

Ondernemingsraad en arbeidsvoorwaarden

Een pluriforme visie

Bijna tien jaar na de Wijziging van de Wet op de Ondernemingsraden (1979) neemt de discussie over de rol van de ondernemingsraad weer toe. De discussie wordt gevoed door verschillende sociaal-wetenschappelijke onderzoeken. Deze worden in dit artikel op enkele aspecten vergeleken, met name in relatie tot het arbeidsvoorwaardenoverleg. Hiermee wordt een nieuw licht geworpen op de rollen die ondernemingsraden kunnen spelen en de keuzes die zij maken. Om hierop goed zicht te krijgen is een pluriforme visie noodzakelijk.

Teulings deed een groot onderzoek onder ondernemingsraadsleden in het begin van de jaren tachtig. Hij onderzocht in welke mate ondernemingsraden machts- en drukmiddelen hanteren om de belangen van het personeel in het bedrijf te behartigen. Besluitvorming in de onderneming is volgens Teulings een proces van onderhandelen, een politiek proces. Het gebruik van machts- en drukmiddelen is een cruciaal onderdeel van dit proces. Teulings maakt een onderscheid tussen prominente ondernemingsraden, de koplopers en de volgers. De koploper, de goed functionerende ondernemingsraad, onderhandelt. In een herhalingsonderzoek enkele jaren later constateert Teulings dat de afstand tussen koplopers en volgers groter is geworden (Teulings, 1981; 1985).

De ondernemingsraden die onderhandelen zijn vaak raden, waarin de FNV een meerderheid heeft. Deze FNV-fractie bedrijft zoals Teulings het noemt 'ondernemingsraadpolitiek'. Die politiek wordt gevoed vanuit de traditie van het syndicalisme. Zijn de prominenten de moderne dragers van het syndicalistische element in de Nederlandse vakbeweging? Met de wet van 1979 werd volgens Teulings ruimer baan gegeven aan een aantal syndicalistische elementen. De OR werd zelfstandig en er kwam meer ruimte voor belangenbehartiging. Vakbondskader in bedrijven, een zelfstandige positie gericht op belangenbehartiging, inzet van machts- en drukmiddelen: het syndicale plaatje is compleet.

Ramondt maakt bezwaren tegen de indeling van koplopers en volgers, want ondernemingsraden verschillen sterk in hun wijze van optreden (Ramondt, 1986). Niet iedere ondernemingsraad opteert voor het vervullen van een syndicale, belangenbehartigende rol. Ondernemingsraden zitten in een spanningsveld tussen enerzijds belangenbehartiging, anderzijds adviseren en deelnemen aan het bestuur van de onderneming. Goed functionerende ondernemingsraden kunnen gekozen hebben voor de rol van adviseur, voor deelname aan het bestuur van de onderneming. Ramondt spreekt de verwachting uit, dat de mate waarin de OR de twee wettelijk gegeven taken van medebestuur en belangenbehartiging daadwerkelijk kan vervullen, afhankelijk is van de externe 'omgevings' druk. Door decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg in die omgeving zullen steeds meer ondernemingsraden moeten kiezen tussen een medebesturende of een syndicale praktijk. Indien de OR geen keuze doet zal hij in toenemende mate een speelbal worden van de ondernemingsleiding of de vakbeweging.

Ramondt omschrijft de analyse van Teulings als een 'benaderingswijze', er is sprake van een 'normatief model'. De Wet op de ondernemingsraden is de norm waaraan de praktijk moet voldoen. Voldoet een ondernemingsraad niet aan deze praktijk, dan volgt in Teulings' benadering over die OR een normatieve uitspraak: het is een volger. Ramondt stelt daar een eigen 'benaderingswijze' tegenover: het 'omgevingsmodel'. Iedere ondernemingsraad zal, gezien de omgeving waarin de onderneming functioneert en de toenemende omgevingsdruk, een keuze moeten maken tus-

* Dr. M.J. Huiskamp is verbonden aan de COB-SER en aan het Economisch en Sociaal Instituut van de Vrije Universiteit.

Tabel 1. Arbeidsvoorwaardenoverleg in de onderzochte bedrijven

<i>Contract- vorm</i>	<i>A Concern- CAO</i>	<i>B Indivi- duel</i>	<i>C Concern- CAO</i>	<i>D Indivi- duel</i>	<i>E Bedrijfstak- CAO</i>	<i>F Onderne- mings-CAO</i>	<i>G Bedrijfstak- CAO</i>
Aanvullin- gen op CAO	—	n.v.t.	—	n.v.t.	uitgebreide regelingen	—	beperkt
Geldigheid CAO	alle werk- nemers ¹	n.v.t.	alle werk- nemers ¹	n.v.t.	alle werk- nemers boven zf- grens ³	lager en hoger per- soneel	alle werk- nemers
Betrokken onderhan- delaars	vakbonden	OR	vakbonden	OR	vakbonden en OR	OR	vakbonden
Organisa- tiegraad	40 à 45%	1 à 2%	10 à 12%	12 à 20%	5%	15% en 45% ²	5%
Extra over- leg bedrijfs- leiding- vakbonden	ad hoc	geen	gestructu- reerd	gestructu- reerd	geen	ad hoc	geen
Relatie vak- bonden- onderne- mingsraad	gestructu- reerd (blg)	geen	individuele OR-leden	individuele OR-leden	individuele OR-leden	gestructu- reerd (blg)	geen

¹ Met uitzondering top van de onderneming.

² 15% lager personeel; 45% hoger personeel.

³ Productiepersoneel uitgezonderd; onderhoudsdienst valt er in z'n geheel onder.

sen de incongruente rollen van belangenbehartiging en medebestuur. Voor de onderzoeker is niet van belang welke keuze een ondernemingsraad maakt, maar dat er gekozen wordt.

Looise en De Lange nemen weer een andere positie in. Zij constateren dat niet primair het gebruik van machtsmiddelen het functioneren van de OR beïnvloedt, maar de relatie tussen de OR en de ondernemingsleiding (Looise en De Lange, 1988). Knelpunten in het functioneren van de OR kunnen vermeden worden als OR en bedrijfsleiding maar dezelfde verwachtingen hebben van elkaars rol. Op zich is deze benadering niet normatief, maar de druk van de omgeving wordt ingeruild voor het gehalte van de interne relaties: als OR en bedrijfsleiding nu maar gelukkig met elkaar zijn, wat heeft de onderzoeker of de omgeving dan nog

te oordelen? Als we een label voor deze benadering moeten bedenken, dan ligt de term 'verwachtingsmodel' voor de hand. Bij het gebruik van de wettelijke bevoegdheden door de OR maken Looise en De Lange een onderscheid tussen een kwantitatieve en kwalitatieve aanpak van het OR-werk. Kwantitatieve OR-en benutten hun bevoegdheden maximaal en proberen zoveel mogelijk besluiten te beïnvloeden. De kwalitatieve OR selecteert van te voren de belangrijkste onderwerpen en beïnvloedt deze in een vroegtijdig stadium. Met de benaming kwantitatief en kwalitatief sluipt weer een normatief element in de analyse van Looise en De Lange: de koplopers van Teulings zijn kwantitatieve hardlopers ofwel zoals Ramondt ze al eerder noemde: doodlopers (Ramondt, 1984; 16).

Veel onderzoek naar het functioneren van de OR vindt het startpunt in de Wet op de OR, in het normatieve model van de wet. Daarmee is ook veel van de discussie over bovenstaande 'benaderingswijzen' en 'modellen' bepaald, of het nu kophard- of doodlopers zijn. In het kader van een onderzoek van het Economisch en Sociaal Instituut van de VU naar de relatie tussen ondernemingsstrategie en veranderende arbeidsverhoudingen is in een voorstudie (Huiskamp, 1988) tevens vanuit een andere invalshoek naar het functioneren van de OR gekeken: vanuit de loon- en contractvorming binnen de onderneming.

In deze voorstudie, waarover hier verslag wordt gedaan, komen vragen aan de orde als: hoe verloopt de loon- en contractvorming, wie zijn daarbij betrokken en vooral: in welke fase van contractvorming en in welke hoedanigheid is de OR geïnvolveerd? Vervolgens wordt teruggekoppeld naar de hierboven beschreven discussie over de ondernemingsraden. Participeert de syndicale ondernemingsraad van Teulings ook in het tot standkomen van de arbeidsvoorwaarden? Leidt betrokkenheid van ondernemingsraden bij arbeidsvoorwaarden en toenemende decentralisatie daarvan tot de keuze zoals die welke Ramondt ons voorschotelt? Welke rol speelt de strategie van de onderneming hierin?

Contractvorm en contractpartij

De voorstudie bestond uit een aantal halfgestructureerde interviews met hoofden personeelszaken danwel cao-onderhandelaars, leden van ondernemingsraden en algemeen directeuren in drie industriële bedrijven (chemie, non wovens/textiel) en vier dienstverlenende bedrijven (accountancy, detailhandel, computer hard- en software, groot-handel). Bij twee bedrijven (accountancy en detailhandel) vond het onderzoek plaats op concern-niveau. Dat betekent dat de betrokken ondernemingsraden centrale ondernemingsraden waren. De overige ondernemingsraden functioneerden in bedrijven die een onderdeel vormden van, veelal buitenlandse, concerns.

In tabel 1 wordt inzicht verschaft in het type cao, de geldigheid van de cao, de betrokken onderhandelaars, de organisatiegraad en de contacten tussen bedrijfsleiding en ondernemingsraad met de vakbeweging.

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

drijven kennen diverse collectieve contractvormen. Er zijn twee concerns met een concern-cao. Daarnaast wordt in één concern, dat valt onder een bedrijfstak-cao, zo'n uitgebreid pakket van eigen aanvullende arbeidsvoorwaarden vastgesteld, dat bijna sprake is van een aanvullende concern-cao. Een onderdeel van een ander concern, dat eveneens onder een bedrijfstak-cao valt, kent beperkte aanvullende arbeidsvoorwaarden. Eén onderneming, dochter van een buitenlands concern, heeft een eigen ondernemings-cao.

Deze onderneming vormt de enige uitzondering op de te verwachten regel, dat voor collectieve contracten de vakbonden als contractpartij optreden. In dit bedrijf sluit de ondernemingsraad een collectieve regeling af, die feitelijk, maar zonder juridische basis, functioneert als ondernemings-cao. 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 bedrijfstak-cao vaststelt.

De organisatiegraad varieert sterk tussen de onderzochte ondernemingen, maar ze is nergens werkelijk hoog te noemen. Slechts in één bedrijf wordt de 50% gehaald. Er is geen samenhang tussen de organisatiegraad van de vakbonden en de contractvorm voor de arbeidsvoorwaarden. Bedrijven met een lage organisatiegraad hebben zowel individuele als collectieve contracten en een bedrijf met een toch iets hogere organisatiegraad heeft geen cao.

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.

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

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

van een georganiseerd contact. Daar treft men een bedrijfsledengroep aan.

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 functiewaarderingssysteem hanteren. In dit ene bedrijf wordt in feite de opleidingsstructuur met vakdiploma's als zodanig gebruikt. 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 loopbaanbeoordelingssysteem.

Enkele bedrijven beschikken over prestatiebeloning, waarin een directe relatie tussen prestatie en loon tot uitdrukking komt. Het betreft vooral het hogere personeel en de verkoop- en marketing-afdeling. In een tweetal bedrijven is er sprake van zowel bedrijfsresultaatgebonden 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 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 beloningselementen naar contractvorming¹

	Bedrijven	Aantal
Individuele contractvorming	B	3
	D	4
Collectieve Contractvorming	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 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 concern-cao's uit de eigen bedrijfstak. Twee bedrijven houden regelmatig 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 situatie dat de lonen in het geheel of de aanvullingen daarop door middel van individuele contractvorming worden vastgesteld.

Rollen van de ondernemingsraad

In het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden kunnen drie fasen onderscheiden worden: het opstellen van eisen, het onderhandelen en de implementatie van de resultaten. In drie van de zeven bedrijven is de ondernemingsraad niet betrokken bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden, in geen enkele van de onderscheiden fasen. Deze boutespraak moet iets verzacht worden. Allereerst zijn sommige ondernemingsraden betrokken bij invoeringsaspecten van cao-afspraken over de arbeidstijdverkortung. Het betreft hier een relatief nieuw onderhandelingsobject. Ten tweede houden enkele ondernemingsraden zich wel bezig met tertiaire 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 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 en de directie het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden als een tweezijdig proces ervaart, spreken we van een onderhandelingsrol van de ondernemingsraad. De voorstellen worden in overleg opgesteld. 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 over verbe-

teringen in de arbeidsvoorwaarden of over de invoering van reeds vastgestelde voorstellen.

Een ondernemingsraad die niet formeel betrokken is bij de arbeidsvoorwaarden kan toch anderszins 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 vakbonds lid toegehoort bij de onderhandelingsdelegatie.

De betrokkenheid van de ondernemingsraad bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden krijgt in de onderzochte bedrijven op drie manieren vorm:

- de ondernemingsraad als klankbord;
- de ondernemingsraad als onderhandelaar;
- de ondernemingsraad als toehoorder.

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 directe rol van de ondernemingsraad komt vooral bij de individuele contractvorming voor, maar het is geen wet van Meden en Perzen.

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

Rollen onderne- mingsraad	Contractvorm		
	Individueel	Collectief	Beide
klankbord	D		E
onderhandelaar	B	F	
toehoorder		A C	
geen rol		G	

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. 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.

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

<i>Rol onder- nemingsraad</i>	<i>Bedrijf</i>	<i>Informatie kosten van loonvoorstellen</i>	<i>Informatie stijging productiviteit</i>	<i>Kennis loon- ruimte</i>	<i>Gebruik kennis loonruimte</i>	<i>Informatie- verschaffer</i>
klankbord	D	nee	ja	indirect	ja	directie
	E	nee	nee	nee	n.v.t.	geen
onderhandelaar	B	ja	n.v.t.	indirect	ja	directie
	F	ja	ja	indirect	ja	directie
toehoorder	A	nee	nee	indirect	nee	meerdere bronnen
	C	nee	ja	nee	n.v.t.	vakbond
geen rol	D	ja	n.v.t.	direct	nee	directie

Informatie over arbeidsvoorwaarden

Er zijn vragen gesteld om na te gaan welke informatie ondernemingsraden krijgen over de arbeidsvoorwaarden. De resultaten staan in tabel 5. Er is gevraagd of de ondernemingsraad zicht heeft op de kosten van de voorstellen, op de loonstruc-tuur en de mutaties daarin en op de voor loonstij-gingen beschikbare loonruimte of budgetten, onder meer tot uitdrukking komend in gegevens over de productiviteitsontwikkeling. 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 productiviteitsstijging 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 arbeidsproductiviteit. 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 loonstruc-tuur 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 onderne-mingsraad beschikt alleen de 'secretaris-onder-handelaar' 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 verschaftte gegevens.

Is er een verband tussen de rol van de onderne-

mingsraad 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 situa-tie bij de twee ondernemingsraden die als klankbord functioneren. Vooral in één bedrijf krijgen ze weinig informatie. Dit komt omdat de directie meent dat door het verschaffen van informatie de positie van de raad in het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden versterkt wordt. De onderne-mingsraad moet zelf maar achter de informatie zien te komen. De andere kant van de medaille zien we bij bedrijf G. De ondernemingsraad is op geen enkele wijze betrokken bij de onderhandelingen. De directie heeft er dan ook geen enkele moeite mee alle relevante informatie te verschaf-fen. 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.

Discussie

Het is binnen het kader van dit beperkte vooronderzoek niet mogelijk kenmerken van onderne-mingsraden systematisch te verbinden met kenmerken van bedrijven en hun loon- en contractvorming. 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. Wel zijn er enkele ver-

banden geanalyseerd tussen de besluitvorming over de arbeidsvoorwaarden binnen ondernemingen, informatievervalsing, contacten met de vakbeweging en rollen van de ondernemingsraad die de discussie over ondernemingsraden kunnen voeden.

Allereerst de prominenten van Teulings, de onderhandelende ondernemingsraden. Welke rol zal dit type ondernemingsraad spelen bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden? Zoals de naamgeving doet vermoeden de rol van onderhandelaar? Dat is niet uitgesloten, maar met name van ondernemingsraden met een FNV-meerderheid kan verwacht worden dat ze netjes de cao-onderhandelingen aan de vakbonden overlaten en geen ambities hebben om deze over te nemen. De rol van toehoorder lijkt eerder op het lijf van Teulings' FNV-ondernemingsraad geschreven. Het is mogelijk dat een FNV-ondernemingsraad functioneert als klankbord bij het invoeren van cao-afspraken in het bedrijf.

Teulings' gebruik van de term syndicalisme in relatie tot de ondernemingsraad wekt op zijn minst verwarring. Hij schrijft namelijk dat het hoofdkenmerk van de syndicale stroming bestaat uit het hanteren van machts- en drukmiddelen door georganiseerde groepen werknemers in het bedrijf met als doel te komen tot 'een overeenkomst over de arbeidsvoorwaarden (in brede zin)' (Teulings, 1981; 33). Als de kern van de arbeidsvoorwaarden niet tot het takenpakket van de syndicale OR behoort is het gebruik van de term syndicalisme af te raden. Zelfs Teulings' toevoeging '(in brede zin)' verandert daar weinig aan.

Ten tweede is het belangrijk om vast te stellen of een ondernemingsraad die zich bezighoudt met de arbeidsvoorwaarden gedwongen is, zoals Ramondt veronderstelt, te kiezen tussen belangenbehartiging en medebestuur. Als de ondernemingsraad optreedt als onderhandelaar kan er een spanning ontstaan tussen belangenbehartiging en medebestuur, die de OR tot een keuze dwingt. Het is immers moeilijk tegelijkertijd (mede) te besturen en vervolgens met jezelf te gaan onderhandelen. Die keuze kan evenwel uitgesteld dan wel vermeden worden als de ondernemingsraad in de rol van toehoorder of klankbord kruipt. De ondernemingsraad kan zich bemoeien met de arbeidsvoorwaarden, zonder echt te onderhandelen en zich te committeren aan de resultaten van het overleg. Ze houdt de handen vrij. De incongruen-

tie van rollen treedt veel minder snel op dan Ramondt verwacht.

Ten derde, wordt de keuze tussen medebestuur en belangenbehartiging, zoals Ramondt veronderstelt opgedrongen door de externe omgeving? Uit het verrichte onderzoek (het accent lag op een verkenning van de relatie ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen) blijkt, dat in een aantal ondernemingen veranderingen in de arbeidsverhoudingen qua contractvorm en contractpartner onderdeel zijn van een strategische heroriëntatie van de onderneming (Huiskamp, 1988). Vaak ligt de aanzet tot zo'n heroriëntatie in een teruggang van de resultaten of een bedreiging van het voortbestaan van de onderneming.

In onderneming F verschuift de rol van de ondernemingsraad van onderhandelaar over een collectieve regeling naar toehoorder, als de vakbond haar intrede doet en een echte cao gaat afsluiten. In combinatie met de toehoordersrol ontstaat in het takenpakket van de OR inderdaad een verschuiving van belangenbehartiging naar meedenken over de strategie van het bedrijf. In onderneming C verschuift de rol van de OR van klankbord naar toehoorder. Ondernemingsleiding en vakbonden gaan in het kader van de strategische heroriëntatie het standaard-karakter van de concern-cao benadrukken om de loonkosten te beheersen.

De omgeving speelt dus zeker een rol in de positiebepaling en de rolwisseling van de ondernemingsraad, maar niet — zoals Ramondt omschrijft — in de vorm van een over ondernemingen heenspoelende golf van decentralisatie in de arbeidsvoorwaarden. Dit plaatst management, ondernemingsraad en vakbonden in een te passieve rol ten opzichte van de omgeving. Veranderingen in de strategische positie van ondernemingen qua concernstructuur, productiepakket, technologie en marktpositie zijn voor management, ondernemingsraden en vakbonden aanleiding om het stelsel van arbeidsverhoudingen, inclusief de rol van de ondernemingsraad, te herzien.

Daarbij zijn rolwisselingen van de ondernemingsraad mogelijk, die zoals reeds gesteld, een keuze tussen medebestuur en belangenbehartiging minder dwingend maken.

Een pluriforme visie

De in deze voorstudie onderkende rollen van de ondernemingsraad bij het vaststellen van de primaire arbeidsvoorwaarden, gebaseerd op de loon-

en contractvorming, werpen een ander licht op recente opvattingen over het functioneren van ondernemingsraden. De rollen dienen nadere uitwerking en kwantitatieve onderbouwing. De eerste resultaten daarvan worden thans uitgewerkt (Huiskamp en Risseeuw, 1988).

De in Teulings' termen 'goed functionerende ondernemingsraad' onderhandelt waarschijnlijk minder dan hij vermoedt. Teulings lijkt overigens de activiteiten van de ondernemingsraad niet in de eerste plaats aan de normen van de wet te toetsen, maar aan de normen van een wenselijk geachte ontwikkeling van de syndicale onderstroom in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Ramondts 'omgevingsmodel' biedt geen oplossing voor het door hem gesignaleerde probleem, dat niet alle ondernemingsraden zullen willen opteren voor een syndicale ontwikkeling, terwijl de keuze tussen belangenbehartiging en medebestuur steeds meer dringend wordt. Het 'omgevingsmodel' biedt geen ingang om deze keuze te beargumenteren. Of moeten we deze keuze laten hangen van de wederzijdse verwachtingen van ondernemingsraad en directie binnen de onderneming?

Looise en De Lange stellen immers dat knelpunten in het functioneren van de ondernemingsraad vermeden kunnen worden als ondernemingsraad en bedrijfsleiding maar dezelfde verwachtingen hebben van elkaars rol. De discrepanties in verwachtingen zijn met de in dit artikel onderkende rollen van de ondernemingsraad nader in te kleuren. In deze lijn doorredenerend is de discrepantie in verwachtingen groot als een van beide partijen de ondernemingsraad als echte onderhandelaar ziet, terwijl de ander geen enkele rol claimt. Discrepantie in verwachtingen is meer beperkt van aard als de een denkt als toehoorder te functioneren, terwijl de ander de ondernemingsraad de rol van klankbord toekent.

De consequentie van een niet-normatieve benadering is dat de onderzoeker alleen criteria aanreikt (de omgeving, de wederzijdse verwachtingen) op basis waarvan anderen (ondernemingsraad, directie) een keuze maken. De onderzoeker schort zijn eigen oordeel op of maakt zijn opvattingen niet expliciet. Een alternatief voor een normatieve benadering biedt een pluriforme. Pluriform wordt in het taalgebruik vaak opgevat als tegenhanger van normatief. Het wordt hier opgevat als tegenhanger van uniform, van een uniforme ontwikkeling van ondernemingsraden in bedrijven of het nu uit hoofde van een wet of een wenselijke geachte syndicale onderstroom is.

In een pluriforme benadering zullen in iedere onderneming specifieke invullingen van arbeidsverhoudingen ontstaan. Dit kan impliceren dat een ondernemingsraad, die de rol van onderhandelaar vervult, de stap zet naar een echte bedrijfsbond. Een bedrijfsbond die een hechte relatie heeft met de achterban (vaststellen van eisen-pakketten met het hele personeel, voorleggen van principe-akkoorden), over financiële middelen beschikt (contributie) en sancties ten uitvoer kan brengen. Ramondt lijkt niet vies van een ondernemingsraad die kiest voor de rol van bedrijfsvakbond. Dan is ze misschien minder een 'blok aan het been' (Ramondt, 1984). Wie weet sluit zo'n ondernemingsraad zich aan bij een vakcentrale. In een ander bedrijf valt de keuze van de ondernemingsraad op medebestuurder in de ondernemingsstrategie. In een derde bedrijf vermijdt de ondernemingsraad de keuze door de rol van klankbord of toehoorder. Voor sommige ondernemingsraadsleden ligt juist de sjeu van het ondernemingsraadswerk in de spanning tussen medebestuur en belangenbehartiging. Een belangrijke grens in die keuze ligt in permanente rolwisselingen, door afhankelijk van onderwerp of fase van beleid of van onderhandeling voortdurend opnieuw positie te bepalen. Een onderzoeker hoeft zich in een pluriforme benadering niet te onthouden van een normatief oordeel over de keuze (of het gebrek daaraan) van een ondernemingsraad in een bedrijf. Het oordeel komt wel per bedrijf tot stand en zal niet snel uitmonden in generalisering over prominenten en volgers. In het oordeel kunnen opvattingen over bijvoorbeeld de maatschappelijke taak van de vakbeweging of het navolgen van een wet meespelen naast aspecten als de kenmerken van een ondernemingsraad (bijvoorbeeld samenstelling meerderheid), de relatie met de bedrijfsleiding en de strategische positie van de onderneming.

Noot

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

Literatuur

- Huiskamp, M.J., 'Ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen', *Economisch Statistische Berichten*, 22 juni 1988, blz. 595-599.
- Huiskamp, M.J., en P.A. Risseeuw, *Ondernemingsraden in vakbondsland? Interimrapport*, ESI-VU, september 1988.

- Looise, J.C., en F.G.M. de Lange, *Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming*, Nijmegen, 1987.
- Teulings, A.W.M., *Ondernemingsraadpolitiek in Nederland*, Amsterdam, 1981.
- Teulings, A.W.M., 'Prominenten en volgers', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 1, nr. 1, 1985, blz. 51-64.
- Teulings, A.W.M., 'Dilemma's van ondernemingsraadpolitiek', *Economisch Statistische Berichten*, 1985, blz. 336-340.
- Ramondt, J.J., 'De ondernemingsraad, een belanghebbend adviseur', in: FNV Centrum ondernemingsraden, *Ondernemingsraad in arbeidsvoorwaarden, partner of spelbreker*, Amsterdam, 1986, blz. 13-28.
- Ramondt, J.J., *Ondernemingsraad, een blok aan het been*, SMO, Den Haag, 1984.