

De cao van de 21ste eeuw

SAMEN EEN TOEKOMSTBESTENDIGE CAO MAKEN



Colofon

Projectleiding

Renske Rietbergen (AWVN)

Tekst

Eric Hoogeweg (Tekstwerkplaats)

Eindredactie

Annemieke Janus (AWVN)

Foto's

Liesbeth Dingemans, Dick Vos

Vormgeving

Julian Huiswoud (JayD-sign)

Druk

AWVN

Verder werkten mee vanuit AWVN

Geert de Bruin, Iris van der Marel, Mavis
Nirandjan, Mark Schel

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

© Gehele of gedeeltelijke vermenigvuldiging of overname van artikelen op welke wijze dan ook, is alleen toegestaan met bronvermelding inclusief een link naar <http://www.awvn.nl/themas/cao>.

De cao van de 21ste eeuw

SAMEN EEN TOEKOMSTBESTENDIGE CAO MAKEN



Inhoud

Inleiding	5
Visie, aanpak en vormen van vernieuwing	6
1 Ontwikkelingen.....	6
2 Waarom vernieuwen?.....	8
3 Vormen van vernieuwing.....	10
4 Hoe vernieuwing aan te pakken?.....	14
Praktijkvoorbeelden	16
1 Nederlandse Spoorwegen.....	16
2 Stamicarbon.....	22
3 ActiZ.....	28
4 Apotex Nederland BV.....	32
5 Nederlandse Vereniging van Banken.....	36
6 NN Investment Partners.....	41
7 Movares.....	46
8 Brancheorganisatie Energie NWb.....	51
9 Nederlands uitgeversverbond.....	56
10 KPN.....	61
Over AWWN	67

Inleiding

De cao is al honderd jaar een belangrijk instrument om arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen in een sector of organisatie te regelen. Recentelijk is er discussie ontstaan over de houdbaarheid van de cao. Past een cao nog wel in deze tijd? Voor deze publicatie is AWWN op zoek gegaan naar voorbeelden van eigentijdse cao's. Cao's die de afgelopen tijd vernieuwd zijn, naar tevredenheid van werkgevers, vakbonden en medewerkers.

Dit boekje bevat voorbeelden, beschreven vanuit de optiek van werkgevers én vanuit die van de vakbondsbestuurders. Cao's die aansluiten bij de wensen en behoeften van werkgevers en medewerkers in organisaties van de 21ste eeuw. Want de inhoud is aangepast aan nieuwe doelstellingen van de organisatie(s), ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en veranderde wensen van medewerkers. Vaak was het daarvoor nodig het cao-proces te vernieuwen of cao-teksten toegankelijker en beter leesbaar te maken.

Dit boekje bevat een mix van voorbeelden. Van bedrijfstakken tot grote ondernemingen en kleinere organisaties. Van commerciële bedrijven tot organisaties in de non-profit. Waarom hebben zij hun cao vernieuwd? Hoe hebben zij dit aangepakt, wat werkte daarbij wel en wat niet? Welke lessen hebben zij geleerd en welke tips hebben ze voor de sociale partners bij andere cao's? Dit komt allemaal aan de orde in de voorbeelden, die wij voor u verzameld hebben.

In het inleidende hoofdstuk schetsen wij achtergronden bij de vernieuwing van cao's. Ook trekken wij een rode draad uit de verschillende voorbeelden en bieden u handvaten om zelf met uw cao aan de slag te gaan.

Wij bedanken hierbij alle geïnterviewden, die openhartig en enthousiast hun ervaringen gedeeld hebben over hun zoektocht naar de cao van de 21ste eeuw. Wij hopen u met deze publicatie te inspireren en een werkwijze te bieden om cao's in Nederland te vernieuwen.

Harry van de Kraats
Algemeen directeur AWWN



Visie, aanpak en vormen van vernieuwing

1. Ontwikkelingen

De cao bestaat al 100 jaar. Regelmatig ontstaat echter discussie over de vraag of de cao nog wel van deze tijd is. Hoe lang gaat dit instrument nog mee? Kan de cao zich aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen in organisaties, aan de arbeidsmarkt en aan wensen van medewerkers? Voordat we naar de voorbeelden van cao's kijken waarin dit is gelukt, schetsen wij eerst de ontwikkelingen waar de cao op in moet spelen.

a Ontwikkelingen voor werkgevers

AWVN heeft in 2014 onderzocht welke HR-trends van invloed zijn op organisaties¹. De economische crisis, globalisering en snelle ontwikkelingen op ICT-gebied vergroten voor ondernemers de noodzaak om zich te concentreren op meer flexibiliteit, innovatie en hogere kwaliteit. Het vergroten van de wendbaarheid van organisaties vraagt om nieuw HR-beleid en nieuwe HR-instrumenten. Ook zien werkgevers de arbeidsmarkt veranderen. Zo dient zich een nieuwe generatie werknemers aan, die andere wensen heeft ten aanzien van loopbaan en arbeidsvoorwaarden. De cao speelt een belangrijke rol in de mate waarin een organisatie wendbaar is en medewerkers stimuleert om duurzaam en flexibel inzetbaar te zijn, nu en in de toekomst.

Het tempo waarin maatschappij, arbeidsmarkt en economie veranderen, is hoog. Veel werkgevers vinden het daarom van belang om de cao aan te passen aan de nieuwe realiteit.

b Ontwikkelingen voor vakbonden

Vakbonden worden uiteraard ook geconfronteerd met de hierboven beschreven ontwikkelingen. Zij proberen in hun belangenbehartiging en dienstverlening aan te sluiten bij de gewijzigde omstandigheden en veranderende voorkeuren van leden. Zij zien zich daarnaast geconfronteerd met een dalend ledenbestand en proberen in de onderneming antwoorden te vinden om attractief te blijven voor werknemers.

¹ AWWN-trends voor HR: Voorbij vanzelfsprekendheid, AWWN-publicatie maart 2014

In de praktijk vertaalt zich dat in methoden waardoor vakbonden zichtbaarder zijn voor (potentiële) leden. Soms betekent dat een meer actiegerichte opstelling. Met gevolgen voor de invloed aan de cao-tafel. In andere gevallen richten zij zich meer op individuele dienstverlening of op co-creatie met werkgevers om vanuit gemeenschappelijke belangen van werknemers en werkgevers te komen tot eigentijdse cao's.



2. Waarom vernieuwen?

Wat zijn redenen voor sociale partners om cao's te vernieuwen? De geïnterviewden geven specifieke redenen aan waarom zij de cao vernieuwd hebben. Die redenen zijn samen te vatten in twee hoofdstromen en een mixvorm.

a **Veranderde bedrijfsomstandigheden**

De beschreven ontwikkelingen blijken vaak de reden te zijn om vernieuwing van de cao aan de orde te stellen. Werkgevers willen dat de cao bijdraagt aan hun organisatiedoelstellingen, zoals wendbaarheid, kostenbeheersing en innovatie. De werkgever wil zich met de cao ook positioneren op de arbeidsmarkt. Een goed voorbeeld is de cao voor netwerkbedrijven in de energiesector. Sociale partners zagen grote veranderingen op de sector afkomen, ontwikkelden een gezamenlijke visie en vertaalden die in een eigentijdse cao.

Ook is soms sprake van een geheel nieuwe organisatie door afsplitsing van het moederbedrijf, zoals bij ING Verzekeren/Investment Management, Stamicarbon en Movares. Deze organisaties hadden behoefte aan geheel nieuwe arbeidsvoorwaarden die passen bij de nieuwe onderneming en haar medewerkers.

b **Vergroten betrokkenheid alle medewerkers**

Een andere belangrijke reden om het cao-proces te vernieuwen, is het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers. Niet alleen medewerkers die hun stem laten horen via een vakbond, maar alle medewerkers. Werkgevers en vakbonden willen allebei het mede-eigenaarschap van de cao terugleggen bij medewerkers. De afgelopen decennia is teveel over werknemers en te weinig met hen gesproken over hun wensen en behoeften, zoals die zich onder meer vertalen in de arbeidsvoorwaarden. Door de betrokkenheid van werknemers te stimuleren, hopen sociale partners het draagvlak voor vernieuwingen in de cao te vergroten. Zo heeft NS het online CAO Plein geïntroduceerd om alle medewerkers de mogelijkheid te geven zich te informeren over de cao en input te leveren via polls, enquêtes en forumdiscussies.

c Combinatie van redenen

In sommige van de voorbeelden zijn er meerdere redenen. De eerste aanleiding is vaak wel gelegen in veranderende bedrijfsomstandigheden. Sociale partners realiseren zich vervolgens dat die vernieuwing alleen kan plaatsvinden met grotere betrokkenheid van medewerkers bij het cao-proces. Bij Stamicarbon ging dat verder vanuit de bedrijfsfilosofie, dat het inhoudelijke resultaat beter wordt als medewerkers inbreng leveren. Stamicarbon noemt dat 'collectieve genialiteit'. Dit concept hebben ze ook toegepast in voorbereiding op de cao-onderhandelingen met duurzame inzetbaarheid als thema.

d Aanvullende reden bedrijfstak-cao's

In de voorbeelden van de bedrijfstak-cao's zien we dat grote verschillen tussen organisaties in de branche vaak aanleiding zijn om de cao te vernieuwen. Deze verschillen hebben betrekking op:

- Omvang van organisaties: bij grote ondernemingen bestaan andere wensen en mogelijkheden dan bij kleinere ondernemingen;
- Subsector: bedrijfstak-cao's beslaan vaak een enorme variëteit aan bedrijfsprocessen en bedrijfstypen.

Branches zijn op zoek naar mogelijkheden om meer maatwerk voor individuele bedrijven te leveren. Dat kan door afwijkingen op bedrijfsniveau van specifieke bepalingen in de cao toe te staan, of door verdergaand te kiezen voor een raam-cao. Zoals bijvoorbeeld in de cao voor het uitgeverijbedrijf (cao UB). In de cao van brancheorganisatie ActiZ (cao-VVT voor verpleging, verzorging en thuiszorg) zijn de complexe regels over roosters en werktijden vervangen door kaders en meer ruimte voor decentrale afspraken.



3. Vormen van vernieuwing

Er zijn dus verschillende redenen om de cao meer eigentijds te maken. Genoemde redenen vertalen zich in verschillende vormen van vernieuwing – op de inhoud, het proces en de vorm van de cao.

a Inhoud

Het uiteindelijke doel van vernieuwing is vaak het eigentijdser maken van de inhoud van de cao. Zodat deze beter bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen en aansluit bij de wensen van medewerkers anno nu.

Omdat wensen en behoeften van medewerkers verschillen, wordt in steeds meer cao's een persoonlijk keuzebudget geïntroduceerd. Medewerkers kunnen daarmee, binnen bepaalde kaders, keuzes maken in arbeidsvoorwaarden. Een goed voorbeeld hiervan is de cao van NN Investment Partners, dat zo'n persoonlijk keuzebudget (PKB) bevat. Dit is opgebouwd uit de vakantietoeslag, dertiende maand, waarde van bovenwettelijke vakantie-uren en de levensloopbijdrage. Iedere medewerker mag dit budget naar keuze inzetten voor bijvoorbeeld extra vakantiedagen of fiscaalvriendelijke doelen.

Bij Apotex is de cao persoonlijker geworden met meer maatwerk, afgestemd op het werken bij Apotex. De uitwerking van inhoudelijke vernieuwingspunten, zoals nieuwe stappen voor thuiswerken en keuzemogelijkheden rond 'vrije tijd of geld', loopt deels nog.

Meer keuzemogelijkheden zijn ook van belang bij het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Wat nodig is om inzetbaar te blijven, verschilt van medewerker tot medewerker. Maatwerk is geboden. In plaats van collectieve seniorenbepalingen spreken sociale partners steeds vaker persoonlijke budgetten voor duurzame inzetbaarheid af. Hiermee krijgen medewerkers van jong tot oud instrumenten in handen om ook in de toekomst inzetbaar te blijven. De moderne cao biedt de medewerker afhankelijk van persoonlijke wensen, levensfase en inzetbaarheid individuele keuzes, waarin eigen verantwoordelijkheid centraal staat.

Werkgevers hebben door veranderende bedrijfsomstandigheden of de economische situatie meer behoefte aan flexibiliteit bij de inzet van medewerkers. Dat kan bijvoorbeeld door interventies in de arbeidstijdpatronen, zoals verruiming van het dagvenster en de introductie van een jaarurennorm. De cao-VVT biedt ook meer flexibiliteit. De nieuwe manier van werken heeft daar een belangrijke verandering op het terrein van

werktijden opgeleverd. Daardoor vindt voortaan op decentraal niveau afstemming plaats over werktijden en roosters. Zo ontstaat meer flexibiliteit voor werkgever en medewerker.

b Proces

Bij vernieuwing van het cao-proces zijn betrokkenen op zoek naar een andere manier van samenwerken tussen werkgever en vakbond, waarbij ook andere stakeholders, zoals medewerkers, ondernemingsraad (OR) en lijnmanagement betrokken worden.

Samenwerking sociale partners

Andere manieren van samenwerking beginnen vaak met het formuleren van een gezamenlijke visie op de toekomst van de organisatie of cao. Voorbeelden hiervan zijn Movares, NN Investment Partners en de cao voor de netwerkbedrijven in de energiesector. Het voordeel van die gedeelde visie is dat sociale partners goed inzicht krijgen in de gezamenlijke belangen. De geïnterviewde personen waren vaak verrast dat er meer is dat hen bindt, dan waar de meningen over verschillen.

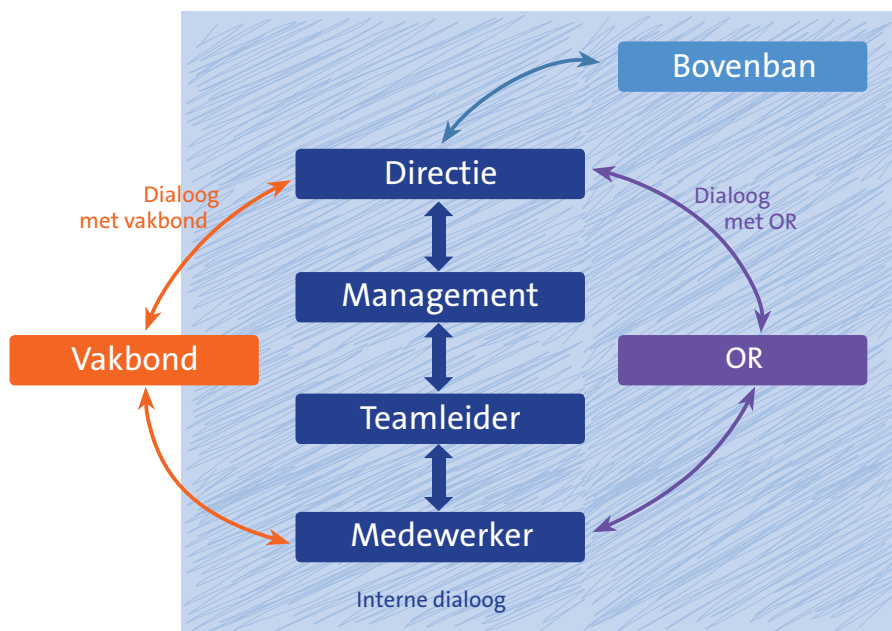
Anders samenwerken kan ook door gebruik te maken van paritaire werkgroepen, die thema's voor het cao-overleg uitwerken. Een mooi voorbeeld hiervan is NN Investment Partners. Paritair samengestelde werkgroepen zorgden per thema voor een adviesrapport aan de cao-onderhandelaars.

Tot slot geven veel gesprekspartners aan dat een gesprek aan de cao-tafel over belangen tot betere resultaten leidt dan het traditioneel uitwisselen van standpunten. Transparante belangen leiden vaak tot verrassende en creatieve oplossingen. Hierbij kan een onafhankelijke voorzitter of procesbegeleider een belangrijke rol spelen, blijkt uit o.a. het voorbeeld Apotex. Als partijen verzanden in traditioneel gedrag, kan de onafhankelijke voorzitter hen daar goed op aanspreken.

Betrekken andere stakeholders

Het ruggengraatmodel (zie afbeelding) geeft de visie van AWWN op arbeidsverhoudingen weer. De kern hiervan is het goed functioneren van de zogeheten 'ruggengraat'. Hierin is de samenhang te zien tussen verschillende lagen in de organisatie en het bredere krachtenveld van arbeidsverhoudingen, bestaande uit deze ruggengraat, OR en vakbonden. De visie van AWWN luidt dat een goede dialoog in de ruggengraat het gesprek met vakbonden en OR vergemakkelijkt. Een vorm van vernieuwing van het

cao-proces is dan ook het betrekken van andere stakeholders dan de vakbonden en werkgever(s) uit de ruggengraat.



Zo zijn bij de cao voor de netwerkbedrijven in de energiesector de medewerkers betrokken bij het cao-proces met digitale enquêtes via intranet. Bij Movares hebben werkgever, vakbonden en OR een convenant gesloten, waarin is vastgelegd hoe zij samen het sociaal beleid vormgeven en hoe sociale innovatie een continu proces wordt. Via proeftuinen, waarin leidinggevend en medewerkers pilots uitvoeren met vernieuwing van een aspect van sociaal beleid of arbeidsvoorwaarden, is een deel van de organisatie in een vroegtijdig stadium betrokken. Een regieteam (met directie, vakbonden en OR) zorgt voor overleg en afstemming.

c Toegankelijkheid van de cao

Cao-vernieuwing is ook gericht op het toegankelijk en beter leesbaar maken van cao-teksten. De organisaties die hiermee aan de slag zijn gegaan, beschouwen dit als een eerste stap in verdergaande vernieuwing. Om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten, is het immers een absolute voorwaarde dat zij geïnteresseerd zijn of raken in hun cao en weten welke arbeidsvoorwaarden er gelden. Vereenvoudiging van cao-teksten is soms nodig, omdat het anders zelfs voor sociale partners niet altijd helemaal duidelijk is wat de huidige cao precies bepaalt. Nieuwe en vereenvoudigde cao-teksten bieden een gemeenschappelijke basis om de cao verder te ontwikkelen.

Een belangrijk bijkomend aspect van het vernieuwen van cao-teksten is het groeiende onderlinge vertrouwen dat door dit proces ontstaat. Bij de cao van de Nederlandse Vereniging van Banken wijzen zowel de werkgever als de vakbond hierop.

De eigentijdse cao wordt vaak ingericht naar verschillende thema's, zoals tijd, geld en ontwikkeling. De cao wordt persoonlijker met directe aanspreekvormen: de jij-vorm en het benoemen van deze thema's in 'mijn tijd', 'mijn geld' en 'mijn ontwikkeling'.

Ook een inleiding, waarin het 'waarom' en de kernwaarden centraal staan en thema's benoemd worden, kan de toegankelijkheid vergroten. De nieuwe, moderne en persoonlijke cao van Apotex is hier een goed voorbeeld van, met meer maatwerk afgestemd op het werken bij Apotex. Het gebruik van IT-mogelijkheden vergroot de toegankelijkheid, bijvoorbeeld door gebruik van een 'wiki-systematiek' met veel mogelijkheden om door te klikken. Medewerkers hebben op deze manier 24 uur per dag toegang tot hun arbeidsvoorwaarden.

d Structuur van de cao

Organisaties zijn zeer verschillend. De grote diversiteit bepaalt dat partijen – vooral in bedrijfstak-cao's – kiezen voor kaders waarbinnen ruimte bestaat voor maatwerk. Dit kan door een raam-cao op sectorniveau af te sluiten en eigen regelingen op bedrijfsniveau. Een mooi voorbeeld hiervan is de cao voor het uitgeverijbedrijf. Een andere manier is een bedrijfstak-cao met de mogelijkheid om van bepaalde onderdelen van de cao af te wijken, zoals de salarissystematiek of decentrale afstemming over werktijden en roosters. Deze is te vinden in de cao-VVT van Actiz. Op deze manier kan ook een bedrijfstak-cao bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen van afzonderlijke bedrijven.



4. Hoe vernieuwing aan te pakken?

De voorbeelden in deze publicatie bieden een grote variëteit aan werkwijzen, tips en aanbevelingen. Uit deze voorbeelden laten zich een aantal elementen destilleren die belangrijk zijn om een cao eigentijds te maken.

a Betrek de andere partners vanaf de start

Vaak begint de behoefte aan vernieuwing bij de werkgever. De voorbeelden laten zien dat de vakbonden over het algemeen niet meteen enthousiast zijn. Dit verandert als de bonden een goede rol krijgen in het verandertraject en werkgever en bonden samen aan de slag gaan en co-creëren. Uit de voorbeelden blijkt dat het in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken van de vakbonden een belangrijke succesfactor is. Hoe later de werkgever de vakbonden betreft, des te meer kans op weerstand en blokkades.

b Ontwikkel gezamenlijk een visie op de toekomst

Uit verschillende voorbeelden blijkt dat partijen vaak beduidende overeenkomsten laten zien in hun visie op de toekomst. Gebruik deze gemeenschappelijkheid door tijd uit te trekken om deze visie samen te formuleren en vervolgens ook gezamenlijk uit te dragen naar werknemers en management.

c Kies een aanpak

Bepaal als sociale partners de aanpak voor de vernieuwing. Dat kan in de vorm van een *project* met een duidelijk start- en eindpunt. Voordeel hiervan is dat er druk op de ketel blijft, maar ook dat van partijen binnen een afzienbare periode meer capaciteit wordt gevraagd. Deze aanpak past goed bij afgebakende vernieuwingstrajecten, zoals het toegankelijker maken van cao-teksten, vernieuwing van specifieke onderdelen van de cao of het ontwikkelen van een geheel nieuwe cao.

Partijen kunnen ook kiezen voor een *pilot of proeftuin* als zij willen experimenteren of nog niet zeker zijn over de effecten van vernieuwing. Dit kan bijvoorbeeld als zij een online cao-platform inzetten of belangrijke inhoudelijke veranderingen zoals een nieuw beoordelingssysteem introduceren.

Als derde mogelijkheid kunnen partijen kiezen voor een *veranderprogramma*, als het gaat om een continu vernieuwingsproces van de cao. Deze werkwijze kent geen vooraf bepaald stappenplan, maar hierbij gaat het vooral om de richting die men inslaat. De

brug wordt gebouwd terwijl men er al overheen loopt. Telkens bepalen partijen gezamenlijk wat de volgende stap wordt.

d Bouw aan onderling vertrouwen

Besteed tijd aan het verstevigen van relaties en het opbouwen van vertrouwen via informele sessies, met een onafhankelijke procesbegeleider of nieuwe werkvormen.

e Betrek alle stakeholders uit het ruggengraatmodel en de bovenban van vakbonden

Een valkuil bij vernieuwing is dat sociale partners met elkaar in een flow van vernieuwing komen, maar vergeten alle stakeholders op belangrijke momenten in het proces te betrekken. Daardoor kan bij hen in een later stadium weerstand ontstaan tegen de veranderingen.

Bij ondernemings-cao's levert een dialoog in de ruggengraat betrokkenheid van medewerkers en lijnmanagement. Ook (interactieve) bijeenkomsten met medewerkers, enquêtes en online cao-platforms betrekken medewerkers bij het cao-proces. De bestuurder kan de OR op de hoogte houden of sociale partners kunnen sessies met de OR erbij organiseren. Werkgever en vakbonden houden de eigen bovenban op de hoogte. De vakbonden zorgen via reguliere kanalen regelmatig voor afstemming met hun leden. Voor bedrijfstak-cao's geldt een wat ingewikkelder afstemmingstraject met de directies van bedrijven en medewerkers in de sector. De laatste groep is vaak lastig te bereiken omdat vakbonden alleen contact hebben met hun leden en de werkgeversvereniging niet over contactgegevens van medewerkers in de branche beschikt. De werkgevers spelen daarom zelf een belangrijke rol bij de communicatie naar medewerkers. De branchevereniging kan dit faciliteren via het beschikbaar stellen van communicatiemateriaal, online enquêtes en een online cao-platform.

f Toon lef

Tot slot, vernieuwing van de cao vergt, net als elke verandering, het nodige lef en het vermogen om over de eigen schaduw heen te stappen. Gedurende het proces is dat soms lastig om vol te houden. Een procesbegeleider kan de sociale partners op moeilijke momenten op het juiste spoor houden.



Nederlandse Spoorwegen

CAO Plein NS heeft betrokkenheid werknemers vergroot

De NS introduceerde eind 2012 een CAO Plein als online instrument om tijdens de cao-onderhandelingen met medewerkers te communiceren. Een belangrijke nieuwe stap die het onderhandelingsproces transparanter heeft gemaakt voor medewerkers. Zo is hun betrokkenheid vergroot. Werkgever, werknemers en vakbonden zijn enthousiast. Bij nieuwe onderhandelingen wordt het instrument daarom opnieuw ingezet.

Bij cao-onderhandelingen van de NS is altijd een grote vertegenwoordiging van de vakbonden betrokken. Voor medewerkers gebeurde dat altijd ‘achter de schermen’, in een grote ‘black box’. De NS wilde het proces meer inzichtelijk maken en medewerkers hier meer bij betrekken. “Niet als beïnvloedingsmiddel voor de onderhandelingen, maar om grotere betrokkenheid te creëren”, benadrukt manager arbeidsvoorwaarden Anja van Eck van de NS. “Vooral door inzicht te geven in het proces en onze dilemma’s, waarvoor we keuzes moeten maken. Voor vakbonden is het altijd normaal geweest om tussentijds met hun achterban te communiceren. Wij willen dat ook met onze medewerkers. Die groep is tegenwoordig veel breder dan alleen vakbondsleden. NS is een mensenbedrijf. Dan is het belangrijk om ook over de cao met medewerkers in gesprek te gaan. Het was een spannende stap, want je stelt je kwetsbaar op door vooraf en tijdens onderhandelingen je dilemma’s al te schetsen en te onderbouwen.”

Inrichting CAO Plein

Als eerste stap heeft NS in september 2012 de vakbonden en ondernemingsraad geïnformeerd over het voornemen een online cao-platform te creëren voor medewerkers. Een door adviesbureau A-advies en AWVN ontwikkeld cao-platform inspireerde NS. Samen met AWVN is het CAO Plein ingericht in de netwerkomgeving van NS. In een communicatieplan van NS is vastgelegd wie wanneer geïnformeerd zou worden over het nieuwe instrument. Vakbondsbestuurders kregen als een van de eersten een demonstratie van de testversie. Het CAO Plein is primair opgezet als communicatiemiddel van de werkgever richting werknemers en omgekeerd. Vakbonden kregen zelf geen directe toegang, maar konden zich wel presenteren op het plein met een link naar hun eigen website(s).

Op het CAO Plein is op verschillende manieren gecommuniceerd. Er zijn blogs geplaatst van onderhandelaars, enquêtes en polls uitgezet om de mening van medewerkers te

Aantal medewerkers:

30.000.

Vernieuwing: Proces door inzet van online CAO Plein voor medewerkers.

Resultaat: Transparanter onderhandelingsproces, grotere betrokkenheid en input van medewerkers voor onderhandelingsproces.

peilen en er stond ook veel nieuws op over de onderhandelingen. Medewerkers hebben online met elkaar gediscussieerd over allerlei thema's op het forum.

Tijdelijk project

Er is bewust gekozen het CAO Plein de eerste keer alleen als tijdelijk project in te zetten. Het kwam ongeveer een maand voor de onderhandelingen online (op 12-12-12) en is na afloop weer gesloten. Medewerkers zijn via interne communicatiemiddelen (zoals intranet en nieuwsbrieven) geïnformeerd over het digitale plein.

Vlnr: Anja van Eck
(NS), Evert Jan van de
Mheen (CNV)



Na de transparantie moet ook de interactie verder groeien



Anja van Eck (NS)
 “Als mensenbedrijf moet je met medewerkers in gesprek”

Het uitgangspunt van de werkgever was om de toon op het eigen platform neutraal te houden. “Als wij alleen werkgeversstandpunten zouden uitdragen, zouden we ons doel voorbijschieten. We wilden immers meer betrokkenheid en interactie met medewerkers tijdens het proces. Wij hadden er geen baat bij als medewerkers of de bonden ‘van de leg’ zouden raken of onderlinge spanningen tussentijds zouden oplopen”, aldus van Eck.

Positieve reacties

De eerste reacties van medewerkers en ondernemingsraad waren overwegend positief en ‘neutraal afwachtend’ bij de introductie van het plein. Het enthousiasme en de betrokkenheid van medewerkers groeide na verloop van tijd. Wel bleven zij vooral lezen en bleef de interactie nog wat beperkt (700 reacties op 30.000 medewerkers).

De vakbonden waren vooraf zeker niet unaniem enthousiast over het nieuwe instrument. Ze waren vooral verdeeld over de vraag of een werkgever tussentijds wel over de onderhandelingen moet communiceren met medewerkers. Van Eck: “Vakbonden deden dat zelf al, maar deze stap was nieuw voor hen. Ons idee was juist dat het cao-proces niet alleen van hen is.” Vanuit vakbondszijde speelde mee dat het instrument de positie van vakbonden zou kunnen ondergraven. Bestuurder Evert Jan van de Mheen, van CNV Vakmensen: “Maar als wij onze leden peilen over de cao en onze voorstellen, heeft de werkgever dat recht ook. Dat vind ik een gezonde ontwikkeling. Laat werkgevers maar peilen wat er leeft. En het is voor ons ook van belang om te weten wat niet-leden vinden.”

De vakbondsbestuurder oordeelt achteraf positief over het nieuwe instrument. Hij wil hier zelf voortaan wel graag actiever bij betrokken zijn. “Voor een werkgever is het lastig om objectief te blijven”, zegt Van de Mheen. “Een online enquête kan sturend zijn en dat heb ik via leden ook voorbij zien komen. Dat is ook het goed recht van de werkgever. Wij proberen de onderhandelingen net zo goed te beïnvloeden. Maar een breder en objectiever platform zou het instrument nog krachtiger maken.” Om de transparantie

te vergroten, ziet Mheen ook graag dat vakbonden wat meer plek krijgen op het CAO Plein. “Bijvoorbeeld voor het plaatsen van onze nieuwsbrieven.”

Transparantie en betrokkenheid

Het CAO Plein van NS is volgens de vakbondsbestuurder een waardevolle vernieuwing bij de cao-onderhandelingen. “Onze leden keken in het begin wat argwanend naar dit instrument van de werkgever, maar die argwaan is verdwenen. Het proces is voor medewerkers transparanter geworden en heeft hun betrokkenheid vergroot. Ik zou het cao-platform bij meer cao’s willen inzetten, bij bedrijven en bedrijfstak-cao’s. Hierdoor gaat de cao weer meer leven bij medewerkers.”

Een CAO Plein kan volgens Van de Mheen de betrokkenheid van medewerkers bij de cao en de onderhandelingen vergroten. “Ook zou ik het onderhandelingsproces nog zichtbaarder willen maken. Bijvoorbeeld met een zo objectief mogelijk verslag na iedere onderhandelingsronde. Dat kan de cao en de onderhandelingen nog levendiger maken. Ook kan het interessant zijn om het plein na de onderhandelingen open te houden. Zo dat de discussie over de cao meer een continu proces kan worden. Ik ben zeker positief over het CAO Plein en het kan nog verder groeien.”

Meer interactie

Ook de werkgever is enthousiast en wil het CAO Plein blijven inzetten. Een interne evaluatie heeft verbeterpunten voor het vervolg opgeleverd. Zo is meer interactie gewenst met medewerkers. Van Eck: “Het was even zoeken hoe we het plein konden benutten en in gesprek konden komen met medewerkers. Het gebruik door medewerkers was ook divers. De één wil inhoudelijke stukken lezen, de ander reageert juist graag op een enquête. Er waren de eerste keer vooral veel lezers. Voortaan willen we ook meer interactie en reacties verzamelen.”

Verder maakt NS voortaan extra capaciteit vrij voor beheer van het platform vanuit de afdeling communicatie en de afdeling arbeidsvoorwaarden. Het beheer vraagt een gro-

Evert Jan van de Mheen (CNV)
“Als wij leden peilen, heeft de werkgever dat recht ook”



tere tijdsinvestering dan vooraf verwacht. Zeker als meer interactie wordt gezocht. Ook was er geen bezoekersteller op het plein geïnstalleerd. “Dat willen we in het vervolg wel, zodat we meer inzicht krijgen in het gebruik van het plein”, aldus Van Eck.

Invloed op resultaat

Welke invloed het CAO Plein precies had op het uiteindelijke onderhandelingsresultaat vinden de werkgever en CNV-bestuurder lastig te duiden. Zeker is wel dat het gespreks-onderwerp ‘pensioen’ extra aandacht heeft gekregen, nadat medewerkers dit op het CAO Plein als belangrijkste thema noemden. Van Eck: “Dat hadden wij niet verwacht en was een eyeopener. Daar hebben wij rekening mee gehouden in onze voorstellen voor de onderhandelingen.”

Een suggestie die online is gedaan om anders te roosteren, is door de werkgever buiten de onderhandelingen om opgepakt in een pilot. “Dat lag gevoelig bij vakbondsleden, maar wij vonden het een belangrijk signaal om op te pakken, zonder dat daar eerst een meerderheid voor is onder vakbondsleden”, aldus Van Eck.

Voortzetten

Werkgever en vakbonden zijn tevreden over het resultaat van het cao-proces, waarvoor de werkgever voor het eerst een CAO Plein heeft gelanceerd. Van Eck: “Het proces is redelijk soepel verlopen, met in de basis goede relaties tussen vakbondsbestuurders en onze onderhandelaars. De betrokkenheid van medewerkers bij het proces is vergroot en zij hebben het initiatief gewaardeerd. Wij willen dit zeker zo blijven doen en daarbij meer interactie zoeken met medewerkers. Nieuwe technische mogelijkheden kunnen daarbij ook helpen.”

CNV-bestuurder Van de Mheen vindt de brede interactie met medewerkers – ook onder niet-vakbondsleden – waardevol. “Dat kan ons ook helpen nuances aan te brengen. Ik wil ook weten wat niet-leden vinden. Als wij daar geen rekening mee houden, verliest de cao als instrument zijn kracht.”

Na afloop van de cao-onderhandelingen kwam het CAO Plein ook van pas tijdens een bezoek van staatssecretaris Klijnsma (SZW) aan de NS. Medewerkers konden met haar in gesprek. Hiervoor zijn medewerkers geselecteerd die een actieve bijgedrage hebben geleverd aan het CAO Plein.

Nederlandse Spoorwegen

Lessen & tips

- Een online CAO Plein of cao-platform kan de betrokkenheid van medewerkers bij onderhandelingen over een nieuwe cao vergroten en helpen hun prioriteiten en behoeften mee te wegen. Het cao-proces wordt zo transparanter en interactiever. Interactie creëren, blijkt in de praktijk wel een uitdaging.
- Zorg vooraf voor draagvlak bij vakbonden en in de organisatie: bij betrokken medewerkers en afdelingen, die bij de implementatie van het instrument betrokken zijn (zoals communicatie en ICT). Ook de directie moet er achter staan, om al tijdens de onderhandelingen inhoudelijk te kunnen communiceren over de cao.
- Beheerders van een cao-platform moeten niet alleen content beheren, maar ook de specialistische inhoud goed begrijpen. Naast communicatiemensen is betrokkenheid van de afdeling arbeidsvoorwaarden daarom belangrijk. Zorg verder voor voldoende beheer capaciteit. Dit wordt vooraf snel onderschat.
- Kijk bij het inrichten van een cao-platform ook naar de samenhang met andere ICT-systemen. Betrek specialisten van die systemen vroegtijdig bij de implementatie.





Stamicarbon

Werkconferentie gaf input voor cao-tafel én betere samenwerking

Het Limburgse technologiebedrijf Stamicarbon benut collectieve denkkraft om vraagstukken van klanten op te lossen. Dat wilde de werkgever ook voor de eigen arbeidsvoorwaarden. Een werkconferentie over duurzame inzetbaarheid was de eerste stap. Dit gaf input voor de cao-onderhandelingen én versterkte de samenwerking en het vertrouwen tussen werkgever en vakbonden. Bij de volgende cao-onderhandelingen wordt de aanpak geïntensiveerd.

Stamicarbon is een technisch bedrijf, actief in het ontwerpen en verbeteren van kunstmestfabrieken in circa 80 landen. Verzelfstandiging vanuit DSM in 2010 en de komst van een eigen cao, waren de aanleiding voor vernieuwing. “Een goed moment om echt een eigen cao te creëren”, zegt Hugo Trommelen, *vice president HRM & general affairs*. De werkgever nam het initiatief en de vakbonden gingen daarin mee.

De eerste stap in 2010 was ‘vanaf nul’ herschrijven van de cao. Veel oude irrelevante arbeidsvoorwaarden – bijvoorbeeld over ploegendiensten – konden overboord. Ambtelijke taal werd herschreven en regelingen vereenvoudigd: minder vanuit regels, meer vanuit principes. Het proces duurde vier maanden. De werkgever deed het gros van het werk en kwam met tekstvoorstellen. “Wij waren volgend”, typeert cao-onderhandelaar Theo Willms van vakbond De Unie zijn rol. “Als arbeidsvoorwaarden verslechterden, trapte ik op de rem. Ook haalde ik er punten uit om over te onderhandelen met de werkgever. Zo’n proces mag geen afbraak van arbeidsvoorwaarden opleveren.”

Vakbondsleden waren niet bij voorbaat enthousiast over deze stap. Willms: “Je komt aan ‘verworven rechten’. Dat zorgt altijd voor weerstand. Daar moet je doorheen breken. Wij zagen verbeteringen, maar die moet je goed uitleggen. Veel communiceren met leden en je intenties goed blijven uitleggen.” Uiteindelijk was de cao 60 procent dunner en veel meer *eigen* voor Stamicarbon. Flinker vooruitgang volgens werkgever, vakbonden en medewerkers.

Co-creatie

Daarna volgde de tweede en grootste vernieuwingsslag: het cao-proces, opnieuw op initiatief van de werkgever. Trommelen: “Wij wilden uit de traditionele verhoudingen stappen en meer samenwerking met vakbonden. Wij geloven in co-creatie. Dat doen wij met klanten en wilden wij ook in de arbeidsverhoudingen: vanuit gezamenlijke belan-

Aantal medewerkers: 185.

Vernieuwing: Inhoud, vorm (herschrijven cao) en proces tijdens werkconferentie (medewerkersparticipatie).

Resultaat: De cao is nu moderner, meer eigen en 60 procent dunner. Meer medewerkersparticipatie heeft gezorgd voor meer betrokkenheid en vertrouwen van medewerkers in de werkgever. Ook de relatie tussen werkgever en vakbonden is verbeterd. Met meer vertrouwen, samenwerking en oog voor gezamenlijke belangen.



Benut de collectieve denkracht voor arbeidsvoorwaarden

gen afspraken maken.” De werkgever wilde medewerkers – veel technisch geschoolde kenniswerkers – nadrukkelijker betrekken bij de arbeidsvoorwaarden. “Wij benutten collectieve denkracht van medewerkers en de principes van collectieve genialiteit om oplossingen te bedenken voor klanten. Dat wilden we ook voor onze arbeidsvoorwaarden”, zegt Trommelen.

Een gevoelig punt voor sommige vakbonden, want de dialoog met medewerkers zou hun positie kunnen ondermijnen. Medewerkersparticipatie direct benutten voor de cao-onderhandelingen, daarvoor was het nog te vroeg. Indirect, met eerst wat meer afstand van de cao vonden werkgever en vakbonden elkaar wel. Met hulp van AWWN is begin 2014 een thematische werkconferentie met medewerkers gehouden over duurzame inzetbaarheid, een belangrijk thema voor vakbonden én werkgever. Trommelen: “Met de verhoging van de pensioenleeftijd willen wij dat medewerkers op een goede manier hun pensioen kunnen bereiken. Wij wilden weten wat medewerkers daarvoor nodig hebben.”

Constructieve discussie

Voorafgaand aan de werkconferentie stelde een werkgroep van medewerkers en vertegenwoordigers van werkgever en vakbonden (waaronder Trommelen en Willms) acht gespreksonderwerpen vast. Die zijn tijdens de conferentie met medewerkers besproken. De bedrijfscultuur was daarbij een belangrijk gespreksthema. Willms: “Wensen voor

Vlnr: Theo Willms (De Unie), Hugo Trommelen (Stamicarbon)

de bedrijfscultuur kun je moeilijk in de cao vastleggen. Die moeten zich bewijzen op de werkvloer. Ze bespreken tijdens een werkconferentie kan wel waardevol zijn. Wij zagen daarvoor kansen.”

Tijdens de rondetafelconferentie zijn door medewerkers ook kritische dingen gezegd, maar volgens Trommelen wel op een constructieve manier. “Dat tekent de positieve betrokkenheid van medewerkers. Hun betrokkenheid en vertrouwen zijn gegroeid door de werkconferentie. Vroeger werd vaker met wantrouwen gesproken over bepaalde regelingen. ‘Moet het nou weer goedkoper?’, hoorde je dan bijvoorbeeld. Die geluiden zijn er nu niet meer”, aldus Trommelen.

Het resultaat van de werkconferentie bestond verder uit drie lijsten met actiepunten. Eén lijst met onderwerpen die de werkgever samen met de ondernemingsraad kon regelen of oppakken, één met onderwerpen voor de cao-tafel en een lijst met ‘cultuuronderwerpen’. Willms: “Zo kwamen er dus verschillende punten ter sprake bij de onderhandelingen aan de cao-tafel. Onderwerpen die konden rekenen op breed draagvlak binnen de organisatie.” Bijvoorbeeld punten over flexibilisering van arbeid en meer keuzemogelijkheden voor vrije tijd. Trommelen: “Door de eerdere gevoeligheid van medewerkersparticipatie hebben wij het woord ‘cao’ na de werkconferentie eerst bewust niet genoemd.” De vakbonden kwamen er uiteindelijk zelf mee in de vervolggesprekken. De werkconferentie onderstreepte immers ook hun visie. Trommelen: “Onze samenwerkingsrelatie was toen al veel hechter en gemeenschappelijker. Een belangrijk resultaat. Ik verwacht ook dat de medewerkersparticipatie bij volgende cao-onderhandelingen weer een stap verder kan gaan, weer met een vergelijkbare werkconferentie. Er is nu meer vertrouwen om direct dichterbij het cao-proces te komen.”

Kwalitatieve thema's

Terugkijkend vindt Willms de werkconferentie waardevol, verstandig en een mooie, onconventionele stap. “Maar niet ieder cao-proces leent zich hiervoor. Het is vooral



Hugo Trommelen (Stamicarbon)
 “Je moet samen op zoek naar een
 betere discussie”

Theo Willms (De Unie)
“De werkconferentie heeft bijgedragen aan het resultaat van de cao-onderhandelingen”



geschikt voor kwalitatieve onderwerpen, zoals duurzame inzetbaarheid. Als het over loonsverhoging gaat, heeft zo'n conferentie weinig nut. Het getuigt wel van lef dat de werkgever dit heeft aangedurfd. Die heeft zich kwetsbaar durven opstellen.”

De vakbondsbestuurder vreest niet voor ledendaling als niet-georganiseerde medewerkers door medewerkersparticipatie een stem krijgen. “Niet als je het goed aanvliegt. Vakbonden krijgen dan een andere rol: meer coachend, breder en meer inhoudelijk. Minder geconcentreerd op de traditionele loonsverhoging en met meer aandacht voor loopbaanontwikkeling.”

Willms en Trommelen kijken allebei tevreden terug op het resultaat van de cao-onderhandelingen. “Onze leden ook”, aldus Willms. “De werkconferentie heeft daar zeker aan bijgedragen.” Hierdoor verliepen de cao-onderhandelingen volgens beiden meer vanuit samenwerking dan voor de werkconferentie. Ten aanzien van de loonsverhoging verliepen de onderhandelingen nog wel vanuit oude rollen. Trommelen: “Maar bij vrijwel alle andere punten was er meer samenwerking. En als het gesprek even minder goed ging, was dat nu ook bespreekbaar doordat er meer vertrouwen is. We hebben een goede start gemaakt, maar we zijn er nog niet. We zijn goed op weg.”

Nieuwe rollen

De vernieuwing bij Stamicarbon leert dat voor co-creatie de betrokkenen bij het cao-proces uit hun klassieke rol en onderlinge verhoudingen moeten stappen. Trommelen: “Niet vanuit je eigen ‘gelijk’ aan tafel gaan zitten, maar proberen de echte agenda en belangen van de ander te zien. Je moet samen op zoek naar een betere discussie en een meer diepgaand gesprek over de gezamenlijke belangen. Daarvoor moet je een ‘nieuwe jas’ aantrekken. Wij geloven in de gedeelde verantwoordelijkheid voor de arbeidsverhoudingen binnen Stamicarbon. Ook de vakbonden kunnen bijdragen aan de kwaliteit van die arbeidsverhoudingen.”

In de nieuwe samenwerking moet eerst geïnvesteerd worden. “Deze samenwerking realiseren, kost energie. Die investering betaalt zich pas later uit via de gemeenschappelijkheid en het gegroeide vertrouwen in de samenwerking. Het is ook een emotionele investering, want deze verandering raakt de persoonlijke identiteit en patronen van de partijen”, aldus Trommelen.

Volgens Willms heeft de aanpak ook geleerd hoe een werkconferentie kan bijdragen aan de discussie over kwalitatieve thema’s en draagvlak. “Voorwaarde is wel dat de sociale partners hier allebei voor openstaan. Anders heeft het geen zin. Er moet voldoende *common ground* zijn. Ook de vertaling van de oogst uit een werkconferentie naar arbeidsvoorwaarden vereist specialistische kennis. Er wordt van alles ‘geroepen’ door medewerkers, maar de vertaling is complex.”

Stamicarbon

Lessen & tips

- Voor co-creatie moeten de sociale partners uit hun klassieke rol en verhoudingen stappen en een nieuwe rol durven aannemen, met oog voor de belangen van de ander en de gezamenlijke belangen.
- In samenwerking en nieuwe verhoudingen moet eerst geïnvesteerd worden (tijd en energie), ook emotioneel omdat vertrouwde patronen worden losgelaten.
- Een cao inkorten en herschrijven vanuit principes levert in het begin ook weerstand op bij medewerkers, omdat verworven rechten minder vastgelegd zijn. De vooruitgang en intenties moeten goed worden toegelicht en uitgelegd.
- Een werkconferentie kan een waardevol instrument zijn voor medewerkersparticipatie, creëren van draagvlak en benutten van collectieve denkkraft, zeker voor kwalitatieve thema's zoals duurzame inzetbaarheid.
- Co-creatie kan stapsgewijs worden opgebouwd. Als vertrouwen tussen sociale partners nog moet groeien, kan de samenwerking eerst verder van de cao-tafel worden opgezocht (bijvoorbeeld een werkconferentie los van de cao).





ActiZ

Van complexe regels naar decentrale afstemming

Een vernieuwd proces voor de cao van brancheorganisatie ActiZ (cao-VVT: verpleging, verzorging en thuiszorg), heeft in 2014 een doorbraak opgeleverd voor een traditioneel heet hangijzer bij de onderhandelingen: werktijden en roosters. Na focus op gezamenlijke belangen, voorbereidingen in werkgroepen en inzet van een onafhankelijke procesbegeleider, is gekozen voor meer decentrale, directe afstemming tussen werkgevers en werknemers over werktijden. Een baanbrekende keus. Het nieuwe cao-proces smaakt naar meer.

Aanleiding voor de vernieuwing was het immer terugkerende en complexe gesprekstema van de werk-privé-balans bij cao-onderhandelingen. En dat aan een toch al complexe cao-tafel van een sector waar veel onregelmatig wordt gewerkt. Werktijden en roosters zijn daardoor traditioneel een omvangrijk hoofdstuk in de cao. En mét de loonvorming altijd een essentieel gesprekstema. “Elke cao-ronde kwamen vakbonden weer met nieuwe aanvullende eisen voor werktijden en roosters. De uitbreiding van bepalingen werd dan nog complexer”, zegt Adriaan Wirtz, manager werkgeversbeleid bij ActiZ. “Vaste vrije dagen, gebroken diensten en vrije weekenden kwamen altijd ter sprake. Dit zorgde steeds weer voor nieuwe bepalingen, vaak ook gebaseerd op incidenten. Onze bedrijfstak kon daar steeds minder mee uit de voeten.”

Dat beaamt vakbondsbestuurder en cao-onderhandelaar Aaldert Mellema (CNV). “We hebben elkaar regelmatig wanhopig in de ogen gekeken tijdens de onderhandelingen. Het hoofdstuk over werktijden en roosters was steeds meer een spoorboekje van geboden en verboden geworden.”

Meer decentraal

In 2014 kwam de kanteling. “Moeten we hier niet mee stoppen?”, opperden de werkgevers. Wirtz: “We wilden meer kijken naar uitgangspunten voor het werktijdenbeleid. Met meer verantwoordelijkheid en zeggenschap over werktijden en roosters voor werknemers. We wilden de afstemming meer decentraal overlaten aan werkgever en werknemers.” Niet te verwarren met zelfroosteren, dat gewoon naast de beoogde zeggenschap over basisafspraken kan plaatsvinden en vaak ook al gebeurt.

Voor de laatste cao (looptijd van september 2014 tot april 2016) werd overeengekomen de omslag al tijdens de looptijd van de cao te maken. Een ingrijpend proces waarover

Aantal medewerkers:

470.000.

Vernieuwing: Meer focus op gezamenlijke belangen in cao-proces met een onafhankelijke procesbegeleider en voorbereiding op onderhandelingen in werkgroepen.

Resultaat: Een soepeler en sneller verlopen cao-proces en een belangrijke inhoudelijke doorbraak: (decentrale) afstemming over werktijden en roostering met meer zeggenschap voor werknemers.

de vier betrokken vakbonden en twee werkgeversorganisaties in 2015 in gesprek zijn. Complex, ook omdat de vakbonden alleen al verschillend denken over de uitrol. Mellema: “Het vraagt onderling veel afstemming en ook om uitleg aan onze leden. De omslag zorgt voor een spagaat tussen oude zekerheden loslaten en nieuwe regelruimte creëren.”

Succesfactoren

Dat werkgevers- en werknemersorganisaties de nieuwe weg zijn ingeslagen voor de arbeidsvoorwaardenvorming, is al een doorbraak op zich. Hoe kwamen ze zover? Wirtz: “Dat begon met het onderkennen en respecteren van elkaars belangen en het kijken naar de gezamenlijke belangen. En focus op wat we met elkaar willen regelen. Niemand werd gelukkig van de steeds uitgebreidere bepalingen.”

De cao-onderhandelingen werden nu bovendien voorbereid in werkgroepen van werkgevers en vakbonden. Mellema: “Dat praat gemakkelijker, zonder dat elk woord al gewogen moet worden. Aan de onderhandelingstafel waren standpunten en wensen daardoor al duidelijker.” Door de voorafstemming kon een deel van de ‘rituele dans’ en klassieke onderhandelingsfasen worden overgeslagen.

Daarnaast werd het cao-proces voor het eerst begeleid door een onafhankelijke voorzit-

meer verantwoordelijkheid en zeggenschap over werktijden en roosters voor werknemers





Adriaan Wirtz (ActiZ)
 “Groot belang om ook de uitrol nu tot een succes te maken”

ter (Jacques Tichelaar, Commissaris van de Koning in Drenthe). Hij liet de partijen per onderwerp nadenken over hun insteek. Mellema: “De cao-gesprekken waren minder integraal en meer onderwerpgericht. Als een onderwerp was afgerond, kon je daar later niet meer op terugkomen. Dat was wennen, want op voorhand waren partijen een deel van hun ‘wisselgeld’ kwijt.”

De gesprekken over werktijden en roosters gingen bovendien meer over uitgangspunten. Meer vanuit principes, minder vanuit regels. Wirtz: “Dat past ook bij de vernieuwingsagenda van onze bedrijfstak. Met meer autonomie voor werknemers én verantwoordelijkheid voor de arbeidsvoorwaarden.” Uiteraard wel binnen kaders die werkgevers en ondernemingsraad met elkaar bepalen. Belangrijke factoren daarbij zijn de noodzakelijke formatie, de Arbeidstijdenwet en bijvoorbeeld onderlinge afspraken over het maximum aantal gebroken diensten en opkomstmomenten.

Verbeterpunt

Werkgevers en vakbonden zijn tevreden met het resultaat van de cao-onderhandelingen. De vakbonden waren aanvankelijk verdeeld over de decentrale afstemming rond werktijden. Maar uiteindelijk gingen ze allen akkoord en hun leden ook. Mellema: “Onze leden waren heel positief en onze bovenban ook. Met de vernieuwde cao kunnen we voor de dag komen in de sector. Uit onze eigen interne evaluatie kwam wel als verbeterpunt dat voorstellen van de voorbereidende werkgroepen nog beter kunnen worden voorbereid. Dat scheelt veel tijd en doorvragen aan de onderhandelingstafel.”

Ook ActiZ is blij met het resultaat. “Zeker met de grote stap die is gemaakt ten aanzien van werktijden en roostering”, zegt Wirtz. “En met het besef en de onderkenning van de partijen dat niet alles aan de cao-tafel opgelost kan worden. Dat we meer kunnen overlaten aan werkgevers en werknemers.”

Het nieuwe cao-proces met voorbereidende werkgroepen, een onafhankelijke voorzitter en focus op gezamenlijke belangen, blijkt voor herhaling vatbaar. Mellema: “Vergeleken met eerdere cao-onderhandelingen was het nu een stuk verfrissender. Daarbij kunnen we trots zijn op de vooruitstrevende afspraken.”

Voor de nieuwe cao-onderhandelingen moet eerst nog wel de uitrol plaatsvinden van de overeengekomen aanpak met werktijden en roosters. Wirtz: “De uitrol is sowieso ingrijpend voor organisaties. Daar is ook zeker twee jaar voor nodig en wij ondersteunen onze leden bij de implementatie. Ook voor werkgevers is het lastig, omdat zij een deel van de zeggenschap uit handen geven. Maar er is ons veel aan gelegen om dit nu ook tot een succes te maken. Dan kan de vernieuwing mogelijk ook op andere gebieden een vervolg krijgen.”



Aaldert Mellema (CNV)
 “De omslag zorgt voor een spagaat tussen oude zekerheden loslaten en nieuwe regelruimte creëren”

Lessen & tips

- Respect voor elkaars belangen en focus op gezamenlijke belangen kan bij cao-onderhandelingen bijdragen aan innovatieve uitkomsten, ook voor lastige gespreksonderwerpen.
- Meer principegedreven afspraken (in plaats van regelgedreven) creëren ruimte voor onderlinge afstemming tussen werknemers en werkgever/leidinggevende.
- Een onafhankelijke voorzitter en procesbegeleider kan bijdragen aan betere samenwerking en co-creatie tussen de cao-partijen.
- Goede voorbereiding van (afgebakende) gespreksonderwerpen in werkgroepen van werkgever(s)- en werknemersvertegenwoordigers kan het onderhandelingsproces aan de cao-tafel versoepelen en efficiënter maken.





Apotex Nederland BV

Herschreven cao aantrekkelijker voor personeel

De traditionele cao-tekst van farmaceutisch bedrijf Apotex Nederland BV is in 2013 herschreven en moderner en aantrekkelijker geworden voor werknemers. Bij dit herschrijfproces van enkele maanden ontstonden ook nieuwe inhoudelijke ideeën, waarover nog is onderhandeld of die later uitgewerkt moesten worden. Vooral verdere uitwerking van nieuwe vernieuwingspunten bleek te vragen om duidelijke regie en trekkracht.

De cao van Apotex was door de jaren heen een complex boekwerk geworden. “Het was een *patchwork* van afspraken uit het verleden”, zegt Marco Jan Jochems, HR senior officer. “Veel oude regels waren inmiddels achterhaald of te oubollig geformuleerd. Wij wilden een meer transparante, moderne cao, die goed leesbaar is en meer ‘eigen’ voelt voor onze medewerkers.”

Eind 2012 werd voor de onderhandelingen van de nieuwe cao (2013-2014) met de enige betrokken vakbondsbestuurder Henk Jongsma (CNV) een vernieuwingslag overeengekomen. “Ik begreep wel dat de werkgever verfrissing wilde”, zegt Jongsma. Bovendien was de werkgever bereid hiervoor deskundigheid in te huren. “Voor henzelf en ook ik ben in de gelegenheid gesteld een expert in te huren. Daarmee werd een goede vertrouwensbasis gelegd. Ook richting mijn leden. Het zorgt vaak eerst voor argwaan bij leden als een werkgever aan ‘vastgelegde rechten’ wil komen. Ik moest leden daar ook in meenemen tijdens onze onderlinge gesprekken. De aanvullende expertise bij het herschrijfproces was welkom, want cao-teksten aanpassen is complex. Het is deels een politieke tekst, maar het moet juridisch ook blijven kloppen, zonder dat de arbeidsvoorwaarden worden aangetast.”

Vorm en inhoud

Onder leiding van een gespecialiseerde adviseur van werkgeversorganisatie AWWN ging een projectgroep met vertegenwoordigers van directie, HR (Jochems), CNV (Jongsma) en de adviseur van de vakbond aan de slag. Eens per zes weken kwamen zij bij elkaar voor overleg. Steeds naar aanleiding van concepten die de projectleider had geschreven. Jongsma: “Een goede stap was om vroegtijdig een knip te zetten tussen vorm en inhoud. Dat moet niet door elkaar gaan lopen. Daardoor werd de nieuwe tekst snel zichtbaar, terwijl nog openstaande inhoudelijke punten tijdelijk geparkeerd konden worden.” Na ongeveer zeven bijeenkomsten van de werkgroep was de basis voor de herschreven cao gelegd.

Aantal medewerkers: 230.

Vernieuwing: Herschrijven cao (vorm) en inhoudelijke vernieuwing door projectgroep (eenmalig).

Resultaat: Modernere en persoonlijker cao met meer maatwerk, afgestemd op het werken bij Apotex. Uitwerking inhoudelijke vernieuwingspunten loopt deels nog.

Dit werkproces had ook negen aanvullende punten opgeleverd voor inhoudelijke vernieuwing. Jochems: “Daarmee moesten we eerst nog naar de directie. Toen bleek dat we de directie beter eerder hadden kunnen betrekken bij de inhoudelijke vernieuwingsvoorstellen. Dat was een belangrijke les.” Na nog eens drie gezamenlijke discussiesessies in ongeveer twee maanden, kwam er een akkoord over de inhoudelijke punten. Die konden deels direct besproken worden tijdens de cao-onderhandelingen. Andere punten moesten later uitgewerkt worden.

Vlnr: Henk Jongma
(CNV), Marco Jan
Jochems (Apotex
Nederland BV)



Trek vorm en inhoud vroegtijdig uit elkaar



Marco Jan Jochems
(Apotex Nederland BV)
“Inhoudelijk zijn we al verder, maar er zijn ook nog nieuwe stappen nodig”



Henk Jongmsma (CNV)
“Met adviseurs van buitenaf erbij koop je ook objectiviteit”

Er is bijvoorbeeld direct een speciale aanpassing voor werknemers van 57 jaar en ouder in 3-ploegendiensten vastgelegd in de cao. Zij kunnen tegenwoordig in aanmerking komen voor een 2-ploegendienst. Nieuwe stappen voor thuiswerken en keuzemogelijkheden rond ‘vrije tijd of geld’ moesten later bijvoorbeeld nog worden uitgewerkt.

Inhoudelijke vervolgstappen

Het herschrijfproces kon al meteen worden afgerond. Naar tevredenheid van Jochems en Jongmsma. “Met de nieuwe cao-tekst zijn we heel tevreden”, aldus Jongmsma. Dat geldt ook voor de werkgever. “Eindelijk hebben we nu een goed leesbare cao voor medewerkers. De duidelijkheid en transparantie zijn flink toegenomen”, zegt Jochems. “Ook inhoudelijk zijn we al een stap verder, maar hiermee moeten we nog verder. Vanuit HR-perspectief zou ik alles liefst in één keer vernieuwen, maar dit soort trajecten vragen nou eenmaal geduld.” Jongmsma: “Een leermoment is ook dat je een project als dit niet te groot moet maken. Alleen de cao-tekst herschrijven binnen een cao-periode van een jaar, is eigenlijk al een hele uitdaging.”

Een leermoment is ook dat de latere uitwerking van inhoudelijke punten vraagt om regie en trekkracht. Anders dreigt het gevaar dat ze lang blijven liggen. Jongmsma: “Bij ons was niet altijd duidelijk wie nu wat oppakt. Het inhoudelijke vervolg kwam daardoor niet voortvarend van de grond. Dat kan nog groeien. Ik had zelf ook een wat afwachtende houding, zeker als punten een groter werkgeversbelang kenden.”

Vertrouwen

De HR-adviseur en vakbondsbestuurder kijken tevreden terug op het herschrijfproces. Jongmsma: “Ik heb er veel van geleerd. Bijvoorbeeld doordat ik zag hoe een gespecialiseerde projectadviseur door een cao-tekst gaat om deze te herschrijven, zonder inhoud en onderbouwing te verliezen. Met adviseurs van buitenaf koop je bovendien objectiviteit. Dat was voor beide kanten belangrijk. De samenwerking en het vertrouwen in elkaar zijn daardoor gegroeid.”

Dat was volgens Jochems een waardevol neveneffect van de vernieuwingsslag. “Als je samen aan een nieuwe cao-tekst schrijft, groeit de samenwerking. Vervolgens verlopen cao-onderhandelingen toch soepeler. Doordat je elkaar nog beter kent en begrijpt.” Maar hoe neem je als werkgever met vernieuwingswensen de vakbonden mee in dat proces? Jochems: “Je moet als eerste duidelijk maken dat je doel niet is om de vernieuwing te gebruiken om arbeidsvoorwaarden te versoberen. Wij hebben dat goed duidelijk kunnen maken. Daardoor groeide de bereidheid van de vakbond om mee te werken.”

Lessen & tips

- Vernieuwen van een cao moet een samenwerkingsproject zijn tussen werkgever en vakbonden.
- Zorg bij het herschrijven van een cao-tekst voor duidelijkheid bij vakbonden en medewerkers over het doel. Maak duidelijk dat het niet bedoeld is om arbeidsvoorwaarden te versoberen. Die duidelijkheid versterkt het draagvlak en de onderlinge samenwerking.
- Maak een scheiding tussen vorm en inhoud bij het herschrijven van een cao-tekst. Een heldere opdrachtformulering is hiervoor waardevol. Zorg ook dat alle beslissers vroegtijdig betrokken zijn bij de opdrachtformulering en de uitwerking van nieuwe punten.
- Expertise inhuren voor procesbegeleiding en het herschrijven, is aan te bevelen. Naast correcte vertaling van de cao-tekst (ook juridisch) kan dit bijdragen aan het werkproces en de vertrouwensband tussen werkgever en vakbonden.
- Zorg bij de latere uitwerking van inhoudelijke punten voor duidelijke regie en afspraken over het vervolgtraject. Dit voorkomt dat vernieuwing van de inhoud later vertraagt. De uitdaging is om het werkproces in beweging te houden.
- Houd doelen van de vernieuwingsslag behapbaar en realistisch. Binnen een jaar een cao-tekst herschrijven (zonder extra inhoudelijke vernieuwing) is vaak al een hele uitdaging.





Nederlandse Vereniging van Banken

Integrale werkgroep vernieuwt inhoudelijk en herschrijft cao

De cao van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) is in 2014 herschreven, na cao-onderhandelingen in de eerste helft van dat jaar. Eind 2013 bereikten werkgevers en vakbonden al een akkoord op hoofdlijnen over de komst van een vernieuwende cao voor 1 juli 2014. Met een normerende insteek: minder regels en meer kaders. Het fundament voor de vernieuwing werd gelegd door meer samenwerking en informeel overleg. Niet tegenover, maar naast elkaar.

De nieuwe cao van kleine banken en financiële organisaties moest in 2013 aanvankelijk van ver komen. De onderhandelingen werden in juni 2013 nog stopgezet. Een groot probleem was de verdeeldheid destijds tussen de financiële organisaties (o.a. door grote onderlinge verschillen en wisselende prioriteiten). Die verdeeldheid was door de bankencrisis vergroot.

De kentering kwam toen een aantal banken toch een cao wilde. “Ook de bonden wilden geen cao-loze periode. Toen zijn we met een kleinere groep banken doorgegaan en hadden we nog een halfjaar om tot een akkoord te komen”, zegt Astrid Seegers, manager arbeidszaken van de NVB.

De nieuwe situatie en tijdsdruk waren aanleiding om het werkproces te vernieuwen. De onderhandelingen werden voorbereid door een werkgroep met drie vertegenwoordigers van de banken en drie van vakorganisaties. “Ook stond vooraf vast dat we de tekst wilden vereenvoudigen en de presentatievorm aantrekkelijker wilden maken voor medewerkers”, aldus Seegers.

Aantal medewerkers: 4.000.

Vernieuwing: Proces, inhoud & vorm. Teksten zijn vernieuwd (afpraak uit voorgaande cao). Daarnaast procesvernieuwing met voorbereiding op onderhandelingen in compacte werkgroep (informele en verdiepingssessies). Daardoor zijn ook inhoudelijke vernieuwingen gerealiseerd.

Resultaat: Een beter leesbare cao (vorm) die transparanter, toegankelijker (online) en beter toepasbaar is. De cao is inhoudelijk vernieuwd met nieuwe HR-thema's en met normerende insteek (minder regels, meer kaders) voor de verschillende banken.

Naast elkaar

De werkgroep van zes personen die de onderhandelingen in enkele sessies voorbespraken, bood de gelegenheid om gespreksonderwerpen veilig tussen vier muren te verkenen. De vertegenwoordigers van banken en vakbonden zaten bovendien door elkaar, niet tegenover elkaar aan tafel. “Dat was eerst onwennig, maar al vrij snel voelde het goed. We hadden ook afgesproken dat alles binnen de vier muren bleef”, zegt Seegers. Die vertrouwelijkheid was essentieel, volgens FNV-onderhandelaar Carla Kiburg: “We konden veilig afstemmen, zonder het gevoel dat je later op je woorden ‘gepakt’ zou worden. Het vertrouwen dat eerder in het jaar nog ver te zoeken was, groeide weer.” In die veilige omgeving konden gesprekken naar een hoger niveau worden getild. Min-



Gesprekken in veilige omgeving naar hoger niveau

der gedacht vanuit noodzakelijke oplossingen en meer vanuit (gezamenlijke) belangen. We voerden ook nog steeds pittige inhoudelijke discussies. Seegers: “Maar wel respectvol. En je kunt het beter eerst flink niet eens zijn, dan dat het lijkt alsof dat wel zo is. De verschillende belangen moeten eerst goed duidelijk zijn, voor je naar het gezamenlijke belang kunt kijken.”

Vlnr: Astrid Seegers (NVB),
Carla Kiburg (FNV)

Inhoudelijke vernieuwingen

Het nieuwe werkproces leidde tot een akkoord, met een aantal inhoudelijke vernieuwingen die aansluiten bij moderne HR-thema's. Zo zijn nieuwe afspraken gemaakt over vitaliteitsverlof en employability. De cao biedt ook ruimte om op organisatieniveau een andere invulling te geven aan bijvoorbeeld het functiegebouw, mits de uitgangspunten van de cao intact blijven. Kiburg: “De inhoudelijke vernieuwingen waren mede mogelijk door het nieuwe werkproces. Ik kijk daar positief op terug. Het kostte energie en ging soms moeizaam, maar het was de moeite waard. Want er is weer een cao – geaccordeerd door de vakbondsleden – en mét een aantal belangrijke inhoudelijke vernieuwingen.” Bijzonder was dat de vakbonden besloten geen kaderleden mee te nemen naar de uiteindelijke onderhandelingen, mede om te voorkomen dat de nieuwe, hervonden samenwerking vroegtijdig uit balans zou raken.

Een nieuwe stap was ook dat de branche-cao meer normerend is geworden en minder tot in detail regels voorschrijft. Seegers: “We hebben meer een raamwerk neergezet waarbinnen banken en medewerkers gezamenlijk eigen accenten en oplossingen kun-



Astrid Seegers (NVB)
“Verschillende belangen moeten eerst duidelijk zijn, voor je het gezamenlijke belang kunt zoeken”

nen creëren. We kunnen daar in de toekomst nog verder in groeien, maar de basis is gelegd. Het was vernieuwend dat ook de vakbonden daarin mee wilden.” Een nadeel van de kleinere groep banken was dat de cao niet algemeen verbindend verklaard kon worden. Kiburg: “Doordat drie grotere banken wegvielen, haalden we het quotum daarvoor niet. Daar streven we bij de volgende cao wel weer naar, maar dat heeft tijd nodig om te groeien.”

Herschrijven

Bij het akkoord in december 2013 was al overeengekomen, dat bij het schrijven van de nieuwe cao, meteen versimpeling en herijking van de tekst zou plaatsvinden. Eerst werd de tekst moderner opgeschreven, om hem later verder te vereenvoudigen. AWWN heeft het herschrijven begeleid. Seegers: “Een belangrijke stap was om begrippen met alle onderhandelaars zo consistent en scherp mogelijk te definiëren. Pas dan kun je de cao kort en helder opschrijven. Om voor de partijen voldoende overzicht te houden, maakte AWWN een schematisch overzicht van alle arbeidsvoorwaardelijke elementen (in de bestaande en voor de nieuwe cao).” Werkgevers en vakbonden vonden dit erg prettig werken. Daarom is ook de nieuwe cao-tekst op dat schema gebaseerd. De vernieuwde cao is niet alleen meer als boekje beschikbaar, maar ook online. Niet als ‘online PDF’, maar als zelfstandige website (www.caobanken.nl). Dit is de leidende gebruiksvorm geworden. Seegers: “De website is overzichtelijk en je kunt er gemakkelijker zoeken.” Ook Kiburg vindt het een flinke verbetering. “Het is een stuk toegankelijker voor medewerkers. Daarnaast werken we nog aan een aantal extra tools die de cao gemakkelijker toepasbaar maken voor HR-medewerkers. Ook dat is een stap vooruit.”

Verbindende trots

Beide betrokkenen kijken met een goed gevoel terug op het cao-proces en zouden de aanpak de volgende keer graag weer volgen. Dat bleek onder andere uit een onderlinge evaluatie. Seegers: “Er is een enorm grote slag gemaakt. Dan kan niet meteen nog een

keer zo groots. Banken moeten ook eerst leren werken met de nieuwe normerende aanpak, die meer ruimte geeft. Ik ben er trots op dat we dat hebben kunnen bereiken.”

De trots wordt gedeeld door de vakbonden en dat heeft de onderlinge relatie versterkt. Een waardevol bijeffect. Seegers: “We zijn allen trots op wat we gedaan hebben. Het vertrouwen is daardoor gegroeid. Een belangrijke voorwaarde voor het succes was dat we uit onze klassieke verhoudingen zijn gestapt en verder gingen kijken dan onderhandelen alleen.” Kiburg: “Soms moet je over je schaduw heen springen om een beter resultaat te behalen. Dat is gelukt. Een belangrijke factor was dat wij wisten dat de overgebleven banken ook echt een cao wilden. Daardoor was er een gezamenlijk belang en groeiden het respect en de samenwerking.”

Een belangrijke les volgens Seegers was ook dat onderhandelaars elkaar goed moeten blijven bevragen en geen zaken voor elkaar moeten invullen. “Niet denken dat je wel weet hoe het bij de andere partij zit. Dat gold ook voor de banken onderling. Toen wij onderling doorvroegen over de noodzaak van een bedrijfstakpensioenfonds, bleek dat eigenlijk maar voor één bank echt belangrijk. Toen begrepen we dat we helemaal niets groots hoefden op te tuigen voor de hele branche.”

Een andere succesfactor volgens Kiburg was de samenstelling van de groep mensen die deelnamen aan het cao-proces. “Zo’n resultaat is sterk afhankelijk van mensen. Waar dat precies in zit, is lastig om exact te duiden, maar het gaat om evenwicht en ‘het goede gevoel’ aan tafel. Als we in staat zijn een volgende keer eenzelfde sfeer te creëren, zou ik zeker opnieuw een vergelijkbaar proces willen nastreven.”



Carla Kiburg (FNV)
“Soms moet je over je schaduw heen
springen voor een beter resultaat”

Nederlandse Vereniging van Banken

Lessen & tips

- Een paritaire werkgroep die de cao-onderhandelingen voorbereidt, kan een veilige omgeving bieden om gezamenlijk vernieuwingen te realiseren. De hardere onderhandelsetting aan de cao-tafel is daar vaak minder geschikt voor.
- Vertrouwen is essentieel. Werken in informele sessies en duidelijke afspraken over vertrouwelijkheid helpen hierbij. Bij het herschrijven van een cao moeten begrippen bij aanvang zo consistent en scherp mogelijk gedefinieerd worden om de tekst zo kort en duidelijk mogelijk op te schrijven. Een schematisch overzicht van arbeidsvoorwaardelijke elementen (waarin wordt aangegeven waar deze nu en in de nieuwe cao geregeld zijn) biedt partijen houvast.
- Pas bij cao-onderhandelingen (en -voorbereidingen) op voor de valkuil dat onderhandelaars zaken voor elkaar invullen. Blijf elkaar goed bevragen op belangen en kom op die manier tot gezamenlijke belangen. Zaken blijken dan ook regelmatig eenvoudiger oplosbaar dan vooraf gedacht werd.
- Een zelfstandige website kan waardevol zijn om een (branche-)cao te ontsluiten. Dit vergroot de toegankelijkheid en zoekmogelijkheden. Eventueel kunnen op de site ook aanvullende hulpmiddelen worden aangeboden.

NN Investment Partners

Snelheid, creativiteit en draagvlak door co-creatie

Door co-creatie kwamen de cao-onderhandelaars van NN Investment Partners, toen nog Verzekeren/Investment Management, in 2011 in recordtijd tot een geheel nieuwe cao. Inhoudelijk vernieuwend en met een innovatief cao-proces waarbij werknemers nauw betrokken zijn. Een succesvolle aanpak die is voortgezet en inmiddels heeft bewezen te zorgen voor meer betrokkenheid én draagvlak, ook onder medewerkers.

Als gevolg van de financiële crisis ontving ING Groep in 2008 en 2009 – net als andere grote financiële instellingen in Nederland – steun van de Nederlandse Staat. Om goedkeuring te krijgen voor deze staatssteun, stelde de Europese Commissie (EC) als voorwaarde dat ING een herstructureringsplan moest indienen bij de EC. Als gevolg daarvan werden met ingang van 31 december 2010 de verzekerings- en vermogensbeheeractiviteiten van ING Groep (inclusief de activiteiten van NN Groep) operationeel gescheiden van ING.

Vanaf 2012 moest er daardoor een eigen cao komen. “Een cao waarbij onze identiteit past, met een passend pakket aan arbeidsvoorwaarden”, zegt Jan Jaap Krijtenburg, *manager compensation and benefits* bij NN Group. Eind 2010 besprak de werkgever het idee met de vakbonden. “Zij staken de hand naar ons uit om hiervoor samen aan de slag te gaan. Daar heb ik nog steeds diep respect voor”, aldus Krijtenburg.

De basis voor de samenwerking was gelegd. In januari 2011 begonnen de gesprekken officieel en op 1 juli 2011 was er een akkoord. Precies op tijd om voor 2012 het HR-systeem te kunnen inrichten. Een extra uitdaging was dat de cao van ING Verzekeren ook bedoeld was voor ING Investment Management. Beide bedrijven – met onderlinge verschillen en een eigen cultuur – moesten goed uit de voeten kunnen met de nieuwe cao. “Ook dat is gelukt”, aldus Krijtenburg.

Co-creatie

Een moderne en eigen cao vroeg volgens de betrokken onderhandelaars om een nieuw (samen)werkproces. Ook met een nieuwe rol voor de vakbonden. “Niet meer ‘onderhandelen 1.0’, maar vanuit een betrokken rol en met gezamenlijke doelen”, typeert vakbondsbestuurder Emanuel Geurts (De Unie). “Want onderhandelen vanuit standpunten is het lastigste dat er is.”

CNV-onderhandelaar Ike Wiersinga opperde het idee voor co-creatie. “Maar dat werd al snel ons gezamenlijke idee”, zegt zij. “We moesten zelf het wiel uitvinden, want er



Aantal medewerkers: 7.000.

Vernieuwing: Co-creatie met voorbereiding op onderhandelingen door gezamenlijke werkgroepen. Medewerkers zijn hier vroegtijdig en nauw bij betrokken. Ook de tekst is door co-creatie vernieuwd.

Resultaat: Een moderne, goed leesbare cao die past bij de identiteit van het bedrijf. Ook is nauwe samenwerking ontstaan tussen cao-partijen, waardoor zij samen meer en creatievere oplossingen bedenken. De betrokkenheid en het draagvlak onder medewerkers is gegroeid.



Jan Jaap Krijtenburg
(NN Group)
“Ik heb nog steeds diep respect voor de uitgestoken hand van de vakbonden”

was wel literatuur over co-creatie, maar er waren nog geen relevante voorbeelden. Ik geloofde erin: samen keuzes maken vanuit gezamenlijke belangen.” Geurts: “We namen de eindgebruiker als uitgangspunt. Zo wilden wij het eigenaarschap van de cao ‘teruggeven’ aan medewerkers. De focus verschoof naar het gezamenlijke belang en we ontdekten dat er veel gezamenlijke belangen waren.”

Werkgroepen

Werkgeversvereniging AWWN was vanaf het begin betrokken bij het vernieuwingstraject. Hun adviseurs hebben in de beginfase interviews met beide directies gehouden om strategische organisatiethema’s op te halen en deze te vertalen naar hoofdthema’s voor de arbeidsvoorwaarden. Die uitkomsten zijn *open minded* besproken met de vakbondsbestuurders. Na een startconferentie met directeuren, vakorganisaties, kaderleden, medezeggenschapsorganen en aanvullende specialisten, werd een regieteam geformeerd met een onafhankelijke procesbegeleider. Daarnaast gingen vier werkgroepen aan de slag met vier kernthema’s (*vakmanschap & ontwikkeling, maatwerk, performance management & belonen* en *echte sociale partners*). De integrale werkgroepen (de werkgever leverde voorzitters, vakbonden co-voorzitters) inventariseerden in acht weken de wensen en mogelijkheden binnen de organisatie. Daarna kwamen ze met een adviesrapport als input voor de ‘onderhandelingen’, of ‘samen keuzes maken’ zoals de betrokkenen het noemen. In het adviesrapport stonden altijd meerdere adviezen. Dat gaf de onderhandelaars ruimte om keuzes te maken. Krijtenburg: “Natuurlijk volgden er ook discussies, maar er was toen al veel herkenning door het gezamenlijke voortraject. Dat maakte de discussies constructief.” Wiersinga: “Het praat gemakkelijker over punten waarover je het niet eens bent, als je daarvoor al veel punten hebt kunnen wegstrepen omdat je het daarover wel eens was. De positieve sfeer en toon waren gezet.” Na iedere ‘onderhandeldag’ werd het proces kort geëvalueerd in de regiegroep. Geurts: “Niet de inhoud, maar wat het proces nodig heeft. Dat helpt voorkomen dat partijen in oud gedrag terugvallen.”

Inhoud en vorm

Medewerkers zijn intensief betrokken bij de inventarisatieronde van de werkgroepen. Tijdens *roadshows*, discussiebijeenkomsten en op intranet (enquêtes) is input van werknemers verzameld. Wiersinga: “Zeker 2.500 medewerkers zijn echt nauw betrokken bij het proces. Naast hun input is dat ook belangrijk voor het draagvlak bij zulke grote vernieuwingen.” Krijtenburg: “Na de inventarisatie wisten we al dat medewerkers bijvoorbeeld een goede, vaste beloning belangrijker vinden dan een systeem voor

variabele beloning. Dat was belangrijk voor onze vervolgesprekken over de cao.”

In de uiteindelijke cao is variabel belonen ook daadwerkelijk een kleiner onderdeel geworden van het totale loon. Krijtenburg: “De inventarisatie was daarvoor belangrijk. De belangen van medewerkers, werkgever én klanten vallen samen in de nieuwe opzet.” Een nieuw element is een persoonlijk keuzebudget (ongeveer een kwart van het salaris), opgebouwd uit de vakantietoeslag, dertiende maand, waarde van bovenwettelijke vakantie-uren en de levensloopbijdrage. Iedere medewerker mag dit budget naar keuze inzetten voor bijvoorbeeld extra vakantiedagen of fiscaalvriendelijke doelen. En zo leverde het nieuwe proces meer inhoudelijke vernieuwingen op. Veel aandacht voor het nieuwe werken bijvoorbeeld. Ook is de cao minder een ‘rechten- en plichtenboekje’ geworden, doordat meer wordt overgelaten aan het overleg tussen medewerker en leidinggevende.

De nieuwe cao is korter, aantrekkelijker geschreven en bovendien digitaal beschikbaar. Hij is ook persoonlijker. Het document heet ‘Mijn cao’ en is in de jij-vorm geschreven. Ook het schrijven gebeurde in co-creatie op basis van het principeakkoord. Om de teksten beperkt te houden en goed aan te laten sluiten bij de identiteit van de werkgever, zijn gedetailleerde randzaken verhuisd naar de HR-gids. Verder staat aan het begin van elk hoofdstuk een korte ‘overweging’.

Vlnr: Emanuel Geurts
(De Unie), Jan Jaap
Krijtenburg (NN
Investment Partners),
Ike Wiersinga (CNV)

Moderne samenwerking voor moderne eigen cao





Emanuel Geurts (De Unie)
“We hebben de taart samen eerst groter gemaakt, voor we de stukken verdeelden”



Ike Wiersinga (CNV)
“Een voorwaarde voor co-creatie is wel dat partijen ook echt willen samenwerken”

Creativiteit en draagvlak

De cao werd met veel creativiteit gerealiseerd. En dat in een kort tijdsbestek met een strakke planning. Krijtenburg: “Dat botste niet, maar zorgde voor een duidelijk doel. Die ‘hogedrukpan’ heeft de samenwerking juist geïntensiveerd. Al was het wel een waanzinnig intensief traject.”

Zo’n vernieuwing vraagt – zeker in het begin – om extra tijdinvesteringen, benadrukt Wiersinga. “Maar dat is zeker de moeite waard. Voorwaarde is wel dat de betrokken partijen echt willen samenwerken. Anders werkt het contraproductief.”

De partijen moesten ook intern werken aan draagvlak voor de beoogde samenwerking. Vakbonden bijvoorbeeld bij hun bovenban vanwege de tijdinvesteringen in de startfase. Wiersinga: “Ook dat konden we in vertrouwen bespreken binnen de ontstane samenwerking. En we vonden een mooie oplossing.” Tijdens het traject is de zichtbaarheid van vakbonden vergroot, bijvoorbeeld tijdens de *Maand van de vakbond*. Dat maakte het traject interessanter voor de bovenban. Geurts: “Wij konden medewerkers beter laten zien wat wij doen en bijvoorbeeld onze dilemma’s voorleggen.” Werknemers konden tijdens de themamaand gratis en vrijblijvend een jaar lid worden van een vakbond, betaald door de werkgever. De nieuwe aanpak zorgde – naast meer draagvlak onder medewerkers – voor een groei van enkele honderden vakbondsleden.

Co-creatie voortgezet

De werkgever en vakbonden (leden en bovenban) waren zeer tevreden met het eerste resultaat van de nieuwe aanpak. “Een duidelijk win-win-win”, typeert Krijtenburg. “We hebben nu een moderne, goed leesbare cao die past bij onze identiteit. En meteen al met innovatieve resultaten die we vooraf niet konden uittekenen. Bovendien werd een goede basis gelegd voor verdere samenwerking in de toekomst.”

Dat bleek ook tijdens de volgende cao-ronde in 2012. Onder zwaardere marktomstandigheden (financiële crisis en reorganisatie) is de co-creatie toen ook voortgezet. Wiersinga: “De vraag voor vakbonden was toen vooraf veel sterker: gaan we voor loonsverhoging of een goed sociaal plan? Vakbondsleden kozen voor solidariteit en perspectief. Dat kon door hun betrokkenheid bij het eerste proces. Zonder dat draagvlak had die tweede cao-ronde normaal veel meer gemopper opgeleverd.” Volgens een medewerkersenquête was 90 procent van de werknemers tevreden met de cao. Volgens Geurts was de aandacht voor materiële én immateriële arbeidsvoorwaarden ook een belangrijke succesvoorwaarde. “Door daar goede balans in te zoeken, konden we de spreekwoordelijke taart samen eerst groter maken, voor we de stukken verdeelden. Je kunt samen meer bereiken als je verder kijkt dan de materiële zaken.”

Lessen & tips

- Co-creatie begint vaak met een open gesprek waarin partijen vrijuit kunnen spreken over de mogelijkheid om het anders te doen. Geef topprioriteit aan het bouwen van onderling vertrouwen en zorg daarbij ook voor commitment van het management.
- Zoek of zorg voor een duidelijk momentum dat vernieuwing noodzakelijk maakt en werk vanuit gezamenlijke (hoofd)doelen, als stip op de horizon. De eindgebruiker kan als uitgangspunt dienen om samen 'de taart' voor hem eerst groter te maken.
- Goede voorbereiding van cao-onderhandelingen in werkgroepen kan sterk bijdragen aan de uiteindelijke resultaten én sfeer aan de cao-tafel. Bij het voorwerk kan ook de input van medewerkers verzameld worden. Een regieteam kan bijdragen aan de tussentijdse afstemming tussen werkgroepen.
- Een onafhankelijke procesbegeleider kan de samenwerking versterken. Bijvoorbeeld door bij te sturen wanneer partijen op moeilijke momenten dreigen terug te vallen in 'oud gedrag'. Een begeleider met cao-kennis, zorgt – naast procesbijdragen – ook sneller voor inhoudelijke inbreng.
- Een strakke planning helpt om druk op het proces te houden.
- Bij het herschrijven van een cao kan de tekst ingekort worden door details en randzaken over te hevelen naar andere documenten, zoals een HR-gids.





Movares

Nieuwe rollen door introductie volwassen arbeidsrelaties

Door vernieuwing van het cao-proces streeft ingenieursbureau Movares naar volwassen arbeidsrelaties. Medewerkers geven hierbij zoveel mogelijk zelf invulling aan hun arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling. De oorspronkelijke cao is daarvoor tot basis-cao ontwikkeld, met veel ruimte voor individueel maatwerk. De aanpak met proeftuinen en regiegroep is – na vier jaar ervaring – in 2015 wegens succes verlengd voor nog eens vier jaar.

Aantal medewerkers: 1.200.

Vernieuwing: Introductie volwassen arbeidsrelaties door vernieuwing cao tot basis-cao, met kaders waarbinnen medewerkers zoveel mogelijk zelf invulling geven aan hun arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling. Leidinggevers en medewerkers werken in proeftuinen aan nieuwe oplossingen onder toezicht van een regiegroep.

Resultaat: De cao is 90 procent dunner geworden en onderhandelingen hierover (vaak binnen een dag!) zijn ondergeschikt aan de samenwerking binnen de regiegroep en proeftuinen. Hierdoor ontstaan innovatieve arbeidsvoorwaarden die passen bij de organisatie, met grote betrokkenheid van medewerkers.

Het ingenieursbureau – voorheen onderdeel van de NS – wilde de overgang maken van traditionele naar eigentijdse, volwassen arbeidsverhoudingen. Dat biedt medewerkers ruimte om zelf te bepalen hoe zij optimaal kunnen functioneren, binnen vastgestelde kaders en outputafspraken. Na verzelfstandiging van de NS in 2007 waren de cao-onderhandelingen een goed moment voor management, bonden en ondernemingsraad (OR) om in gesprek te gaan over deze sociale innovatie.

De vakbonden reageerden in eerste instantie terughoudend op het idee van de werkgever. De kentering kwam in een hotel in Breukelen, tijdens een heisessie met management, bonden en OR. Alle betrokkenen schetsten hun ideaalbeeld voor de toekomst van het bedrijf. Die verhalen leken tot ieders verrassing sterk op elkaar. “Waarom werken we niet vanuit wat ons bindt, in plaats van onze verschillen?”, vroeg HRM-directeur Ad van Beek toen. “Als we het over zoveel dingen eens zijn, worden we het over de 5 procent aan verschillen ook wel eens.” De vakbondsbestuurder van FNV stond op en geloofde erin: oude rollen en rechten loslaten, zolang het voor medewerkers maar beter wordt. “Er ging een opgewonden siddering door de zaal”, blikte Van Beek terug. “Dat was een magisch moment. We vonden elkaar tijdens die Breukelen-sessie.”

Sociale innovatie

Om toekomstbestendig te worden, wilde Movares afscheid nemen van de oude, ‘zorgende’ NS-cao. Een gemeenschappelijke agenda voor sociale innovatie moest het bedrijf en medewerkers flexibeler maken om veranderende (markt)omstandigheden aan te kunnen. Die veranderingen kwamen. Movares werkte destijds nog 95 procent in opdracht van ProRail, tegenwoordig voor 40 procent. Dat is veelzeggend. Movares nam de tijd om de grote omslag goed voor te bereiden. Van Beek: we zien het als een veranderingsproces, waarin we zonder vooraf bepaalde aanpak telkens geza-



Medewerkers nemen regie in proeftuinen

menlijk volgende stappen zetten. Paritaire werkgroepen met medewerkers, managers en vertegenwoordigers van vakbonden en OR werkten twee jaar lang aan ideeën op uiteenlopende thema's. Die werden begin 2009 gepresenteerd. Er kwamen zo'n tweehonderd ideeën uit. Een mooie oogst, maar te omvangrijk voor uitwerking door alleen de afdeling HRM. Van Beek: "We moesten een manier bedenken om versnelling aan te brengen om deze ideeën verder uit te werken. Toen hebben we het concept proeftuinen bedacht."

Er kwamen tien proeftuinen – op afdelings- en divisieniveau – waar managers en medewerkers konden experimenteren met volwassen arbeidsrelaties, zoals zelf arbeidsvoorwaarden kiezen, flexibel belonen en coaching van nieuwe medewerkers. "Meedoen was vrijwillig, maar niet vrijblijvend. We gingen ideeën ook echt uitproberen", zegt Van Beek. Sommige proeftuinen bleken een succes (eigen arbeidsvoorwaarden kiezen), aan anderen bleek weinig behoefte (zoals flexibel belonen).

De proeftuinen leidden tot een nieuwe basis-cao en een ontwikkelconvenant (juni 2011). Daarin hebben werkgever, bonden en OR vastgelegd hoe zij samen het sociaal beleid vormgeven en voorstellen voor sociale innovatie continu ontwikkelen. Een regieteam (met directie, vakbonden en OR) fungeert als centraal orgaan voor overleg en afstemming. Ideeën en besluiten van het regieteam worden uitgewerkt in projectgroepen. Het regieteam komt vijf keer per jaar bijeen en beslist over de proeftuinen. Meestal loopt dit via de directie en de OR. Af en toe leidt het tot cao-aanpassingen.

VInr: Ad van Beek
(Movares),
Jerry Piqué (CNV)



Ad van Beek (Movares)
 “Wij geloven niet in topdown veranderingsprocessen,
 maar in de kracht van onze medewerkers”

Nieuwe rollen

Werkgever en vakbonden zijn volledig uit hun traditionele rollen gestapt. Dat was wenen, beaamt vakbondsbestuurder Jerry Piqué (CNV) van het regieteam. “We zitten niet meer tegenover elkaar, maar werken door elkaar heen. Wij kijken niet meer vooral naar 1 of 2 procent loonsverhoging, maar breder wat we voor werknemers en hun ontwikkeling kunnen betekenen. Wij kunnen meer doen als wij midden in het bedrijf staan en onze expertise kunnen inbrengen, bijvoorbeeld voor loopbaanontwikkeling.”

Die nieuwe rol bevalt goed, maar is niet altijd eenvoudig voor vakbondsbestuurders. “Toch hebben zij hun nieuwe rol genomen. Ik heb daar veel respect voor”, zegt Van Beek. Richting leden en bovenban van de vakbond moet Piqué regelmatig ‘zendingswerk’ verrichten. “Vooral aan leden moet ik de nieuwe rol goed uitleggen om hen mee te kunnen nemen in de ontwikkeling. Zij verwachten van oudsher meer klassieke strijd van mij, terwijl ik in mijn nieuwe rol juist meer kan bereiken. Vanuit mijn bovenban komt er geen kritiek, maar ik moet soms wel meer uitleggen over de nieuwe verhoudingen.”

De cao is minder belangrijk geworden voor de arbeidsverhoudingen. Deze schept vooral kaders. De formele cao-onderhandelingen – bijvoorbeeld over de loonsverhoging – zijn tegenwoordig vaak binnen een dag afgerond.

Geen reorganisatie

Wat de sociale partners samen kunnen bereiken, bleek de afgelopen jaren bijvoorbeeld toen Movares te maken kreeg met een krimpende markt. Piqué: “Ik heb altijd af kunnen spreken dat er geen gedwongen ontslagen vallen.” Dat was mogelijk doordat vanuit de nieuwe samenwerking bij de laatste cao-onderhandelingen wel 1,3 miljoen euro bespaard is op de loonsom. Onder andere door afschaffing van de 55-plusregeling en leeftijdsdagen. Van Beek: “Dat was ingewikkeld voor vakbonden, maar er was ook veel vertrouwen dat wij goed met oudere medewerkers omgaan. Hierdoor was reorganiseren niet nodig. Dit is een resultaat van samenwerking waarbij cao-partners dichterbij elkaar staan.”

De aanpak bij Movares lijkt ook een proeftuin op zich voor de vakbonden en hun veranderende rol in de samenleving. “De rol die zij nu bij ons spelen, kan de toekomst zijn voor vakbonden”, zegt Van Beek. Ook is twee jaar geëxperimenteerd met gratis vakbondlidmaatschap voor medewerkers, betaald door de werkgever. De ledengroei viel echter tegen. Piqué: “Dat gratis lidmaatschap niet helpt, was voor ons een eye-opener. Vermoedelijk komt het omdat vakbonden op dat moment nog weinig aanvullende diensten en producten aanboden aan werknemers, zoals loopbaancoaching en hulp bij de voorbereiding van functioneringsgesprekken. De klassieke vakbondsrol moet worden uitgebreed met nieuwe dienstverlening om een bredere groep werknemers aan te spreken. Daar gaan we nu werk van maken.”

Cultuur en vertrouwen

De organisatiecultuur moet zich wel lenen voor de volwassen arbeidsrelaties zoals Movares die invult. Bij Movares kunnen de hoogopgeleide professionals zelf goed aangeven welke arbeidsvoorwaarden zij nodig hebben om goed te functioneren. Van Beek: “Wij geloven niet in grootse topdown veranderingsprocessen. Wij geloven in de kracht van de organisatie zelf. Medewerkers weten zelf vaak goed hoe dingen beter kunnen.” Bij Movares maken de arbeidsverhoudingen de aanpak mogelijk. Piqué: “Dit kan niet overall. Daar waar de verhoudingen op scherp staan, kan dit niet. Bij Movares is er vertrouwen. Dat groeit bovendien verder door deze aanpak.” Wel vindt Van Beek het onbegrijpelijk dat deze ‘formule’ nog niet benut wordt bij veel meer organisaties. “Verbijsterend eigenlijk. Dit kan op veel meer plekken. Een voorwaarde is wel dat partijen het lef hebben om op een andere manier aan de slag te gaan. En het werkproces moet authentiek zijn: je moet dit samen écht willen.”



Jerry Piqué (CNV)
“Wij kunnen meer doen voor werknemers als wij midden in een bedrijf staan”

Movares

Lessen & tips

- Onderschat de denkkraft in organisaties niet. Medewerkers kunnen zelf vaak meer verantwoordelijkheid nemen en ideeën ontwikkelen voor hun arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling.
- Proeftuinen binnen organisaties kunnen waardevol zijn om management en medewerkers in volwassen arbeidsrelaties te laten experimenteren met nieuwe thema's en arbeidsvoorwaarden.
- De nieuwe manier van samenwerken moet goed worden uitgelegd aan medewerkers en de achter- en bovenban van cao-partijen. Breed draagvlak is belangrijk en helpt voorkomen dat partijen onder druk terugvallen in 'oud gedrag'.
- Samenwerking vanuit verbinding begint vaak met een gezamenlijke droom of ambitie, een gezamenlijke stip aan de horizon.

Brancheorganisatie Energie NWb

Onderlinge relatie en gezamenlijke toekomstvisie maken succes



De cao-onderhandelingen voor netwerkbedrijven in de energiesector zijn totaal veranderd. Vooral door hechte samenwerking en een gezamenlijke toekomstvisie van werkgevers en vakbonden. De onderhandelingen zijn een prettig gesprek geworden, waar de deelnemers zin in hebben. Voor 2013 lag er binnen drie uur een nieuwe cao, met inhoudelijke vernieuwingen. De cao kreeg bovendien een aantrekkelijker vorm. De sleutel ligt bij de onderlinge relatie.

Door de splitsing van de energie- en netwerkbedrijven in 2008 kregen de netwerkbedrijven een nieuwe, eigen cao. De nieuwe teamsamenstelling van sociale partners wilde het ook echt anders doen. Niet de cao-periode moest leidend worden, maar de kwaliteit van het werken in de sector op langere termijn. De sociale partners hielden in 2009 een 'heisessie' in een voormalig klooster en kwamen naar buiten met een gezamenlijke visie voor de lange termijn. "Voorop staat dat we samen echt goede dingen willen doen voor de 15.000 mensen in onze sector", zegt Maurits Derksen, voorzitter van de brancheorganisatie en HR-directeur van netwerkbedrijf Alliander.

Bij de netwerkbedrijven werken veel technisch geschoolde mensen. De sector is sterk in ontwikkeling en continu in beweging. Voldoende gekwalificeerd personeel vinden, is een flinke uitdaging voor de bedrijven. Zij willen daarom een zo aantrekkelijk mogelijk werkgever zijn. Met een cao die eigenlijk een middel is geworden om de gezamenlijke langetermijndoelstellingen van de sociale partners te realiseren. Om dit mogelijk te maken, hebben de sociale partners vooral werk gemaakt van hun relatie. Elkaar (willen) begrijpen, ontmoeten en vooral tijd voor elkaar hebben, blijken de belangrijkste ingrediënten. Dit begon tijdens de heisessie en is intensief vervolgd tijdens de looptijd van de cao om continu te werken aan de doelen en verdere innovaties in de cao. Door de gezamenlijke toekomstvisie en tripartiet overleg tussen HR-directeuren, het Medezeggenschapsplatform Netwerkbedrijven en de vakorganisaties (FNV, CNV Publieke Zaken en VMHP-N) waren de vaststelling van de nieuwe cao en de technische uitwerking in slechts drie uur voor elkaar.

"Wij wilden de rituele dans en het gesoebat met inzetbrieven – waarbij iedereen toch vooral 'voordraagt uit eigen werk' – overslaan. Het is toch gek dat je allebei eerst eenzijdig je standpunt vaststelt, daar een formele brief van maakt, die formeel toelicht en dat je dan pas met elkaar in gesprek gaat. Ik vind het zeer te betreuren dat het in Nederland

Aantal medewerkers: 15.000.

Vernieuwing: De cao-partijen werken vanuit een gezamenlijke visie voor de lange termijn in een continu proces aan de cao. Met veel onderlinge contactmomenten en een goede relatie als fundament. Werknemers in de sector worden geraadpleegd via online enquêtes, als voeding voor de cao-gesprekken.

Resultaat: Constructieve samenwerking vanuit het gezamenlijk belang. Hierdoor kan een nieuwe cao binnen een dag worden afgesloten, mét belangrijke inhoudelijke vernieuwingen voor het werk in de sector.



Maurits Derksen (Energie NWb)
 “De contouren van de nieuwe cao stellen we tijdens een bergwandeling vast”

over het algemeen nog zo werkt. Het gaat juist om een open gesprek, waarbij vooral luisteren – en de ander begrijpen – helpt. Het begon bij ons met echt tijd voor elkaar hebben en werken aan de relatie, onderling begrip en vertrouwen. Je moet eerst een beetje van elkaar gaan houden”, aldus Derksen.

Inhoud en vorm

Om medewerkers te betrekken bij het cao-proces zijn via intranet digitale enquêtes gehouden. De uitkomsten zijn meegenomen in het cao-overleg. Vakbonden moesten dat wel uitleggen aan hun leden. “Die waren in het begin wantrouwend over deze interactie met medewerkers. Deze stap zou de positie van vakbonden kunnen ondermijnen”, beaamt cao-onderhandelaar Oskar van Rijswijk van FNV. “Wij moesten goed uitleggen waarom wij wilden samenwerken vanuit een goede relatie en vertrouwen. Dat lukte. Toen de uitkomsten van de enquêtes ook nog overeenkwamen met onze ledenraadpleging, groeide het draagvlak.”

De nieuwe bedrijfstak-cao werd uiteindelijk veel meer kaderstellend. Werkgevers en werknemers kunnen decentraal op organisatieniveau meer zelf met elkaar afstemmen. Ook zijn diverse vernieuwende afspraken gemaakt over bijvoorbeeld het nieuwe werken en op het gebied van werkzekerheid en duurzame inzetbaarheid (begeleiding van werk naar werk).

Ook de vorm van de cao is aantrekkelijker geworden. Het document is informeler geschreven (in de jij-vorm) en aanzienlijk dunner geworden. Van Rijswijk: “We zijn gezamenlijk met de ‘stofkam’ door de tekst gegaan. Veel tekst bleek elders al in wetgeving te zijn opgenomen. De cao staat nu online als website en PDF, met links naar de actuele wetgeving. Hierdoor kon 60 procent van de woorden eruit. Het was wel een hele klus, want de rechten van werknemers moeten overeind blijven en het moet juridisch waterdicht blijven.”

Sociaal beleid

Werkgevers en vakbonden zijn enthousiast over het resultaat van de uiteindelijke cao. Derksen: “De doorlooptijd is veel korter geworden en we kunnen gezamenlijk waardevolle dingen afspreken voor de sector. Doordat we elkaar vrijwel wekelijks spreken, is alles inhoudelijk al doorgesproken en kennen we de prioriteiten voor we een nieuwe cao vaststellen. Evalueren doen we ook met elkaar tijdens de vele contactmomenten. En uiteraard voor we een nieuwe cao vaststellen. Het onderlinge vertrouwen is enorm gegroeid. Verstoringen van de bedrijfsvoering door bijvoorbeeld stakingen kennen we niet.”

Van Rijswijk: “De resultaten zijn ook goed omdat wij ons kunnen concentreren op de belangrijkste inhoudelijke zaken. Daarin zoeken we naar de gezamenlijke win-win.” De hechte samenwerking blijkt ook wel uit het gezamenlijke interview voor deze *best practice*. Beide ‘partijen’ wilden meewerken aan dit interview, maar wel op voorwaarde dat het een gezamenlijk gesprek werd. Derksen: “Zo werken we en daar voelen we ons het meest bij thuis.”

Een verbeterpunt zien beide heren nog wel. Van Rijswijk: “We kunnen het eindresultaat van de cao nog beter gezamenlijk uitdragen. Dat ging de vorige keer nog niet helemaal

Niet de cao-periode moest leidend worden, maar de kwaliteit van het werken in de sector op langere termijn



goed.” De achterban van vakbonden en werkgevers blijkt daarin nog wat traditioneler dan de cao-onderhandelaars. “Dat kan nog groeien en heeft tijd nodig.”

De gezamenlijke communicatie komt ook steeds meer op gang. De vakbonden hebben ook toegang tot het intranet van de werkgevers. Dit is zelfs vastgelegd in de cao.

Nieuwe cao

De huidige cao loopt af in november 2015. De cao-partijen keken voor de zomervakantie al uit naar het overleg hierover. Derksen: “Dit is gepland op 11 augustus in Duitsland. Het staat al geruime tijd in mijn agenda gereserveerd omdat Oskar (van Rijswijk, red.) daar dan zit. We maken daar een wandeling door de bergen en eten met elkaar een schnitzel. Dat is ons cao-overleg. De contouren en aanvliegeroute van de nieuwe cao stellen we dit jaar tijdens een bergwandeling vast. De verwachting is dat we er kort daarna al uit zijn.”

Derksen kijkt vol verbazing naar de polarisatie en strijd aan andere onderhandelingstafels. “De strijd wordt via de media en stakingen – of dreiging daarmee – uitgevochten. Dat is destructief voor het resultaat. Gezamenlijk kun je veel meer bereiken. Je moet bij cao-onderhandelingen ook niet denken in winnen en verliezen. Dat is een grote denkfout, want volgend jaar moet je gewoon weer met elkaar ‘dansen’, liefst een mooie dans. Je hebt daarbij de ander altijd nodig. Je bent gelijkwaardig. Laat dat ook zien in je gedrag! Meer sociaal relationele intelligentie aan de cao-tafels zou enorm helpen. Wij gaan niet met gemengde gevoelens naar de cao-tafel. Wij mogen weer.”



Oskar van Rijswijk (FNV)
 “We kunnen het eindresultaat nog
 beter gezamenlijk uitdragen”

Brancheorganisatie Energie NWb

Lessen & tips

- Cao-partners moeten werken aan de onderlinge relatie en hierin investeren. Een gezamenlijke toekomstvisie voor de langere termijn kan hierbij helpen.
- Begin met het hele jaar tijd voor elkaar te hebben en elkaar te ontmoeten.
- Concentreer je bij co-creatie op de belangrijkste inhoudelijke zaken. Zoek daarin naar de gezamenlijke win-win.
- Denk bij het herschrijven van een cao aan het verwijzen naar bestaande wetteksten (bijvoorbeeld met hyperlinks), in plaats van deze in de cao te laten staan. Een cao-tekst kan hierdoor flink korter en aantrekkelijker worden voor de lezer.





Nederlands Uitgeversverbond

Eerst heldere regels, dan pas de uitzonderingen

In de uitgeverijsector hebben zes branche-cao's plaatsgemaakt voor één cao met basisregelingen, die werkgevers en werknemers meer ruimte biedt voor maatwerk. Aan deze moderne *Cao voor het uitgeverijbedrijf (Cao UB)* – met persoonlijk keuzebudget – is vier jaar gewerkt. Een belangrijke keuze was om de oude cao's niet door te vertalen, maar blanco te beginnen met de nieuwe cao, vanuit een gezamenlijke visie.

Aanleiding voor de vernieuwing van de cao zijn de grote veranderingen in de uitgeverijsector. Toenemende digitalisering, veranderende competentiebehoeften, behoefte aan mobiliteit en steeds zelfstandiger werknemers vroegen om andere cao-afspraken. “Met passende arbeidsvoorwaarden en meer ruimte voor maatwerk. Werkgevers wilden bovendien meer grip op de arbeidsvoorwaarden in hun bedrijf”, zegt onderhandelaar Ruud Schets (hoofd vaksecretariaat sociale zaken NUV).

In 2011 zijn de cao-partijen aan de slag gegaan om de oorspronkelijk zes afzonderlijke cao's te integreren tot één moderne cao. Dit begon met als doel om tot een 'raam-cao' te komen. Het eindresultaat is een cao met basisregelingen, die werkgevers en werknemers ruimte biedt om op ondernemingsniveau afspraken te maken en mét keuzemogelijkheden voor werknemers. Het initiatief kwam van de werkgevers, maar ook vakbonden zagen de noodzaak en voordelen. “Wij hebben goed geluisterd naar onze leden en kaderleden”, zegt Anne Jan de Graaf, cao-onderhandelaar en bestuurder Uitgeverijen van FNV KIEM. “Zij wilden meer invloed op hun eigen arbeidsvoorwaarden. Daar waar mogelijkheden zijn gecreëerd voor afspraken op bedrijfsniveau, is in de cao vastgelegd met wie daarover afgestemd moet worden: vakbonden of medezeggenschapsorganen.”

Aantal medewerkers: 16.000.

Vernieuwing: Inhoud, vorm en proces.

Resultaat: Eén cao (in plaats van zes) met basisregelingen, die ruimte biedt voor maatwerk op bedrijfsniveau en keuzemogelijkheden voor werknemers (persoonlijk keuzebudget). Ook is overeenstemming bereikt over loonkostenmatiging in de sector.

Projectorganisatie

Leidend bij de aanpak was een projectorganisatie met een paritaire stuurgroep voor de besluitvorming en een werkgroep voor de uitvoering. De werkgroep stemde af met twee klankbordgroepen: van werkgevers en van werknemers. Het startpunt was bewust niet de 'doorvertaling' van de inhoud van de zes oorspronkelijke cao's, maar wat werkgevers en werknemers inhoudelijk belangrijk vonden voor de arbeidsvoorwaarden in de sector. “Anders blij je voortdurend aan het onderhandelen”, zegt De Graaf. De nieuwe inhoud is gebaseerd op een gezamenlijke visie en de gezamenlijke belangen. De uitvoering begon met het 'vanaf nul' schrijven van de teksten met de nieuwe inhoud



Van zes deel-cao's naar één cao met basisregelingen

voor de cao. “Met als uitgangspunt: eerst heldere regels en dan pas de uitzonderingen”, benadrukt Schets. “Er zijn ook voorbeelden van cao's waarbij deze aanpak niet succesvol was. Bij ons werkte het wél goed. Vooral doordat er wederzijds vertrouwen was en doordat werkgevers en vakbonden het belang zagen.” Gedurende het schrijfproces is gezocht naar een logische samenhang en indeling voor de cao-tekst.

Per hoofdstuk is de inhoud door werkgevers en werknemers in eigen kring afgestemd en doorgerekend. Schets: “Het doel van de vernieuwing was vooraf heel nadrukkelijk geen versobering van de arbeidsvoorwaarden. Het moest kostenneutraal zijn.” Stapsgevijs kon de nieuwe cao groeien. Dat was niet altijd eenvoudig. “Het leek soms net een ‘Italiaanse processie’, waarbij we drie stappen vooruit zetten om er weer twee terug te doen. Het was soms ook een kwestie van *trial & error*, maar uiteindelijk zijn we er goed uitgekomen”, aldus Schets.

Het idee om de cao te schrijven als ‘Mijn cao’, is tijdens het schrijfproces losgelaten. De toon werd toch zakelijker om de basisregels zo helder mogelijk te houden. De verscheidenheid die bestond in de zes oude cao's, kon niet helemaal worden losgelaten. Als antwoord daarop zijn in de nieuwe cao naast *basisbepalingen*, die voor iedereen gelden, ook *functiegroepbepalingen* opgenomen. Die gelden in aanvulling op de basisbepalingen alleen voor een specifieke functiegroep (de voormalige cao-populaties).

De cao wordt in het najaar van 2015 online gepubliceerd op de website www.uitgeverijbedrijf.nl. De teksten zijn kort gehouden door met hyperlinks te verwijzen naar achterlig-

VInr: Anne Jan de Graaf (FNV KIEM),
Ruud Schets (Nederlands Uitgeversverbond)



Anne Jan de Graaf (FNV KIEM)
**“Bij cao-onderhandelingen hebben wij
 nu meer knoppen om aan te draaien”**

gende wetsteksten. Lezers krijgen extra uitleg over achtergronden in aparte tekstballonnen, als zij een bepaalde tekstpassage aanwijzen met hun muis.

Persoonlijk keuzebudget

Ook inhoudelijk zijn belangrijke stappen gezet. Een nieuw onderdeel van de cao is een persoonlijk keuzebudget (PKB). Hiermee kunnen werknemers arbeidsvoorwaarden kiezen en tegen elkaar uitruilen. Bedrijven kunnen hierin ook eigen regelingen inbrengen. De hoogte van het PKB wordt tijdens de cao-onderhandelingen bepaald. Naast het vakantiegeld (8%) zijn onder andere vier bovenwettelijke dagen en een lief-en-leeddag opgenomen in het PKB. Het totale PKB is voor 2016 vastgesteld op 12%. De Graaf: “Bij de cao-onderhandelingen hebben we nu meer knoppen om aan te draaien. Behalve afspraken over structurele loonsverhoging kunnen we nu ook afspraken maken over de hoogte van het PKB.”

Werkgevers en werknemers krijgen vanaf 1 januari 2016 ook de beschikking over een online tool voor het gebruik van het PKB. De Graaf: “We willen stimuleren dat werknemers het PKB actief gebruiken. Werkgevers kunnen het koppelen aan hun salarisadministratie.”

Onder werkgevers zorgde de komst van één nieuwe cao (in plaats van zes branche-cao's) aanvankelijk wel voor discussies. Bijvoorbeeld over de vraag welk personeel wel en niet onder de cao moest vallen, vooral vanwege de verschillende groepen werknemers (verschillende soorten journalisten, maar ook niet-journalistiek personeel). Schets: “Ook werkgevers zagen uiteindelijk meer voordelen dan nadelen.” Een extra voordeel is bovendien dat ook andere groepen werknemers in de sector (zoals grafici en huis-aan-huisbladjournalisten) bij de nieuwe cao kunnen aansluiten.

Niet generaliseren

Schets en De Graaf zijn enthousiast over het eindresultaat van het proces en de onderhandelingen van de nieuwe cao. De Graaf kreeg de complimenten van FNV-voorzitter

Ton Heerts. Ook Schets is trots op de nieuwe, moderne cao. “Deze biedt maatwerk voor werkgevers en werknemers en is innovatief, bijvoorbeeld door het PKB. Bovendien hebben we overeenstemming kunnen bereiken over loonkostenmatiging die ook hard nodig is in de sector”, aldus Schets.

Voor het vernieuwingsproces en de uitwerking is bewust de tijd genomen. De Graaf: “Dit zijn ingrijpende processen. Helemaal in een moeilijke periode, waarin ook arbeidsplaatsen verdwijnen in de sector. Het praat gemakkelijker over vernieuwing van een cao als het voor de wind gaat. Het heeft nu wel wat langer geduurd, maar het is gelukt.” Belangrijke succesvoorwaarden tijdens het lange proces zijn volgens beide onderhandelaars (naast wederzijds vertrouwen): vasthoudendheid en de continuïteit van de betrokkenen. De Graaf: “Wij zijn aan boord gebleven omdat we hier sterk in geloofden. Dit vraagt van vakbonden ook om oog voor maatwerk in de sector. Je moet niet generaliseren tussen sectoren. Wat vandaag in de schoonmaak is afgesproken, kun je morgen niet automatisch in de uitgeverij toepassen.” Schets beaamt dat de samenwerking met de vakbonden prettig was. “Zij waren niet activistisch, maar constructief. Het was echt niet altijd gemakkelijk, maar er was goede samenwerking. Belangrijk daarvoor was onze gezamenlijke en vroegtijdige stip op de horizon.”

In het najaar van 2015 gaan de cao-partijen ook samen ‘de boer op’ om de uitrol van de cao in de branche te verzorgen, onder andere tijdens *roadshows* bij bedrijven. Schets: “We moeten de cao nu tot leven brengen en zorgen dat hij gebruikt wordt zoals wij bedoeld hebben. In 2016 kunnen we dan kijken hoe het loopt – bijvoorbeeld met het PKB – en bijsturen waar dat nodig is.”

Ruud Schets (Nederlands Uitgeversverbond)
“Het doel was heel nadrukkelijk geen versoering
van arbeidsvoorwaarden”



Nederlands Uitgeversverbond

Lessen & tips

- Stap voor constructieve samenwerking voor een moderne cao eerst uit de verdedigende modus. Kijk niet vanuit 'hoe het eerst geregeld was' naar de nieuwe cao, maar focus direct op de nieuwe gewenste situatie. Zet gezamenlijk de stip op de horizon en schrijf van daaruit de nieuwe cao.
- Stimuleer gebruik van een persoonlijk keuzebudget met een aantrekkelijke online tool voor medewerkers. Denk bij een branche-cao ook aan tools voor werkgevers, bijvoorbeeld voor de koppeling aan de salarisadministratie.
- Leg in een cao met ruimte voor afspraken op bedrijfsniveau direct vast met wie daarover afgestemd moet worden: vakbonden of medezeggenschapsorganen.
- Belangrijke succesvoorwaarden voor intensieve vernieuwingstrajecten zijn: wederzijds vertrouwen, vasthoudendheid, continuïteit van betrokkenen en samenwerking vanuit een gezamenlijke visie en/of belangen.



KPN

Co-creatie en open verkenning werkt voor KPN

De onderhandelingen over de cao van KPN verlopen sinds 2013 veel sneller en soepeler dan voorheen. Vooral door nauwe samenwerking tussen het bedrijf, vakbonden en medewerkers. Door co-creatie werd het middelpunt van gezamenlijke belangen gevonden. Goede voorbereidingen zorgden ervoor dat ook voor complexe onderwerpen creatieve oplossingen zijn gevonden. De aanpak kreeg in 2014 en 2015 een vervolg.

Vernieuwing vereist vaak eerst een *burning platform*. Bij KPN waren dat in 2012 cao-onderhandelingen die muurvast zaten. “De cao lag dood voor de kast”, typeert FNV-onderhandelaar Joost van Herpen. De komst van nieuwe KPN-onderhandelaar Ibo Metz (*vice president center of expertise HR*) zorgde voor een omslag. “Hij gaf bij ons eerste gesprek al aan het anders te willen doen. Meer vanuit vertrouwen, gezamenlijke belangen en samenwerking in het voortraject van de onderhandelingen”. Dat is heel anders dan de oude onderhandelingen: vanuit standpunten en met de inzetbrief op tafel.

Niet iedereen stond meteen te juichen bij het concept van co-creatie. Binnen KPN en bij de bonden waren er aanvankelijk aarzelingen. Metz: “Mensen moeten bij zo’n nieuwe stap eerst wennen aan het idee om al voordat de onderhandelingen beginnen, open met elkaar in gesprek te gaan. Zo’n vernieuwing stuit altijd op weerstand. Daarom moet je er zelf een grondig geloof in hebben. Anders kun je de weerstand niet overwinnen.”

Draagvlak

Vakbondsonderhandelaars Joost Van Herpen (FNV) en Caspar Vlaar (Qlix, oorspronkelijk de bond van technisch personeel binnen KPN) zagen wel heil in co-creatie. Van Herpen: “Eindelijk een nieuwe manier van werken, dacht ik. Mijn achterban moest wel wennen aan het idee, maar tijdens de gezamenlijke verkenning groeide het vertrouwen bij leden en kader.” Tijdens een lunch van KPN-onderhandelaars, vakbonden en kaderleden werd uiteindelijk ingestemd met de co-creatie. “*Samenwerken met een gezamenlijk doel en verschillende belangen*, werd daarbij ons mantra”, typeert Metz.

Om medewerkers bij de aanpak te betrekken, organiseerde KPN een centrale werkconferentie met vakbonden, kaderleden en een selectie van medewerkers. Tijdens werksessies werden verschillende thema’s voor de cao verkend. Alle aanwezigen konden bij deze open verkenning vrijuit spreken en deden dat op persoonlijke titel. In open sfeer, zonder druk van de onderhandelingstafel. Dit zorgde voor input en een positieve sfeer aan de cao-tafel.

Aantal medewerkers:

14.000 fte.

Vernieuwing: Co-creatie met open voorverkenning van cao-onderhandelingen naar aanleiding van werkconferenties met medewerkers. Inzicht in elkaars belangen is het uitgangspunt van de nieuwe aanpak.

Resultaat: Onderhandelingen verliepen sneller en efficiënter, met betere en meer creatieve oplossingen voor lastige dossiers. De relatie en het vertrouwen tussen cao-partijen is gegroeid.



Ibo Metz (KPN)
 “Wij willen geen champagne voor de één en azijn voor de ander, maar allebei een goed glas wijn”

Medewerkers zijn ook betrokken bij het proces door blogs op intranet: vóór de onderhandelingen en na elke tussenstap. “Die blogs zijn goed gelezen en zorgden voor grotere betrokkenheid”, zegt Desiree Leijten (manager arbeidsverhoudingen) die samen met Metz namens KPN de onderhandelingen voerde.

Sneller en efficiënter

De betrokkenen merkten al snel dat de nieuwe aanpak grote voordelen heeft. Leijten: “De onderhandelingen verliepen sneller en efficiënter, doordat we na het voortraject geen verrassingen meer voor elkaar hadden aan de cao-tafel. Die zorgen vaak voor vertraging.” Van Herpen: “We kwamen beter voorbereid naar de cao-tafel, met meer vertrouwen en zonder ‘kaarten voor onze borst’. Want in het voortraject gebeurt het al.” De onderhandelingen draaiden volgens Vlaar nu veel minder om het verkennen van belangen: “Daardoor was er meer tijd om naar creatieve oplossingen voor lastige vraagstukken te kijken. Die vonden we beter en sneller door de samenwerking vanuit belangen.”



Joost van Herpen (FNV)
 “De investering in het voortraject verdient je terug aan de onderhandelingstafel”

Bij co-creatie draait het er volgens Metz vooral om een balans te vinden tussen beide belangen. “Oplossingen die beiden partijen kunnen vieren. Dus geen champagne voor de één en azijn voor de ander, maar allebei een goed glas wijn.” Door die aanpak werden bij de onderhandelingen creatieve oplossingen gevonden, ook voor twee hoofdpijndossiers. Het eerste was een pensioenregeling met een vaste premie en zonder bijstortingsverplichting van de werkgever. Het andere was de integratie van de cao van KPN Contact (klantcontactcenters) in die van KPN. Leijten: “Die oplossingen hadden we in traditionele onderhandelingen niet kunnen realiseren. Door de voorbespreking in de informele setting lukte dat nu wel.”

Optimaal middelpunt

De betrokken onderhandelaars zijn enthousiast over het behaalde resultaat. Van Herpen: “Het is een cao geworden waar menig bedrijf zijn vingers bij af zou likken. Met creatieve oplossingen voor moeilijke dossiers.” Metz: “We hebben bij alle dossiers het optimale middelpunt gevonden tussen onze gezamenlijke belangen. Dat is absoluut een resultaat van het nieuwe proces.”

Vlaar ziet ook een kleine keerzijde aan het succes. “We zijn veel creatiever geworden en zijn nu in staat zoveel nieuwe stappen te zetten, dat het voor de uitvoering teveel kan worden. Daar moeten dan dus keuzes in gemaakt worden.”

De onderhandelingen verliepen soepeler, maar zorgden nog altijd voor nachtwerk. Leijten: “Soms tot twee of vier uur ’s nachts. Dat hoort bij het proces. Dat is deels gebleven, maar we kunnen de cao nu wel tijdiger afsluiten. Voorheen onderhandelden we

soms nog maanden nadat de cao al was afgelopen. Nu waren we er veel eerder uit.” De introductie van co-creatie bij KPN is ondersteund door werkgeversorganisatie AWWN, onder andere door begeleiding van de verkenningsfase en de organisatie van werkconferenties. Daarna is bij de onderhandelingen inhoudelijke en procesmatige ondersteuning geboden.

Vervolg in 2015

De onderhandelaars hebben de nieuwe aanpak samen geëvalueerd en besloten deze bij de nieuwe onderhandelingen in 2015 voort te zetten. Een belangrijke conclusie was dat alle thema's goed moeten zijn voorbereid in het voortraject. Anders stukt het toch op de cao-tafel. Metz: “Eén van de onderwerpen was de eerste keer niet in co-creatie voorbereid. Dat liep meteen niet lekker.”

Voor de onderhandelingen in 2015 is de aanpak verder uitgebreid, onder andere met medewerkersbijeenkomsten door het hele land. Vlaar: “We hebben medewerkers gevraagd wat zij waardeerden aan de cao, wat volgens hen beter kan, waar ze vanaf willen of juist willen behouden. Daarmee krijgen wij waardevol inzicht in de mening en belevingswereld van medewerkers.”

Een les is wel dat deze aanpak in het voortraject extra tijd en energie kost. Leijten: “De onderhandelingen gaan sneller, maar de aanliegroute duurt langer. Daar moet je tijd voor nemen. Bij ons was het de moeite waard. Het zorgde voor betere samenwerking en vernieuwende afspraken.” Van Herpen: “De investering in het voortraject verdient je terug aan de onderhandelingstafel.”



Desiree Leijten (KPN)
“Onze nieuwe oplossingen hadden we in traditionele onderhandelingen niet kunnen realiseren”



Caspar Vlaar (Qlix)
“We hadden nu meer tijd om naar creatieve oplossingen voor lastige vraagstukken te kijken”

Optimaal middelpunt tussen gezamenlijke belangen



KPN

Lessen & tips

- Co-creatie met als doel balans tussen beide belangen kan bijdragen aan het vinden van creatieve oplossingen voor complexe gespreksonderwerpen.
- Focus bij co-creatie op de gezamenlijke doelen. Verschillende belangen hoeven die niet in de weg te staan.
- Een informele verkenning en gezamenlijke voorbereiding van de cao-onderhandelingen draagt bij aan draagvlak, creatieve ideeën en voorkomt verrassingen (en vertraging) aan de onderhandelingstafel.
- Neem voldoende tijd voor de voorverkenning. Daardoor gaan de onderhandelingen sneller.
- Vernieuwing stuit in het begin vaak op weerstand. Dat vereist doorzettingsvermogen op moeilijke momenten. Dat begint met grondig eigen geloof in de aanpak.
- Blogs op intranet – vóór de onderhandelingen en na belangrijke tussenstappen – kunnen de betrokkenheid van medewerkers vergroten.

AWVN-dienstverlening rond cao-vernieuwing



AWVN werd in 1919 opgericht om bij de aangesloten bedrijven de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden te voeren met de vakorganisaties. Inmiddels is AWWN de grootste werkgeversvereniging van Nederland. AWWN is een netwerk voor meer dan 200.000 werkgevers en een belangrijke beïnvloeder van het sociaaleconomische klimaat in Nederland. AWWN adviseert werkgevers bij de vernieuwing van hun HR-beleid en agendeert innovatieve HR-thema's.

AWVN adviseert haar leden bij de ontwikkeling van en onderhandelingen over de cao. Haar adviseurs zijn betrokken bij de totstandkoming van meer dan de helft van de cao's in Nederland.

Veel werkgevers willen hun cao meer eigentijds maken. AWWN adviseert werkgevers over vernieuwing van het onderhandelproces, het ontwikkelen van draagvlak en een eigentijdse inhoud van de cao, die bijdraagt aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen.

Hieronder enkele van de adviesproducten van AWWN op dit terrein.

Visie op de cao

Het opstellen van een visie op de cao – in samenspraak met vakbondsbestuurders, OR, leidinggevend en medewerkers – vereenvoudigt het onderhandelproces en effent het pad om samen te vernieuwen. AWWN heeft een interactieve aanpak om partijen te begeleiden bij de ontwikkeling van een gezamenlijke visie op de cao.

Draagvlak voor de cao

Vergroten van het draagvlak en de betrokkenheid van medewerkers leidt tot een cao die aansluit bij de behoeften van zowel medewerkers als organisatie. Hieronder beschrijven we drie mogelijkheden om de betrokkenheid te vergroten.

Cao-platform. AWWN heeft een modern online instrument ontwikkeld dat cao-partijen kunnen inzetten om zoveel mogelijk medewerkers bij de cao-onderhandelingen te betrekken.

De kern is dat medewerkers via het zogeheten cao-platform ideeën kunnen aandragen, voorstellen doen en meestemmen of meebeslissen over prioriteiten en keuzes. Het cao-platform maakt de keuzes van medewerkers helder en mobiliseert denkkraft. Dit levert nieuwe ideeën voor de oplossing van bedrijfsvraagstukken en de invulling van de cao. Meer informatie en een demo op www.cao-platform.nl.

Medewerkerenquêtes. Een medewerkerenquête is een relatief eenvoudige manier om medewerkers te betrekken bij het vernieuwen van de cao. AWWN adviseert en ondersteunt werkgevers bij het kiezen van de voor hun doel meest geschikte vragen (lijst), het verwerken van de resultaten in een rapportage en de presentatie en communicatie hierover naar de medewerkers.

Participatie via bijeenkomsten. AWWN organiseert en faciliteert bijeenkomsten met medewerkers over arbeidsvoorwaarden op verschillende manieren. Dat kan zijn met kleinere focusgroepen, maar ook in grootschalige dialoogsessies. Door op deze manier met alle betrokkenen “in dezelfde film te komen”, ontstaat veel ruimte voor creativiteit en vernieuwing. Onze ervaring is dat de flexibiliteit en veranderingsbereidheid veel groter blijkt dan vaak wordt aangenomen.

Arbeidsvoorwaarden

AWVN adviseert over eigentijdse arbeidsvoorwaarden die adequaat invulling geven aan de noodzakelijke wendbaarheid en concurrentie- en innovatiekracht van organisaties. Arbeidsvoorwaarden die ook aansluiten bij de wensen van de medewerkers en hen meer individuele keuzevrijheid bieden.

Vernieuwen cao-teksten

AWVN heeft veel ervaring met het vernieuwen van cao-teksten in de breedste zin van het woord. Dat kan gaan om een informelere toon, moderner taalgebruik, herschikken van de cao-tekst van artikelgewijze naar thematische indeling (bijv. Mijn werk, Mijn geld, Mijn tijd) en op een moderne manier – digitaal of online – publiceren van de cao.

Een korte geschiedenis...

- De eerste 'cao' is gesloten in 1894 / 1895.
- In de Wet op de Kamers van Arbeid uit 1897 wijst de wetgever voor het eerst op het bestaan van cao's. Drie jaar daarvoor hadden de diamantarbeiders in Amsterdam door een grote stakingsactie de werkgevers tot tariefafspraken gedwongen. Sommigen beschouwen deze collectieve regeling als de eerste cao. Anderen houden het op de arbeidsregeling van bouwbedrijven in Amsterdam, eveneens uit 1894.
- Deze diamantbewerkers-cao werd in 1907 wettelijk erkend.
- In 1914 (op initiatief van werkgevers) kwam de eerste landelijke overeenkomst over loon, arbeidsduur en -omstandigheden tot stand tussen de Werkliedenorganisatie in de Typografie (de oudste landelijke vakbond) en de Nederlandse Bond van Boekdrukkerijen.
- De Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst werd in 1927 aangenomen, de Wet op het algemeen verbindend en onverbindend verklaren van cao's in 1937.

AWVN-hoofdkantoor
Bezuidenhoutseweg 12
Postbus 93050
2509 AB Den Haag
AWVN-werkgeverslijn
Telefoon 070 850 86 05
E-mail werkgeverslijn@awvn.nl
Telefoon 070 850 86 00
Fax 070 850 86 01
Internet www.awvn.nl

