

Decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg

Discussiebijdrage

De laatste jaren heeft Huiskamp zich meerdere malen gemengd in de discussie over decentralisatie van het onderhandelingsproces over de arbeidsvoorwaarden. Een van zijn stellingen is dat de onderhandelingen dichter bij de werkvloer, dus op ondernemingsniveau, moeten worden gevoerd. Daarmee komt ook de vraag naar de rol van de vakbondskaderleden in het onderhandelingsproces aan de orde.

Met het nieuwe élan dat in de meeste vakbonden te bespeuren valt en de snel toenemende actiebereidheid zijn Huiskamps stellingen bijzonder actueel. Alleen daarom al is het interessant om te reageren op een aantal gedachten die hij de laatste tijd, meestal via 'Het Financieele Dagblad' heeft geventileerd. Met een aantal van Huiskamps stellingen zijn wij het eens, terwijl hier en daar sprake is van andere accenten of van aanvullingen. De grootste verschillen zijn gelegen in onze opvatting over werkgeversstrategieën, de rol van de overheid en het vraagstuk van de coördinatie binnen de vakbeweging.

Wat is decentralisatie?

Huiskamps werkdefinitie van decentralisatie van onderhandelingen is als volgt: decentralisatie is het overdragen van onderhandelingsbevoegdheden van bedrijfstaakniveau naar ondernemingsniveau en van concernniveau naar bedrijfs- of vestigingsniveau.

In de jaren zeventig werd van verschillende kanten gepleit voor decentralisatie van het CAO-beleid en er ontstonden in Nederland steeds meer ondernemings-CAO's. Hoogovens bijvoorbeeld verliet de metaal-CAO. Volgens Huiskamp is hier echter slechts sprake van schijn-decentralisatie, want overal vond schaalvergroting plaats.

De belangrijkste ondernemings-CAO's betreffen concerns die in deze periode zijn gevormd. Bovendien deed zich tegelijkertijd een fusieproces in de vakbeweging voor. Het resultaat van deze ontwikkeling is geweest dat er nu een klein aantal trendsettende CAO's is, soms voor een hele bedrijfstak en soms voor een enkel concern. De onderhandelaars (van beide zijden) die bij deze CAO's zijn betrokken hebben veel invloed verworven.

In militaire kringen kende men ooit een koning, baronnen en voetvolk. De vergelijking die Huiskamp met de CAO-onderhandelaars probeert te trekken is misschien niet vriendelijk, maar wel verhelderend: de koning is het FNV-bestuur. De baronnen zijn de onderhandelaars over de grote, trendsettende CAO's. Het voetvolk wordt gevormd door de onbezoldigde kaderleden en soms door de 'gewone' districtsbestuurders.

Uiteraard heeft ieder niveau tegenspelers in werkgeverskringen en soms ook bij de overheid. De onderhandelaars die de zojuist genoemde CAO's afsloten gunden de vakcentrales geen ruimte om tot centrale akkoorden te komen. Kortom: de baronnen hebben hun macht vergroot ten koste van de koning, aldus Huiskamp. Maar ook: 'zelden is in de geschiedenis de positie van het voetvolk verbeterd als de macht van de baronnen toenam'.

Er is in de jaren zeventig niet werkelijk sprake geweest van decentralisatie. Zijn er dan wel aanwijzingen dat er in de jaren tachtig decentralisatietendenzen te bespeuren zijn? Die vraag is met betrekking tot de Nederlandse situatie niet zo gemakkelijk te beantwoorden, omdat de ontwikkelingen tegenstrijdig zijn en omdat de jaren tachtig meerdere breukvlakken in de arbeidsverhoudin-

* Kees Korevaar is beleidsmedewerker bij de Bouw- en Houtbond FNV, Han Noten is beleidsmedewerker bij de Industriebond FNV.

gen laten zien.

Een voorbeeld van (aarzelande) decentralisatie in Nederland is het succes van de ondernemingsraden. Tegen de achtergrond van het uitblijven van centrale afspraken tussen werkgevers en werknemers en het in de jaren tachtig achterwege blijven van loonmaatregelen, zou men hier met enige reserve kunnen spreken van het overdragen van bevoegdheden naar ondernemingsniveau.

Betere voorbeelden vinden we echter in de landen om ons heen.

In de bundel 'Decentraal Onderhandelen' (1988) vergelijkt Huiskamp Frans, Duits en Engels onderzoeksmateriaal met de Nederlandse recente ervaringen. Drie trends worden onderzocht.

Ten eerste wordt de vraag gesteld of er sprake is van een grotere onderhandelingsvrijheid in middelgrote bedrijven. In de — overigens zeer interessante — Franse situatie wordt deze vraag positief beantwoord.

De regerende socialistische partij in Frankrijk heeft kans gezien om werkgevers en werknemers te verplichten om op ondernemingsniveau te onderhandelen over de lonen. Dit heeft het starre 'gepolitiseerde' systeem van onderhandelingen doorbroken, waardoor vooral de vakbondskaderleden in de middelgrote en zelfstandige ondernemingen in een onderhandelingspositie zijn gebracht.

In de tweede plaats vraagt Huiskamp zich af of er decentralisatietendenzen te bespeuren zijn binnen de grote CAO's. Zijn er bedrijfstakken waar kaderleden boven het in de CAO aangegeven niveau verdergaande afspraken weten te maken? Huiskamp vindt positieve aanwijzingen in de praktijk van de Westduitse Betriebsrat en zwakke positieve aanwijzingen in de recente praktijk van de Nederlandse ondernemingsraad.

In de derde plaats zoekt Huiskamp naar aanwijzingen voor decentralisatie van bevoegdheden bij het management. Is het topmanagement van (in de regel) concerns geneigd om bevoegdheden met betrekking tot het arbeidsvoorwaardenbeleid in handen te leggen van het personeelsmanagement op lagere niveaus? Op dit niveau blijken er nauwelijks aanwijzingen te vinden die een algemene conclusie rechtvaardigen.

Wel zijn er incidentele voorbeelden van bedrijven die experimenteren met nieuwe managementvormen. Ook zijn er recentelijk veel publikaties over

managementtheorie verschenen, waarin gepleit wordt voor decentralisatie.

Decentralisatie is conjunctuurgevoelig

Interessante vragen zijn nu: wie wil er eigenlijk decentraliseren: overheid, werkgevers of werknemers? En wanneer (dat wil zeggen onder welke omstandigheden) wordt voor decentralisatie gepleit?

Er blijken heel verschillende motieven te zijn voor en tegen decentralisatie. Deze motieven zijn bovendien nogal aan verandering onderhevig. De belangen van werkgevers, werknemers en overheid lopen soms sterk uiteen. Huiskamp besteedt hier nauwelijks aandacht aan, waardoor hij decentralisatie lijkt te zien als een doel. Naar onze mening is decentralisatie een middel, een kwestie van vormgeving. Soms is decentralisatie van het loonbeleid voordelig, soms centralisatie:

1. Vakbonden willen dat het arbeidsvoorwaardenbeleid aansluit bij behoeften en verlangens van werknemers. Zij willen dus maatwerk leveren en wel op zodanige wijze dat de zeggenschap van werknemers in het bedrijf toeneemt, dat alles zonder dat het werkgelegenheidsbeleid en de positie van minima in het geding komen.

Men wil dus soms decentralisatie en soms centralisatie, afhankelijk van de mate waarin een bijdrage kan worden geleverd aan de realisatie van bepaalde doelen.

2. Ondernemers willen maximale vrijheid bij het vaststellen van het arbeidsvoorwaardenbeleid, zodat zij dit kunnen aanpassen aan de mogelijkheden in hun bedrijf. Zij willen dus wel flexibilisering en deregulering, maar alleen als er sprake is van ordening.

3. Werkgeversorganisaties willen echter alleen decentralisatie indien deze niet leidt tot een te grote differentiatie in arbeidsvoorwaarden tussen sectoren.

Differentiatie binnen een sector is al helemaal taboe. Het niet concurreren op de factor arbeid is een bijna klassieke keuze te noemen die ooit door ondernemend Nederland gemaakt is uit angst voor een volstrekte onbeheersbaarheid van de loonkostenontwikkeling in tijden van hoogconjunctuur.

Werknemers en vakbonden kunnen voordeel hebben van decentralisatie in verband met de machtsverhoudingen binnen de onderneming. Werkge-

vers kunnen voordeel hebben van decentralisatie in verband met gewenste flexibilisering. De hang naar decentralisatie is daardoor in zekere zin conjunctuur-gevoelig.

Figuur 1. Conjunctuurgevoeligheid van de hang naar decentralisatie.

	hoog-conjunctuur	laag-conjunctuur
centralisatie	wergevers willen loonbeheersing; ordening	vakbeweging komt op voor de minima; werkgelegenheidsbeleid
decentralisatie	vakbondsbasis wil hogere lonen; zeggenschap	werkgevers willen flexibilisering; deregulering

Figuur 1 geeft een grof conjunctuurmodel met betrekking tot behoeften aan decentralisatie. Vooruitlopend op de volgende paragraaf zijn hierin vier begrippen opgenomen die het politieke debat beheersten aan het eind van de jaren zeventig, respectievelijk het begin van de jaren tachtig: ordening of economische sturing, zeggenschap, werkgelegenheidsbeleid en deregulering.

De dubbelzinnige invloed van het overheidsbeleid

In de jaren zeventig — schrijft Huiskamp — is er weinig terecht gekomen van decentralisatie van de onderhandelingen, omdat zich een concentratiebeweging in het CAO-beleid voordeed.

Niet minder belangrijk was volgens ons de rol van de overheid, in het bijzonder van het kabinet Den Uyl. Aan de ene kant was er een sterke autonome loonbeweging in de haven, de metaal en de bouw. Aan de andere kant werkte de overheid een centralistische loonpolitiek in de hand, in sommige gevallen gesteund door de leiding van de vakcentrales.

Tussen 1970 en 1982 was er bijna elk jaar een loonmaatregel of werd daarmee gedreigd. Daar tussendoor, in het bijzonder in 1976, werd er door de leiding van de FNV zeer krachtig gepleit voor centrale matigingsakkoorden. Huiskamp beschrijft de opkomst van de 'baronnen' en het klopt wel dat in die periode de fundamenteën voor hun

macht werd gelegd. Maar voorlopig werden zij tot en met 1982 veelvuldig overklast door de koning.

Het was heel bijzonder dat de PvdA vanaf keerpunt 1972 veel gedaan heeft voor de bedrijfsdemocratie en voor de versterking van de werknemerscontrole op de economie, terwijl juist deze partij bij herhaling het initiatief nam tot centrale ingrepen.

Het gevolg van dit dubbelzinnige beleid was enerzijds grote teleurstelling onder leden en kaderleden van de vakbonden als gevolg van de nogal starre sociaal-economische politiek, anderzijds het ontstaan van een netwerk van steeds zelfstandiger wordende ondernemingsraden die in de jaren tachtig hun kansen konden grijpen.

Het akkoord in de Stichting van de Arbeid van 1982 (werkgelegenheid en rendementsherstel in ruil voor prijscompensatie) betekende een trendbreuk in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. De bedrijfstakken konden zelf vrijer onderhandelen. Dit leidde een nieuw tijdperk van grote, trendsettende CAO's in. De vrije loonpolitiek betekende echter geen echte vrijheid voor de vakbonden. In de traditioneel sterke metaal, in de bouw en gedurende enkele jaren zelfs in de haven was de vakbeweging dusdanig verzwakt dat iedere vorm van decentralisatie van de onderhandelingen de grootst mogelijke risico's inhield. Daar kwamen al gauw de problemen van de langdurige werklozen, de minima en de verschillende koppelingen bij.

In de jaren zeventig was het voor werknemers voordelig om decentraal te onderhandelen. Naar onze mening lieten de meeste vakbonden en zeker de vakcentrales zich toen te gemakkelijk inspireren tot centrale afspraken. In de eerste helft van de jaren tachtig was decentralisatie meestal risicovol en niet zelden totaal onmogelijk vanuit de positie van bedrijfskaderleden bezien.

De werkgeversorganisaties voelden al vroeg in de jaren tachtig aan dat er geen voordelen meer te behalen waren bij een centralistisch loonbeleid. In werkgeverskringen werd overheidsbemoeienis steeds meer gezien als een verstarrende politiek. Partijen, dus vakbonden en werkgeversorganisaties, dienden zelf in vrijwilligheid tot overeenstemming te komen. Niet de Sociaal-Economische Raad (waar immers de overheid in zekere zin invloed doet gelden) maar de Stichting van de

Arbeid zou het platform voor overleg moeten zijn.

Het CDA, jarenlang coalitiegenoot van de PvdA en medeverantwoordelijk voor de centralistische loonpolitiek van de jaren zeventig, heeft dit beleid in de jaren tachtig steeds gesteund. Dit kwam ook tot uiting in het regeringsbeleid van na 1982.

Van lieverlee schoof het werkgeversstandpunt steeds verder in de richting van decentralisatie. Sleutelbegrip werd het voeren van overleg op het niveau van de onderneming.

We vinden dit als een afgeronde visie terug in de stellingnames van zowel VNO en NCW van medio 1988. Beide werkgeversorganisaties wijzen op de behoefte aan maatwerk, aan arbeidsvoorwaarden die tegemoet komen aan het unieke karakter van de onderneming, aan flexibilisering.

Hierboven is al aangetekend dat de decentralisatie van het economisch besluitvormingsproces ook aan werkgeverskant met de nodige dilemma's gepaard gaat. Ook de werkgevers tonen soms behoefte aan overheidsbemoeienis, soms aan centrale afspraken met de vakbeweging.

Bovendien zijn er uiteraard groepsbelangen binnen het werkgeverskamp. Zo zijn de kleine bedrijven niet gelukkig met decentraal onderhandelen, en is bijvoorbeeld de houding van de werkgevers ten opzichte van de ondernemingsraad nogal verschillend.

De ontwikkelingen overziend kunnen we zeggen dat de overheid in de jaren tachtig de decentralisatie van de arbeidsverhoudingen bevordert heeft.

In de jaren zeventig was het beleid gericht op centralisatie van het loonbeleid, maar tegelijkertijd op vergroting van werknemerszeggenschap op het niveau van de onderneming. In de jaren tachtig liet de overheid het loonbeleid steeds meer over aan partijen, hetgeen in het nadeel was van de verzwakte vakbeweging. Daarmee koos de overheid de kant van vooral de grote werkgevers.

Spanningen in de vakbeweging bij economisch herstel

In de regel doen zich op twee niveaus spanningen voor binnen de vakbeweging.

Op het niveau van de vakcentrale wordt de spanning gevoeld tussen werknemers uit de verschillende sectoren. Ook de spanning tussen collectieve belangenbehartiging enerzijds en de relatie

met de overheid wordt in de eerste plaats hier gevoeld.

Met de aantrekkende economische groei zijn deze spanningen — gelukkig — opnieuw actueel. We zien dat de vakbeweging weer debatteert over de wenselijkheid van een centraal akkoord en we zien dat de verschillende koppelingen (en het eventueel ongedaan maken van achterstanden) een belangrijke rol in de verkiezingsprogramma's van 1989 spelen.

Een snel groter wordende groep werknemers dringt aan op hogere looneisen. Maar aan de andere kant voelt de vakbeweging zich verantwoordelijk voor de grote groep werklozen en voor de toegenomen inkomensongelijkheid. Het is helemaal niet ondenkbaar dat de late jaren tachtig opnieuw een periode van verdergaande centralisatie zullen inluiden. Werkgevers zullen gebaat zijn bij loonmatiging. De angst voor inflatie en de behoefte om wat te doen voor de laagst-betaalden zal van de kant van de overheid de behoefte aan centralisatie doen toenemen...

En wat zal de vakbeweging zelf doen?

Wat voor keuzes er ook aan de orde zijn, het valt niet te verwachten dat er een eenzijdige keuze voor versterking van de vakbeweging op decentraal niveau wordt gemaakt. Ook de door ons voorgestane strategie ziet er aanzienlijk genuanceerder uit.

Het is een feit dat de Nederlandse vakbeweging in de jaren tachtig sterk verzwakt is, omdat zij al zwak was in de bedrijven, maar bovendien nog eens aan centrale invloed verloor.

Kan deze zwakte nu hersteld worden door uitsluitend of in hoofdzaak te gaan werken aan machtsvorming binnen de bedrijven? Het is de vraag of dit in een arbeidsbestel, waar meerdere partijen nog steeds aan een hoge mate van centralisatie gewend zijn, kan. Herwinnen van macht zal langs meerdere wegen moeten lopen.

De voornaamste vraag is dan ook: *hoe* kan macht opgebouwd worden in bedrijven, *hoe* kunnen leden betrokken worden bij een sociaal-economisch beleid dat traditioneel overwegend gecentraliseerd is?

Er zal zeker geen sprake zijn van grotere betrokkenheid van vakbondsleden als we in Nederland een periode van geleide loonpolitiek (jaren vijftig) tegemoet gaan, dan wel jaren van opeenvolgende loonwetten, al of niet gecombineerd met

inperking van het stakingsrecht (jaren zeventig). Een eventuele strategie van centrale akkoorden zal minstens een zekere vrijheid van onderhandelen op lager niveau moeten toestaan, zoals het akkoord in de Stichting van de Arbeid van 1982 (het ATV-akkoord), waarbij de bonden de vrijheid behielden om zelf voor de vormgeving en de uitvoering van een werkgelegenheidsbeleid te zorgen. Een centraal akkoord dus als collectieve ruil tussen een deel van de loonruimte en overige vakbondseisen (koppelingen; herverdeling van arbeid).

Dit brengt ons op een tweede soort spanning, die in de regel op een lager niveau in de vakbeweging merkbaar is: de spanning tussen bezoldigd bestuurders en leden. In de periode 1965 - 1973 kwamen nogal eens 'spontane' acties voor in Nederlandse bedrijven: werknemers gingen onder leiding van zelf-gekozen vertegenwoordigers tot actie over. In veel gevallen kozen kaderleden van de bonden daarbij de kant van de actievoerenden. Zij speelden en spelen dan ook een sleutelrol.

Het is wellicht verhelderend om niet te spreken van een dilemma top - basis, maar om te spreken van een dilemma tussen kaderleden en CAO-onderhandelaars: voetvolk en baronnen.

Huiskamp pleit nu voor het toekennen van een grotere bevoegdheid aan onbezoldigde kaderleden. Kaderleden zouden zelf een rol kunnen spelen in het onderhandelingsproces over de CAO. Dit kan gestalte krijgen door op een lager niveau te gaan onderhandelen (dus niet per concern, maar per afzonderlijke vestiging; niet per bedrijfstak, maar per afzonderlijk bedrijf).

In dit model nemen vakbondskaderleden dus zelf deel aan het actieve onderhandelingsproces. In bepaalde gevallen, of als overgangsvorm, kunnen ook 'gewone' districtsbestuurders onderhandelen. Het gaat er maar om dat de CAO-onderhandelingsdichter bij de onderneming komen te staan. Omdat nu eenmaal toch een aantal zaken op een hoger niveau zal worden afgesproken, omwille van de solidariteit, bepleit Huiskamp een dubbele CAO-structuur. Een gedeelte van de onderhandelingsbevoegdheid komt te liggen in de onderneming of in de plaatselijke vestiging. Een gedeelte van de onderhandelingsbevoegdheid komt op het niveau van de grote trendsettende CAO's te liggen.

Wij zijn het eens met Huiskamps redenering, zij

het dan met de drie hieronder gemaakte aantekeningen.

1. De wens om te decentraliseren kan niet los gezien worden van de conjunctuur en van de machtsverhoudingen.
2. De Nederlandse overheid speelt in het (de)centralisatieproces een belangrijke en soms dubbelzinnige rol. Dit geldt in het bijzonder voor de politieke bondgenoten van de vakbeweging.
3. Het is niet onmogelijk dat we op weg zijn naar een hernieuwde centralisatie in plaats van omgekeerd. Het lijkt dus minstens zo zinvol om voorwaarden te stellen aan tendensen van centralisatie in plaats van omgekeerd.

In de navolgende paragraaf willen we Huiskamps stellingen over decentralisatie wat meer in detail bekijken en op enkele punten nader uitwerken.

Kaderleden als onderhandelaars

[1] Huiskamp gaat er terecht van uit dat de loon(kosten)onderhandelingen de hoeksteen vormen van het vakbondsbeleid. Hij creëert geen taakverdeling tussen bestuurders ('bestuurders onderhandelen over de lonen') en kaderleden ('kaderleden zitten in projecten voor betere arbeidsomstandigheden'), in die zin dat onbezoldigde kaderleden een marginale en ideële rol vervullen.

Ook is er bij Huiskamp geen onderscheid tussen onderhandelaars en 'contactpersonen'. Kaderleden hebben niet louter een communicatieve taak tussen besturen en leden; kaderleden onderhandelen *zelf* met de werkgevers of diens vertegenwoordigers.

Dit zijn al twee vrij grote verschillen met de praktijk van het vakbondswerk in de bedrijven sinds dit in Nederland bestaat.

Hiermee is de vraag aan de orde: kunnen besturen van vakbonden het accepteren dat bedrijfskaderleden een veel belangrijker rol gaan vervullen in de eigen beweging?

En zijn de bonden in staat om het eigen apparaat om te vormen tot een organisatie waarin de bezoldigden eerder een (kader-)begeleidende rol vervullen in plaats van een centrale, publieke en onderhandelende rol?

Wij menen dat er hier en daar aanwijzingen zijn, die inderdaad in deze richting gaan. Dat neemt

niet weg dat de noodzakelijke tradities en voorzieningen bijna overal ontbreken. Sinds 1972/73 is in de meeste bonden weinig meer gedaan ter versterking van de positie van kaderleden binnen de onderneming. Ook op het terrein van de formele status van kaderleden (rechtsbescherming, faciliteiten, informatierecht, onderhandelingsrecht) is weinig bereikt.

Al jarenlang wordt gepleit voor een wettelijke regeling met betrekking tot faciliteiten en rechtsbescherming, maar de vakbeweging heeft tot dusverre verzuimd om hiervan een centraal en gecoördineerd actiepunt te maken in het CAO-beleid.

[III] Huiskamp gaat ervan uit dat er grotere loonverschillen tussen bedrijven geaccepteerd zullen worden. Vooral in de jaren rond 1975 vormde dit een groot dilemma voor de vakbeweging. Meestal werd toen gekozen voor vrijwillige loonmatiging ten gunste van de zwakke (laag-productieve) bedrijven.

Als er sprake is van een zekere coördinatie en eensgezindheid op vakcentrale-niveau, zodat er centrale doelen geformuleerd kunnen worden, zien wij geen problemen in toenemende loonverschillen tussen ondernemingen.

De ervaring leert dat zwakke bedrijven niet echt geholpen worden met loonmatiging. In de Nederlandse en internationale verhoudingen kunnen bedrijven en bedrijfstakken het niet lang uithouden dankzij lage(re) lonen en een lage(re) arbeidsproductiviteit. Verbetering van de kwaliteit van de produkten, vernieuwing van machines en installaties en verbetering van de kwalificatie van de werknemers kan van grotere betekenis zijn dan aanpassing van de loonkosten in neerwaartse zin. Mochten er tussen bedrijven toch verschillen ontstaan, die groter zijn dan men in Nederland gewend is, dan is het, gezien de werking op de arbeidsmarkt, nog maar de vraag of die verschillen zo lang stand kunnen houden.

Bovendien zou het wel eens veel interessanter kunnen zijn om invloed uit te oefenen op informele beloningsverschillen, die naar het zich laat aanzien de laatste jaren groter zijn geworden.

Werkgevers zijn steeds meer geneigd om de nadruk te leggen op het unieke karakter van de eigen onderneming. Waar dit nog niet heeft geleid tot verschillen in beloning zijn er in ieder geval wel steeds grotere variaties in secundaire arbeidsvoor-

waarden, werktijdenregelingen, winstregelingen en dergelijk aanwijsbaar.

Juist om de snel om zich heen grijpende informele inkomensverhoudingen en arbeidsverhoudingen in de hand te krijgen is een forse inspanning ter versterking van de vakbeweging in de bedrijven nodig.

[III] In een aantal sectoren is de vakbeweging vooral succesvol door een gecoördineerd optreden op sectorniveau. Dit is des te meer het geval waar bedrijfstakken gedomineerd worden door midden- en kleinbedrijf en/of waar sprake is van veelal tijdelijk dienstverbanden (bouwnijverheid).

Zeker op sectorniveau geldt dat de CAO niet alleen een instrument is voor inkomensverdeling, sociale zekerheid en eventueel kwaliteit van de arbeid, maar ook een instrument voor sturing. Het blijkt mogelijk om via CAO-beleid op sectoraal niveau tot op zekere hoogte invloed uit te oefenen op de arbeidsmarkt, op toetreding van de bedrijven, op de arbeidsorganisatie, op scholing en op bedrijfsgezondheidszorg. Ook door middel van concern-CAO's lijkt dit mogelijk.

Hier ligt nu juist de kracht van de vakbeweging, vergeleken met bijvoorbeeld de ondernemingsraad. Praten we dus over een dubbele CAO-structuur dan dient het element van sturing, van herstructurering gewaarborgd te worden.

[IV] Er kleeft een aantal praktische problemen aan decentralisatie van het CAO-beleid. In de grote CAO's ligt de basis van de vakbondsmacht altijd binnen een aantal grote bedrijven. Afzondering van deze 'wageleaders' zou een achteruitgang voor de werknemers in andere bedrijven kunnen betekenen. Bovendien zijn sommige grote bedrijven interessant voor een bedrijfstak-CAO omdat ze zich gevoeliger tonen voor kwalitatieve vraagstukken (scholing, arbeidsmarkt, technologie). Op die manier speelt het grootbedrijf een voortrekkersrol in de totale CAO. Dit soort verhoudingen bestaan ook binnen concern-CAO's.

Weer een ander probleem ligt hierin dat grote bedrijven zich zelf soms graag afzonderen, omdat zij een goedkopere oplossing weten voor problemen die nu nog op de hele bedrijfstak of het hele concern drukken (VUT-fondsen en dergelijke). En tenslotte is er het verschijnsel dat niet alleen vakbonden coördineren, maar ook werkgevers en

hun organisaties. Zo besteden veel bedrijven, die weliswaar een bedrijfs-CAO kennen, het onderhandelen uit aan een werkgeversorganisatie. Dit werkt bij de vakbonden het centraliseren van het CAO-beleid in de hand.

De vakbeweging kan het zich om efficiency-rede- nen niet permitteren om bezoldigde bestuurders meerdere malen met 'dezelfde' tegenpartij te laten onderhandelen, maar de vakbeweging kan het zich helemaal niet permitteren om kaderleden in verschillende bedrijven met dezelfde tegenpartij te laten onderhandelen.

Een praktische oplossing voor al deze problemen kan gekozen worden door op bedrijfstak- of concernniveau te onderhandelen over hoofdlijnen en andere zaken bij contract aan kaderleden binnen de onderneming te delegeren.

De vorm die Huiskamp kiest (dubbele CAO-structuur) is hiervoor mogelijk geschikt. Een waarschuwing voor een te groot optimisme is echter op zijn plaats. De structuur van een CAO kan decentralisatie mogelijk maken. Zij biedt echter geen zins een garantie dat deze ook werkelijk plaats zal vinden. De huidige CAO voor de metaalindustrie, die als zeer rigide en detailistisch bekend staat, biedt al volop mogelijkheden om op bedrijfsniveau naar boven toe af te wijken. Toch gebeurt dit nauwelijks, zoals Huiskamp zelf al opmerkt.

[V] Decentraliseren, deprofessionaliseren van CAO-beleid is één, coördineren en democratiseren van vakbondsbeleid is twee. Het wordt bijna in alle bonden een groot probleem genoemd om de leden op een goede manier te betrekken bij het arbeidsvoorwaardenbeleid.

Uitgangspunten voor CAO-beleid worden in de Nederlandse vakbeweging traditioneel en in de eerste plaats vastgesteld als een afgeleide van de macro-economische verkenning en de coördinatie

op top-niveau. Eerst wordt de loonruimte verkend, vervolgens wordt de door de vakbeweging zelf gemaakte analyse (werkgelegenheid, inkomensverdeling, enzovoort) toegepast. Vervolgens worden dan nog de wensen van groepen, die sterk genoeg zijn om door te dringen tot de centrale beleidsvorming, tegen het licht gehouden.

De vervolgens aan leden en kaderleden aangeboden uitgangspunten roepen natuurlijk wel enige discussie op, maar deze blijft noodzakelijkerwijs algemeen. Bovendien zijn het alleen de meest geschoolde en ervaren kaderleden die op een zo algemeen niveau uit de voeten kunnen. En tenslotte: CAO-vergaderingen worden slecht, zeer slecht bezocht. Verbetering van de democratische procedures met betrekking tot het CAO-beleid is dringend nodig.

In de meeste bonden wordt met wisselend succes gezocht naar methoden om dit model bij te sturen. Zo wordt er veel meer tijd uitgetrokken om kaderleden in een vroegtijdig stadium te betrekken bij de uitgangspunten voor nieuw CAO-beleid. Ook zijn er positieve ervaringen met vormen van enquêtering onder hetzij leden, hetzij kader.

Juist de democratisering van de vakbeweging vinden wij een heel belangrijk punt, onder andere waar het gaat om een zelfstandiger rol van kaderleden in het CAO-beleid. Natuurlijk moeten kaderleden in de eerste plaats een rol spelen tussen hun collega's in het eigen bedrijf. Maar het mag niet zover komen dat het vakbondswerk in losse compartimenten wordt opgesplitst. Het zal dus ook nodig zijn om kaderleden te betrekken bij sectoriaal en centraal beleid. Als de Nederlandse vakbeweging kans ziet om de aandacht de komende jaren te verdelen over de drie niveaus centraal – bedrijfstak/concern – werkvloer, dan zal zij naar onze mening het sterkst staan.