

Een CAO van iedereen

Bij de adviesaanvraag aan de SER over het draagvlak voor het CAO-stelsel, wilde het kabinet weten of sociale partners nu al initiatieven nemen om het draagvlak te vergroten. Volgens *Marieke van Essen* en *Claartje van Ulden* is dat inderdaad het geval. CAO-partijen trekken veel meer samen op en betrekken alle medewerkers bij het CAO-proces.

In het zoeken naar vernieuwing zijn de vakbonden bezig met de versterking van de verenigingsstructuur en binding met (nieuwe) leden, terwijl werkgevers ernaar zoeken om meer mensen bij de CAO te betrekken ('democratisering'). De laatste jaren zien we een verbinding ontstaan tussen deze twee richtingen. Beide partijen ervaren een noodzaak om het proces anders aan te pakken: voortgaan op de traditionele weg levert onvoldoende op. Vakbonden en werkgevers gaan dan ook niet meer los van elkaar zoeken naar meer binding en draagvlak, maar samen. Dat proces heet co-creatie, waarbij CAO-partijen op basis van vertrouwen samen hun ambities realiseren. Er wordt niet onderhandeld, maar samengewerkt. Partijen gaan op zoek naar de diepere belangen achter elkaars standpunten. Die ambities zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: zonder duurzaam inzetbare medewerkers geen duurzame organisaties, zonder productieve organisaties geen duurzaam werk. Door co-creatie hopen partijen niet alleen de koek beter te verdelen, maar ook te vergroten.

Constante dialoog

In het proces van co-creatie vindt een constante dialoog plaats met alle medewerkers. Hierdoor kunnen CAO-partijen de belangen, principes en wensen van de medewerkers goed in kaart brengen. Dit stelt hen in staat om een gefun-

deerde gemeenschappelijke (toekomst)visie te ontwikkelen, waarin niet op basis van onderhandelingen, maar op basis van gemeenschappelijke uitgangspunten verbindingen worden gemaakt tussen werkgevers- en werknemersbelangen.

Vaak gaan partijen dan op basis van deze gemeenschappelijke visie samen met medewerkers aan de slag met inhoudelijke thema's. Dat leidt uiteindelijk tot aanbevelingen, die CAO-partijen meenemen naar het slotstuk: onderhandelingen over de laatste losse eindjes. Kortom, medewerkers worden actief bij de CAO betrokken en de rollen van sociale partners is niet beperkt tot enkel onderhandelen.

Belemmeringen

Toch komen de meeste CAO's niet op deze manier tot stand. Zowel werkgevers als vakbonden noemen als reden onvoldoende vertrouwen in de onderhandelingspartner en de angst dat de verwachtingen van medewerkers onvoldoende kunnen worden gemanaged. Een andere belemmering is dat partijen bang zijn dat een dergelijk proces ten koste zal gaan van hun onderhandelingspositie, omdat ze het idee hebben dat de eigen onderhandelingsruimte wordt verkleind. Verder vragen vakbondsbestuurders zich af of co-creatie geen afbreuk doet aan de urgentie om lid te worden/blijven van een vakbond. Waarom zou je nog lid worden als je toch wel kan meepraten over de CAO? Ook zijn bonden bang dat ze zich moeilijk ten opzichte van de andere bonden kunnen profileren als ze gezamenlijk optrekken.

Marieke van Essen en Claartje van Ulden zijn respectievelijk adviseur bij Advies en projectleider business development bij AWWN.

CAO-partijen die hebben gekozen voor co-creatie herkennen zich echter niet in dat beeld. Zij zijn over het algemeen positief: het bereik en de transparantie van de CAO zijn groter. Medewerkers zien de CAO niet meer als een vervan-hun-bedshow en gaan meer participeren. Hierdoor krijgen CAO-partijen meer inzicht in wensen en behoeften van medewerkers en kan de CAO beter passend worden gemaakt. Ook kunnen eventuele dilemma's en keuzes beter worden uitgelegd aan medewerkers, waardoor CAO-partijen het gevoel hebben de verwachtingen van medewerkers juist beter te kunnen sturen. Daarnaast ervaren vakbondsbestuurders juist meer zichtbaarheid van hun activiteiten en vinden ze dat ze zich beter kunnen profileren. In plaats van alleen de leden, kunnen ze nu alle mede-

krijgen tot actuele en laagdrempelige informatie, waar en wanneer het hen uitkomt. Informatie hoeft niet meer te worden opgehaald, het komt op maat binnen. Hetzelfde geldt voor online communicatie: laagdrempelig en niet gebonden aan tijd of plaats.

Interessante ervaringen

Er zijn inmiddels verschillende interessante ervaringen opgedaan met (online) medewerkersparticipatie in het CAO-proces.

- *De Nederlandse Spoorwegen* gebruiken een online CAO-platform om medewerkers te betrekken bij de CAO-onderhandelingen. NS is de eerste onderneming die een dergelijk instrument gebruikt om interactief met alle medewerkers te communiceren over de arbeidsvoorwaardenvorming. NS informeert en betreft de medewerkers door middel van videoboodschappen, blogs, artikelen, enquêtes, polls en nieuwsberichten. NS-projectleider Anja van Eck: 'Het vernieuwen van arbeidsvoorwaarden is toch vooral keuzes maken op dilemma's. We wilden onze medewerkers op een innovatieve manier informeren, ze deelgenoot maken van de dilemma's en onze keuzes uitleggen. Ook wilden we van hen weten wat hun voorkeuren waren in een nieuwe CAO.'
- *CNV Metaaltechniek* heeft een eigen informatieve website met maandelijks 5000 unieke bezoekers. De laatste drie onderhandelingsprocessen is een digitale enquête uitgezet onder alle medewerkers in de sector om belangen en prioriteiten te toetsen ten aanzien van de nieuwe CAO. Mede op basis van de resultaten wordt de onderhandelingsinzet vastgesteld. De enquête bevat elke onderhandelingsronde voor een deel dezelfde vragen. Hierdoor krijgt de vakbond goed inzicht in trends op bepaalde thema's. Ten behoeve van de CAO-ronde in 2013 is een website ingericht, specifiek gericht op participatie en informatie rondom het CAO-proces. Via deze website wordt door ruim 7000 medewerkers actief geparticipeerd in de vormgeving van de CAO, en voelt de bond meer draagvlak voor het gevoerde beleid.

Bij co-creatie is meestal ook extra aandacht voor het belang van de vakbond

werkers bereiken. In de meeste co-creatie processen wordt ook extra aandacht besteed aan de rol en het belang van de vakbond, bijvoorbeeld door middel van het organiseren van gezamenlijke roadshows of een 'week van de vakbond'.

Transparantie

Co-creatie kan niet tot stand komen zonder transparantie. De CAO is voor medewerkers vaak nog ontoegankelijk, net als het CAO-proces. Pas als medewerkers bekend zijn met de inhoud van de CAO en inzicht hebben in het proces en hun mogelijkheden tot participatie, zal de participatie toenemen.

Daarnaast is het belangrijk dat CAO-partijen, naast fysieke ontmoetingen en activiteiten, internet en sociale media gebruiken om dialoog en participatie te organiseren. Hierdoor kunnen medewerkers snel en eenvoudig toegang

- Ter voorbereiding op de nieuwe CAO bij *Cito* wilden de raad van bestuur en de vakbonden weten of de medewerkers voorkeuren hadden om bepaalde thema's in de nieuwe CAO beter te regelen of ontbrekende thema's toe te voegen. Daartoe hebben zij een digitale vragenlijst opgesteld, die is besproken met de bonden en de OR. Vervolgens is de enquête uitgezet onder alle 600 medewerkers. De uitkomst hiervan is, dat naast de al bekende thema's nu ook de onderwerpen flexibel belonen en sparen van bovenwettelijke vakantieturen op de onderhandelagenda staan. 'Wij wilden weten welke thema's de medewerkers op de CAO-tafel wensen en verwachten', vertelt hoofd HRM Monique Kelder van Cito. 'Door de vragenlijst met de werknemersvertegenwoordigers te ontwikkelen, zijn de uitkomsten ook van ons samen. Dat levert een gezamenlijk startpunt op aan de CAO-tafel. Een goede basis om tot een goed resultaat te komen, voor het bedrijf en voor de werknemers.'

- *Smilde Foods* is onder de Friese naam 'Smilde Ferbine' ('verbinden') een traject gestart om samen met medewerkers, de ondernemingsraad en de vakbonden een eigen duurzame CAO voor de 600 medewerkers van Koninklijke Smilde, Smilde Foods en Smilde Natura te bouwen. Die moet in de plaats komen van de huidige drie CAO's. Daarmee is een regieteam opgericht, waarin sociale partners vertegenwoordigd zijn, begeleid door een

externe adviseur. Het regieteam heeft vier themagroepen gevraagd om op specifieke onderdelen van de CAO onderzoek te doen naar hoe verschillende CAO's samen kunnen gaan tot een moderne nieuwe CAO en hierover advies uit te brengen. In de themagroepen zitten medewerkers en OR-leden. Alle medewerkers kunnen via de digitale 'Smilde Ferbinepunten' informatie lezen, filmpjes kijken over specifieke onderwerpen, vragen stellen en input leveren. Ook komt er een referendum over het CAO-akkoord.

Politiek onderhandelingspel

Deze voorbeelden tonen dat er steeds meer bedrijven en sectoren zijn die initiatief nemen om het draagvlak van de CAO onder medewerkers te vergroten. Dat is toe te juichen. Wel zien we dat de dialoog bij NS vanuit werkgeverskant en bij CNV Metaaltechniek vanuit vakbondskant wordt gevoerd. Daarbij bestaat het risico dat de opbrengst daarvan alsnog verloren gaat in het politieke onderhandelingspel, doordat de discussie zich verplaatst van de inhoudelijke resultaten van de dialoog naar de juistheid en representativiteit ervan. Bij Cito en Smilde Foods is er sprake van een gezamenlijke inspanning. Hierdoor creëren CAO-partijen een gemeenschappelijk referentiekader. Dit vermindert het politieke spel, en creëert een gezamenlijk vertrekpunt om te komen tot waar het echt om gaat: afspraken maken die aansluiten bij wensen en belangen van de medewerkers en de organisatie.

Zeggenschap, tijdschrift over arbeidsverhoudingen, is een uitgave van Uitgeverij Zeggenschap te Amsterdam.
www.zeggenschap.info

Hoofredactie

A. Dikker
 Oudezijds Voorburgwal 129 II
 1012 ep Amsterdam
 Tel. (020) 427 80 19
 E-mail: uitgeverij@zeggenschap.info

Redactie

G. de Bruin, R. Colard, J. Cremers,
 M. Donners, J. Jongejan, J. Kouwenberg,
 M. Kraamwinkel, E. Sol

Druk Scholma, Bedum

Basisontwerp Pino Design, Arnhem

Abonnementen & advertenties

Uitgeverij Zeggenschap
 Oudezijds Voorburgwal 129 II
 1012 ep Amsterdam
 Tel. (020) 427 80 19
 E-mail: uitgeverij@zeggenschap.info
www.zeggenschap.info

Abonnementen kunnen op elk gewenste datum ingaan doch slechts worden beëindigd indien voor 1 november van de lopende jaargang is opgezegd.

Prijzen

Particuliere abonnementen: € 75 per jaar
 Zakelijke abonnementen: € 99 per jaar
 Losse nummers: € 30
 Prijzen zijn exclusief 6% BTW en inclusief verzendkosten.

Zeggenschap verschijnt vier keer per jaar

ISSN 0166-1590

© 2013 Zeggenschap