Al snel kreeg ik ook door dat je veel beter kunt coördineren op ‘realiseren van wat je wél wilt’ dan ‘op tegenhouden van wat je niet wilt’.

Het CAO-coördinatieproces

Een kwestie van elkaar zien, spreken en vertrouwen

Van 2000 tot ergens in 2014 was ik verantwoordelijk voor het cao-coördinatieproces aan werkgeverszijde. Die taak nam ik over van mijn leermeester Jan-Karel Bout, die het Nederlandse speelveld verruilde voor het Europese en ‘onze man in Brussel’ werd. Van hem leerde ik hoe belangrijk het is om continu in gesprek te zijn met de mensen die binnen de vakbonden verantwoordelijk zijn voor de coördinatie van het cao-proces.

Mijn referentiekader was in de twee decennia voor 2000 opgebouwd. In die tijd kwamen de cao-adviseurs van AWVN elke maandag bijeen om cao-resultaten te delen en coördinatiepunten door te spreken. Steevast was er sprake van lichte paniek of nervositeit als een van de leden dreigde te zwichten voor de eis van bonden – bijvoorbeeld om de arbeidsduur te verkorten of de ploegentoeslag te verhogen. Alles moest zoveel mogelijk gelijk zijn, luidde de doctrine, om te voorkomen dat bedrijven tegen elkaar worden uitgespeeld.
In mijn nieuwe rol werd me al snel duidelijk dat cao-coördinatie een mistig, schimmig en vooral een nogal betrekkelijk fenomeen is. Vakbondsbestuurders trokken vaak hun eigen plan, kwamen met eigen speerpunten. Ook onze leden lieten – tot op zekere hoogte goed te begrijpen – het eigen bedrijfsbelang vaak prevaleren boven het veronderstelde gezamenlijke belang. Als we als CVAB, de beleidsvoorbereidende commissie van VNO-NCW, in de Malietoren elkaar plechtig beloofden de loonaanvulling bij arbeidsongeschiktheid te maximeren tot 170 procent, moest je niet raar opkijken als dat percentage drie weken later in nieuwe cao-akkoorden opgerekt was naar 200. Tja, wat valt er dan eigenlijk nog te coördineren?

Al snel kreeg ik ook door dat je veel beter kunt coördineren op ‘realiseren van wat je wél wilt’ dan ‘op tegenhouden van wat je niet wilt’. Innovatieve coördinatie zeg maar, bij voorkeur op wat nieuwere thema’s als slimmer werken, sociale innovatie, resultaatafhankelijk belonen en het ombouwen van ontziemaatregelen voor oudere werknemers. Een aanpak die veel lekkerder smaakt, veel meer energie geeft dan de klas-

FD 29.06.2005

Taskforce Sociale Innovatie bepleit nieuwe overlegvorm

sieke, defensieve coördinatie, gericht op het zo klein mogelijk houden van de schade voor werkgevers zodra zaken als loonsverhoging, toeslagen, arbeidsduurverkorting of het derde WW-jaar ter sprake komen. Coördinatie van het cao-proces is in de loop der jaren – aan beide kanten, bij AWVN én de vakbonden – gelukkig ook veel meer een kwestie geworden van samen ontwikkelen (of, daar is het jeukwoord weer: co-creatie) dan van tegenhouden. Overigens wel een kanttekening hierbij: de laatste jaren is er in dat opzicht helaas een kentering waarneembaar in met name FNV-kringen; hun strategie is het best te typeren als 'houden wat je hebt'.

Toch werd aan cao-tafels te pas en te onpas gewag gemaakt van 'dwingend centraal coördinatiebeleid' – een hardnekkig fenomeen. Met regelmaat verscholen vakbondsbestuurders zich achter een veto van de bovenban (vertaling: het mag niet van de cao-coördinator), en schermden werkgevers met 'centrale-werkgeverscoördinatiedoelstellingen' of een verbod van het (buitenlandse) moederbedrijf. En dat leidde er weer toe dat vakbonden en AWVN elkaar publiekelijk betichtten van zwaar coördinatiebeleid, terwijl daar in werkelijkheid eigenlijk nauwelijks sprake van was.
We waren vooral bezig met het beïnvloeden van elkaars agenda's en met het zoeken naar gemeenschappelijke belangen. We kwamen frequent bij elkaar over de vloer, ontmoetten elkaar bij bedrijven en in allerlei netwerken. Daarnaast ontstond de mooie traditie om jaarlijks samen cao-resultaten te evalueren in intieme NVA-bijeenkomsten. Cao-coördinatie is volgens mij dan ook vooral een kwestie van elkaar veel zien en spreken, en elkaar vertrouwen. Zo kom ik ook op misschien wel de meest waardevolle ervaring die vijftien jaar cao-coördinatie me heeft opgeleverd: dat vertrouwen is nooit beschaamd. Open lijnen met de FNV, met Wouter Waleson, Henk van der Kolk, heel intensief en langdurig met Anja Jongbloed, met Toon Wennekers en een korte periode met Mariëtte Patijn. Prima contacten met CNV, heel veel jaren met Jaap Jongejan en een wat kortere periode met Piet Fortuin. Een goede relatie met de Unie, met Wim Engels, Licisca Kruse en met Gerard van der Lit. En ook met AbvaKabo, FNV-zelfstandigen, Dienstenbond CNV, CNV Publieke Zaak en de RMU. Een hecht netwerk, waar iedereen graag in investeerde. Ik noem ze allemaal omdat dit coördinatienetwerk (met 'spilpartners' Anja Jongbloed en Jaap Jongejan) in de periode 2000-2015 voor mijn gevoel een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan thema's als sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid, duurzame flexibiliteit en aan het verbeteren van de arbeidsverhoudingen. En ik noem hun namen omdat ze m'n werk bij AWVN in die periode leuk en inspirerend maakten.

De redelijk recente structuurwijziging bij FNV heeft ertoe geleid dat dit decentrale netwerk verwaterd is. En dat is te betreuren. We missen daarmee laagdrempelige ingangen om decentraal – op het niveau van bedrijven, sectoren en regio's – lijnen uit te zetten, om beleid te ontwikkelen dat los staat van de politiek-strategische issues die in de centrale polder aan de orde van de dag zijn. En het is minder makkelijk om 'bovenlangs' met elkaar conflicten op te lossen, om dreigende stakingen af te wenden – iets wat al die jaren dat ik als cao-coördinator werkte, dankzij dat decentrale netwerk wel een paar keer lukte. Inspanningen om dat netwerk nieuw leven in te blazen, zullen dan ook beslist vruchten afwerpen.

Volkskrant 25.11.2004

'Stoppen met werken bij 62 jaar wordt zeldzaamheid'

Interview | Hans van der Steen, CAO-coördinator werkgevers, hekelt beeldvorming over behoud prepensioen

FD 27.06.2005

Werkgevers willen af van centraal akkoord

Liever gezamenlijke agenda voor sociale innovatie

18.06.2005

Loonstijging in nieuwe cao's blijft onder 1%

Werkgevers AWVN ontevreden

Metro 26.11.2004

AWVN: afspraak in CAO's over slimmer werken

WERKNEMERS en bedrijven moeten tijdens de komende CAO-onderhandelingen vooral afspraken maken over slimmer werken.