

VU Research Portal

Ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen

Huiskamp, M.J.; Brouwer, A.

1987

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Huiskamp, M. J., & Brouwer, A. (1987). *Ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen*. (Serie Research Memoranda; No. 1987-46). Faculty of Economics and Business Administration, Vrije Universiteit Amsterdam.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

1987

SERIE RESEARCH MEMORANDA

ONDERNEMINGSSTRATEGIE EN ARBEIDSVERHOUDINGEN

Dr. M.J. Huiskamp

Researchmemorandum 1987-46

december '87



VRIJE UNIVERSITEIT
FACULTEIT DER ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
EN ECONOMETRIE
AMSTERDAM



Geadresseerde

ERRATA

In het Research Memorandum 1987-46

"Ondernemingsstrategie en Arbeidsverhoudingen"

is een storende fout ingetreden.

Op blz. 24 van het rapport, tabel 11, dient

"Aanpassing aan veranderde situatie" bovenaan te staan en

"strategische heroriëntatie" onderaan.



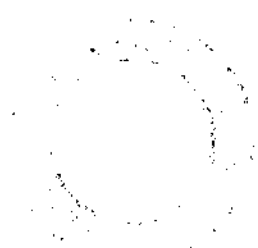
Ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen.

Dr. M.J. Huiskamp

Verslag van een vooronderzoek.

m.m.v drs. A. Brouwer.

dec - 1987





Hoofstuk I.

Inleiding

De afgelopen jaren worden gekenmerkt door belangrijke veranderingen in de arbeidsverhoudingen. De vakbonden zijn voor de werkgevers niet meer de vanzelfsprekende partij voor de cao-onderhandelingen. De ondernemingsraad wordt als een alternatief naar voren geschoven. Soms verlaten ondernemingen de bedrijfstakcao en gaan over tot het afsluiten van een ondernemingscao. In een enkel geval vervangt het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden met individuele medewerkers de collectieve contractvorming met vakbonden.

De vraag is of dit tijdelijke verschijnselen zijn, ontstaan door de grote werkloosheid, de daarmee samenhangende zwakke positie van de vakbeweging op de arbeidsmarkt en de dalende organisatiegraad. Of is er sprake van een blijvend en structureel verschijnsel, samenhangend met een strategische heroriëntatie binnen ondernemingen? Immers als de omgeving ondernemingen dwingt tot een strategische heroriëntatie die ook fundamentele wijzigingen in de arbeidsverhoudingen impliceren, dan zullen deze vermoedelijk van structurele aard zijn.

In dit onderzoek worden allereerst veranderingen in de arbeidsverhoudingen op het niveau van de onderneming in kaart gebracht qua contractvorming, de verhouding tussen vakbond en ondernemingsraad en de loonvorming. Vervolgens wordt gekeken of de veranderingen in de arbeidsverhoudingen samenhangen met twee aangrenzende beleidsgebieden : het loonkostenbeleid en het arbeidsmarktbeleid van de onderneming. Tenslotte wordt aandacht besteed aan de vraag of de veranderingen in bovenstaande beleidsterreinen - en in het bijzonder de arbeidsverhoudingen - samenhangen met een strategische heroriëntatie van ondernemingen qua concernstructuur, marktpositie, produktpakket en productieproces.

Een voorbeeld van de te onderzoeken samenhang tussen de strategie van de onderneming en veranderingen in de arbeidsverhoudingen levert het bedrijf Océ Nederland. In de werkmaatschappijen van dit concern werden oorspronkelijk afzonderlijke cao-onderhandelingen gevoerd. Deze werden al eind zestiger jaren geïntegreerd in een concerncao met niet de

vakbonden, maar de ondernemingsraad als belangrijkste overlegpartner. Kijkend naar de toekomst stelt dit bedrijf, dat de positie op de wereldmarkt steeds belangrijker wordt. Research and Development wordt in de concurrentie-verhoudingen van doorslaggevende betekenis. Het sociaal beleid en de arbeidsvoorwaarden moeten steeds meer op de eigen behoeften gericht worden en de differentiatie in de personeelsbezetting (meer hoog-geschoold personeel) vraagt om een differentiatie in de arbeidsvoorwaarden. De OR kan actiever en creatiever meedenken in dit soort zaken dan de vakbond. Bovendien, zo voert de directeur personeelszaken aan, is de organisatiegraad van de vakbeweging dalende en blijft de belangstelling voor de ondernemingsraden op gelijk niveau. De door Océ gekozen aanpak houdt volgens het bedrijf de arbeidsvoorwaarden op landelijk peil, versterkt het proces van internationalisatie en geeft flexibiliteit van arbeidsvoorwaarden voor diverse groepen medewerkers.¹

In het buitenland is in enkele universiteiten het onderzoek naar de relatie tussen ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen opgang gekomen. In de VS heeft Kochan c.s. enkele voorlopige resultaten gepubliceerd en in Engeland wordt onderzoek verricht binnen de Industrial Relations Research Unit van Warwick University. De voorlopige resultaten van Kochan wijzen op een dramatische achteruitgang van de vakbeweging en een groeiend aantal bedrijfsleidingen die innovaties in de fabriek en het oprichten van nieuwe bedrijven bewust en strategisch gebruiken om de vakbeweging buiten de poort te krijgen en te houden.² In Engeland is de positie van de vakbeweging altijd veel sterker geweest dan in de VS. Het onderzoek heeft zich gericht op de invloed van veranderingen in concerns op de arbeidsverhoudingen. De veranderingen uiteten zich hier meer in het rationaliseren van de arbeidsverhoudingen : het vereenvoudigen van loonsystemen, het terugbrengen van het aantal onderhandelingsseenheden,

¹ A.M. Lentz: "Océ in Nederland", Congresbijdrage Nederlands Studie Centrum "Zelfonderhandelen over arbeidsvoorwaarden", 18-3-1987.

² T.A. Kochan, R.B. McKenzie, J. Chalykoff: "The effects of corporate strategy on workplace innovations and union representation" in Industrial and Labour Relations Review, Vol. 39, no.4 (July 1986).

het duidelijk vaststellen van de onderhandelingspartijen en hun bevoegdheden. In een aantal nieuwe fabrieken worden vakbonden geweerd (vooral Amerikaanse dochterondernemingen) of wordt er slechts een vakbond toegelaten met no-strike clausules (vooral Japanse dochterondernemingen).¹

Het onderhavige onderzoek maakt deel uit van het VWF- programma "Starheden op de Nederlandse arbeidsmarkt in internationaal perspectief". In dit programma staat de vraag naar de flexibiliteit d.w.z. het reactievermogen, de responsiviteit van arbeidsmarkt-grootheden op wijzigingen in de relevante economische grootheden centraal. In dit onderzoek gaat het om de flexibiliteit van de loon- en contractvorming op het (micro)niveau van de onderneming.

Het onderzoek heeft een verkennend karakter. Er werd een half gestructureerde vragenlijst opgesteld als leidraad voor interviews in een zevental ondernemingen. Variaties in de contractvorming (ondernemingscao, bedrijfstakcao, cao-loos) en in de betrokkenheid van de OR bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden waren de belangrijkste selectiecriteria. Ook werd er opgelet of een onderneming al dan niet bezig was met fundamentele wijzigingen in de arbeidsverhoudingen, zodat daarvan een goed beeld kon ontstaan. Per onderneming werden interviews gehouden met het hoofd personeelszaken, een of enkele leden van de OR en indien mogelijk en noodzakelijk met de algemeen directeur van het bedrijf.

Het doel van dit onderzoek is primair het geven van een aanzet, het leveren van bouwstenen voor een vervolgonderzoek onder een veel groter aantal ondernemingen. Daarnaast levert het ook een bijdrage aan de actuele discussie over het aanpassingsvermogen van de arbeidsverhoudingen in Nederland.

¹ P. Marginson: "The multidivisional firm and control over the workproces", in International Journal of Industrial Organization, 3, March 1985, p. 37-56.

P. Marginson: "The management of industrial relations in large enterprises, Warwick Papers in Industrial Relation, no. 11, Coventry, 1986.

Hoofdstuk 2.

Ondernemingsraden en het vaststellen van arbeidsvoorwaarden.

In deze paragraaf wordt eerst inzicht gegeven in het functioneren van de ondernemingsraden in de onderzochte bedrijven. Vervolgens komt de contractvorming bij de onderzochte bedrijven aan de orde. Is er een cao aanwezig en zo ja welk type, voor wie geldt de cao, welke partijen zijn er bij de onderhandelingen betrokken, wat is de representativiteit van de vakbonden. Er wordt nader ingegaan op de loonvorming en het verloop van de besluitvorming binnen de onderneming m.b.t. de arbeidsvoorwaarden. Tenslotte wordt in dit hoofdstuk stil gestaan bij de rol van de ondernemingsraad bij de cao-onderhandelingen.

Voor een kort economisch profiel van de onderzochte bedrijven wordt verwezen naar Bijlage I.

2.1. De ondernemingsraad.

In twee ondernemingen waren leden van de centrale ondernemingsraad gesprekspartner. In twee bedrijven functioneerde de ondernemingsraad van de hoofd-vestiging ook voor enkele kleinere nevenvestigingen. In de overige bedrijven was er sprake van een ondernemingsraad voor één vestiging, die soms weer vertegenwoordigd was in een centrale ondernemingsraad. Het aantal leden van de ondernemingsraad varieerde sterk van 25 in een centrale ondernemingsraad tot 4 in een ondernemingsraad van een vestiging.

Hoe was de betrokkenheid van het personeel bij de ondernemingsraad? Een indicator biedt de opkomst bij de verkiezingen. Deze lag in de regel rond de 70% of hoger, maar in drie ondernemingsraden verliep de kandidaatsstelling steeds moeilijker en bleven recentelijk zetels onbezet. Voor de vier andere ondernemingsraden waren er nog steeds voldoende kandidaten.

Alle ondernemingsraden hebben commissies ingesteld; het aantal varieerde sterk: van twee tot 14 commissies. Of er nu veel of weinig commissies waren, er was telkens een commissie die was ingesteld voor de arbeidsvoorwaarden. Deze commissie houdt zich bezig met het

bespreken van wensen op het terrein van de arbeidsvoorwaarden. De aanwezigheid van zo'n commissie zegt nog weinig over de rol van de ondernemingsraden bij het vaststellen van arbeidsvoorwaarden, in ieder geval treden de commissies niet op als een soort onderhandelingsdelegatie.

Hanteren de ondernemingsraden drukmiddelen in het overleg met de directie. In vier bedrijven waren de afgelopen jaar inderdaad drukmiddelen gebruikt. Het betrof veelal het uitgeven van scherpe verklaringen, het dreigen met of het opschorten van overleg of het doen van een beroep op een externe instantie.

De informatieverschaffing gaf in de meeste ondernemingsraden geen probleem, ook het verkrijgen van extra informatie leverde maar in een enkel bedrijf weerstand op. Een belangrijkere indicator voor het functioneren van de ondernemingsraad biedt het tijdstip waarop de ondernemingsraad wordt ingelicht bij veranderingen in het beleid: bij de beleidsvoorbereiding of pas bij de finale besluitvorming. Drie ondernemingsraden kregen informatie in een vroegtijdig stadium van de beleidscyclus, de overige werden geïnformeerd als een plan zich in een vergevorderd stadium van uitwerking bevond.

Wat betreft de relatie tussen ondernemingsraad en vakbeweging was in die bedrijven waar vakbonden leden hebben, de organisatiegraad onder de or-leden hoger dan onder het personeel. In twee van de zeven bedrijven was er geen sprake van een relatie tussen de or en de vakbonden, de organisatiegraad was ook zeer laag. In drie andere bedrijven liepen de contacten via individuele leden en tenslotte was er in twee bedrijven sprake van een georganiseerd contact. Daar treft men een bedrijfsledengroep aan.

2.2. Het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden.

In tabel 1 wordt inzicht verschaft in het type cao, de geldigheid van de cao, de betrokken onderhandelaars en de representativiteit qua organisatiegraad van de vakbeweging in de bedrijven.

In twee van de onderzochte bedrijven is sprake van individuele contractvorming : de onderneming sluit geen collectief contract af, maar individuele contracten met de medewerkers. De overige bedrijven

Tabel 1. Arbeidsvoorwaardenoverleg in de onderzochte bedrijven.

	A	B	C	D	E	F*	G
Kontraktvorm	concern-CAO	individueel	concern-CAO	individueel	bedrijfstak-CAO	ondernemings-CAO	bedrijfstak-CAO
Aanvullingen op CAO	-	n.v.t.	-	n.v.t.	uitgebreide regelingen	-	beperkt
Geldigheid CAO	alle werknemers ¹⁾	n.v.t.	alle werknemers ¹⁾	n.v.t.	alle werknemers boven zfgrens 3)	lager en hoger personeel	alle werknemers
Betrokken onderhandelaars	vakbonden	OR	vakbonden	OR	vakbonden en OR	OR	vakbonden
Organisatiegraad	40 à 45 %	1 à 2 %	10 à 12 %	12 à 20 %	< 5 %	15 % en 45 % ²⁾	< 5 %
Extra overleg bedrijfsleiding-vakbonden	ad hoc	geen	gestructureerd	gestructureerd	geen	ad hoc	geen

1) met uitzondering top van de onderneming.

2) 15 % lager personeel; 45 % hoger personeel.

3) produktiepersoneel uitgezonderd; onderhoudsdienst valt er in z'n geheel onder

* Dit bedrijf is ruim een jaar voorafgaand aan het onderzoek overgegaan van onderhandelen met de OR tot het afsluiten van een CAO met de vakbond. In dit hoofdstuk wordt de situatie beschreven voorafgaand aan deze verandering.

kennen diverse collectieve contractvormen. Er zijn twee concerns met een concerncao. Daarnaast wordt in één concern, dat valt onder een bedrijfstakcao, zo'n uitgebreid pakket van eigen aanvullende arbeidsvoorwaarden vastgesteld, dat in de visie van schrijver dezes eigenlijk sprake is van een aanvullende concerncao. Een onderdeel van een ander concern, welke eveneens onder een bedrijfstakcao valt, kent beperkte aanvullende arbeidsvoorwaarden. Eén onderneming, dochter van een buitenlands concern, heeft een eigen ondernemingscao.

Slechts in één bedrijf is er sprake van een aparte cao voor hand -en hoofdarbeiders, de overige cao's gelden voor het hele personeel, vaak met uitzondering van de top, de directie.

Met één uitzondering zijn bij alle collectieve contracten de vakbonden contractpartij. In dit éne bedrijf functioneert de ondernemingsraad als zodanig. In die gevallen waar geen sprake is van een collectief contract speelt de or een rol in het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden. Dit geldt niet alleen voor de twee bedrijven die hun arbeidsvoorwaarden individueel regelen, maar ook voor het bedrijf dat een uitgebreid aanvullend pakket van arbeidsvoorwaarden bovenop de bedrijfstakcao vaststelt.

In drie bedrijven is er naast het cao-overleg geen sprake van apart overleg met de vakbonden over bepaalde zaken. In twee bedrijven is dit contact ad hoc, in twee andere bedrijven gestructureerd, in de zin dat men elkaar volgens afspraak geregeld spreekt. Eén van die twee is een bedrijf zonder cao. Het is dus niet zo dat een individuele contractvorm automatisch verdere contacten met de vakbeweging uitsluit.

Loonvorming.

In welke mate wordt de hoogte van het loon bepaald door de cao of zijn er andere elementen in de loonvorming, die daarop van invloed zijn. Uit tabel 2 blijkt dat met uitzondering van één bedrijf alle een functie-waarderingssysteem hanteren. In dit ene bedrijf geldt in feite de opleidingsstructuur met vakdiploma's als zodanig. In veel bedrijven is een beoordeling van medewerkers van invloed op de hoogte van het loon. Daarbij moet aangetekend worden dat in enkele bedrijven het toekennen van een goede beoordeling naar een automatisme neigt. In sommige bedrijven valt alleen het hoger personeel onder een loopbaan-

Tabel 2. Loonvorming in de onderzochte bedrijven.

	A	B	C	D	E	F	G
Functieclassificatie	ja	nee	ja	ja	ja	ja	ja
Loopbaanbeoordeling	H.P.	ja	ja	ja	ja	H.P.	ja
Prestatiebeloning	nee	ja	nee	ja	ja	ja	nee
Bedrijfsresultaat gebonden jaarlijkse uitkeringen	ja	nee	nee	ja	H.P.	nee	nee
Niet-bedrijfsresultaat gebonden jaarlijkse uitkeringen	nee	ja	nee	ja	ja	nee	ja

beoordelingssysteem.

Enkele bedrijven beschikken over prestatiebeloning, waarin een directe relatie tussen prestatie en loon tot uitdrukking komt. Het betreft vooral het hogere personeel, de verkoop- en marketing-afdeling. In een tweetal bedrijven is er sprake van zowel bedrijfsresultaatsgebonden als op zichzelf staande jaarlijkse uitkeringen. Met één uitzondering kennen de overige bedrijven één van beide uitkeringsvormen.

Het is duidelijk dat in bedrijven met een collectieve contractvorm het loon van vooral het lager geschoolde personeel door de cao, de functieclassificatie en automatismen in de loopbaanbeoordeling bepaald wordt. Het hogere personeel kent in grotere mate beloningsvormen waardoor de hoogte van het loon ook direct bepaald wordt door de eigen prestatie en/of die van het bedrijfsresultaat. Uit tabel 3 blijkt dat bedrijven onder individuele contractvorming (B en D) en onder een mengsel van beide (E) meer gebruik maken van prestatie-elementen in de beloning.

Tabel 3: Aantal flexibele beloningselementen¹ naar contractvorming.

	bedrijven	aantal
individuele contractvorming	B	3
	D	4
collectieve contractvoering	A	1,5
	C	1
	F	2
	G	2
beide	E	2,5

De interne besluitvorming.

Hoe verloopt het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden binnen de onderneming? In bijna alle gevallen speelt het hoofd personeelszaken een cruciale rol. Hij bekijkt de eisen van de vakbeweging of de

¹) Het cijfer is gebaseerd op aantal maatregelen vermeld in tabel 2. Indien een flexibel beloningselement beperkt is tot een specifieke categorie (hogere) personeel is 0,5 punt gegeven.

verlangens van de or, houdt het verloop van andere onderhandelingen of ontwikkelingen van salarissen in andere bedrijven in de gaten, doet voorstellen aan de directie over de loonruimte en voert de onderhandelingen.

In drie van de bedrijven refereert men bij de voorbereiding van de onderhandelingen aan grote bedrijfstak -of concerncao's uit de eigen bedrijfstak. In twee bedrijven houdt met een survey over de ontwikkeling van de lonen bij bedrijven waarmee men zich graag vergelijkt.

Het hoofd personeelszaken legt de uiteindelijke resultaten van de onderhandelingen of het interne overleg ter goedkeuring voor aan de directie of raad van bestuur. Het is echter niet alleen belangrijk om te kijken naar de relatie tussen het hoofd personeelszaken en zijn directie of raad van bestuur, maar ook naar de relatie tussen concern en onderdeel van een concern. In de bedrijven die onderdeel zijn van een concern voeren er twee een zelfstandig arbeidsvoorwaardenbeleid. De concerntop bemoeit zich niet of nauwelijks met de lonen. De directie bepaalt de loonruimte en beoordeelt het uiteindelijke onderhandelingsresultaat. In drie bedrijven die onderdeel zijn van een concern, bepaalt het hogere niveau, hetzij binnen Nederland, West-Europa of daarbuiten, de loonruimte. De lokale directie beoordeelt dan of de uiteindelijke salarisvoorstellen binnen dat kader passen. Het is vooral in deze situaties dat de lonen in het geheel of de aanvullingen daarop door middel van individuele contractvorming worden vastgesteld.

2.3. De ondernemingsraad en het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden.

In het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden zijn een drietal fasen onderscheiden : het opstellen van eisen, het onderhandelen en de implementatie van de resultaten. In drie van de vier bedrijven is de ondernemingsraad niet betrokken bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden, in geen enkele van de onderscheiden fasen. Deze boude uitspraak moet iets verzacht worden. Allereerst zijn sommige ondernemingsraden betrokken bij invoeringsaspecten van cao-afspraken over de arbeidstijdverkorting. Het betreft hier een nieuw

onderhandelingsobject, welke van andere aard is dan het loon. Het is namelijk moeilijk om arbeidstijdverkorting in te voeren zonder wijziging van de organisatie. Voor de hoogte van het loon ligt dit anders. Ten tweede houden enkele ondernemingsraden zich toch wel bezig met tertiare arbeidsvoorwaarden, b.v. onkostenvergoedingen voor de auto.

In de overige vier bedrijven is in één geval de ondernemingsraad alleen betrokken bij het inventariseren van het wensenpakket, in een ander geval is de ondernemingsraad betrokken bij en het inventariseren van het eisenpakket en de invoering van de door de bedrijfsleiding uitgewerkte voorstellen. In de twee overige bedrijven is de ondernemingsraad betrokken bij alle drie de fasen, ook de onderhandelingen zelf.

Alleen als de ondernemingsraad in alle drie fasen van het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden actief is, spreken we van een onderhandelingsrol voor de ondernemingsraad. In de andere gevallen is er meer sprake van een klankbordfunctie. De directie beslist eenzijdig, maar houdt wel rekening met de wensen van de ondernemingsraad en is geïnteresseerd in de mening van de ondernemingsraad over de invoering van de uitgewerkte voorstellen. Bij de rol van de ondernemingsraad als onderhandelaar ervaart de directie het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden als een tweezijdig proces, de voorstellen worden in overleg opgesteld.

Een or die niet formeel betrokken is bij de arbeidsvoorwaarden kan toch anderzins betrokken zijn bij het verloop van de onderhandelingen. In zo'n geval is er veelal een relatie tussen de vakbonden en de ondernemingsraad. OR-leden zijn als vakbondslid bijvoorbeeld toevoorder bij de onderhandelingsdelegatie.

De betrokkenheid van de ondernemingsraad bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden kan dus op drie manieren vorm krijgen:

- . de ondernemingsraad als klankbord
- . de ondernemingsraad als onderhandelaar
- . de ondernemingsraad als toevoorder

Bij de eerste twee vormen is er sprake van een directe betrokkenheid, bij de derde van een indirecte, via de vakbond. In tabel 4 is de rol van de ondernemingsraad afgezet tegen de wijze van contractvorming. Een direkte rol van de ondernemingsraad komt vooral bij de individuele

contract-vorming voor, maar het is geen wet van Meden en Persen.

Tabel 4: De rol van de ondernemingsraden bij het vaststellen van arbeidsvoorwaarden

rollen ondernemingsraad	contract- vorm		
	individueel	collectief	beide
klankbord	D		E
onderhandelaar	B	F	
toehoorder		A C	
geen rol		G	

Informatie over arbeidsvoorwaarden.

Er zijn vragen gesteld om na te gaan of ondernemingsraden die actief zijn op het terrein van arbeidsvoorwaarden meer gegevens krijgen over dat onderwerp dan de ondernemingsraden die er niet bij betrokken zijn. De resultaten staan in tabel 5. Er is gevraagd of de ondernemingsraad zicht heeft op de kosten van de voorstellen, op de loonstructuur en de mutaties daarin en op de voor loonstijgingen beschikbare loonruimte of budgetten, onder meer tot uitdrukking komend in gegevens over de produktiviteitsontwikkeling. Hoe komt die kennis over de loonruimte tot stand: leidt de ondernemingsraad uit de afzonderlijke gegevens waarover ze beschikt de loonruimte af? Of krijgt de ondernemingsraad een integraal beeld rechtstreeks van de directie?

De produktiviteitsstijging is in drie bedrijven een bekend gegeven. In sommige bedrijven is dit niet het geval omdat het type bedrijf zich niet leent voor een eenvoudige vaststelling van de arbeidsproduktiviteit. Dat is in de industrie gemakkelijker dan in sommige takken van dienstverlening. In de tabel is dit aangegeven met n.v.t : niet van toepassing.

Bijna alle ondernemingsraden beschikken over gegevens betreffende de loonstructuur en de mutaties daarbinnen. Anders ligt dit voor de kosten van de nieuwe voorstellen voor de arbeidsvoorwaarden. Twee ondernemingsraden beschikken over deze kennis en binnen een andere ondernemingsraad beschikt alleen de "secretaris-onderhandelaar"

Tabel 5. Berichtgeving t.b.v. het vaststellen van arbeidsvoorwaarden.

ondernemingsraad	bedrijf	informatie kosten van loon- voorstellen	informatie stijging produktivi- teit	kennis loonruimte	gebruik kennis loonruimte	informatie- verschaffer	
	klankbord	D	nee	ja	indirekt	ja	directie
		E	nee	nee	nee	n.v.t.	geen
betrokken	onder- handelaar	B	ja	n.v.t.	indirekt	ja	directie
		F	ja	ja	indirekt	ja	directie
	leden OR toehoorder	A	nee	nee	indirekt	nee	meerdere bronnen
		C	nee	ja	nee	n.v.t.	vakbond
niet-betrokken	geen toe- hoorder	D	ja	n.v.t.	direct	nee	directie

daarover. In twee bedrijven kennen de ondernemingsraden de loonruimte: ze krijgen de cijfers rechtstreeks van de directie. In twee andere bedrijven kent de ondernemingsraad de loonruimte niet en de overige drie ondernemingsraden kunnen deze wel afleiden uit de verschafte gegevens.

Is er nu een verband tussen de rol van de ondernemingsraad bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden en de informatieverschaffing? Ja en wel op twee manieren. De twee ondernemingsraden die als onderhandelaar optreden beschikken over de benodigde informatie, hoewel ze niet alles op een bordje voorgeschoteld krijgen. Ze moeten zelf de loonruimte afleiden. Opvallend is de situatie bij de twee ondernemingsraden die als klankbord functioneren. Vooral in bedrijf E krijgen ze heel weinig informatie. Dit komt omdat de directie van dit bedrijf de ondernemingsraad niet slechts als klankbord doch ook als een tegenspeler ziet. Hoewel er in de rol van de OR van bedrijf E onderhandelingselementen zitten, functioneert zij in de visie van de auteur primair als klankbord. Die verschaft je niet zo maar informatie die tot een sterkere positie van de raad in het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden kan leiden. De ondernemingsraad moet daar zelf maar achter zien te komen.

De andere kant van de medaille zien we bij bedrijf D. De ondernemingsraad is op geen enkele wijze betrokken bij de onderhandelingen, de directie heeft er dan ook geheel geen moeite mee alle relevante informatie te verschaffen. Bij de ondernemingsraden waar individuele leden als toehoorder functioneren ligt het nog even anders. Vaak is het zo dat de ondernemingsraad als instituut niet over de informatie beschikt, maar individuele leden als lid van de vakbond en als toehoorder in de onderhandelingsdelegatie wel.

Conclusie.

Het is binnen het kader van dit beperkte vooronderzoek niet mogelijk gebleken de onderzochte ondernemingsraden naar kenmerken de typeren. Daarvoor zijn niet alleen grotere aantallen nodig. Het is ook noodzakelijk binnen bedrijven zorgvuldig te kijken naar de rollen van centrale en lokale ondernemingsraden in vergelijking tot het niveau waarop de arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld.

Spelen kenmerken van bedrijven een belangrijke rol? Ja, te denken valt aan de mate van autonomie van een directie bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden. Een directie waarvoor elders, met name in het buitenland, de loonruimte wordt vastgesteld, heeft weinig mogelijkheden om met een zelfstandige partner te onderhandelen. Deze situatie komt met name voor in twee bedrijven waar in het moederbedrijf een al jarenlange traditie bestaat zo mogelijk niet met de vakbond te onderhandelen. Tegelijkertijd zien we dat in deze bedrijven de ondernemingsraad als klankbord optreedt, omdat de rol van de ondernemingsraad als onderhandelaar veronderstelt dat de directie niet eenzijdig beslist. Een directie die gebonden is, zal proberen een tweezijdig proces, ook met de ondernemingsraad, te voorkomen. Door de ondernemingsraad als klankbord te gebruiken, voorkomt men een volledige individualisering van het vaststellen van arbeidsvoorwaarden.

De organisatiegraad tussen de onderzochte ondernemingen varieert sterk, maar is nergens werkelijk hoog te noemen. Alleen in één bedrijf wordt de 50% gehaald. Er is geen samenhang tussen de representativiteit van de vakbonden en de contractvorm voor de arbeidsvoorwaarden (tabel 6). Bedrijven met een lage organisatiegraad hebben zowel individuele als collectieve contracten en een bedrijf met een toch iets hogere organisatiegraad heeft geen cao. Ook sluit individuele contractvorming niet uit dat er andere gestructureerde contacten met de vakbeweging bestaan. Er is geen relatie tussen een hoge representativiteit van vakbonden of ondernemingsraad en de rol van de ondernemingsraad bij de arbeidsvoorwaarden. Bedacht moet worden dat ook ondernemingsraden problemen kunnen hebben op het punt van representativiteit qua kandidaatsstelling en bezetting van zetels.

Een directe danwel indirecte rol van de ondernemingsraden zeg nog niet alles over de invloed van de ondernemingsraad op het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden. Het is heel goed mogelijk dat een or door middel van haar leden in de rol van toehoorder door de contacten met de vakbond meer invloed op de resultaten uitoefent dan een or die direct, met name als klankbord bij de arbeidsvoorwaarden betrokken is.

Tabel 6. Representativiteit en kontraktvorming.

kontraktvorming representativiteit	individuele kontraktvorming		kollektieve kontraktvorming				beide
	B	D	A	C	F	G	E
Organisatiegraad personeel vakbonden	1 à 2%	12 à 20 %	40 à 45%	10 à 12%	15% en 45 % ¹⁾	< 5%	< 5%
Kandidaatstelling en bezetting OR-zetels	-	+	-	+	+	-	+
Organisatiegraad OR-leden/ personeel	gelijk	hoger	hoger	hoger	gelijk	gelijk	hoger

1) 15 % produktiepersoneel en 45 % hoger personeel.

Tabel 7.

strategie arbeids- voorwaarden	zelfstandig		gebonden	
	B	C ¹⁾	F	A
zelfstandig			D	E
gebonden				

1) het onderzochte niveau en het concernniveau vallen samen.

Hoofdstuk 3. Strategie en arbeidsverhoudingen

In dit hoofdstuk wordt beschreven in welke mate de onderzochte ondernemingen bezig zijn met een strategische heroriëntatie qua concernstructuur, marktpositie, produktenpakket en productieproces en in welke mate de ondernemingen actief zijn op beleidsterreinen die nauw samenhangen met de arbeidsverhoudingen, de loonkosten en de arbeidsmarkt. De vraag is of de veranderingen in de arbeidsverhoudingen samenhangen met het loonkostenbeleid en het arbeidsmarktbeleid van de onderneming. Bovendien wordt aandacht besteed aan de vraag of de veranderingen in bovenstaande beleidsterreinen, en in het bijzonder de arbeidsverhoudingen, samenhangen met de mate van strategische heroriëntatie in de ondernemingen.

3.1. Zelfstandigheid in strategie en arbeidsvoorwaarden.

In het tweede hoofdstuk is aangegeven dat enkele bedrijven zelfstandig hun arbeidsvoorwaarden kunnen vaststellen en dat andere bedrijven gebonden zijn aan de beslissingen van een hoger niveau in hun organisatie. In dit hoofdstuk over ondernemingsstrategie en de arbeidsverhoudingen komt dan natuurlijk meteen de vraag op in welke mate de onderzochte bedrijven zelfstandig hun eigen strategie kunnen bepalen. Gezien het kleine aantal onderzochte bedrijven speelt natuurlijk mee dat in sommige bedrijven op het niveau van divisie of werkmaatschappij is gesproken en bij andere op concernniveau.

In tabel 7 staan de resultaten. Alle mogelijkheden komen voor in het onderzoek. Bij de twee bedrijven die zelfstandig én strategie én arbeidsvoorwaarden bepalen, hebben we inderdaad te maken met het concernniveau.

Interessant zijn met name de bedrijven die gebonden zijn qua strategie, maar zelfstandig in het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden.

3.2. Dimensies van strategische heroriëntatie.

Aan iedere onderneming zijn vragen gesteld over ontwikkelingen in de (concern)structuur van de onderneming, de marktpositie, het produktiepakket en het produktieproces. Daarmee ontstond inzicht in de mate waarin een onderneming bezig is met een strategische heroriëntatie, gericht op veranderingen in de doelstelling van de onderneming. Getracht is dit voor iedere onderneming in een strategieprofiel weer te geven. Dit profiel bestaat uit vier dimensies, iedere dimensie is opgebouwd uit een drietal kenmerken.

Dimensie "concernverhoudingen"

- het kenmerk "de bestuursstructuur" betreft veranderingen in de bestuursstructuur van de onderneming, b.v. verkleining van de concerntop of grotere zelfstandigheid van de werkmaatschappij ten opzichte van het concern.
- het kenmerk "fusie/overname" etc. brengt in kaart of er de afgelopen vijf jaar sprake is geweest van overnames, sluitingen of fusies.
- het kenmerk "concernbeleid" betreft de vraag of er op concernniveau een beleid ontwikkeld is dat gevolgen heeft voor het markt- en produktbeleid van de dochter. Is de dochter een interne toeleverancier geworden van het concern, heeft het concern een nieuwe groeistrategie vastgesteld waarin de dochter een specifieke bijdrage dient te leveren?

Dimensie "marktpositie"

- het kenmerk "marktleiders/marktvolgers" betreft de vraag naar verandering in de relatie marktleiders/marktvolgers binnen een bedrijfstak.
- het kenmerk "produkt-marktcombinatie" geeft aan in welke mate de onderneming nieuwe produkt-marktcombinaties aan het ontwikkelen is, danwel oude afstoot.
- het kenmerk "marketing" betreft verandering in de rol van marketing binnen de onderneming.

Dimensie "produktiepakket"

- het kenmerk "toegevoegde waarde" geeft aan de mate, waarin binnen het produktiepakket sprake is van verschuivingen naar produkten

met een hogere en/of lagere toegevoegde waarde.

- het kenmerk "bulk of specialisatie" brengt in beeld de ontwikkeling van het produktiepakket in de richting van bulk(massa)-produktie of specialisatie.
- het kenmerk "Research en Development" slaat op de veranderingen in het aandeel en betekenis van R & D voor de produkten.

Dimensie "produktieproces"

- het kenmerk "procesinnovatie" geeft aan in welke mate veranderingen in produkten veranderingen in de produktietechnologie te weeg brengen.
- het kenmerk "ondersteunende processen" laat zien in hoeverre technologische verandering plaats vindt in de ondersteunende processen binnen het bedrijf, bijvoorbeeld in de administratie.
- het kenmerk "tempo technologische vernieuwing" betreft de vraag of de nieuwe technologieën geleidelijk of sprongsgewijs worden ingevoerd. Is er een gestadige ontwikkeling of gaat men direct van een conventionele technologie naar een volledig nieuwe. .

Een onderneming scoort op een dimensie als er zich in de vijf jaar voorafgaande aan het onderzoek belangrijke veranderingen hebben voorgedaan op tenminste twee van de drie per dimensie onderscheiden kenmerken. De score geeft geen oordeel over de verandering zelf : zowel bijvoorbeeld een duidelijke verbetering als een duidelijke verslechtering in de relatie tussen marktleiders en marktvolgers leidt tot een score.

De score van de zeven onderzochte bedrijven is opgenomen in tabel 8.

tabel 8 Strategische heroriëntatie

	A	B	C	D	E	F	G
concernverhoudingen	x	x	x			x	
marktpositie	x	x			x		
produktiepakket	x		x	x		x	x
produktieproces		x			x		

Er zijn duidelijke verschillen in de mate van strategische heroriëntatie binnen de onderzochte ondernemingen. In een tweetal bedrijven vonden de afgelopen jaren belangrijke veranderingen plaats in

drie van de onderscheiden dimensies : er is sprake van een strategische heroriëntatie. In één van deze bedrijven komt de strategische heroriëntatie voort uit een zeer sterke teruggang in activiteiten. In de andere door een door het concern waar de onderneming toe behoort, ingezette groeistrategie.

In twee andere bedrijven vond alleen verandering plaats in één dimensie: er is sprake van aanpassing aan een veranderende situatie, zonder dat nu de strategie van de onderneming echt veranderde. De aanleiding voor deze bedrijven is in het ene bedrijf gelegen in marktontwikkeling op lange termijn en in het andere bedrijf wordt regelmatig de koers aangepast.

De overige drie ondernemingen scoren op twee dimensies, de strategische heroriëntatie is beperkter van aard. Het betreft twee bedrijven die direct bedreigd worden in hun voortbestaan en een bedrijf dat geconfronteerd wordt met een sterke concurrentie in één belangrijk en nieuw marktsegment.

Op deze wijze ontstaat een indeling van de onderzochte bedrijven op het continuum van aanpassing aan een veranderende situatie tot een strategische herorientatie.

3.3. Het loonkostenbeleid en het arbeidsmarktbeleid.

De ontwikkeling van de loonkosten was zowel in de arbeidsintensieve bedrijven als in de kapitaalsintensieve een belangrijke factor. Al zijn de loonkosten laag in verhouding tot de omzet, toch kan het één van de weinige variabelen zijn, die het bedrijf in de concurrentie verhoudingen zelf kan beïnvloeden. De loonkosten zijn omschreven als het produkt van het aantal personeelsleden en de beloning per persoon. Van elke onderneming is nagegaan in welke mate er de vijf jaar voorafgaande aan het onderzoek een actief beleid gevoerd is om de ontwikkeling van de loonkosten te beheersen. Het gaat daarbij niet om een algemeen kritische aandacht voor deze kostenpost, welke in veel ondernemingen leeft, maar om duidelijk aanwijsbare plannen en maatregelen voor extra beïnvloeding van deze factor. Inderdaad werd in alle onderzochte bedrijven aandacht besteed aan de loonkosten. In drie

van de zeven bedrijven waren extra maatregelen genomen zowel in de loonsfeer als qua werkgelegenheid. Opvallend is dat de maatregelen zowel de hoogte van de lonen als het aantal personeelsleden betreffen. Er is geen een bedrijf dat zich in de extra maatregelen tot één van beide beperkte.

De maatregelen in de loonsfeer betreffen naast secundaire en tertiare arbeidsvoorwaarden zoals autokostenvergoeding en pensioenregelingen ook primaire in de cao geregelde arbeidsvoorwaarden zoals matiging van lonen en verlaging van jeugdlonen. In één van de drie ondernemingen volgde overigens op een sterke daling van het aantal personeelsleden binnen de onderzochte periode een sterke stijging. In de drie bedrijven werd met het pakket maatregelen duidelijk gereageerd op een sterke teruggang in de bedrijfsresultaten. Eén van deze bedrijven werd in de onderzochte periode voor het eerst in zijn voortbestaan bedreigd. Bij een ander bedrijf sloeg voor het eerst sinds de oprichting de continue groei van de afzet om in een daling.

Er is ook gekeken of in de onderzochte periode het arbeidsmarktbeleid van de ondernemingen veranderd is. Veranderingen in aantallen personeel kunnen dan ook gezien worden in licht van veranderingen in de samenstelling van het personeel qua functies en in het verlengde daarvan qua scholingsgraad : stijgt of daalt het opleidingsniveau door het aannemen van technici, medewerkers voor Research en Development of marketing. Zijn er veranderingen in de verhouding tussen vast en tijdelijk personeel en worden er speciale maatregelen genomen in verband met krapte op de arbeidsmarkt. Gedacht kan worden aan de hoogte van de beloning, extra opleidingsfaciliteiten e.d. Het beeld blijkt uit de volgende tabel.

Tabel 9.	Overzicht arbeidsmarktbeleid						
	A	B	C	D	E	F	G
functiegroepen	x			x		x	
tijdelijk-vast			x				
extra maatregelen	x			x			

In bedrijf C is de verandering in de verhouding tijdelijk-vast personeel onderdeel van het pakket van maatregelen waarmee het bedrijf

de crisessituatie toegemoet trad. In bedrijf A ging een geleidelijke vermindering onder het produktie- en het administratief personeel gepaard met een verandering in de samenstelling van het personeel : nieuw personeel in de functiecategorie "research en development" werd aangetrokken. In dit bedrijf werden tevens extra maatregelen genomen om in deze categorie te kunnen werven.

3.4. Wijzigingen in de arbeidsverhoudingen.

Hebben zich in de bedrijven belangrijke, fundamentele veranderingen in de onderzochte periode voltrokken in de arbeidsverhoudingen? Om dat vast te stellen is naar een viertal indicatoren gekeken.

Allereerst een wijziging in de contractvorming. Besloot een onderneming voor het eerst een cao af te sluiten, besloot ze geen cao meer af te sluiten of vond er een overgang plaats van bijvoorbeeld een raamcao naar een standaardcao. De tweede indicator betreft een verandering in onderhandelingspartner : een verschuiving tussen vakbond en OR. De derde indicator brengt in beeld of er inhoudelijk in het arbeidsvoorwaardenpakket een belangrijke verandering is opgetreden. Hierbij troffen we zaken aan als de invoering van een 36-urige werkweek zonder dat werken op zaterdag en zondag nog als overwerk beschouwd werd, het laten vallen van automatische prijscompensatie in ruil voor ATV, verlaging van de jeugdlonen of cao-bepalingen die het gebruik van tijdelijke arbeidskrachten reguleren. Als vierde en laatste indicator is gekeken naar flexibele elementen in de beloning(systemen) met als achterliggende vraag of de mate, waarin de cao de lonen bepaalt, veranderd is. In tabel 10 zijn de resultaten weergegeven.

tabel 10.

Wijzigingen in de arbeidsverhoudingen

	A	B	C	D	E	F	G
contract-vorm			x			x	
onderhandelaar						x	
nieuwe bepalingen	x	x	x				
flexibiliteit bel.		x	x	x		x	

Er zijn duidelijke verschillen in de mate waarin de ondernemingen hun arbeidsverhoudingen hebben gewijzigd : In de bedrijven C en F is de in hoofdstuk 1 beschreven situatie van recente datum. Er is in deze twee bedrijven veel veranderd, in één zowel qua 'cao-vorm als qua onderhandelingspartij. In dit laatste bedrijf is men een cao af gaan sluiten met de vakbonden in plaats van het vaststellen van een regeling gezamenlijk met de OR. In de overige bedrijven bestaat de beschreven situatie al enkele jaren, waarbij in een bedrijf (D) juist in de jaren voorafgaande aan de periode van vijf jaar het afsluiten van een cao met de vakbonden vervangen werd door individuele arbeidscontracten en overleg met de ondernemingsraad.

3.5. Samenhangen

Hangen de veranderingen in de arbeidsverhoudingen samen met het loonkostenbeleid en het arbeidsmarktbeleid van de onderzochte onderneming, zijn het aanpalende beleidsterreinen of staan ze los van elkaar? De tweede vraag die beantwoord dient te worden is de vraag of de beleidswijzigingen op bovenstaande terreinen en in het bijzonder de arbeidsverhoudingen samenhangen met de mate van strategische heroriëntatie bij de onderzochte ondernemingen. De resultaten zijn weergegeven in tabel 11. In deze tabel is allereerst mate en directe aanleiding van strategische heroriëntatie opgenomen, vervolgens zijn de beleidsterreinen in beeld gebracht. Het is duidelijk dat bedrijven die veel wijzigen op het terrein van de arbeidsverhoudingen ook actiever zijn op het terrein van de loonkosten en de arbeidsmarkt, maar het betekent nog niet dat er een duidelijk samenhangend beleid wordt gevoerd.

Tabel 11. Overzicht ondernemingsstrategie en beleidsvelden.

<u>continuum</u>	<u>bedrijf</u>	<u>aanleiding</u>	<u>maatregelen loonkosten</u>	<u>maatregelen arbeidsmarkt</u>	<u>maatregelen arbeidsverhoudingen</u>
Strategische heroriëntatie	G	lange termijn marktontwikkeling	o	o	o
	D	continu proces	o	+	+
	E	teruggang in een marktsegment	o	o	o
	F	voortbestaan bedrijf	++	+	+++
	C	voortbestaan bedrijf	++	+	+++
Aanpassing aan veranderde situatie	B	sterke teruggang	++	o	++
	A	groei-strategie eigenaar	o	++	+

zie erratum voorin.

Het nemen van extra maatregelen in de loonkostensfeer hangt heel duidelijk samen met een situatie van acute teruggang in een onderneming. Deze maatregelen leiden soms tot veranderingen in de arbeidsverhoudingen; men kan bijvoorbeeld omschakelen van een raamachtige cao naar een standaardcao of men kan bepalingen voor grotere flexibiliteit in de cao opnemen. De maatregelen op de arbeidsmarkt kunnen enerzijds samenhangen met een teruggang, bijvoorbeeld door het aannemen van meer tijdelijk personeel. Anderzijds kan er sprake zijn van het aanstellen van meer personeel voor Research en Development en voor marketing. De laatstgenoemde maatregelen zijn in sterkere mate het resultaat van een strategische heroriëntatie binnen de onderneming. Terwijl men enerzijds de loonkosten verlaagt, neemt men anderzijds nieuw hoger geschoold personeel met hoge lonen aan.

De maatregelen in de sfeer van de arbeidsmarkt worden meer bepaald door strategische heroriëntatie dan de maatregelen in de loonkostensfeer. Daarentegen is er veel minder sprake van een samenhang met veranderingen in de arbeidsverhoudingen. De beloning van hoger geschoold personeel is een prerogatief van personeelszaken, maar het is toch ook mogelijk dat het bedrijf voor het hogere personeel in de cao ruimte voor prestatiebeloning wil scheppen.

Tenslotte de samenhang tussen de veranderingen in de arbeidsverhoudingen en de mate van strategische heroriëntatie. Deze samenhang blijkt binnen de beperkte omvang van dit vooronderzoek toch al tot uitdrukking te komen. Naarmate een bedrijf hoger scoort op het continuüm van strategische herorientatie en de aanleiding tot deze herorientatie gelegen is in een sterke teruggang neemt het aantal plussen in de tabel II toe. Bedreiging van het voortbestaan van een bedrijf of een sterke teruggang leidt tot een strategische herorientatie, waarin ook de arbeidsverhoudingen worden meegenomen. Bedrijf D heeft zoals al eerder vermeld in de periode vlak voor het onderzochte tijdsvlak de arbeidsverhoudingen radicaal gewijzigd door o.m. over te gaan van collectieve contractvorming naar individuele. Voor bedrijf G en E verwacht schrijver dezes, gezien de ontwikkelingen op de markt, dat er op korte termijn in ieder geval extra maatregelen t.a.v. de loonkosten genomen zullen gaan worden. In hoeverre dit zal doorwerken in de arbeidsverhoudingen is vooralsnog niet duidelijk. Het

is zeker mogelijk dat belangrijke wijzigingen kunnen optreden zoals het veranderen van onderhandelingspartner of het verlaten van een bedrijfstakcao.

Het valt op dat de bedrijven die niet autonoom zijn in het vaststellen van de eigen arbeidsvoorwaarden (D, E en G) naar verhouding weinig maatregelen hebben genomen. Wat het actiever optreden betreft is met name van belang dat het niet alleen de geheel zelfstandig opererende concerns betreft, maar ook twee bedrijven (F en A) waar de strategie door het hoofdkantoor elders wordt beïnvloed.

Hoofdstuk 4. CONCLUSIES

Het is mogelijk gebleken na te gaan of de wijzigingen in arbeidsverhoudingen samenhangen met strategische heroriëntaties binnen bedrijven. Dat was één van de belangrijkste doelstellingen van dit vooronderzoek.

Is er daarbij een trend te onderkennen, een trend waarin collectieve contractvorming en vakbeweging op een zijspoor worden gezet? Een antwoord op die vraag is alleen mogelijk door middel van een representatief onderzoek. In dit vooronderzoek hadden de zeven deelnemende bedrijven daarvoor - met opzet - te duidelijk verschillende uitgangsposities.

In twee bedrijven was sprake van individuele contractvorming, in één bedrijf van een combinatie van individuele en collectieve contractvorming. In vier bedrijven heerste een régime van collectieve contractvorming, waarbij in één bedrijf een collectieve regeling (geen echte cao) werd afgesproken met de ondernemingsraad. Dit laatste bedrijf ging in het kader van haar strategische herorientatie over tot het afsluiten van een echte cao met de vakbonden. Een ander bedrijf zette als onderdeel van een strategisch plan het al bestaande model van collectieve contractvorming met de vakbonden sterker aan. In twee van de drie bedrijven met individuele contractvorming was deze duidelijk onderdeel van de (buitenlandse) bedrijfscultuur. Ook in deze bedrijven is het echter niet uitgesloten dat ze overschakelen naar collectieve contractvorming tijdens een strategische heroriëntatie. Er wordt vrij pragmatisch naar de arbeidsverhoudingen gekeken.

Een belangrijk punt voor de positie van de ondernemingsraad is economische teruggang. Vooral als deze bedreigend wordt voor de continuïteit van het bedrijf kan de rol van de ondernemingsraad snel uitgespeeld zijn. De ondernemingsraad gaat zich onzeker voelen en het management wil juist harde afspraken die draagvlak hebben. De ondernemingsraden die actief zijn op het terrein van de arbeidsvoorwaarden opereren veelal als een weinig professionele "pseudo-bedrijfsvakbond". Is een ondernemingsraad die onderhandelt over arbeidsvoorwaarden misschien eerder een overblijfsel uit een periode van grote en continue groei, een echo uit het verleden, dan een signaal van

de toekomst? Is het een luxe-verschijnsel uit een voorbije na-oorlogse periode van welvaart? Dat zijn de vragen die naar boven komen bij afronding van dit vooronderzoek.

Een belangrijk gegeven is de representativiteit van de vakbeweging. Maar heel weinig hoofden van personeelszaken en geïnterviewde directeuren die functioneren in het model met collectieve contractvorming en vakbonden dromen van de ondernemingsraad als contractpartij of van een overstap naar individuele contractvorming. Het opsommen van daaraan verbonden nadelen valt hen niet moeilijk. Dalende representativiteit van de vakbeweging is echter één van de weinige punten die men opgeeft als reden van heroverweging. Het probleem daarbij is, dat overschakeling naar de ondernemingsraad, zo leert de ervaring bij bedrijven in een situatie van teruggang, geen alternatief biedt. Bovendien kampt in een aantal bedrijven de ondernemingsraad met problemen qua bezetting van zetels.

Is het takenpakket van een ondernemingsraad die actief is op het terrein van arbeidsvoorwaarden anders samengesteld dan van een ondernemingsraad die dat niet is? Verandert dat takenpakket als de ondernemingsraad van positie verandert in het vaststellen van arbeidsvoorwaarden? In het ene bedrijf waar de ondernemingsraad ophield contractpartij te zijn, ging ze zich meer bezighouden met het lange-termijnbeleid van het bedrijf, met de strategie. In een ander bedrijf waar de ondernemingsraad actief was bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden ging dat ten koste van aandacht en belangstelling voor de lange termijn. Daar hoeven helemaal geen principiële motieven achter schuil te gaan. Eenvoudig overwegingen qua tijdbesteding (komt uit de lengte of de breedte) of persoonlijke belangstelling kunnen doorslaggevend zijn. Het betreft hier natuurlijk slechts indrukken, opgedaan in enkele bedrijven.

Het toenemend aantal raakvlakken tussen strategische besluitvorming en arbeidsverhoudingen zullen ondernemingsraden in de toekomst dwingen tot een duidelijker keuze in hun positie en rol.¹ Enerzijds een keuze voor medebestuurder, gericht op de strategie van de onderneming. Of zoals

1 M.J. Huiskamp: "Besluitvormingsprocessen", Het Financiële Dagblad, 3 september, 1987.

een directeur Sociale Zaken het zei: de ondernemingsraad heeft belangrijker dingen te doen dan cao-onderhandelingen. Anderzijds een keuze voor contractpartij, gericht op de arbeidsvoorwaarden. Deze laatste keus impliceert evenwel een overgang van pseudo-bedrijfsbond, die we nu aantreffen, naar een echte bedrijfsbond. Een bedrijfsbond die een hechte relatie heeft met de achterban (vaststellen van eisenpakketten met het hele personeel, voorleggen van principe-akkoorden), over financiële middelen beschikt (contributie) en sancties ten uitvoer kan brengen.

Gelet op het feit dat de gehanteerde methode inderdaad licht kan werpen op de samenhang tussen arbeidsverhoudingen en ondernemingsstrategie, verdient het aanbeveling om de gebruikte vraagstelling in een breder opgezette, zo mogelijk schriftelijke, enquête toe te passen. Dan zal het wellicht mogelijk zijn een aantal vragen dat uit dit onderzoek naar voren komt, met enige stelligheid te beantwoorden.

Bijlage I.

ECONOMISCH PROFIEL

	A	B	C	D	E	F	G
BEDRIJFSTAK	textiel	dienstverle- ning	detail- handel	zware chemie	computer hardware en software	textiel	groothandel
CONCERN OF ONDER- DEEL DAARVAN	onderdeel con- Engeland/VS	concern	concern	onderdeel concern in VS	onderdeel concern in VS	onderdeel concern in VS	onderdeel concern NL
PRODUKTIEPROCES	procesindus- trie	dienstverle- ning	dienstverle- ning	procesindus- trie	diskrete produk- tie en dienst- verlening	procesindus- trie	dienstver- lening
AANTAL WERKNEMERS	352	2232	25.000	3030	5820	405	122
OMZET	100 miljoen	300 miljoen	3,5 miljard	5,4 miljard	3,5 miljard	140 miljoen	150 miljoen
AANDEEL LOONKOSTEN IN OMZET	laag	hoog	hoog	laag	hoog	laag	hoog