

PASO - FLITS 5 :
ZIJSPOOR OF SAMEN ONDERWEG ?
SOCIAAL OVERLEG IN VLAAMSE ORGANISATIES

Gert Theunissen
Monique Ramioul

Mei 2004



België, mei 2004: anderhalf miljoen werknemers kiezen in 6 000 organisaties uit 120 000 kandidaten meer dan 50 000 vertegenwoordigers voor de ondernemingsraden en de preventiecomités. Bij de start van sociale verkiezingen worden we traditiegetrouw met cijfers met veel nullen om de oren geslagen. Wie verder leest, krijgt opkomstpercentages en opvullingsgraden gepresenteerd, kritische reflecties over het grote aandeel werknemers zonder (gekozen) vertegenwoordiging, alsook prognoses over de evolutie van de machtsverdeling tussen de drie grote vakbonden.

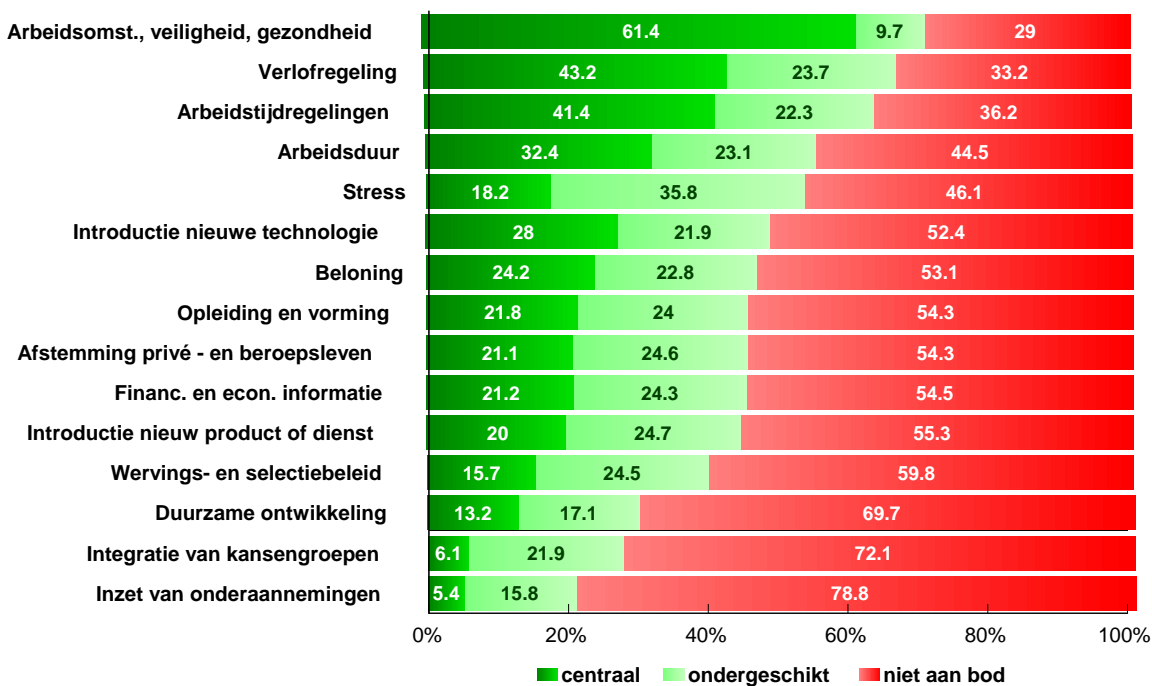
Hoe interessant deze geaggregeerde cijfers en algemene beschouwingen ook zijn, ze vertellen ons weinig concreets over de overlegpraktijk in organisaties. Vandaar dat in de PASO-enquête van 2003, die personeelsbeleid als hoofdthema had, plaats ingeruimd werd voor een reeks vragen over sociaal overleg. De antwoorden, afkomstig van ruim 500 vestigingen uit alle sectoren, laten ons toe een representatief beeld te schetsen van het overleg in Vlaamse organisaties.

Verder lichten we een tip van de sluier omtrent de verhouding tussen HRM en sociaal overleg. Zijn vakbond en personeelsmanager de gezworen vijanden die sommigen er van maken? Of gaan ze, als de spreekwoordelijke koele minnaars, een pragmatisch partnerschap aan?

WAAROVER MEN (NIET) PRATEN KAN ... DE INHOUD VAN HET OVERLEG

Vijftien thema's kreeg de respondent voorgeschoteld, met telkens de vraag of het onderwerp centraal staat in het overleg, eerder van ondergeschikt belang is of helemaal niet aan bod komt (figuur 1). Merk op dat we de vraagstelling niet beperkten tot bepaalde overlegorganen. Het hoeft dus niet te gaan om wettelijk omkaderd overleg, in ondernemingsraad of preventiecomité. De thema's kunnen ook ter sprake komen in onderhandelingen tussen syndicale delegatie en directie, of in informeel overleg tussen werknemersvertegenwoordiging en management.

Figuur 1 Thematiek van het sociaal overleg op vestigingsniveau



Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

“Arbeidsomstandigheden, veiligheid en gezondheid” is het thema dat met voorsprong het vaakst centraal staat in het overleg: in ruim 3 op 5 Vlaamse vestigingen met minstens 10 werknemers wordt er veel aandacht aan besteed. Niet zo verwonderlijk, aangezien de overheid terzake heel wat verplichtingen oplegt. In 85% van de organisaties met een preventiecomité neemt het veiligheidsthema een centrale plaats in. Van de organisaties zonder comité onderhandelt slechts iets meer dan de helft over dit topic. Het stressthema, dat inhoudelijk aansluit bij gezondheid en welzijn op het werk, vinden we terug op de vijfde plaats. Arbeidsduur en verlof- en arbeidstijdregelingen maken in 55 tot 65% van de vestigingen onderwerp uit van dialoog.

Dat deze aspecten hoger scoren dan beloning – het thema waaraan velen spontaan denken bij de woorden “sociaal overleg” – heeft te maken met het bevragsingsniveau. Overeenkomsten op interprofessioneel en sectoraal niveau beperken de nood – én de ruimte – om binnen de organisatie collectieve loonafspraken te maken. Anderzijds kan het loon ook op individueel niveau worden onderhandeld, of wordt het simpelweg aan de werknemer meegedeeld. Arbeidstijd kwesties daarentegen kunnen best (ook) op ondernemingsniveau

besproken worden. Ze zijn immers onlosmakelijk verbonden met het functioneren van de vestiging als geheel – denk aan ploegenstelsels of het presteren van overuren.

Algemeen kunnen we stellen dat de thema's die van oudsher de *core business* uitmaken van het syndicale optreden – loon, arbeidsomstandigheden, arbeidstijden en arbeidsduur – nog steeds domineren. Toch zien we in bijna de helft van de vestigingen ook topics op de onderhandelingstafel verschijnen die verband houden met het te voeren personeelsbeleid, zoals vorming en de afstemming van privé- en beroepsleven. In ongeveer evenveel organisaties worden ook technische kwesties, zoals de introductie van nieuwe technologieën of nieuwe producten, met het personeel doorgepraat.

“Nieuwe sociale thema's” kunnen maar op een minimale belangstelling rekenen: de integratie van kansengroepen haalt enkel in gezondheidszorg en onderwijs regelmatig de overlegagenda (in 46% van de vestigingen). Ook duurzame ontwikkeling is niet bepaald een *hot topic*, in landbouw en industrie komt dit onderwerp nog het vaakst ter sprake (43%).

“IEMAND NOG VARIAPUNTEN?” ... OVER DE BREEDTE VAN HET OVERLEG

Tellen we het aantal onderwerpen op dan krijgen we een score voor de overlegbreedte. Het breedteconcept slaat op de inhoudelijke differentiatie van het overleg. Over de overlegfrequentie of de “intensiteit” van de dialoog doet de index geen uitspraken.

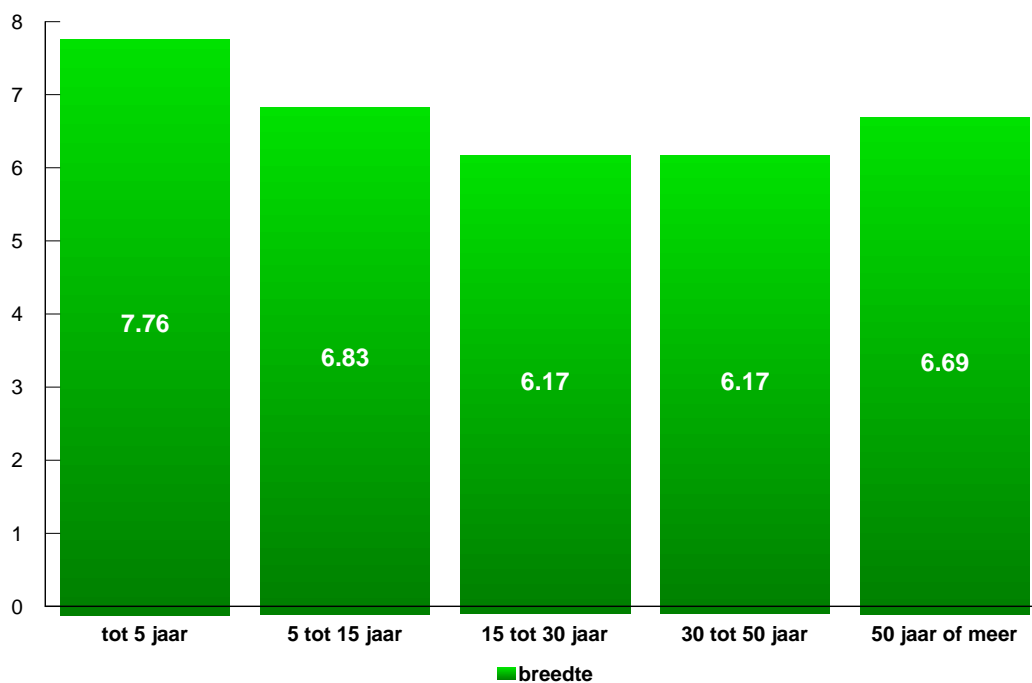
Overlegbreedte hangt duidelijk samen met organisatiegrootte: in vestigingen vanaf 200 werknemers is het overleg de helft breder dan in KMO's (10-49 werknemers). Niet onlogisch: in grote bedrijven zijn er meer problemen en meer vertegenwoordigers om ze aan te kaarten. De sociale dialoog is thematisch het meest gevarieerd in gezondheidszorg en onderwijs. In de bouw is de overlegagenda het minst gedifferentieerd.

Het overleg is het breedst bij de jongste organisaties (figuur 2). In de vestigingen van minder dan 5 jaar is het palet aan onderhandelings Thema's breder dan in de oude, gevestigde organisaties die gemiddeld gesproken toch bijna twee maal zoveel werknemers tellen.

Een voor de hand liggende verklaring is dat het breed overleg een antwoord is op de groeipijnen waarmee jonge vestigingen te kampen krijgen. Kort na de oprichting van een organisatie moeten vele vragen een antwoord krijgen. Zodra die antwoorden geformaliseerd zijn in bedrijfs-CAO's of in het arbeidsreglement, valt de overlegdruk enigszins weg.

Het kan ook zijn dat zich in jonge organisaties een ander soort syndicalisme en een nieuwe overlegcultuur manifesteren. In startende ondernemingen start men niet enkel met ondernemen, maar ook met sociaal overleg. Het “schone lei”-gevoel inspireert mogelijk tot het aansnijden van andere thema’s. Ook het profiel van de delegees kan er verschillen.

Figuur 2 Gemiddelde overlegbreedte naar leeftijd van de vestiging, in aantal behandelde thema’s



Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

“IETS VAN EEN DIKKE 70% ZOU IK ZO ZEGGEN” ... OVER SYNDICALISATIEGRADEN

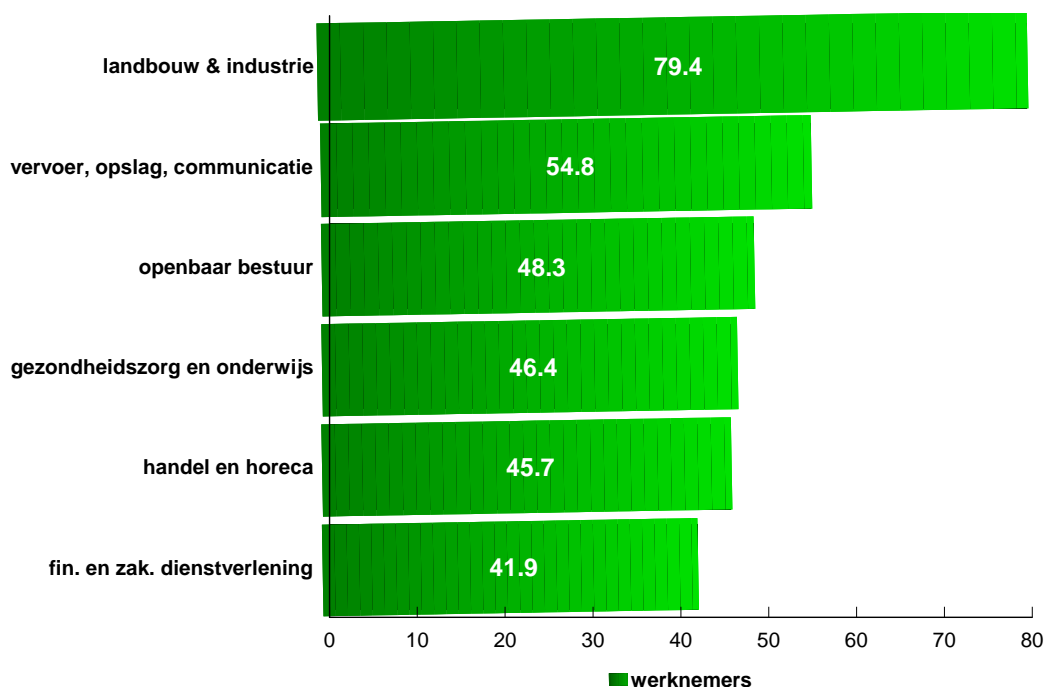
De syndicalisatiegraad is het aandeel werknemers dat aangesloten is bij een erkende vakbond. De zaakvoerder of personeelsmanager werd gevraagd dit cijfer voor de eigen vestiging te schatten. De omrekening van vestigingspercentages naar de globale groep werknemers resulteert in een syndicalisatiegraad van 64%.

In Vlaamse vestigingen vanaf 10 werknemers zijn met andere woorden twee op drie werknemers gesyndiceerd. De graad neemt toe met de grootte: in KMO's (10-49 werknemers)

is 52% aangesloten, in de categorie 50-199 werknemers gaat het om 61%, in de grootste organisaties (+ 200 werknemers) is driekwart lid.

De vakbond blijft het sterkst staan in de industriële bastions: hier zijn vier op vijf werknemers gesyndiceerd (figuur 3). Ook in “vervoer, opslag en communicatie” is meer dan de helft van het personeel lid van een vakorganisatie. Hierna volgen de quartaire sectoren en handels- en horecazaken met graden rond 45%. De financiële en zakelijke dienstverlening sluit het rijtje.

Figuur 3 Gemiddelde syndicalisatie op werknemersniveau naar sector, in %



* De respons in de bouwsector lag te laag voor een betrouwbare schatting.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

Ook de syndicalisatie naar personeelscategorie werd bevraagd. Een exacte omrekening naar werknemers staan de data niet toe, maar ruw geschat zijn in Vlaamse vestigingen met minstens 10 werknemers 75-80% van de arbeiders, 50-55% van de bedienden, 35-40% van de ambtenaren en ongeveer een kwart van de kaderleden gesyndiceerd.

CONCURRENTIE OF CONGRUENTIE ? OVER SOCIAAL OVERLEG EN HRM

In sommige vakbondskringen ziet men HRM als een “coup” van het management. Een slinkse poging om personeelsbelangen te *desyndicaliseren*, ze uit de overlegsfeer te halen. In deze zienswijze zijn evaluatiemethodes een strategie om reeds geplande afslankingen te “rationaliseren” en hebben systemen van prestatiebeloning het zaaien van tweedracht als (bij)bedoeling. Er wordt schamper opgemerkt dat dezelfde werkgever die niet nalaat het centrale belang van het *humane kapitaal* in zijn onderneming te beklemtonen, afkerig staat van gestructureerd overleg met zijn werknemers.

Omgekeerd maken sommige managers er geen geheim van dat ze de vakbonden liever kwijt dan rijk zijn. Een gebrek aan (economische) realiteitszin, halsstarrig vasthouden aan verworven rechten, misbruik van de ontslagbescherming, het in de weg staan van de “natuurlijke dialoog met het personeel” ... het zijn maar enkele van hun verwijten aan het adres van de vakbondsvertegenwoordiging.

Of het hier om niet meer gaat dan de ronkende retoriek van een kleine groep versterde syndicalisten en verbitterde bedrijfsleiders, dan wel om een wijdverbreid wederzijds wantrouwen, kunnen we op basis van de PASO-data niet uitmaken.

Wat we wel kunnen, is vaststellen dat er een positief verband bestaat tussen de uitbouw van het personeelsbeleid (= het aantal “vernieuwende” HRM-praktijken) en de breedte van het sociaal overleg, en dit onder controle van - en dus ongeacht - sector, organisatiegrootte en leeftijd van de vestiging.

Voorts blijkt sociaal overleg inhoudelijk rijker te zijn in organisaties waar het management het personeel veel directe inspraakmogelijkheden biedt. Ook neemt het aandeel van personeelsbeleidsgerelateerde thema's in het overleg toe bij uitbouw van het HR-beleid. Dit wijst op een bereidheid van de directie om personeelsmaatregelen eerst aan de werknemersvertegenwoordigers voor te leggen.

We beseffen dat een breed overleg niet per definitie een goed overleg is en dat de vastgestelde verbanden op veel manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Zo is het mogelijk dat de werkgever het overleg als pasmunt gebruikt: meer inspraak in ruil voor de belofte van het personeel mee te stappen in de uitgestippelde HRM-strategieën. Of dat het personeel zich bij de uitbouw van een HR-beleid beter gaat organiseren en dat de eis voor meer overleg door de directie slechts schoorvoetend wordt ingewilligd.

Maar we zijn toch eerder geneigd een breed, modern personeelsbeleid en dito overlegpraktijk als onderdeel van een zelfde “dynamiek” te zien, als componenten van een vooruitstrevende organisatiecultuur waarin inspraak en HRM evident samengaan. In een dergelijk integratiemodel erkennen werkgever en werknemersafgevaardigden elkaars belangen en gaat men op zoek naar win-winsituaties op langere termijn. Het lijkt er inderdaad op dat in organisaties waar men werk maakt van een betere benutting van het menselijk kapitaal, ook het sociaal overleg floreert.

Leuven, 11 mei 2004

Voor meer informatie over deze flits kan u terecht bij
Gert Theunissen (016-324362) of Monique Ramioul (016-324363)