



DE WAARDE VAN

# Sociale dialoog



Internationaal

# Inhoud



SOCIALE DIALOOG IN 5 ANTWOORDEN

6

8

GUY RYDER: "SOCIALE DIALOOG IS MEER DAN OOI ONMISBAAR"



AANPAK VAN CNV INTERNATIONAAL

11

12

FACTS & FIGURES



SOCIALE DIALOOG OP INTERNATIONAAL NIVEAU

14

18

JULIO ROBERTO GOMEZ ESGUERRA:  
"IN DE VREDESCOMMISSIE LAAT IK DE STEM VAN DE COLOMBIANEN HOREN"



SOCIALE DIALOOG OP NATIONAAL NIVEAU

20

22

SUZANNE KRUIZINGA: "STRATEGISCHE DENKKRACHT IS HET BELANGRIJKSTE INSTRUMENT"



ATHIT KONG:

'ZIEKTEVERLOF AANVRAGEN KAN NU, VROEGER BETEKENDE DAT JE ONTSLAG"

26

28

SOCIALE DIALOOG OP BEDRIJFSNIVEAU



ROEL ROTSHUIZEN: "DE SOCIALE DIALOOG VERPLAATST ZICH NAAR BEDRIJVEN"

30

34

HENK VAN BEERS: "ALLE PARTIJEN HEBBEN ER IETS MEE TE WINNEN"



DE WINST VAN SOCIALE DIALOOG

36



DE WAARDE VAN  
**Sociale  
dialogoog**

**Sociale dialoog. Een begrip met als ogenschijnlijk eenvoudige betekenis ‘het met elkaar in gesprek zijn’.**

**De praktijk van sociale dialoog is echter een stuk minder eenvoudig. In de afgelopen 50 jaar hebben CNV Internationaal en de vakbondspartners belangrijke lessen over sociale dialoog geleerd. Met dit boekje willen wij vooral inspireren. Waarom? Omdat wij geloven dat sociale dialoog leidt tot arbeidsverbeteringen.**

In Nederland kennen we het ‘polder-model’. Vakbonden, werkgevers en regelmatig ook de overheid maken via de sociale dialoog met elkaar afspraken over arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en bijvoorbeeld rechten van werkenden. Hoewel het ook in Nederland niet altijd van een leien dakje gaat, zijn wij ervan doordrongen dat constructief overleg een instrument is voor verbetering en ontwikkeling. In Nederland is ook de structuur voor sociale dialoog goed geregeld. In veel andere landen is dat alles veel minder vanzelfsprekend. Dat raakt mij en dat raakt CNV Internationaal. Sociale dialoog zit in het DNA van het CNV. Ons christelijk sociaal gedachtengoed staat voor respectvol met elkaar omgaan. Diezelfde intentie heeft sociale dialoog. Het betekent inclusiviteit en samen problemen oplossen. Het is de manier waarop CNV Internationaal in de maatschappij staat en tot resultaten wil komen.

Met dit boekje laten wij zien hoe sociale dialoog werkt, wat het oplevert en wat erbij komt kijken. De voorbeelden uit de praktijk van onze vakbondspartners zijn bedoeld ter inspiratie voor uw eigen sociale dialoog. In onze beleving is het wezen van sociale dialoog is dat je er samen uitkomt. Laten we daarom via sociale dialoog gezamenlijk werken aan arbeidsverbeteringen wereldwijd. En laat dit boekje daarvoor een waardevolle inspiratiebron zijn.

*Pieter de Vente*

*Voorzitter CNV Internationaal*

*Algemeen secretaris CNV Vakcentrale*





Sociale dialoog, wat is dat eigenlijk? En wat bereik je ermee? Voor een goed beeld van de waarde én meerwaarde van sociale dialoog eerst een aantal vragen en antwoorden.

### WAT BETEKENT SOCIALE DIALOOG?

Sociale dialoog staat voor overleg tussen vakbonden, werkgevers en overheid over sociaaleconomische onderwerpen. De officiële betekenis van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) luidt: *‘Alle vormen van onderhandeling, raadpleging en uitwisseling van informatie tussen vertegenwoordigers van overheden, vakbonden en werkgeversorganisaties, gericht op sociaaleconomische onderwerpen die het algemeen belang raken.’*

In de visie van CNV Internationaal is sociale dialoog een doel op zich, maar óók een middel om belangrijke doelen te bereiken. Sociale dialoog is er om het gesprek aan te gaan, ook met mensen en groepen die anders niet gehoord worden. Zo is sociale dialoog te zien als het voertuig dat werken-



den en kwetsbare groepen een stem geeft in de samenleving. Dus sociale dialoog als doel. Daarnaast is het een interventie-instrument, om tot verbetering van de kwaliteit van het werk, arbeidsomstandigheden en inkomen te komen. Oftewel, sociale dialoog als middel.

### WAT IS HET DOEL?

Onderzoek en ervaring wijzen uit dat *duurzame en structurele arbeidsverbeteringen* alleen door overleg te realise-

ren zijn. Sociale dialoog zorgt voor een *evenwichtig speelveld* tussen sociale partners (vakbonden en werkgevers) en overheid. De gezamenlijke uitkomsten leiden tot een *inclusieve economische ontwikkeling* waarbij de bevolking een grote mogelijkheid heeft om deel te nemen. En niet onbelangrijk: overeenkomsten die bereikt zijn via sociale dialoog, blijken duurzamer. Het zijn immers onderhandelingsresultaten, waaraan alle betrokken partijen hebben kunnen bijdragen. Daarnaast

blijven sociale partners, óók over kabinetsperiodes en verkiezingscampagnes heen. Zij kunnen daardoor werken aan lange termijn oplossingen. Sociale dialoog zorgt zo gezegd voor een *participatieve democratie tot onderling vertrouwen, vermindering van de ongelijkheid en tot meer draagvlak voor (overheids)beleid*.

## WIE ZIJN DE DEELNEMERS?

---

Het overleg tussen werkgevers en vakbonden noemen we 'bipartiet overleg'. De dialoog waarbij ook de overheid is aangehaakt, wordt 'tripartiet overleg' genoemd. Het zogenaamde 'multi-stakeholder' overleg komt ook steeds vaker voor. Naast werkgevers en vakbonden praten dan ook andere, voor het thema zinvolle (maatschappelijke) organisaties mee. Denk aan jongerenorganisaties als het over jeugdwerkloosheid en ontwikkelkansen voor jongeren gaat. Bij sociaal overleg tussen werknemers en de leiding van productiebedrijven die een schakel zijn in internationale toeleveringsketens van bijvoorbeeld textiel, kunnen ook westerse kledingmerken een rol spelen. CNV Internationaal ziet grote meerwaarde in multi-stake-

holder overleg en ondersteunt steeds vaker vakbondspartners in ontwikkelingslanden met het opzetten van deze overlegvorm.

## HOE WERKT SOCIALE DIALOOG?

---

Sociale dialoog kent – in de ideale situatie – enkele vaste stappen. Dit heet ook wel: 'the social dialogue cycle'. De eerste stap is reguliere consultatie en onderhandelingen. De afspraken worden vastgelegd in overeenkomsten. Daarna moeten deze afspraken en overeenkomsten worden geïmplementeerd. De laatste stap is die van monitoring en evaluatie, van waaruit de cyclus weer opnieuw van start kan. Sociale dialoog is meer dan alleen het overleg en de uitkomsten uit dat overleg. Voor goed overleg is namelijk goede informatie nodig, zoals cijfers over de werkomstandigheden. Maar ook over de situatie en context van de sector, het werk of het bedrijf. Informatie levert onderhandelaars (tegen)argumenten op in de onderhandelingen en versterkt hun positie. Of zoals het spreekwoord zegt: kennis is macht. Voor een succesvolle sociale dialoog zijn onderling respect en vertrouwen onmisbaar.

## WAT IS ERVOOR NODIG ?

---

Voor effectieve sociale dialoog is een goede infrastructuur noodzakelijk. Op nationaal niveau gaat het dan om instituten als Sociaal-Economische Raad. Daarnaast moet het toegestaan zijn om onderhandelingen te voeren. Dit betekent het respecteren van de fundamentele arbeidsrechten, waaronder vrijheid van vereniging (ILO-verdrag 87) en de vrijheid om over arbeidsvoorwaarden te onderhandelen (ILO-verdrag 98). Ook is het belangrijk dat de sociale partners onafhankelijk, betrouwbaar en representatief zijn. Niet alleen tijdens het overleg, maar ook bij de implementatie van de gemaakte afspraken. Iedereen moet zich aan de overeengekomen beloftes houden. Tot slot zijn bereidheid en acceptatie van alle deelnemende overlegpartners noodzakelijk. Sociale dialoog die gebaseerd is op respect, voorkomt arbeidsonrust en leidt bovendien tot betere en duurzamere resultaten.

Guy Ryder:

# “Sociale dialoog is meer dan ooit onmisbaar”



Het overleg tussen sociale partners staat wereldwijd onder druk. Toch blijft Guy Ryder, directeur-generaal van de internationale arbeidsorganisatie ILO, hoopvol.

“De economische crisis waarmee we in 2008 te maken kregen, heeft de sociale dialoog wereldwijd op de proef gesteld”, stelt Guy Ryder. Hij is van mening dat de landen met de meest ontwikkelde vormen van overleg tussen werkgevers en werknemers bij deze crisis een voorsprong hadden. “In die landen lukte het de overheid om snel met de sociale partners om tafel te gaan en oplossingen te bespreken. Landen die fors gingen bezuinigen zonder een sociale dialoog te voeren, hebben meer en langer last gehad van de crisis.”

## BEVORDERT DE SOCIALE DIALOOG DE ECONOMISCHE PRESTATIES VAN EEN LAND?

“Jazeker. De sociale dialoog drukt niet alleen respect uit voor fundamentele mensenrechten, maar is ook een effectief instrument voor arbeids-

marktbeleid. Je ziet direct economisch effect. Er is ook een duidelijk verband tussen sociale dialoog en het bruto nationaal inkomen. Als werknemers weinig onderhandelingskracht hebben, kan zich dat vertalen in ongelijke verdeling tussen enerzijds opbrengst uit investeringen in de vorm van dividend en anderzijds inkomen van werknemers. Als werknemers er minder op vooruitgaan, kopen zij minder en blijven de consumentenbestedingen dus laag. Dat is weer nadelig voor het bruto nationaal inkomen. Loonbeleid, gebaseerd op gesprekken tussen sociale partners, kan daar verandering in brengen. Op bedrijfsniveau werkt het ook zo. Een goede verhouding tussen werkgever en werknemers verbetert niet alleen het onderling vertrouwen en de communicatie, maar ook de betrokkenheid van de werknemer bij het bedrijf en het werk. Bij goede ar-





*“Landen die in antwoord op de crisis fors gingen bezuinigen zónder een sociale dialoog te voeren, hebben meer en langer last gehad van de crisis”*

beidsrelaties voelen werknemers zich meer verantwoordelijk voor het verbeteren van bedrijfsprocessen en zie je de productiviteit vaak stijgen.”

### BENT U HOOPVOL VOOR DE TOEKOMST?

“De wereld wordt steeds complexer en minder voorspelbaar. Dat heeft positieve en negatieve kanten. Ik ben zelf geneigd veranderingen te zien als een mogelijkheid om te verbeteren. Dus ja, ik ben hoopvol. Aan de andere

kant: sociale dialoog blijft kwetsbaar. In sommige landen heeft de sociale dialoog de stresstest van de economische crisis niet goed doorstaan. Andere landen zijn juist dankzij die dialoog relatief goed door de crisis gekomen. Meer dan ooit hebben we goede onderhandelingen, raadpleging en uitwisseling nodig om de economische groei vast te houden.”

### WIE IS GUY RYDER?

*Guy Ryder is directeur-generaal van de International Labour Organisation (ILO). De Internationale Arbeidsorganisatie werkt wereldwijd aan goede arbeidsomstandigheden, eerlijk salaris en goede verhoudingen tussen werknemers, werkgevers en overheid.*

*Bron: Sociaal-Economische Raad (SER)*

A close-up, profile view of a woman with dark hair and bangs, looking thoughtfully to the right. She has her hand near her chin and is wearing several rings and a bracelet. The background is blurred, showing what appears to be a bookshelf.

***“Dankzij lobby en dialoog heeft  
mijn vakbond voorkomen dat het  
gevangeniswezen werd geprivatiseerd.  
Zeker 16.000 banen stonden op de tocht!”***

**Elsa Paez Garcia** - lerares, sociaal werker en  
vakbondswerker bij de vakbond voor werknemers  
penitentiaire inrichtingen UTP in Colombia

DE WAARDE VAN  
**Sociale  
dialoog**

# De aanpak van CNV Internationaal

De aanpak van CNV Internationaal en de vakbondspartners bij sociale dialoog is de 'insiders-approach'. Dit betekent dat de vakbondsonderhandelaars betrouwbaar zijn en zich constructief en proactief opstellen in het onderhandelingsproces. Van werkgevers mag ook verwacht worden dat zij in eerste instantie kiezen voor constructief overleg. De onderhandelaars stellen zich op als een gelijkwaardige gesprekspartner. Deze houding is gebaseerd op de overtuiging van CNV dat werknemers en werkgevers tegengestelde belangen kunnen hebben maar een gezamenlijk doel: continuïteit van het bedrijf of de organisatie. Zij komen met constructieve argumenten die gebaseerd zijn op bewezen strategieën en die aansluiten op de actuele politieke situatie of context. De houding van de onderhandelaars is bovendien gericht op gezamenlijk leren, samenwerking en overreding.

Pas als deze aanpak echt niet blijkt te werken, gaan CNV Internationaal en de partners over op de zogenaamde 'outsider-approach'. Dan worden er instrumenten ingezet als campagnevoeren, confronteren en het afdwingen van veranderingen door stakingen. Het uitgangspunt is echter resultaten boeken via constructief overleg.

## TRAINING EN STRATEGISCH ADVIES

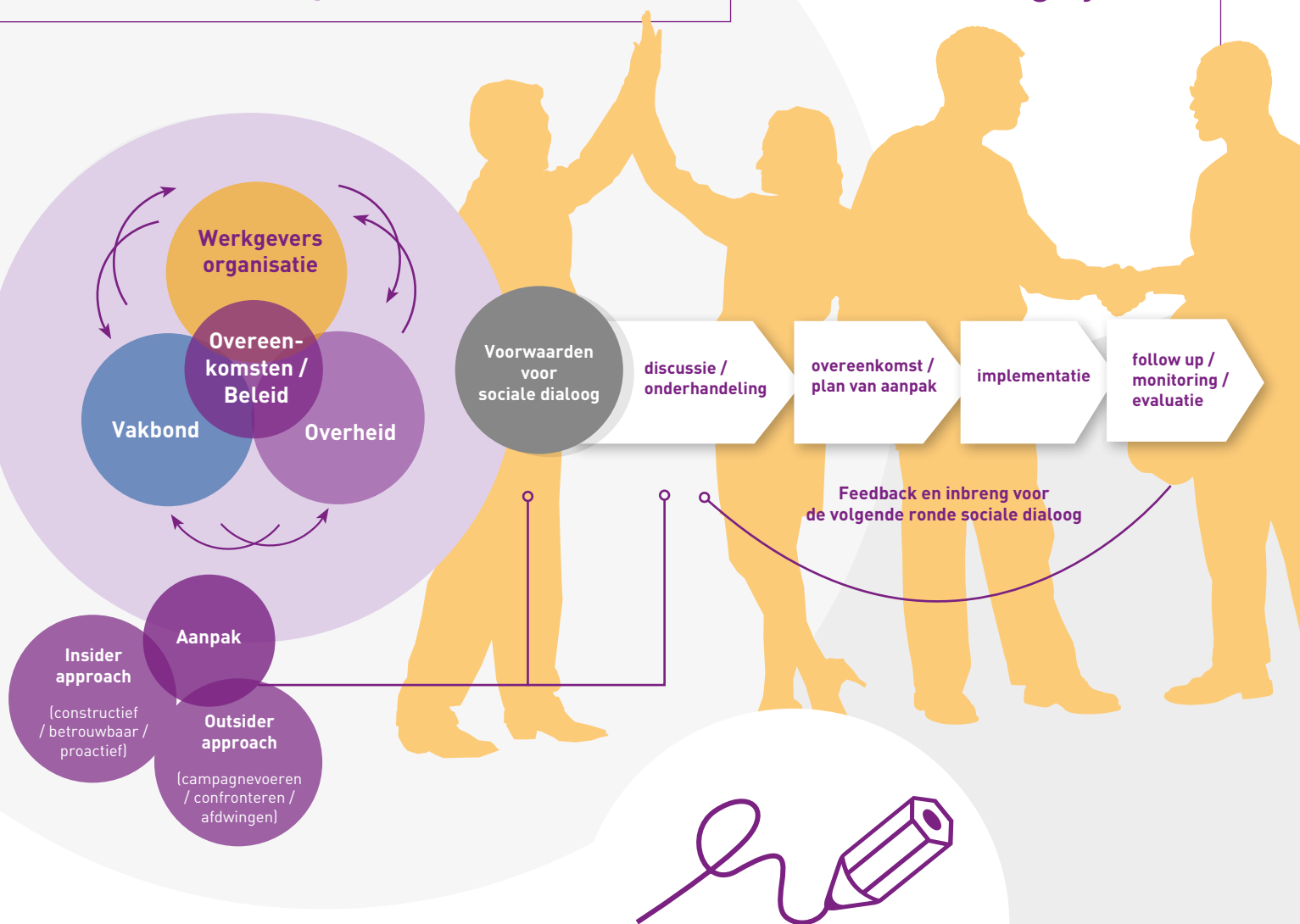
CNV Internationaal ziet in het versterken van de onderhandelingsvaardigheden van vakbondspartners een belangrijke uitdaging, waar de komende jaren extra aandacht voor is. Tot de gereedschapskist van CNV Internationaal behoren vaardigheidstrainingen en praktische tools. "Om de kunst van het verleiden van de werkgevers bij te brengen", zoals CNV-bestuurder Henk van Beers het noemt. Maar ook om "de vakbondsvertegenwoordigers lef

bij te brengen, zodat zij zich niet langer laten intimideren", zegt Pieter de Vente, voorzitter van CNV Internationaal. Daarnaast positioneert CNV Internationaal zich als strategisch adviseur, van zowel vakbondspartners als werkgevers. Gaat het om sociale dialoog, dan is CNV Internationaal pas tevreden als de inbreng van de werknemersonderhandelaars wordt gerespecteerd door de andere partners aan de onderhandelingstafel en als er goede afspraken tot stand komen. Overigens geldt dit niet alleen voor de sociale dialoog op bedrijfsniveau, óók voor de dialoog op nationaal en internationaal niveau.



# Facts & figures

## Sociale dialoog cyclus



### SOCIALE DIALOOG BOEKT SUCCES

Zonder sociale dialoog geen cao's.

Partnerorganisaties van CNV Internationaal sloten van 2014 tot 2016 maar liefst 1186 cao's.

(Bron: Jaarverslag CNV Internationaal)

# 1186 cao's

**82 landen**

waar niet alle wer-  
kenden een beroep  
kunnen doen op de  
arbeidswetgeving

**52 landen**

waar sprake is van geweld  
en bedreigingen (waaron-  
der Cambodja, Colombia,  
Guatemala en Indonesië)

**11 landen**

waar vakbonds-  
medewerkers werden ver-  
moord (o.a. in Colombia,  
El Salvador, Guatemala en  
Honduras)

**76 landen**

waar vrijheid van organisatie  
en / of onderhandeling  
verboden of beperkt is  
waaronder Cambodja  
en Vietnam.

## DE BELANGRIJKSTE VERDRAGEN VAN DE INTERNATIONALE ARBEIDSORGANISATIE ILO OVER SOCIALE DIALOOG

**#98**

RECHT OP COLLECTIEVE ONDERHANDELINGEN

**#87**

VRIJHEID VAN ORGANISATIE IN EEN VAKBOND

**#144**

TRIPARTIETE CONSULTATIE

**85%**

VAN DE 186 ILO-LIDSTATEN HEEFT STRUCTUREN VOOR SOCIAAL OVERLEG

## DE WAARDE VAN SOCIALE DIALOOG IN PRAKTIJK

**Activiteit**

Bipartiete dialoog over arbeidstijden  
en arbeidsomstandigheden

**Value driver**

(waarde stuwende factor)  
Harmonieuze arbeidsrelaties

**Effect**

Toegenomen motivatie  
van werknemers

**Bijdrage**

Productiviteits-  
verbetering



**De internationale sociale dialoog staat het verst af van de gewone werkvloer.**

**Hoe werkt de internationale sociale dialoog? Wie zijn de spelers in dit veld en hoe groot is de impact?**

### EFFECT OP MILJOENEN WERKENDEN

De Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) van de Verenigde Naties is het belangrijkste orgaan als het gaat om internationale sociale dialoog. De ILO is de enige internationale organisatie waarin regerings-, vakbonds- en werkgeversvertegenwoordigers vertegenwoordigd zijn. Deze tripartiete dialoog binnen de ILO leidt tot een normatief kader op het gebied van arbeidsrechten: internationale standaarden die door overheden worden onderschreven en waar vakbonden en werknemers aan kunnen refereren. Zo zijn in de afgelopen decennia verdragen tot stand gekomen over de vrijheid van vakvereniging en het recht op vrije onderhandelingen. De bedoeling is dat deze kaders door de lidstaten concreet worden uitgewerkt in nationale wet-

geving. De ILO-afspraken gelden zo uiteindelijk voor miljoenen werkenden wereldwijd!

### TOEZICHT OP NALEVING

Toch kan het gebeuren dat de onderhandelende partijen binnen de ILO een verbetering voorstellen in een lidstaat, maar dat de regering van die lidstaat vervolgens de situatie laat zoals die is. Helaas is ook de praktijk dat lang niet alle lidstaten de ILO-verdragen hebben geratificeerd. Of wel hebben geratificeerd, maar dat het schort aan de implementatie van de afspraken in nationale wetgeving of aan de naleving ervan.

Om deze vrijblijvendheid tegen te gaan, beschikt de ILO over toezichtmechanismen. Elke twee jaar moeten de lidstaten laten weten hoe het ervoor staat met de fundamentele verdragen en iedere vijf jaar met de andere geratificeerde verdragen. De ILO kan via deze mechanismen zelfs optreden tegen landen die de betreffende verdragen niet hebben



ondertekend. Ieder jaar wordt tijdens de International Labour Conference in Genève de balans opgemaakt. Landen die zich niet aan de afspraken houden, moeten zich verantwoorden voor de Commissie voor de Toepassing van de Normen. De ILO-conferentie heeft daarom ook wel de bijnaam 'het wereldparlement van de arbeid'.

### ROL VAN CNV INTERNATIONAAL

De weg van de internationale verdragen en daadwerkelijke verbeteringen op de werkvloer is soms lang. Toch zijn deze internationale afspraken

waardevol. CNV-bestuurder Roel Rotshuizen geeft als voorbeeld: “In landen waar de infrastructuur voor het overleg tussen vakbonden en werkgevers niet goed is geregeld, kunnen de ILO-verdragen het aanknopingspunt zijn om toch met elkaar in gesprek te gaan. De ILO is in die landen dan een zegen.” Daarom zet CNV Internationaal zich op dit internationale toneel in voor de sociale dialoog, door deel te nemen aan overleggen over deze internationale onderwerpen.

## REGIONALE SOCIALE DIALOOG

Ook op regionaal niveau vindt sociale dialoog plaats. Dat gebeurt binnen Europa onder meer met de Europese Unie. De uitkomsten zijn relevant voor de Nederlands burger en zelfs voor de Nederlandse internationale samenwerking en daarmee voor de arbeidsverbeteringen van werkenden in andere werelddelen. Daarom is CNV Internationaal ook op het Europese toneel te vinden. De vakbondspartners van CNV Internationaal vervullen diezelfde rol binnen hun eigen regio's. CNV Internationaal ondersteunt hen waar het maar kan door te bemiddelen, te faciliteren en stimuleren.

## SOCIALE DIALOOG VIA INTERNATIONALE BEDRIJVEN

Een niet te onderschatten ontwikkeling is de sociale dialoog met internationaal opererende bedrijven. Het gebeurt steeds vaker dat directies van internationale bedrijven worden aangesproken op misstanden bij hun vestigingen of dochterbedrijven elders in de wereld. Vooral de directies van bekende merken willen imagoschade voorkomen. Het is dus zinvol om met directies in gesprek te gaan om misstanden binnen deze bedrijven aan te pakken. Hoofdkantoren en directies kunnen namelijk druk uitoefenen op het eigen management van hun bedrijven en op overheden in de landen waar zij actief zijn.

## SOCIALE DIALOOG IN TOELEVERINGSKETENS

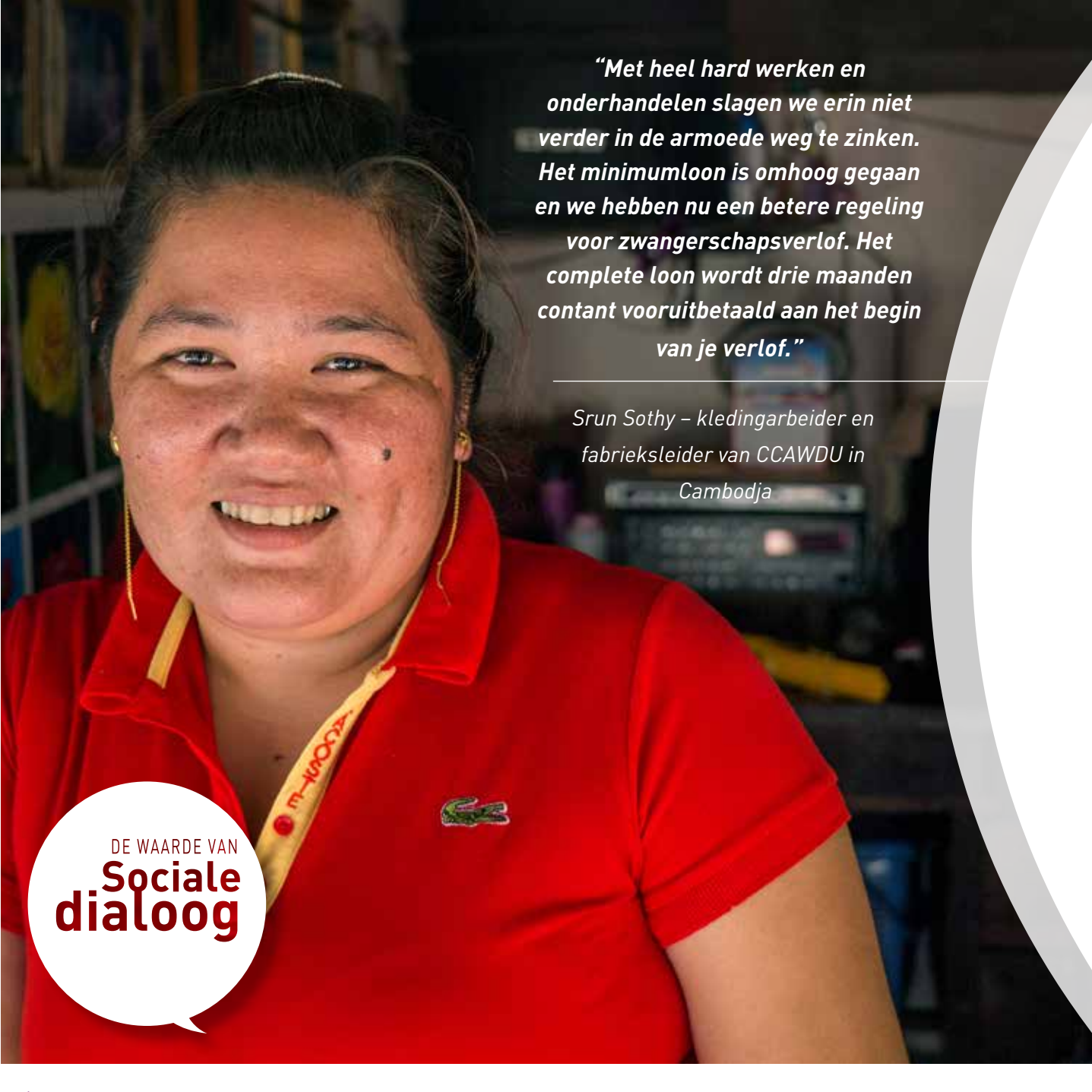
In de toeleveringsketens van internationale bedrijven gaat de invloed van sociale dialoog nog een stap verder. Het hoofdkantoor van bijvoorbeeld een kledingmerk kan via deze dialoog worden aangesproken op de verantwoordelijkheid voor fatsoenlijke lonen voor de arbeiders op katoenplantages.

Een constructieve sociale dialoog in de toeleveringsketen kan zo leiden tot arbeidsverbeteringen op de plantages. Een nieuw Nederlands instrument hiervoor zijn de sectorconvenanten over internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen. Sinds 2016 zijn er verdragen in de textiel- en bankensector afgesloten. In maart 2017 is het convenant bevorderen duurzaam bosbeheer ondertekend. Over het voedingsconvenant wordt nog onderhandeld. Voor de convenanten in onder meer de metaal- en pensioensector zijn voorbereidingen gaande. Bedrijven en sectoren maken verbeterafspraken met de overheid en maatschappelijke organisaties op het gebied van onder meer arbeid en milieu. Ook CNV Internationaal is hierbij betrokken.



*“In Senegal is geweld en intimidatie tegen vrouwen op het werk een ernstig en veel voorkomend probleem. De wetgeving in mijn land is onvoldoende. Mijn hoop is gevestigd op een ILO verdrag dat momenteel in voorbereiding is.”*

*- Mariama Diallo, UDTs Senegal*



*“Met heel hard werken en onderhandelen slagen we erin niet verder in de armoede weg te zinken. Het minimumloon is omhoog gegaan en we hebben nu een betere regeling voor zwangerschapsverlof. Het complete loon wordt drie maanden contant vooruitbetaald aan het begin van je verlof.”*

*Srun Sothy – kledingarbeider en  
fabrieksleider van CCAWDU in  
Cambodja*

DE WAARDE VAN  
**Sociale  
dialoog**

# Dankzij sociale dialoog...

## BETERE WERKOMSTANDIGHEDEN BIJ NIKE IN CAMBODJA

In de fabriek in één van de buitenwijken van Phnom Penh, waar kleding van het bekende sportmerk Nike wordt gemaakt, is letterlijk ruimte voor sociale dialoog. De bedrijfsbond beschikt zelfs over een eigen kantoor, een eigen 'vakbondsplek' in de fabriek. In de afgelopen jaren maakten de vakbondsonderhandelaars met de fabrieksleiding afspraken over diverse arbeidszaken. Zo hebben de werknemers nu lunchtijd, is er op het fabrieksterrein een school gekomen voor de kinderen van de fabrieksarbeiders en is er een kliniek op het fabrieksterrein gerealiseerd. En dat terwijl de textielindustrie van Cambodja bekend staat om de lage lonen, onveiligheid en slechte werkomstandigheden. "Wat meespeelt is dat Nike een bekend merk is en er veel voor over heeft om imagoschade te voorkomen. Dus internationale druk op bekende merken geeft ruimte aan sociale dialoog", zegt Pieter de Vente, voorzitter van CNV Internationaal die een bezoek bracht aan de fabriek. Ath Thorn, voorzitter van de textielbond CLC in Cambodja vult aan: "Wij proberen met internationale partners samen te werken, want dan is het gemakkelijker om druk uit te oefenen op een internationaal merk."



***“Internationale druk op bekende merken geeft ruimte aan sociale dialoog.”***

*Pieter de Vente,  
voorzitter CNV Internationaal*

Julio Roberto Gomez Esguerra uit Colombia:

## “In de Vredescommissie laat ik de stem van de Colombianen horen” ■



**Met het ondertekenen van het Vredesakkoord tussen de overheid en rebellenbeweging FARC lijkt in Colombia een duurzame vrede in zicht. Maar de 50 jaar gewapende strijd in het land is niet zomaar vergeven en vergeten.**

**“Een constructieve, sociale dialoog is een onmisbaar instrument voor de wederopbouw”, zegt vakbondsvoorzitter Julio Roberto Gomez Esguerra. Vanuit zijn vakbondsorganisatie CGT praat hij mee in de Vredescommissie.**

“Eén van de belangrijke uitdagingen voor het welslagen van het vredesproces is om de lokale gemeenschappen erbij te betrekken. De bevolking is het grootste slachtoffer van het gewapende conflict, maar diezelfde bevolking is tot nu toe niet of nauwelijks betrokken bij het vredesproces. Hele bevolkingsgroepen op het platteland van Colombia zijn structureel uitgesloten. Juist een sterke strategie van integrale plattelandontwikkeling is belangrijk voor de vredesopbouw. In de Vredescommissie is dat mijn pleidooi.”

### KRITISCH BLIJVEN

“Vanuit mijn rol kan ik voor een sociaal netwerk zorgen en laten zien wat er onder de bevolking leeft. President Santos heeft mij gevraagd kritisch te blijven, ook nu het Vredesakkoord is getekend. Want met het ondertekenen van het akkoord hebben we nog geen

vrede, daar moeten we de komende tijd aan bouwen.”

### ERKENNING EN GENOEGDOENING

“Voor de vredesopbouw zijn ook erkenning en genoegdoening van de slachtoffers cruciaal. Niet alleen erkenning van individuele slachtoffers, maar ook van collectieve slachtoffers, zoals de vakbondsorganisaties. Tijdens het conflict zijn vakbondsleiders structureel en veelvuldig doelwit van bedreigingen en moorden geweest. Zelf reis ik altijd met beveiliging, ik weet dat ik lange tijd op de ‘dodenlijst’ van de FARC heb gestaan. Vakbondsmensen hebben hun leven geriskeerd, daar moet iets tegenover staan.”

### MACHTIG INSTRUMENT

“De internationale gemeenschap is onmisbaar in dit vredesproces. Ook





***“Een constructieve, sociale dialoog is een onmisbaar instrument voor de wederopbouw”***

voor Nederland is een belangrijke rol weggelegd. Er is politieke en financiële steun nodig, daarnaast moeten wij gezamenlijk ervoor zorgen dat er zorgvuldig met mens en milieu wordt omgegaan in de handels- en investeringsrelaties met Colombia. Dat

vraagt eveneens om een constructieve sociale dialoog. Er is nog een hele weg te gaan, maar ik ben ervan overtuigd dat het instrument van sociale dialoog machtig genoeg is om het vredesproces te laten slagen.”

#### WIE IS JULIO ROBERTO GOMEZ?

*Julio Roberto Gomez Esguerra is leider van de in 1971 opgerichte Confederacion General de Trabajadores CGT, de tweede vakcentrale van Colombia. Gomez Esguerra begon zijn loopbaan in een drukkerij. Hij is lid geweest van de het bestuur van de Internationale Arbeidsorganisatie ILO.*

Sociale dialoog op nationaal niveau gaat vaak over de grotere onderwerpen. Bijvoorbeeld de inkomensverhoudingen in een land of de pensioen- en belastingwetgeving. Of over sociale zekerheid en armoedebestrijding.

Idealiter monden de afspraken uit in Sociaal Akkoorden of andersoortige akkoorden, die vervolgens doorwerken in afspraken op sector-, bedrijfstak- of bedrijfsniveau. Maar hoe werkt de dialoog op nationaal niveau? Wat komt erbij kijken en wat lijkt het toekomstperspectief?



# sociale dialoog

op nationaal niveau

## INFRASTRUCTUUR IS ONMISBAAR

In Nederland bestaat al bijna zeventig jaar de Sociaal-Economische Raad (SER). Hier overleggen en onderhandelen vakbonden, werkgevers en door de overheid benoemde onafhankelijke deskundigen. In de Stichting van de Arbeid (StAr) zitten alleen werkgevers en vakbonden aan de overlegtafel. Ook in andere landen bestaan dergelijke infrastructures. Toch is de praktijk niet altijd zo gemakkelijk. Zo gebeurt het dat uit-onderhandelde afspraken niet verder komen dan de overlegta-

fel. Of dat de partijen niet eens aan de overlegtafel komen, omdat ze niet bereid zijn met elkaar in gesprek te gaan. Daarnaast zijn er regeringen die de SER en StAr hebben verboden. De mate waarin sociale dialoog in een land plaatsvindt, hangt ook sterk af van de economische situatie en het politieke systeem. De sociaaleconomische cultuur, de heersende tradities en de (industriële) machtsrelaties spelen eveneens een belangrijke rol.

## FORMEEL EN INFORMEEL OVERLEG

Meestal komen de Sociaal Akkoorden aan de overlegtafel tot stand, maar niet altijd. Aan grote akkoorden gaat vaak heel wat vooroverleg vooraf. Van bijpraatafspraken tot etentjes om elkaars belangen en wensen af te tasten tot het vooraf maken van (onderlinge) afspraken. In deze fase is het bovendien mogelijk flexibel te zijn, bijvoorbeeld om nog onderwerpen aan de overlegagenda toe te voegen of om andere wijzigingen door te voeren. Of om op de korte termijn iets incasseren voor grotere resultaten op de langere termijn: *'Als jij dit punt niet inbrengt, dan ga ik akkoord met een ander punt van jou'*. Tijdens de formele sociale dialoog staan immers alle schijnwerpers aan. De onderhandelingspartners willen graag voor het oog van de camera beide tevreden zijn met de behaalde resultaten. Daarom is deze informele sociale dialoog vaak belangrijker dan de eigenlijke, formele sociale dialoog.

## CNV INTERNATIONAAL TRAIT EN ONDERSTEUNT

Het voluit benutten van alle vormen van de formele én informele sociale

dialoog is de zogenaamde *insiders-approach*. Van onderhandelaars vraagt deze aanpak een constructieve, pro-actieve en betrouwbare houding in het overleg. CNV Internationaal ondersteunt vakbondspartners wereldwijd hierbij, vaak ook door de eigen Nederlandse CNV-vakbonden in te zetten. Zij delen hun kennis en ervaringen en trainen de vakbondspartners uit Afrika, Latijns-Amerika en Azië in hun onderhandelingsvaardigheden. Daarnaast werkt CNV Internationaal met de vakbondspartners aan veranderingsstrategieën, (Theories of Change) en helpt CNV Internationaal vakbondsorganisaties bij de vorming van strategische allianties, om zo een sterkere speler te zijn in de lobby voorafgaande aan en in het overleg zelf.

## TOEKOMST NATIONALE DIALOOG

Over de toekomst van sociale dialoog op nationaal niveau lopen de meningen uiteen. Sommigen denken dat de dialoog op bedrijfsniveau in de toekomst relevanter gaat worden dan de nationale sociale dialoog. De verklaring ligt in de verdergaande individualisering van de samenleving; werk-

gevers willen wel afspraken maken, maar alleen als deze passen bij het bedrijf. Want waarom zouden werknemers van een bedrijf dat enorme winsten maakt en goede vooruitzichten heeft op de 'nullijn' moeten blijven, alleen omdat deze nullijn in het nationale loonakkoord is afgesproken? Toch is het ook zo dat landen waar tijdens de afgelopen economische crisis via sociale dialoog bezuinigingsmaatregelen werden getroffen, veel eerder uit het dal zijn geklommen dan landen waar de nationale dialoog niet (meer) plaatsvond.

DE WAARDE VAN  
**Sociale  
dialoog**



## Suzanne Kruizinga: “Strategische denkkraft is het belangrijkste instrument”



**Het grootste deel van de resultaten bereik je vaak niet aan de onderhandelingstafel zelf, stelt Suzanne Kruizinga, voorzitter van CNV Zorg & Welzijn. “De echte sociale dialoog vindt plaats tussen de tafels door.”**

### ZEG JIJ EIGENLIJK DAT DE OVERLEG-TAFEL NIET DE PLEK IS OM IETS TE BEREIKEN?

“Dat zeg ik niet precies, maar het is niet de belangrijkste plek waar het gebeurt. Aan die overlegtafel voltrekken zich rituele handelingen. Als je aan tafel zit, ben je belangrijk. De finale handtekeningen worden er gezet. Maar het belangrijkste werk is dan al gebeurd, via het informele overleg.”

### WAT HOUDT HET INFORMELE OVERLEG IN?

“Vanuit de vakbeweging willen wij dat er naar de belangen van werknemers wordt gekeken. Daarvoor zijn goede relaties het allerbelangrijkst. Want is de relatie eenmaal goed, dan is men bereid om jouw belangen mee te ne-

men. Aan die relaties moet je continu werken. Dat kan op elke plek zijn, maar bij voorkeur buiten die overlegtafel.”

### WAT IS NOODZAKELIJK VOOR EEN GOEDE SOCIALE DIALOOG?

“Goede relaties, want die leveren invloed op. Wat mij betreft werkt sociale dialoog en een goed relatie-management één-op-één. Maar het belangrijkste instrument is strategische denkkraft. Daarnaast moet je veel kennis hebben van de inhoud. Door vanuit de analyse en op inhoud het gesprek te voeren, kun je het krachtenveld omzeilen en het gezamenlijke belang benadrukken. Ik merk dat werkgevers en overheid behoefte hebben aan constructiviteit, inhoud en verbinding.”

## *“Goede relaties leveren invloed op”*



### WIE IS SUZANNE KRUIZINGA?

*Suzanne Kruizinga is bestuurslid van CNV Connectief en voorzitter van CNV Zorg & Welzijn. In het verleden werkte ze als arts op de spoedeisende hulp. Daarnaast was ze lid van de Raad van Toezicht van een zorginstelling en had ze een eigen adviesbureau. Ze heeft onder meer fusies en samenwerkingstrajecten in zorg en welzijn begeleid en ziekenhuizen strategisch ondersteund.*

### EINDE AAN STAKINGEN IN BENIN

In de ziekenhuizen van Benin waren stakingen jarenlang aan de orde van de dag. Het zorgpersoneel maakte op deze manier hun roep om betere arbeidsomstandigheden kenbaar. Veel succes hadden de stakingen niet. De succesfactor bleek uiteindelijk een training over sociale dialoog. Vakbondspartner COSI schakelde hiervoor CNV Internationaal in, waarbij CNV-bestuurder Suzanne Kruizinga naar Benin afreisde en de vakbondsonderhandelaars de vaardigheden bijbracht van succesvol onderhandelen, raadplegen en informatie uitwisselen. Zij leerde de Beninesen om op een vragende manier mensen aan het denken te zetten, in plaats van op een veroordelende manier. “Als je laat zien dat je jouw gesprekspartners ook ziet als mensen die voor anderen iets willen betekenen en als je laat zien dat je hen snapt, heb je de sleutel in handen om met elkaar in gesprek te gaan”, aldus Suzanne Kruizinga. Na de training initieerden de vakbondsonderhandelaars een constructieve dialoog met de overheid en werkgevers, waardoor de stakingen uiteindelijk beëindigd konden worden.



# Dankzij sociale dialoog...

## HOGER MINIMUMLOON IN CAMBODJA

In de textielsector van Cambodja is het minimum leefbaar loon al jarenlang een heet hangijzer. Veel werknemers verdienen niet genoeg om te kunnen leven (wonen, voedsel, onderwijs, gezondheidszorg). Maar vakbond CLC lukt het al enkele jaren om de lonen in de textielfabrieken te verhogen. Vakbondsvoorzitter Ath Thorn zegt: "Hiervoor is sociale dialoog ons belangrijkste instrument. Als je als werkgever en werknemer niet meer met elkaar in gesprek bent, leidt dat tot vervreemding en wordt het steeds moeilijker om samen problemen op te lossen."

Overigens neemt sinds de anti-vakbondswet uit 2016 het belang van sociale dialoog in Cambodja alleen maar toe. Demonstreren en staken is door de wet namelijk verboden. CLC weet er wel raad mee, getuige de succesvolle loononderhandelingen in de textielindustrie. Toch is de sociale dialoog in Cambodja nog steeds erg kwetsbaar; lang niet iedereen staat open voor het constructieve gesprek. CLC probeert ook hier verandering in te brengen.



DE WAARDE VAN  
**Sociale  
dialoog**

## NOBELPRIJS IN TUNESIË

Een korte, bloedige revolutie in Tunesië zorgde in 2010 de zogenaamde Arabische Lente maar veroorzaakte eveneens veel onrust. Dictator Ben Ali sloeg op de vlucht en de vrije verkiezingen die erop volgden, brachten een onoverbrugbare politieke verdeeldheid teweeg. **Pas toen er een dialoog tot stand kwam tussen vakbondsorganisatie UGTT, de Tunesische werkgeversorganisatie, de juristenvereniging en mensenrechtenactivisten kwam er weer meer stabiliteit in Tunesië.**

Een nieuwe grondwet beschermt nu zelfs de rechten van elke inwoner. Deze sociale dialoog leverde de onderhandelaars, die ook wel het 'Kwartet voor Nationale Dialoog' worden genoemd, in 2015 de Nobelprijs voor de Vrede op. CNV-voorzitter Maurice Limmen sprak erover met zijn Tunesische collega Kacem Afaya, plaatsvervangend algemeen secretaris van vakbond UGTT. "Landen staan niet meer op zichzelf. De werkloze Tunesische jongere van vandaag is de zoveelste kansloze vluchteling in Europa van morgen. Een stabiel Tunesië is daarmee een Europees belang geworden. Met dank aan de sociale dialoog", is de boodschap die Limmen van zijn Tunesische collega meekreeg.



## HUIZEN VOOR FABRIEKARBEIDERS IN HONDURAS

Bij de onderhandelingen over de hoogte van het minimumloon in grote fabrieken in de export productie zones (maquila's) van Honduras, lukte het vakbondsorganisatie CGT om óók afspraken te maken over huisvesting. De overheid zorgt nu voor de bouw van eenvoudige huisjes, waarvoor de werknemers maandelijks een klein bedrag aan aflossing betalen. Vakbondskoördinator Evangelina Argueta vertelt: "Waarom we dit als vakbond doen? Fatsoenlijke huisvesting vinden, valt voor fabrieksarbeiders in Honduras niet mee. Een lening bij de bank krijg je niet, ook al heb je een vast contract bij een fabriek. Dat de banken nu wel meewerken, is omdat de aflossing wordt ingehouden op het salaris. Banken hebben zo meer zekerheid dat er betaald wordt. De bouw van deze huizen zorgt ook weer voor werk, dus het mes snijdt aan veel kanten." Evangelina Argueta en haar vakbond zetten nu vergelijkbare projecten op in andere steden.

*"In bedrijven waar een vakbond toegestaan is, worden de werkomstandigheden duidelijk beter."  
– Evangelina, vakbondskoördinator voor 23 vakbonden in 150 fabrieken in Honduras*

## Athit Kong uit Cambodja: “Ziekteverlof aanvragen kan nu, vroeger betekende dat je ontslag” ■



“Het eerste jaar in de fabriek heb ik 365 dagen gewerkt, van 7.00 uur in de ochtend tot 22.00 uur 's avonds. Ik waste jeansbroeken met schuurstenen, bleek- en kleurmiddelen. De hele dag stond ik in de chemicaliën, stank en nattigheid. Ik verdiende 30 dollar per maand. Een dag vrij nemen of ziek thuisblijven mocht niet. Van arbeidsrechten had ik geen benul, maar ik wist wel wat menselijk was en wat niet.”

### GOED OVERLEGKLIMAAT

“In de fabriek zag ik bazen die zonder reden werkers uitkafferden en ontsloegen. Ik zag arbeiders die zichzelf in de vernieling werkten om hun pro-

ductiedoelen te halen. Iedereen was overgeleverd aan de willekeur van de baas. Bij de vakbond leerde ik wat het is om te luisteren naar arbeiders. Tegenwoordig krijgen we een bonus als we 26 dagen onafgebroken werken. Ziekteverlof aanvragen kan nu, vroeger betekende dat je ontslag. Maar het belangrijkste dat we als vakbond voor elkaar hebben gekregen, is dat wij ons nu in de fabriek vrij mogen organiseren. Ook met de bedrijfsadvocaat ga ik regelmatig in gesprek. Een paar jaar geleden was dat nog ondenkbaar. Een goed overlegklimaat is uiteindelijk goed voor iedereen. Vakbonden vergroten de inspraak van miljoenen arbeiders, daarvan ben ik overtuigd.”



***“De vakbond vergroot de inspraak  
van miljoenen arbeiders”***

### **WIE IS ATHIT KONG?**

*Athit Kong ging op zijn zeventiende aan de slag in Tack Fat een grote textielfabriek. Samen met vijf anderen richtte hij in 2000 de textielbond CCAWDU op. Eind 2001 werd hij ontslagen vanwege zijn vakbondswerk. Hij bleef actief voor de vakbond en werd in 2002 gekozen tot algemeen secretaris. In 2006 werd hij algemeen secretaris van de jonge vakcentrale Cambodia Labour Confederation CLC. Hij bleef daarnaast vicevoorzitter van CCAWDU.*





# sociale dialoog

op bedrijfsniveau

**Sociale dialoog op bedrijfsniveau is het overleg tussen de werkgever en werknemers (-vertegenwoordiging) in het bedrijf. Helaas is in veel bedrijven van deze overlegvorm geen of nauwelijks sprake. Wat is er aan de hand en hoe kan het anders? Welke mogelijkheden zijn er eigenlijk?**

De sociale dialoog op bedrijfsniveau gaat over veiligheid op de werkplek, arbeidsomstandigheden en bijvoorbeeld fatsoenlijke werktijden. Maar ook zaken als zwangerschapsverlof, sociale zekerheid en niet te vergeten de lonen kunnen gespreksonderwerpen zijn. De sociale dialoog op bedrijfsniveau raakt dus direct het belang van de werknemers in het bedrijf.

## VAN WERKOVERLEG TOT VAKBONDSOVERLEG

De meest basale vorm van sociale dialoog op bedrijfsniveau is het werkoverleg, waarbij werknemers overleggen met hun leidinggevenden of de bedrijfsleiding over de dagelijkse werkzaamheden op de werkvloer. Het overleg tussen ondernemingsraad en

bedrijfsleiding is een andere vorm, met ook andere spelregels. In Nederland beschikken ondernemingsraden over bijvoorbeeld advies- en instemmingsrecht, terwijl het werkoverleg doorgaans niet gebonden is aan rechten en regels. De dialoog van de ondernemingsraad biedt bovendien zowel werknemers als werkgevers de ruimte om wensen kenbaar te maken. Is de dialoog succesvol, dan kunnen werknemers rekenen op arbeidsverbeteringen en bedrijven op loyale werknemers. In veel ontwikkelingslanden bestaan geen ondernemingsraden, maar bedrijfsbonden. Binnen het bedrijf zijn dan één of meerdere vakbondsorganisaties actief. Het overleg van deze bedrijfsbonden met de werkgever is doorgaans vergelijkbaar met de dialoog van ondernemingsraden.

## COLLECTIEVE ARBEIDSOVEREENKOMSTEN

In de ideale situatie mondt de sociale dialoog op bedrijfsniveau uit in bedrijfsregelingen of collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's). In cao's die alleen voor het specifieke bedrijf gelden, oftewel 'bedrijfs-cao's', staan afspraken over arbeidszaken

die rechtstreeks de werknemers in dat specifieke bedrijf raken. Het kunnen ook afspraken zijn die de nationale regelgeving verder uitwerken. Gelden de afspraken voor alle bedrijven in een bedrijfstak of sector, dan is er sprake van een sector- of bedrijfstak-cao. Een tussenvariant zijn de 'multicompany cao's', waarbij de afspraken gelden voor een aantal soortgelijke bedrijven.

## MISBRUIK VAN ONDERHANDELINGSKWALITEIT

Bij de sociale dialoog op bedrijfsniveau zitten dus meestal werknemers van het bedrijf aan de overlegtafel. Dat de dialoog dan niet wordt gevoerd door professionele vakbondsonderhandelaars, kan een risico zijn. Zo is de ervaring dat in bedrijven met een sterke en professionele onderhandelingsdelegatie de arbeidszaken beter geregeld zijn dan in bedrijven waar de onderhandelingen door 'gewone' werknemers worden gevoerd. Nog een ander probleem is intimidatie. Het gebeurt regelmatig dat werkgevers de werknemersonderhandelaars zodanig intimideren, dat zij slechte afspraken accepteren. In bedrijven waar bedrijfsbonden helemaal niet welkom zijn, is



het zondermeer erg moeilijk om met de werkgever tot afspraken te komen. Veel werknemers die hun nek durven uit te steken, raken hun baan kwijt of krijgen te maken met andere represailles. Helaas zijn er ook landen met zelfs anti-vakbondswetgeving, waardoor het vakbondswerk en dus de sociale dialoog in bedrijven al helemaal onmogelijk wordt.

## STRATEGISCH ADVIES

CNV Internationaal ziet in het versterken van de onderhandelingsvaardigheden van vakbondspartners een belangrijke uitdaging, waar de komende jaren extra aandacht voor is.

## Roel Rotshuizen: “De sociale dialoog verplaatst zich naar bedrijven” ■



**Volgens CNV-bestuurder  
Roel Rotshuizen wint de  
sociale dialoog in bedrijven  
de komende jaren terrein.  
“Maar”, waarschuwt hij,  
“we moeten voorkomen  
dat het individualisme  
doorslaat.”**

### WELKE ONTWIKKELINGEN ZIE JIJ OP HET GEBIED VAN SOCIALE DIALOOG?

“De sectorconvenanten over internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen vind ik heel hoopgevend, ik zie hier echt toekomst in. Maar de sociale dialoog op nationaal niveau krijgt het komende jaren moeilijk. Bedrijven willen steeds vaker de zaken zelf regelen. Vroeger was er bijvoorbeeld één banken-cao, nu heeft iedere bank een eigen cao.”

### IS DIT EEN KANS OF EEN RISICO?

“We moeten ervoor waken dat het een risico wordt. Bedrijven hebben behoefte aan afspraken die passen bij het bedrijf, tegelijkertijd hebben werknemers behoefte aan afspraken die aan-

sluiten op hun individuele situatie. De moeilijkheid is dus de individualisering, die mag niet te ver doorslaan. We moeten voorkomen dat een werkgever straks met iedere werknemer om tafel moet om afspraken over arbeidszaken te maken. De oplossing zijn sterke vakbonden en een goede sociale dialoog op bedrijfsniveau.”

### HOE VOER JE EEN GOEDE SOCIALE DIALOOG OP BEDRIJFSNIVEAU?

“De belangrijkste uitgangspunten zijn relatie en respect. Een van de eerste dingen die nieuwe bestuurders bij het CNV leren, is dat een werkgever niet per definitie je vijand is. Een werkgever is iemand met wie je eruit moet zien te komen. Bij een constructieve



**“Een werkgever is niet je vijand,  
maar iemand met wie je eruit  
moet zien te komen”**

sociale dialoog heb je het dus niet over tegenstanders of vijanden maar over partners, ook al zijn die partners het misschien niet 100 procent met elkaar eens. Dan moeten ze met elkaar praten om tot overeenstemming te komen.”

### WAAR MOET JE OOK AAN DENKEN BIJ SOCIALE DIALOOG?

“Aan kleine, minder zakelijke dingen zoals kleding. Als je in een trainingspak aan de overlegtafel komt en jouw gesprekspartners zijn gekleed in een keurig pak, dan is de kans groot dat zij jou minder serieus nemen. Investeren in de relatie is belangrijk. Dat betekent ook dat je nadenkt over hoe je overkomt. Het zorgt ervoor dat je een

gelijkwaardige gesprekspartner bent, je toont dus respect voor je overlegpartner. In Duitsland noemen ze dat: ‘*Auf Augenhöhe reden*’. Let daarbij ook op je non-verbale gedrag; dat moet kloppen met wat je verbaal uitdraagt. Als je niet met de intentie om eruit te komen in het overleg zit, werkt het niet.”

### WELKE ROL IS ER VOOR DE VAKBEWEGING?

“De vakbond is niet meer alleen de onderhandelaar, maar steeds vaker ook de adviseur van werknemers, ondernemingsraden en zelfs van werkgevers. Wij gaan steeds vaker de tools aandragen voor een constructieve sociale dialoog. Daarmee versterken we ondernemingsraden en werknemers in hun overleg met de werkgever.”

### WIE IS ROEL ROTSHUIZEN?

*Roel Rotshuizen is naast bestuurder/adviseur bij CNV Vakmensen voorzitter van de Raad van Advies van CNV Internationaal. In zijn loopbaan als vakbondsbestuurder heeft hij honderden collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) afgesloten in vooral de dienstensector. Daarnaast is hij namens CNV Internationaal actief in de internationale sociale dialoog. Roel Rotshuizen was jarenlang voorzitter van de World Organization of Workers in Brussel, momenteel is hij vicevoorzitter.*



# Dankzij sociale dialoog...



## SECTOR-CAO VOOR 1,3 MILJOEN WERKENDEN IN COLOMBIA

De vakbond CGT heeft in Colombia samen met de andere vakbonden een kader ontwikkeld voor cao-onderhandelingen in de publieke sector. Voor die tijd waren er geen mogelijkheden om cao's in de publieke sector af te sluiten. Voortaan zien maar liefst 1,3 miljoen werkenden hun rechten en plichten in een cao vastgelegd.

## FATSOENLIJK WERK VOOR ZELFSTANDIGEN IN BENIN

“Dat belangenbehartiging via sociale dialoog ook zinvol is voor kleine ondernemers, blijkt wel in Benin. Meubelmaker Fructueux Abadga profiteert nu van afspraken die zijn vakbond maakte met de overheid. “Mijn bedrijf zit in een simpel schuurtje. De gemeente vraagt huur voor elke meter die ik gebruik. Zelfs voor de stoep die ik in beslag neem. Zonder de bond waren de afspraken met de overheid er nooit geweest. Als kleine ondernemers staan we nu sterker. Als je afspraken wilt maken met de overheid, kun je dat dus veel beter samen doen.”

## MEEPRATEN OVER PERSONEELSZAKEN IN BANGLADESH

Bij het Nederlandse kledingbedrijf JJH Textiles in Bangladesh is vakbondsleider Sohrab Ali nauw betrokken bij het verantwoord regelen van de personeelszaken. Regelmatig bezoekt Sohrab Ali de fabriek om met een aantal medewerkers te praten over verbeterpunten. Sally Hamers van JJH Textiles: “We overleggen over contracten, salarissen en CV's. Dit soort zaken zijn in Nederland heel vanzelfsprekend, maar in Bangladesh niet. De adviezen van Sohrab zijn erg nuttig voor ons.”

## *“Sociale dialoog doe je samen”*

Marième Konaté -  
Algemeen secretaris UDTs in Senegal,  
overleden 1 april 2017



DE WAARDE VAN  
**Sociale  
dialoog**

Multicompany cao in Indonesië

Henk van Beers:

**“Alle partijen hebben er iets mee te winnen”** ■



**In Indonesië begeleidt CNV Internationaal het proces om te komen tot multicompany cao's.**

**De eerste drie zijn gerealiseerd. Maar er zit meer in het vat, zegt cao-onderhandelaar Henk van Beers.**

### WAT ZIJN MULTICOMPANY CAO'S?

“Bij een multicompany cao gelden de afspraken voor werknemers van meerdere bedrijven. De eerste is afgesloten voor ruim veertig private plantages rondom Bandung. Over de lonen hebben we geen gezamenlijke afspraken gemaakt, al hebben we wel afgesproken dat het minimumloon wordt gerespecteerd. Zo'n afspraak is al heel wat, want op veel plantages krijgen werknemers veel minder betaald. De andere twee multicompany cao's zijn in de thuiswerkindustrie en kledingindustrie. Eigenlijk zijn dit voorlopers van de sector- of bedrijfstak-cao.”

### STONDEN DE BEDRIJVEN OPEN VOOR SOCIALE DIALOOG?

“Dat gaat in kleine stapjes. Bij de kle-

dingbedrijven is de werkgeversorganisatie op dit moment zelfs de vragende partij! Sterker, zij passen sociale dialoog nu ook op andere terreinen toe.”

### WAT IS BELANGRIJK VOOR SOCIALE DIALOOG?

“Draagvlak en een gezamenlijk belang. In het geval van de kledingbedrijven wil de vakbeweging de positie van werkenden sterker maken, terwijl deze werkgevers op zoek zijn naar mogelijkheden in de toch wel dichtgetimmerde arbeidswetgeving van Indonesië. Iedereen voelt dat de beklemmende regelgeving de groei van het land in de weg staat. Via raadpleging en onderhandelingen komen we tot verbeterafspraken, bijvoorbeeld over langer zwangerschapsverlof en kolfruintes in de fabriek. Erg belangrijk, immers 95% van de werknemers



**“Vakbonden moeten mensen enthousiast maken en werkgevers verleiden”**

in de textiel is vrouw. Het ministerie en de gouverneur staan er ook positief in. Alle partijen hebben iets te winnen, dat besef is belangrijk.”

### WANT WAT BLIJKT LASTIG?

“Het kost veel tijd, plus voor de vakbonden in Indonesië is het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden betrekkelijk nieuw. Een risico is dat in bedrijven met een sterke onderhandelingsdelegatie veel betere afspraken worden gemaakt dan in bedrijven met minder goede onderhandelaars.”

### WAT IS DE ROL VAN CNV INTERNATIONAAL?

“Wij geven trainingen, tips en wij faciliteren. Zelf heb ik vakbondsleden getraind in effectief en strategisch onderhandelen. Ook het forum, een

soort Sociaal-Economische Raad (SER) in Indonesië, heb ik getraind. De rol van CNV Internationaal is bovendien om de overheden erbij te betrekken en we gaan mee met bedrijfsbezoeken, waarbij we met directies en de vakbonden spreken. Het belangrijkste is om mensen enthousiast te maken en vertrouwen te geven. Onze rol is dus ook draagvlak creëren.”

### HOE ZIET DE TOEKOMST ERUIT?

“We gaan proberen meer kledingbedrijven bij de multicompany cao te krijgen. Nu zijn het er nog drie, maar tien andere bedrijven hebben interesse getoond. Als het lukt, hebben we het al gauw over zo’n 6.000 tot 8.000 werknemers voor wie de afspraken gaan gelden. Verder proberen we tot meer clusterende afspraken te komen, dus we gaan ook de cao zelf



### WIE IS HENK VAN BEERS?

*Henk van Beers is bij CNV Vakmensen onderhandelaar in de voedingsindustrie (cao bakkersbedrijf). Daarnaast is hij sinds enkele jaren betrokken bij het project van CNV Internationaal in Indonesië, om te komen tot constructief, inhoudelijk en sociaal overleg tussen vakbonden, werkgevers en overheid.*

verder uitbreiden. We leggen daarmee een mooie basis voor andere bedrijfstakken en zelfs landen. Hoewel het nooit zomaar copy-paste kan zijn, is de methode absoluut op meer plekken bruikbaar.”





## De winst van sociale dialoog

**Sociale dialoog draagt bij aan het goed functioneren van bedrijven en is daarom een belangrijke value driver (waarde stuwende factor). Constructief overleg tussen werkgevers en werknemers, en soms de overheid als derde partij, leidt tot betere bedrijfsresultaten. True Price onderzocht voor CNV Internationaal waar die meerwaarde van sociale dialoog nou precies op gebaseerd is.**

Constructief sociaal overleg leidt om te beginnen tot harmonieuze relaties tussen werkgevers en werknemers. Dat verbetert de motivatie en inzet van werknemers, en zorgt voor minder verzuim. Dit stelt werknemers in staat om meer productief te zijn. En hogere productiviteit kan de duurzaamheid en winstgevendheid van bedrijven verhogen. Daarnaast draagt sociale dialoog bij aan betere ontwikkeling en uitvoering van beleid. Dat vergroot de innovatiekracht, stimuleert samenwerking en leidt tot effectievere hervormingen. En dat verhoogt vervolgens niet alleen de productiviteit maar ook de veerkracht

van het bedrijf. Bedrijven zijn daarvoor beter in staat om te reageren op externe schokken en kunnen beter herstellen na economisch moeilijke tijden.

Het voorkomen en sterk verminderen van conflicten is een derde resultaat, omdat door middel van sociale dialoog gezocht kan worden naar alternatieven voor werknemers. Niet alleen zware conflicten, zoals stakingen, kunnen zo voorkomen worden. Er zijn ook andere meer verborgen conflicten die zich uiten in verslechterde samenwerking binnen bedrijven. Beide typen conflict leiden tot productiedaling en kunnen

bedrijven veel geld kosten. Het vermijden daarvan heeft dus een duidelijke meerwaarde voor ondernemers.

## GOEDE AFSPRAKEN OVER ARBEIDSVOORWAARDEN ÉN PRODUCTIVITEIT IN GUATEMALA

Guatemala is een van de gevaarlijkste landen voor vakbondswerk. Nog altijd vinden er moorden op vakbondsleiders plaats. Ook bij Industrias Alimenticias Kerns, een Costaricaanse producent van vruchtensap en sauzen zijn in het verleden drie vakbondsleiders vermoord. In overleg werd daarna

besloten dat vakbondsbestuurders geen nachtdiensten meer hoefden te draaien.

Kerns heeft een goede naam opgebouwd in Guatemala. Dat geldt ook voor de vakbond SITREMKANCO die binnen het bedrijf actief is, vertelt algemeen secretaris Steward Maquepeace: 'wij gaan niet de straat op om te staken, dat is voor ons het laatste middel waar we naar grijpen. Dankzij de hulp van CNV Internationaal en van vakcentrale CGTG zijn we getraind hierin en hebben we de sociale dialoog mechanismen met onze werkgever kunnen verbeteren. Hiermee hebben

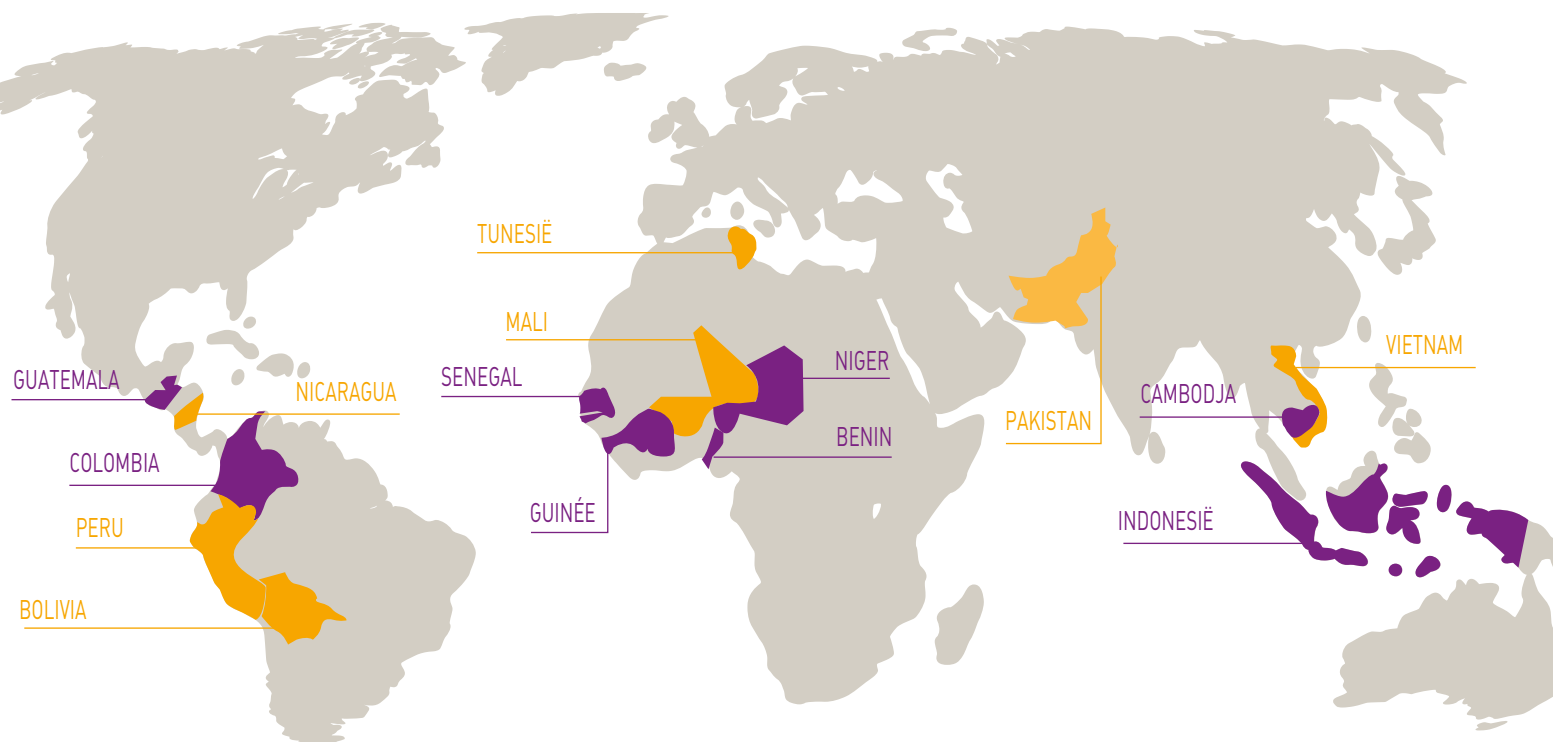
we vertrouwen weten op te bouwen bij onze werkgever.

Als werknemers hebben we goede afspraken over onder ander pensioen, gezondheidszorg en scholing. Ook het bedrijf profiteert, want in de CAO staan ook bepalingen over de productiviteit. Elke maand worden de productiviteitscijfers gedeeld. Elke 6 maanden wordt op basis hiervan naast het individuele salaris van elke werknemer een bonus uitgekeerd, ook aan de bedrijfsleiding! Zo hebben werknemers én bedrijfsleiding een gezamenlijk belang.'

## VEILIGHEID EN GEZONDHEID OP HET WERK IN HONDURAS

Bij het stimuleren van goede sociale dialoog winnen uiteindelijk alle betrokken partijen zoals ook bijvoorbeeld in Honduras. De werknemers van meloenplantages werkten daar met bestrijdingsmiddelen die schadelijk waren voor hun gezondheid. Zij beschikten niet over beschermende werkkleding. De Hondurese vakbond CGT nam het initiatief om niet alleen in gesprek te gaan met de eigenaar van het bedrijf achter de meloenplantages, de Grupo Agrolibano, maar ook met de ministeries van arbeid, sociale zekerheid en gezondheid. Waar het eerder niet gelukt was de problemen aan te pakken lukte dat nu via constructief overleg met meerdere stakeholders wel. Dankzij beschermende werkkleding in combinatie met voorlichting over veilig en gezond werken profiteert het bedrijf nu van de verbeterde gezondheid van de werknemers. Er is minder ziekteverzuim, minder personeelsverloop en de productiviteit is gestegen. Bovendien is het imago van dit internationale bedrijf verbeterd. Ook de overheid bespaart op uitgaven aan gezondheidszorg. De hogere productiviteit vergroot de export en ook de belastingopbrengsten. Kortom, een win-winsituatie. De uitkomst is zo positief dat een suikerrietplantage ook bij vakbond CGT aanklopte om tot zo'n zelfde overeenkomst te komen. Sociale dialoog levert dus geld op voor het bedrijf. En de winst voor de vakbond? Meer leden, maar bovenal betere arbeidsomstandigheden voor de plantagearbeiders.

# De toekomst van CNV Internationaal



■ *Samenwerkingslanden: Benin, Cambodja, Colombia, Guatemala, Guinée, Indonesië, Niger, Senegal*

■ *Nieuwe landen waar samenwerking verkend wordt: Bolivia, Mali, Nicaragua, Pakistan, Peru, Tunesië, Vietnam*



## ONS WERK

---

Al meer dan 50 jaar steunt CNV Internationaal vakbondswerk in ontwikkelingslanden. Samen met partnerorganisaties beschermt en bevordert CNV Internationaal de rechten van werknemers op basis van de christelijk sociale traditie. De sociale dialoog, het pluralisme van de vakbeweging en de individuele verantwoordelijkheid van de werknemers zijn daarbij kernwaarden. De missie van CNV Internationaal is om bij te dragen aan fatsoenlijk werk in ontwikkelingslanden door de positie van werknemers in zowel de formele als de informele economie te versterken via sterke sociale partners en door duurzaamheid in de keten te bevorderen. In Nederland draagt CNV Internationaal samen met de CNV Vakcentrale en -bonden bij aan fatsoenlijk werk in ontwikkelingslanden via lobby, beleid en bewustwording. Het werk van CNV Internationaal is komende jaren vooral gericht op de thema's: sociale dialoog, arbeidsrechten in productieketens en (jeugd) werkgelegenheid en inzetbaarheid.

## COLOFON

Dit is een uitgave van  
CNV Internationaal  
Postbus 2475  
3500 GL Utrecht  
[www.cnvinternationaal.nl](http://www.cnvinternationaal.nl)

Tekst: Frieda Tax  
Redactie: Corita Johannes  
Fotografie: CNV Internationaal,  
Bas de Meijer, Maarten Schuth,  
Symphorien Dagniho, Chris Maluzinski  
Vormgeving: Marjoleine Reitsma  
Druk: Paperbilities

CNV Internationaal bedankt de  
partnerorganisaties en CNV-collega's,  
met name Suzanne Kruizinga,  
Henk van Beers en Roel Rotshuizen  
voor hun inbreng.

© CNV Internationaal 2017





# Sociale dialoog

Een constructieve sociale dialoog leidt tot betere arbeidsomstandigheden voor werkenden wereldwijd, ook tot eerlijke lonen, naleving van rechten en tot nog veel meer arbeidsverbeteringen. Werkgevers en overheden hebben eveneens baat bij een goede sociale dialoog. Toch is in veel landen geen sprake van sociale dialoog. CNV Internationaal zet zich samen met haar vakbondspartners in om het tij te keren. Samen streven wij naar constructieve sociale dialoog, overal ter wereld en van de overlegtafels van bedrijven tot aan die van (inter)nationale organisaties.

Dit boekje laat zien wat sociale dialoog is, hoe het werkt en wat het oplevert. De theorie wordt afgewisseld met voorbeelden uit de praktijk van de vakbondspartners van CNV Internationaal. Laat u inspireren en stimuleren door hun verhalen voor uw eigen sociale dialoog. En laten we via sociale dialoog gezamenlijk werken aan arbeidsverbeteringen wereldwijd.