participatievormen hebben een effect op de ervaren betrokkenheid bij de cao volgens de meeste geïnterviewden. Daarbij gaat het in enkele gevallen overigens slechts om accentverschuivingen (bijvoorbeeld alleen een grotere ervaren betrokkenheid in de voorfase van het cao-proces, maar in de rest van het proces niet).

Wel worden de verschillende dimensies niet allemaal even vaak genoemd als gevraagd wordt naar waardoor geïnterviewden een grotere mate van betrokkenheid bij de cao ervaren:

- Het meest wordt gerefereerd aan argumenten die betrekking hebben op de mate van inclusiviteit van de betreffende participatievorm;
- Dit werd op de voet gevolgd door argumenten die betrekking hebben op de mate van invloed.
- Minder vaak werd gerefereerd aan de mate van intensiteit.

Echter, de dimensies komen ook in wisselende mate voor binnen de cases (zie vorige hoofdstuk). Het is hierdoor onduidelijk of inclusiviteit het meest genoemd wordt omdat men dit als het belangrijkste aspect ervaart voor een gevoel van betrokkenheid, of omdat dit aspect het meest voorkwam in de bestudeerde vernieuwende vormen van participatie.

Diverse geïnterviewden geven daarnaast aan geen effect op hun betrokkenheid bij de cao te ervaren. Het gaat hierbij veelal om geïnterviewden die zelf – ook al voor de inzet van de vernieuwende participatievorm – actief betrokken waren binnen de branchevereniging.

In het vervolg van dit hoofdstuk zoomen we nader in op hoe (a) inclusie, (b) intensiteit en (c) invloed precies bijdragen aan een groter gevoel van betrokkenheid bij lid-bedrijven.

3.2 Werkende elementen m.b.t. inclusie

We beginnen met een overzicht van de werkende elementen met betrekking tot inclusiviteit. Het gaat achtereenvolgens om:

- Breder kijken dan de 'in-crowd';
- Het verbreden van de definitie van de achterban;
- Vergroten van de snelheid en het gemak waarmee meningen kenbaar kunnen worden gemaakt;
- Aanpakken van een gebrek aan diversiteit.



3.2.1 Breder kijken dan de 'in-crowd'

Allereerst wordt duidelijk dat het betrekken van méér leden bij de cao niet per se genoeg is voor een sterker gevoel van ledenbetrokkenheid. Met name niet als het gaat om het sterker willen staan met standpunten richting achterban én vakbonden. Wanneer dit alleen als meer van hetzelfde ('incrowd') wordt gezien, heeft de inclusie van groepen leden bij de cao geen effect.

Het effect van inclusie op betrokkenheid loopt voor de meeste geïnterviewden juist via het betrekken van ook andere groepen lid-bedrijven dan waar de branchevereniging al veel mee spreekt voor een betere afspiegeling. Hoewel de meeste brancheorganisaties wel een vorm hebben om input op te halen voor de cao bij hun achterban, verschillen die vormen onderling sterk (vergelijk bijvoorbeeld een traditioneel rondje door het land langs enkele leden uit het netwerk met een representatieve enquête onder de gehele achterban).

Wat opvalt is dat geïnterviewden de meer 'objectieve' vormen hierbij (waarbij iedereen wordt betrokken, een aselechte steekproef wordt getrokken of gericht wordt geworven uit verschillende belangrijke groepen binnen de achterban) als beter voor de mate van ledenbetrokkenheid ervaren: hierbij heeft iedereen, ongeacht zijn of haar connecties met vertegenwoordigers binnen de brancheverenigingen, een eerlijke kans om gehoord te worden.

3.2.2 Het verbreden van de definitie van de achterban

Diverse geïnterviewden, met name in de cases 'Mijn werk, onze scholen' en 'De Cao-doetank doet', wijzen verder op een andere vorm van inclusie en de invloed die dit heeft op de ervaren betrokkenheid van de achterban.

Zij hechten veel belang aan het principe "niet praten over, maar praten met". Dit betrekken zij vervolgens echter niet alleen op zichzelf, maar breder: het gaat hen er niet alleen om dat de vertegenwoordigers namens de lid-bedrijven mee mogen praten, maar ook stakeholders als leidinggevenden en medewerkers. Pas dan is er in hun ogen sprake van echte betrokkenheid van de achterban.

3.2.3 Vergroten van de snelheid en het gemak om meningen kenbaar te maken

Ook wordt gewezen op het belang van het inzetten van snelle en gemakkelijk toegankelijke communicatiemiddelen voor lid-bedrijven om hun mening en/of input te kunnen geven (of hier expliciet om te vragen!) voor hun gevoel van betrokkenheid.

Dit aspect van het cao-platform werd bijvoorbeeld sterk gewaardeerd door de geïnterviewde FME leden (ongeacht overigens of ze er zelf gebruik van maakten), net als de representatieve enquête die onder de leden gehouden was voorafgaand aan de cao-onderhandelingen. Door expliciet te vragen naar input en hier ook voldoende tijd en mogelijkheden voor te reserveren wordt dit minder als een moeete ervaren en verwacht men meer dat afgegeven signalen ook daadwerkelijk ontvangen worden. Zijn communicatiemiddelen niet toegankelijk voor iedereen, dan kan dit verder ongewild leiden tot uitsluiting van bepaalde lid-bedrijven (bijvoorbeeld doordat vaste locaties voor landelijke bijeenkomsten voor sommige bedrijven te ver weg zijn). In enkele gevallen experimenteerden



wergroepen en/of vaste commissies van brancheorganisaties in dit verband overigens al met telefonisch vergaderen. Mogelijk dat hiervoor in de toekomst ook toepassingen te ontwikkelen zijn die toepasbaar zijn voor ledenbijeenkomsten.

3.2.3 Aanpakken van een gebrek aan diversiteit

Tot slot maken enkele geïnterviewden opmerkingen over het gebrek aan diversiteit in de samenstelling van de actieve leden binnen de brancheverenigingen. Het zijn veelal oudere, zeer politiek ingestelde mannen. Vrouwen en jonge ondernemers uit de achterban zijn veelal minder actief betrokken bij de cao.

Deze status quo maakt het mogelijk voor jongere leden en vrouwen ook minder aantrekkelijk om actief te worden. Enkele geïnterviewden prijzen daarom het werken met aparte, tijdelijke groepen met een frisse samenstelling. Die zijn in hun ogen makkelijker te vullen met jongeren en vrouwen dan vaste commissies of posities binnen de branchevereniging en kunnen daarmee een tegenwicht bieden aan de heersende cultuur. Overigens zien we vanuit dergelijke groepen vervolgens ook wel leden doorgroeien naar meer formele posities in diverse cases.

3.3 Werkende elementen m.b.t. invloed

Ook de mate van invloed die leden ervaren in de diverse participatievormen heeft een effect op hun gevoel van betrokkenheid bij de cao. Dit werkt op verschillende manieren:

- Continue communicatie (door de fasen van het cao-proces heen)
- Niveau waarop invloed kan worden uitgeoefend (operationeel, tactisch, strategisch)
- Mate van transparantie
- Bottom-up of Top-down

3.3.1 Continue communicatie

Allereerst zien we dat het gevoel van betrokkenheid voor de geïnterviewden o.a. afhankelijk is van de mate waarin zij invloed kunnen uitoefenen door de verschillende fasen van het cao-proces heen.

In een klassiek cao-proces zijn lid-bedrijven voorafgaand aan de onderhandelingen kort betrokken bij het bepalen van het mandaat voor de onderhandelingsdelegatie en na afloop om een klap te geven op het onderhandelingsakkoord. Bij verschillende vernieuwende vormen van ledenbetrokkenheid (met name het FME cao-platform en de ontwikkelgroep van Sociaal Werk Nederland) is er sprake van meer continue communicatie. Vaak in de vorm van meer betrokkenheid vooraf (ophalen van input, visieontwikkeling), maar ook tijdens de cao-onderhandelingen (vaker terugkoppelingen en het ophalen van input voor verdere aanpak onderhandelingen).

Doordat dit voor de achterban ook veelal cruciale momenten zijn die richting geven aan het proces, hebben zij hierdoor meer het gevoel invloed te kunnen uitoefenen en bij de cao betrokken te zijn.



3.3.2 Niveau waarop invloed kan worden uitgeoefend (operationeel, tactisch, strategisch)

Verder heeft het niveau van de onderwerpen die met de achterban worden besproken een effect op de ervaren mate van betrokkenheid.

Diverse geïnterviewden geven aan een belangrijke verschuiving te zien van alleen mogen meepraten over het mandaat voor de loononderhandelingen naar meedenken over concrete voorstellen en de aanpak van de onderhandelingen. Hiermee is hun rol minder beperkt tot het geven van input op alleen operationeel niveau, maar kunnen ze zich ook uitspreken over meer tactische en strategische aspecten.

3.3.3 Mate van transparantie

Ook de mate van transparantie vanuit de brancheorganisatie over waarover om input wordt gevraagd lijkt relevant voor de ervaren mate van betrokkenheid.

Zo geven verschillende geïnterviewden aan dat met name in het verleden hen wel om input werd gevraagd, maar op een verdeckte manier. Ook één geïnterviewde die heeft deelgenomen aan de klankbordgroep in de Bouw heeft dit zo ervaren. Voor hem was niet duidelijk (a) wat de cao-tafel precies van hen wilde weten en (b) met het oog op welke discussies tussen sociale partners de cao-tafel dit wilden weten. Dit kan het enerzijds lastig maken om een goede discussie te voeren, maar anderzijds ook om de verkregen invloed later duidelijk terug te herkennen en zich betrokken te weten.

Openheid hierover leidt tot een sterker gevoel van betrokkenheid, ook omdat de betrokkenheid dan beter zichtbaar voor de betrokkenen wordt.

3.3.4 Bottom-up of top-down

Tot slot is de mate waarin participerende lid-bedrijven ervaren 'gestuurd' te worden in hun meepraten en -denken genoemd als een bepalende factor voor de ervaren betrokkenheid door enkele leden. In hoeverre is zo'n traject top-down of meer bottom-up ingestoken?

In de klankbordgroep in de bouw werd bijvoorbeeld sterk gestuurd op waarover de deelnemers met elkaar konden discussiëren. Zij konden zelf geen onderwerpen inbrengen en de gevraagde input was nauw afgebakend (bijvoorbeeld aan de hand van stellingen). Dit drukt op hun gevoel van het kunnen uitoefenen van invloed. In andere gevallen roept het zelfs de vraag op of de branchevereniging wel echt op participatie van de leden zit te wachten. Zo hebben sommige leden de indruk dat als ze op ledenbijeenkomsten iets gevraagd wordt een en ander al behoorlijk voorgekauwd wordt en stellen zij hun vraagtekens bij de authenticiteit van het willen betrekken van leden (overigens uitsluitend genoemd bij de bespreking van hoe leden normaal gesproken participeren in het cao-proces). Een goede balans tussen sturing en ruimte voor bottom-up input is kortom belangrijk voor het gevoel van betrokkenheid.



3.4 Werkende elementen m.b.t. intensiteit

Naast inclusie en invloed wordt het gevoel van betrokkenheid ook beïnvloed door de intensiteit van de participatie in het cao proces.

Hierbij hebben we de volgende werkende elementen geïdentificeerd:

- In dialoog
- Verdieping
- Betrokkenheid bij het komen tot conclusies

3.4.1 In dialoog

Allereerst valt op dat de geïnterviewden een sterkere betrokkenheid bij de cao ervaren als er ruimte wordt geboden om met elkaar de dialoog aan te gaan. In plaats van eenrichtingsverkeer waarbij de branchevereniging met name zendt, vindt er tweerichtingsverkeer plaats waarbij branchevereniging en leden onderling op elkaar reageren op een open wijze.

Soms worden discussies overschaduwd door gezichtspunten van bepaalde dominante groepen of individuele leden. Door meer interactieve communicatievormen te gebruiken, kan dit effect worden tegengegaan: bijvoorbeeld door vaker in kleine groepjes uiteen te gaan en de resultaten hieruit plenair terug te koppelen.

Dit biedt minder kansen voor bepaalde groepen of leden om een stempel op de discussie te drukken door het hardst te schreeuwen.

3.4.2 Verdieping

Ook de diepgang die kan worden geboden in discussies is volgens sommige geïnterviewden van invloed op hun ervaren betrokkenheid.

Zij wijzen bijvoorbeeld enkele keren op het meer kunnen uitdiepen van onderwerpen in de diverse speciaal ingestelde groepen dan normaal gesproken gebeurt. Dit heeft zowel een tijds- als een kennisaspect:

“Er is veel intensiever met elkaar gesproken. Meerdere keren zijn we uitgebreid in gesprek gegaan over onderwerpen en hoe je die kunt invullen. Dat maakte het in mijn beleving dit keer zo anders” – Geïnterviewde over de Ontwikkelgroep van Sociaal Werk Nederland.

Ten aanzien van het kennisniveau in de discussies wordt allereerst gewezen op een meer geïnformeerde discussie met elkaar doordat er eerst een uitgebreide uitleg wordt gegeven om mensen op hetzelfde kennisniveau te brengen (bijvoorbeeld over ontwikkelingen die in de sector spelen of dilemma's waar sociale partners zich voor gesteld zien). Daarnaast zien we diverse elementen van een deliberatieve discussie voorbij komen die mensen het gevoel geven veel intensiever en bewuster te hebben geparticipeerd. Bijvoorbeeld door het bewust uitwisselen van de wensen en behoeften die leven achter standpunten die mensen innemen, het nauwkeurig met



deelnemers aan de discussie op een rij zetten van alle voor- en nadelen van bepaalde keuzes, of het relateren van keuzes aan de mate waarin deze binnen een bepaalde visie passen.

“Doordat we de cao zo uitgebreid doornamen ging ik ook veel bewuster nadenken over de inhoud. Dingen waar je voorheen niet zo bij stilstond, daarvan dacht ik nu: is dit eigenlijk nog wel logisch in de huidige tijd?” – Geïnterviewde deelnemer aan de werkgroepen in het NWBC project ‘Rosetta’.

3.4.3 Betrokkenheid bij het komen tot conclusies

Tot slot kan een sterker gevoel van betrokkenheid worden bereikt door leden meer zicht te geven op hoe uit de geleverde input door de participanten conclusies worden getrokken ten behoeve van het nemen van beslissingen in het verdere cao-proces. Wanneer dit zicht ontbreekt kan dit er, zeker in gevallen waarin er uiteenlopende meningen geuit zijn, toeleiden dat mensen zich, ondanks geleverde input, niet betrokken voelen, omdat onduidelijk blijft of hun stem überhaupt ‘gehoord’ is en of de boodschap wel goed is overgekomen. Om dit te voorkomen is het als branchevereniging belangrijk duidelijk te maken op welke wijze er conclusies zijn getrokken en daarbij zoveel mogelijk recht proberen te doen aan de diversiteit in meningen.



4. Effecten op randvoorwaarden voor naleving

Duidelijk is geworden dat de verschillende vormen van participatie effect hebben op de ervaren mate van betrokkenheid bij het cao-proces via zowel (a) inclusie, (b) invloed als (c) intensiteit (op basis van uiteenlopende werkende elementen). In dit hoofdstuk draait het om de vraag in hoeverre dit doorwerkt op hoe door lid-bedrijven wordt aangekeken tegen belangrijke randvoorwaarden voor de naleving van cao-afspraken. Meer specifiek gaat het dan om (a) justification sufficiency, (b) procedurele rechtvaardigheid en (c) de ervaren relevantie en praktische toepasbaarheid van cao-afspraken.

4.1 Betrokkenheid & justification sufficiency

Een eerste belangrijke randvoorwaarde voor naleving staat bekend onder de Engelse term 'justification sufficiency'². Dit verwijst naar de mate waarin de achterban voldoende goede redenen ziet om de inhoudelijke koers van de belangenvertegenwoordiging door de branchevereniging te kunnen accepteren. Kunnen lid-bedrijven zich bijvoorbeeld door de vernieuwende participatievormen beter vinden in de gegeven 'rationale' voor cao-uitkomsten die mogelijk niet in hun belang zijn, maar wel van andere groepen binnen de achterban?

We zien dat de meeste geïnterviewden aangeven accentverschillen in de justification sufficiency te ervaren door hun grotere betrokkenheid bij de cao. Over het algemeen was men zich ook voor de inzet van de vernieuwende participatievormen al wel bewust van het feit dat leden van de branchevereniging uiteenlopende belangen kunnen hebben. Ook heeft men begrip voor hoe hier door de branchevereniging mee wordt omgegaan. Daar hebben de vernieuwende participatievormen geen grote veranderingen in gebracht.

In diverse gevallen hebben de vernieuwende vormen van participatie echter geleid tot (nog) meer begrip voor het belangenveld waarmee de branchevereniging te maken heeft en daarmee indirect voor de bereikte uitkomsten. We zien bijvoorbeeld dat sommige leden die eerst de cao voor kennisgeving aannamen, er nu meer zelf achter staan (en ook aangeven afspraken makkelijker uit te kunnen leggen binnen hun organisatie). Soms overigens met dubbele gevoelens:

“Eerst ging ik de cao een beetje nukkig toepassen op het moment dat die bekend werd gemaakt, nu is het meer een deel van mij. Dit komt vooral door de discussies op de bijeenkomsten. Door te zien hoe anderen reageren snap je de redenen en overwegingen achter bepaalde standpunten beter. Je hebt meer toelichting gekregen en dat helpt je bij het snappen en genuanceerder kijken naar afspraken” – Geïnterviewde uit de FME Cao-platform-casus.

² Turnley, W. & Feldman, D. (1999). The impact of psychological contract violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.



“Er is een afspraak rond de ontzietmaatregelen, waarbij de leeftijd maar 1 jaar verhoogd is, terwijl de pensioenleeftijd natuurlijk in veel grotere stappen geregeld wordt. Maar ik weet nu beter en ook beter uit te leggen aan mijn leidinggevenden dat dit an sich een enorme overwinning is.”

“Ik sta nu wel anders tegenover het resultaat dan voorheen, maar het is ook weer niet zo dat hij nu ineens staat te juichen. De afgesproken salarisverhoging is moeilijk voor ons bedrijf, maar ik snap het wel. We moeten ook kijken naar de toekomst. Het is nodig voor de instroom van jongeren. Dus ik heb er een dubbel gevoel bij” – Geïnterviewd lid-bedrijf over het FME Cao-platform.

De accentverschillen in justification sufficiency zijn met name toe te schrijven aan een hogere mate van (a) intensiteit en (b) inclusiviteit in de participatie van lid-bedrijven in het cao-proces.

Het effect via intensiteit uit zich o.a. in meer inzicht in de argumenten achter de standpunten van anderen en daarmee soms ook tot eye openers (‘hé, zo kun je het ook bekijken, daar zit eigenlijk wel wat in’ of een bredere blik ‘voor mij is dat niet van belang, maar ik snap nu wel het belang of de urgentie bij anderen op dit punt’. De toegenomen intensiteit in de ledenparticipatie kan hierbij een gevolg zijn van meer ruimte geven aan een dialoog met elkaar tijdens ledenbijeenkomsten, in online discussies en meer uitleg geven over wat er speelt (zie de FME casus) of van het in zetten op deliberatie met een kleine groep leden (zie bijvoorbeeld de ontwikkelgroep van Sociaal Werk Nederland of de werkgroepen in het NWBC-project Rosetta).

“Er is altijd diversiteit in de sector geweest, maar dit komt wel steeds duidelijker naar voren. Bijvoorbeeld door de stakingsgevoelige bedrijven als aparte groep neer te zetten met aparte bijeenkomsten en ze steeds als aparte groep in de communicatie te benoemen. Hierdoor kreeg ik toch wel een beter begrip voor de gevolgen van bepaalde thema's voor hen. Dit begrip had ik voorheen misschien ook wel, maar hiermee werd alles beter plaatsbaar en is het makkelijker de koers van de onderhandelingen te accepteren” – Geïnterviewd lid-bedrijf over het FME Cao-platform.

Dit wil echter niet zeggen dat het beter leren kennen van elkaars standpunten de leden ook per se nader tot elkaar brengt. Of in de woorden van één van de geïnterviewden over het project ‘Mijn werk, onze scholen’ van de PO-raad: *“Ik vind het wel heel begrijpelijk, maar ik heb er geen begrip voor, want dit staat de benodigde vernieuwing in de sector in de weg”.*

Een tweede mechanisme dat we zien bij justification sufficiency heeft betrekking op de toegenomen inclusiviteit in de vernieuwende participatievormen: het maakt duidelijk dat bepaalde standpunten niet slechts voortkomen uit de persoonlijke voorkeuren van leden van de onderhandelingsdelegatie, maar breed gedragen worden door de leden, waardoor er meer begrip en acceptatie is voor gestelde prioriteiten bijvoorbeeld.



4.2 Betrokkenheid & procedurele rechtvaardigheid

Bij procedurele rechtvaardigheid draait het om de vraag hoe eerlijk en rechtvaardig de procedures worden ervaren waarmee de brancheorganisatie de belangenvertegenwoordiging namens de branche vorm geeft.

Ook hier zien we dat de meeste geïnterviewden in eerste instantie aangeven geen effecten op de procedurele rechtvaardigheid te ervaren, omdat hun branchevereniging in hun ogen altijd al eerlijk en rechtvaardig met de belangen van verschillende lid-bedrijven in de branche omgaat. Door in de vernieuwende vormen van participatie deze eerlijke en rechtvaardige belangenbehartiging nogmaals te borgen, wordt deze traditie ook in de vernieuwende participatievormen doorgezet.

Toch worden ook op dit punt door diverse geïnterviewden wel accentverschillen bemerkt. Deze lopen wederom via de (a) inclusiviteit en (b) intensiteit dimensie van de betreffende participatievormen.

Inclusiviteit draagt op twee verschillende manieren bij aan een accentverschil in de ervaren procedurele rechtvaardigheid rond het cao-proces.

Allereerst bieden de geboden mogelijkheden tot participeren in het cao-proces een goed weerwoord aan lid-bedrijven die klagen over de cao zonder zelf te participeren in het cao-proces. Hiermee wordt deze groep eigenlijk buiten spel gezet volgens de geïnterviewden: zij hebben immers alle kans gehad om te participeren. *“En als je daar geen gebruik van hebt willen maken, dan is het tekenen bij het kruisje”*.

Daarnaast wordt een enkele keer gewezen op het belang voor de procedurele rechtvaardigheid van het betrekken van jonge, frisse mensen als het gaat om het maken van een moderne, toekomstbestendige cao (zoals dit bijvoorbeeld in de klankbordgroep van Bouwend Nederland is gebeurd). Dit vanuit het idee dat zij er ook het langst mee zullen moeten werken waarschijnlijk.

Kijken we naar accentverschillen in ervaren procedurele rechtvaardigheid als gevolg van meer intensieve participatievormen dan bieden intensievere participatievormen de mogelijkheid om te voorkomen dat alleen diegenen die het hardste schreeuwen worden gehoord. Traditioneel gezien wordt de discussie tijdens ledenraadplegingen bijvoorbeeld veelal gedomineerd door betrokkenen die met name geïnteresseerd zijn in de discussie over de ontwikkeling van de loonkosten, waardoor meer inhoudelijke onderwerpen niet of nauwelijks aan bod komen. Door hier apart tijd voor te reserveren in speciale discussiegroepen kan deze neiging doorbroken worden.

Tot slot kan het voorkomen dat er punten zeer specifiek in het belang van één of enkele lid-bedrijven zijn en (nog) minder spelen bij de andere leden. Tijdens traditionele onderhandelingen vallen deze vaak al snel van de onderhandelingstafel ten gunste van breder gedeelde belangen. In één van de vernieuwende vormen van participatie zien we dat dit wordt voorkomen doordat er specifiek ruimte wordt geboden om met dergelijke diffuse belangen aan de slag te gaan als lid-bedrijf (Zie de Cao doetank doet!).



4.3 Betrokkenheid & relevantie/praktische toepasbaarheid

Tot slot is gekeken naar de effecten van betrokkenheid op (a) ervaren relevantie ('maken we afspraken over de goede dingen?') en (b) praktische toepasbaarheid ('maken we goed uitvoerbare afspraken?') van gemaakte cao-afspraken

In beide gevallen geeft het merendeel van de geïnterviewden aan géén effect te ervaren. In het geval van relevantie geven geïnterviewden overwegend aan dat de branchevereniging altijd al met voor hun relevante thema's bezig is. De vernieuwende participatievormen hebben dan ook niet geleid tot hele nieuwe thema's die nog niet op het netvlies van de brancheverenigingen stonden. Daarnaast wordt gewezen op het feit dat voor het maken van relevante afspraken twee partijen nodig zijn. Geïnterviewden in diverse cases geven echter aan dat voor hen relevante punten er helaas niet doorheen gekomen zijn bij de vakbonden.

Kijken we naar praktische toepasbaarheid dan valt op dat de participatievormen overwegend vooraan in de cao-trajecten worden ingezet waarbij vaak nog op een te laag detailniveau over de exacte vormgeving van maatregelen gesproken wordt, om hier daadwerkelijk op van invloed te kunnen zijn.

"Fijn dat er nu al in een vroeg stadium mensen betrokken waren die de afspraken later ook moeten gaan uitvoeren, maar wat is opgeleverd door de werkgroep is niet gedetailleerd genoeg om de praktische toepasbaarheid ervan te kunnen bewaken als werkgroep. Het wordt eerst nog nader uitgewerkt in de onderhandelingen" – Geïnterviewde deelnemer NWBC - werkgroep in het kader van het project Rosetta.

"Ik denk dat we daarvoor nog te vroeg in het traject zaten om daar effect op te kunnen hebben. Onze focus lag op uitgangspunten ontwikkelen voor nieuwe afspraken. Daarbij waren onze ideeën wel goed, maar bleken er later toch haken en ogen aan te zitten in de uitvoering. Maar dat bleek pas achteraf" - Geïnterviewde deelnemer ontwikkelgroep van Sociaal Werk Nederland.

"Het is raar hoe het zo anders heeft uitgepakt in de praktijk uiteindelijk. Het idee was om de werkdruk te beperken, maar de uiteindelijke uitwerking in de gemaakte cao-afspraken houdt dat juist tegen! Er is wel een overlegmodel gekomen, maar in een afgezwakte vorm en met zoveel beperkende voorwaarden, dat het totaal niet werkbaar is" – Geïnterviewde over het project 'mijn werk, onze scholen' van de PO-raad.

Andere redenen voor het niet ervaren van een effect liggen in het feit dat in sommige cases nog maar zeer recent een akkoord is gesloten en men hier nog geen zicht op heeft, of omdat het de branchevereniging in de onderhandelingen met de vakbonden nog niet gelukt is voorgestelde veranderingen door te voeren of slechts zeer beperkt.

Maar er zijn ook geïnterviewden die wel een effect op de relevantie en praktische toepasbaarheid van gemaakte afspraken ervaren.

Bij relevantie komt dit doordat:



- (a) Er breder gekeken wordt naar de cao (niet alleen naar beloning);
- (b) De relevantie van cao-artikelen voor de toekomst (in het geval van de diverse moderniseringstrajecten) uitgebreid onderwerp van gesprek is geweest;
- (c) De manier van werken ervoor gezorgd heeft dat onderwerpen duidelijker op de onderhandelagenda gezet zijn of hier juist van zijn afgehaald.

Enkele voorbeelden om dit laatste punt toe te lichten:

“Het thema vrije dagen van medewerkers staat dit keer wel echt op de agenda en daar kan men niet omheen. Het is nu overduidelijk dat dit voor werkgevers wel echt een punt is. Dat thema speelt al wel een tijdje, maar kwam er voorheen nooit door omdat de vakbonden er nooit over wilden praten” – Geïnterviewde deelnemer aan de NWBC-werkgroepen in het project Rosetta.

“Ik merk inderdaad wel een effect op de relevantie van cao-afspraken, maar dan niet zozeer via nieuwe onderwerpen die op de agenda zijn gekomen die men nog niet op het netvlies had, maar juist door het afremmen, het afhaken van bepaalde onderwerpen op die agenda. Er lag een plan waar de cao-tafel enthousiast over was, maar als ontwikkelgroep kijk je er toch op een andere manier naar. Er is advies gegeven om dingen uit te halen omdat men die niet werkbaar vond: bijvoorbeeld omdat men het idee had dat het nog een brug te ver was voor de branche – Geïnterviewde deelnemer ontwikkelgroep van Sociaal Werk Nederland.

Bij de praktische toepasbaarheid komt dit met name doordat de vernieuwende vormen van participatie de geïnterviewden meer inzicht hebben opgeleverd in de cao en cao-artikelen, waardoor ze deze makkelijker kunnen interpreteren en beter kunnen toepassen in de praktijk. Dit speelt met name bij de werkgroepen binnen het NWBC-project Rosetta, waar men uitgebreid met elkaar de cao heeft doorgenomen:

“Ik ben nu bekender met de cao-artikelen over beloning en kan ze door de discussies hierover met de werkgroep ook makkelijker interpreteren. In de werkgroep bleek namelijk ook dat het niet altijd even duidelijk is wat er bedoeld wordt met wat er is opgeschreven en ook daar ging men met elkaar in discussie over.”

Maar ook een lid-bedrijf van de FME geeft aan te ervaren minder vragen te hebben ten aanzien van de interpretatie van cao-artikelen door het gevolgde proces. Het gaat er dan vooral om dat er een duidelijke visie achter afspraken ligt en leden beter zijn meegenomen in hoe afspraken tot stand zijn gekomen.

Daarnaast wordt een toegevoegde waarde gezien voor de praktische toepasbaarheid van cao-afspraken van het inbrengen van lokale kennis door het betrekken van mensen van de werkvloer in de Cao doetank doet! Leidinggevenden en medewerkers weten samen het beste wat passend is in hun situatie, is het idee hierachter. Betrokkenen op de werkvloer brengen lokale kennis in, die niet altijd beschikbaar is bij beleidsmakers. Maar andersom hebben beleidsmakers soms kennis (denk aan juridische of fiscale aspecten) die betrokkenen op de werkvloer missen, wordt duidelijk uit andere cases. Dit kan ertoe leiden dat plannen achteraf niet realiseerbaar blijken doordat technische aspecten over het hoofd zijn gezien. Het is belangrijk is om een goede balans hierin te bewaken.





5. Tot besluit

Duidelijk is geworden dat participatie in cao-processen bij brancheorganisaties via drie ‘hoofdlijnen’ kan worden vormgegeven en dus ook vernieuwd: door (a) meer inclusieve, (b) meer intense en (c) meer invloedrijke vormen van participeren in te zetten. Maar in hoeverre vinden brancheverenigingen dit eigenlijk wel wenselijk? Welke dilemma’s zien zij hierbij? En zijn er oplossingsrichtingen hiervoor te bedenken die kunnen bijdragen aan het verder stimuleren en faciliteren van brancheorganisaties bij het meer betrekken van individuele werkgevers in cao-met AWWN met brancheorganisaties en lid-bedrijven.

5.1 Dilemma’s rond participatie

Meer participatie in het cao-proces door lid-bedrijven in de achterban wordt door de meeste deelnemers aan de werkconferentie als wenselijk beschouwd, maar men ziet tegelijkertijd ook uitdagingen hierbij.

Genoemd worden de volgende punten:

- Onderhandelingen zijn vaak een pressure cooker en dan is er niet altijd de tijd en de gelegenheid om de achterban erbij te betrekken. Daarnaast speelt dat ook een zekere mate van vertrouwelijkheid nodig is bij onderhandelen en dat dus ook nooit alles kan worden gedeeld met de achterban.
- Hoe ver ga je met participatie? Wat doe je bijvoorbeeld met werknemers, niet-leden en de bonden en wat is het beste voor een goed resultaat?
- Het kennisniveau bij individuele lid-bedrijven zit een goede participatie soms in de weg: kunnen zij het geheel wel overzien?
- Wat te doen met de verwachtingen die je wekt als je leden meer laat participeren ten aanzien van de invloed die zij kunnen uitoefenen. De branchevereniging heeft het bij de cao niet alleen voor het zeggen.
- Wanneer je meer mensen betreft, krijg je nog meer punten naar boven die spelen bij de achterban en nog meer diverse meningen te horen. Hoe maak je hier uiteindelijk soep van?

5.2 Oplossingsrichtingen voor genoemde dilemma’s

Voor de in de vorige paragraaf genoemde punten worden de volgende oplossingsrichtingen gezien:

- Dat onderhandelingen een pressure cooker zijn, waarin soms vertraagd en soms versneld wordt, valt niet te ontkennen. Maar met een goede continue communicatie tijdens het cao-proces kun je leden hier beter in mee nemen en ze een sterker gevoel van betrokkenheid geven. Dit betekent dat je al vroeg begint met het voorbereiden van de cao (al tijdens de looptijd van de huidige cao goed in de gaten houden wat de ervaringen van de achterban zijn), tijdig ook het net ophaalt bij de achterban van wensen en behoeften ten aanzien van de nieuwe cao en dat je – daar waar je niks kunt vertellen over de inhoud – in ieder geval informatie over het proces geeft.



- Het ontbreekt nog aan een goed zicht op wat het beste werkt: werknemers en bonden wel of niet meenemen in vernieuwende vormen van participatie? Het onderbuikgevoel van diverse deelnemers wijst echter in de richting van een brede betrokkenheid, waarbij bonden en werkgeversorganisaties gezamenlijk optrekken en zowel werkgevers als werknemers mogen meedenken en meepraten over de cao.
- Het kennisniveau van leden (en hun werknemers) kun je ook zelf helpen verhogen voor een betere discussie. Gedacht wordt o.a. aan roadshows met uitleg over de cao (eventueel ook webinars), kennisgroepen (continu), leden informeren én hun werknemers en reguliere contactmomenten hier ook voor benutten.
- Voor een goed verwachtingenmanagement zit de kracht 'm in de herhaling. Steeds zal moeten worden benadrukt dat de brancheorganisatie het niet alleen voor het zeggen heeft. Daarnaast wordt het belangrijk gevonden dat leden goed geïnformeerd worden over het verloop van het onderhandelingsproces om ze goed aangesloten te houden.
- Bij het laatste punt is het belangrijk om te komen tot verbinding (tussen diverse bedrijven, maar ook met de vakbond) en tot gezamenlijke conclusies/standpunten.

Dit kan door:

- Begrip voor elkaars standpunten en belangen te ontwikkelen en gezamenlijke belangen te ontdekken door middel van een deliberatieve insteek van discussies: 'Probeer elkaar te ontmoeten op de why'. Waarom is iets voor iemand belangrijk, maar ook waarom niet ('speelt bij mij toch niet')?
- Te focussen op de inhoud in plaats van op verschillen tussen leden.
- Je kunt niet alle opgehaalde punten ook meenemen in de onderhandelingen. Dat is te veel en leidt alleen maar tot uitruilen in plaats van meer productieve vormen van onderhandelen. Er moeten dus keuzes worden gemaakt, maar die keuzes moeten ook worden uitgelegd. Dit kan o.a. door te werken met instrumenten als (een variant op) de Prefscan, waarbij mensen online hun voorkeuren op het gebied van arbeidsvoorwaarden kunnen aangeven: hoe wegen zij verschillende arbeidsvoorwaarden tegen elkaar af. Dit biedt beter inzicht in hoe de achterban wenst hoe er met punten wordt omgegaan in de onderhandelingen dan wanneer zij alleen hebben kunnen aangeven of ze iets belangrijk vinden of niet en de keuze hoe dit wordt afgewogen in de onderhandelingen geheel aan de onderhandelaars wordt overgelaten.