



Regels rond arbeid

**Arbeidsverhoudingen in Nederland en
op Europees niveau**

Ad Nagelkerke en Willem de Nijs

Vijfde druk



Noordhoff Uitgevers

Regels rond arbeid

Arbeidsverhoudingen in
Nederland en op Europees
niveau

Ad Nagelkerke
Willem de Nijs

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen / Amsterdam

Omslagillustratie: iStockPhoto

© Bert Verhoeff/GPG p. 77

© Noordhoff Uitgevers p. 8, 20, 108, 148, 198, 232, 276

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 16 15 14 13 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen / Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84968-9

ISBN 978-90-01-79555-9


NUR 800

Woord vooraf bij de vijfde herziene druk

In het voorwoord bij de vierde herziene druk in 2006 is al geconstateerd dat de arbeidsverhoudingen voortdurend aan veranderingen onderhevig zijn. Een boek dat als doel heeft de arbeidsverhoudingen in Nederland zo actueel mogelijk in kaart te brengen moet dus met deze veranderingen meegaan. Bij de vierde druk is toen al opgemerkt dat na vijf jaar het boek op belangrijke onderdelen zal moeten worden herschreven en aangepast: een belofte die we hierbij dus gestand doen. De afgelopen vijf jaar kenmerken de Nederlandse arbeidsverhoudingen zich door een grote dynamiek. Voor een belangrijk deel wordt deze dynamiek in gang gezet door externe internationale ontwikkelingen zoals de zich intensiverende globalisering van onze nationale economie en de veranderingen in de Europese Unie.

Maar ook interne nationale factoren spelen hierin een grote rol. De veranderende opvattingen over regelgeving op nationaal niveau, de veranderingen in het politieke klimaat, de verdere afkalving van de representativiteit van de vakbeweging, het toenemende belang van zogeheten nieuwe werkgelegenheidssectoren, de gestage groei van zzp-arbeid en dergelijke meer nopen tot drastische aanpassing en vernieuwingen in het stelsel van arbeidsverhoudingen. In het kielzog van wat een nieuwe economie wordt genoemd, ontwikkelt zich gestaag maar zeker een daarbij behorend nieuw stelsel van arbeidsverhoudingen. We zouden op dit moment kunnen spreken van een overgang van een oud naar een nieuw stelsel van arbeidsverhoudingen. Zowel de kenmerken van het oude stelsel als die van het opkomende nieuwe stelsel zijn werkzaam en herkenbaar. In deze herziene druk wordt dan ook nog ruim aandacht geschonken aan de geschiedenis en de ontwikkeling van het stelsel, maar is er in vergelijking met de eerdere drukken veel meer ruimte gegeven aan de actualiteit en de nieuwste ontwikkelingen. In concreto betekent dit dat er een andere markering is aangebracht in de naoorlogse arbeidsverhoudingen. Er wordt nu een scherpere tweedeling aangebracht in de naoorlogse arbeidsverhoudingen: de periode voor en na 1980. De grootste nadruk wordt gelegd op de periode na 1980 omdat dan de contouren van het nieuwe systeem zich steeds meer aandienen.

De grootste aanpassingen en veranderingen hebben plaatsgevonden in hoofdstuk 3, 4, 5 en 9. Dit is niet verwonderlijk omdat juist daar de onderwerpen en regels worden besproken die het meest vatbaar zijn voor de veranderingen in de arbeidsverhoudingen. Verder is in deze druk de aparte aandacht voor arbeidsverhoudingen bij de overheid verdwenen en waar nodig geïntegreerd in de verschillende hoofdstukken. Ook is er meer aandacht gekomen voor andere aspecten van de cao waaronder het arbeidsrecht. Meer dan in de vorige druk zijn actuele kaders, voorbeelden en illustraties opgenomen. De auteurs hopen met deze herziening het boek



zodanig te hebben vernieuwd dat de lezer in staat is de arbeidsverhoudin-
gen in hun meest actuele gedaante te doorgronden.

Tilburg/Nijmegen, voorjaar 2011
Ad Nagelkerke
Willem de Nijs

Inhoud

Inleiding 5

1 Arbeidsverhoudingen: een eerste verkenning 9

- 1.1 Wat zijn arbeidsverhoudingen? 10
 - 1.2 Onderneming en arbeidsverhoudingen 12
 - 1.3 Autonomie van de ondernemer in historisch perspectief 14
 - 1.4 Autonomie en vermaatschappelijking 15
- [Samenvatting 18](#)
[Kernbegrippenlijst 19](#)

2 Het institutionele patroon van de Nederlandse arbeidsverhoudingen 21

- 2.1 De spelers in de collectieve arbeidsverhoudingen 22
 - 2.2 De vakbeweging 22
 - 2.3 De werkgeversorganisaties 41
 - 2.4 De overheid 45
 - 2.5 De relaties tussen de partijen 46
- [Samenvatting 53](#)
[Kernbegrippenlijst 54](#)

3 De ontwikkeling van het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen 57

- 3.1 De opkomst van het stelsel tot de Tweede Wereldoorlog 58
 - 3.2 Verzuiling en corporatisme 61
 - 3.3 Karakteristieken van de arbeidsverhoudingen na WO II 64
 - 3.4 De periode 1945–1980 66
 - 3.5 Van de jaren tachtig tot nu 74
- [Samenvatting 104](#)
[Kernbegrippenlijst 105](#)

4 Arbeidsvoorwaardenvorming en arbeidsconflicten 109

- 4.1 Van individuele arbeidsverhouding naar collectieve onderhandelingen 110
- 4.2 Collectieve onderhandelingen als proces van arbeidsvoorwaardenvorming 117

- 4.3 Cao en avv in Nederland 123
- 4.4 Arbeidsconflicten en regulering 135
 - Samenvatting 145
 - Kernbegrippenlijst 146

5 De arbeidsmarkt in Nederland 149

- 5.1 Introductie: de betekenis van arbeid 150
- 5.2 De ontwikkeling van de arbeidsmarkt 151
- 5.3 Theoretische benaderingen 155
- 5.4 Processen op de arbeidsmarkt 158
- 5.5 Splitsingen op de arbeidsmarkt 159
- 5.6 Mobiliteit op de arbeidsmarkt 163
- 5.7 Sectorale verschuivingen en beroepsvorming 165
- 5.8 Standaardisatie en flexibilisering 168
- 5.9 Kwalitatieve ontwikkelingen op de arbeidsmarkt 171
- 5.10 Internationalisering 173
- 5.11 De werking van de arbeidsmarkt 176
- 5.12 Het arbeidsmarktbeleid 187
 - Samenvatting 194
 - Kernbegrippenlijst 195

6 Medezeggenschap 199

- 6.1 Medezeggenschap en arbeidsverhoudingen 200
- 6.2 Het begrip medezeggenschap 201
- 6.3 Stand van zaken in Nederland 204
- 6.4 De ondernemingsraad 207
- 6.5 De raad van commissarissen 215
- 6.6 Werkoverleg en andere nieuwe participatievormen 219
- 6.7 Het bedrijvenwerk 221
- 6.8 Spanningen in de medezeggenschapsstructuur 222
- 6.9 De toekomst van de medezeggenschap 224
 - Samenvatting 228
 - Kernbegrippenlijst 229

7 Personeelsbeleid en arbeidsverhoudingen 233

- 7.1 Visies op de onderneming 234
- 7.2 Een visie op personeelsbeleid 236
- 7.3 Personeelsbeleid en arbeidsverhoudingen in ontwikkeling 240
- 7.4 Humanresource management 250
 - Samenvatting 256
 - Kernbegrippenlijst 257

8 De leer van de arbeidsverhoudingen: theorie en praktijk 259

8.1 De leer van de arbeidsverhoudingen: studieobject en definitie 260

8.2 Partiële analyse 262

8.3 Integrale analyse 263

8.4 De praktijk: deregulering 269

[Samenvatting 274](#)

[Kernbegrippenlijst 275](#)

9 Arbeidsverhoudingen, multinationale ondernemingen en de Europese Unie 277

9.1 Multinationale ondernemingen en internationale vakorganisaties 278

9.2 Multinationale ondernemingen en nationale stelsels van arbeidsverhoudingen 279

9.3 Het systeemmodel en internationale arbeidsverhoudingen 286

9.4 Arbeidsverhoudingen en de Europese Unie 288

9.5 Europese medezeggenschap 299

9.6 Pluriformiteit in Europese arbeidsverhoudingen 303

9.7 De toekomst van arbeidsverhoudingen op Europees niveau 305

[Samenvatting 307](#)

[Kernbegrippenlijst 308](#)

Literatuur 309

Over de auteurs 318

Register 319



1

Arbeidsverhoudingen: een eerste verkenning

- 1.1 Wat zijn arbeidsverhoudingen?
- 1.2 Onderneming en arbeidsverhoudingen
- 1.3 Autonomie van de ondernemer in historisch perspectief
- 1.4 Autonomie en vermaatschappelijking

In de loop van de geschiedenis hebben werkgevers en werknemers en hun vertegenwoordigers tal van onderlinge relaties opgebouwd en onderhouden. Deze relaties noemen we arbeidsverhoudingen. Zowel voor het overheidsbeleid als voor het ondernemingsbeleid en met name voor het personeelsbeleid zijn kennis van en inzicht in arbeidsverhoudingen van grote betekenis. Bij het overheidsbeleid denken we in het bijzonder aan het beleid op het gebied van inkomens, sociale zekerheid en werkgelegenheid. Bij de totstandkoming en uitvoering van deze beleidsgebieden is er sprake van grote betrokkenheid van organisaties van werkgevers en werknemers. Het personeelsbeleid binnen de afzonderlijke ondernemingen wordt eveneens sterk gekleurd door de arbeidsverhoudingen. Collectieve arbeidsovereenkomsten, wettelijke voorschriften, medezeggenschapsregelingen en dergelijke leggen grote beperkingen op aan de autonomie van de ondernemingsleiding. Vanuit de optiek van de arbeidsverhoudingen kan de onderneming dan ook beschouwd worden als een coalitie van verschillende belangengroepen, dat wil zeggen als een onderhandelings- en samenwerkingsstelsel tussen partijen die invloed willen uitoefenen op de condities waaronder arbeid wordt verricht. De samenwerking tussen en het weerwerk van partijen ten aanzien van het ondernemingsbeleid vindt gedeeltelijk op het niveau van de onderneming zelf plaats. Het krachtenspel rond arbeidsverhoudingen speelt zich evenwel ook in de omgeving van ondernemingen af. Het gaat dan om de ontmoeting tussen werkgevers en werknemers op landelijk, regionaal en bedrijfstakniveau. Deze verhoudingen beïnvloeden het beleid van de onderneming.

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 1.1 allereerst een nadere uitwerking gegeven van de term arbeidsverhoudingen. Daarna wordt de onderneming als de bron van de arbeidsverhoudingen gepresenteerd (1.2). Vervolgens staat in paragraaf 1.3 een kort historisch overzicht van de veranderde context waarbinnen het ondernemingsbeleid onder invloed van de arbeidsverhoudingen gestalte heeft gekregen. In paragraaf 1.4 wordt uitgelegd hoe de vormgeving van arbeidsverhoudingen binnen de onderneming ingeklemd zit tussen twee aan elkaar tegengestelde processen: autonomie versus vermaatschappelijking.

1.1 Wat zijn arbeidsverhoudingen?

Arbeidsorganisaties zijn er in alle soorten en maten: groot, klein, agrarisch, industrieel, dienstverlenend, naamloze vennootschappen, besloten vennootschappen enzovoort. Alle hebben ze echter één ding gemeen: steeds zijn werknemers en een werkgever als belangenpartijen aanwezig. De relaties die deze partijen en hun respectievelijke vertegenwoordigers met elkaar onderhouden noemen we arbeidsverhoudingen.

De onderneming is dan ook de eigenlijke bron van arbeidsverhoudingen (zie verder paragraaf 1.2). Daar ontstaat arbeid in loondienst (werving), daar wordt arbeid geschapen en verricht (productie) en in voorkomende gevallen ook tenietgedaan (ontslag). In de onderneming krijgt de relatie tussen werkgever en werknemer concreet gestalte.

De arbeidsverhouding in de onderneming kent een *veelvormig karakter*. Zo kent deze relatie een *economisch* karakter: de werkgever stelt zich ten doel goederen of diensten te produceren, die hij op de afzetmarkt op winstgevende wijze verkoopt of die maatschappelijk nuttig geacht worden. De werknemer verkoopt zijn arbeid tegen loon. Dat stelt hem in staat goederen en diensten aan te kopen waarmee hij in zijn eigen onderhoud en dat van zijn gezinsleden kan voorzien. Deze dimensie van de arbeidsverhouding kan men ook typeren als een economische contractrelatie tussen werkgever en werknemer. Dit perspectief komen we met name tegen bij de behandeling van thema's als loonvorming, collectief onderhandelen en dergelijke meer. De relatie tussen de werkgever en de werknemer is ook *juridisch* van aard. In de loop der tijd is er een uitgebreid wettelijk kader tot stand gebracht, waardoor aan de inschakeling en aanwending van arbeidskracht van werknemers voorwaarden en grenzen worden gesteld. In dit verband kan men bijvoorbeeld denken aan wetgeving op het gebied van arbeidsovereenkomsten, sociale zekerheid, ziekteverzuim en ontslag. In die zin is er dus sprake van een juridische contractrelatie tussen werkgever en werknemer. De arbeidsverhoudingen in Nederland hebben een sterk juridisch karakter zodat bijna in alle hoofdstukken veel aandacht wordt geschonken aan de wetgeving op de betreffende gebieden.

De relatie tussen werkgever en werknemer heeft ook een *sociale* dimensie. De werknemer verricht zijn arbeid immers in een ondergeschikt verband ten aanzien van de werkgever. Deze laatste bepaalt in belangrijke mate de aard van de te verrichten arbeid en de voorwaarden waaronder en de omstandigheden waarin gewerkt wordt. Dit heeft te maken met wat men het *open-ended* karakter van een arbeidscontract noemt (zie ook paragraaf 4.1). In een arbeidscontract is namelijk niet precies omschreven hoeveel arbeid een werknemer levert voor een geldelijke tegenprestatie van de werkgever. In feite wordt niet meer overeengekomen dan dat de werknemer bereid is

Veelvormig
karakter

een arbeidspotentieel te leveren waarover de werkgever kan beschikken. In die zin is er sprake van een sociaal contract tussen werkgever en werknemer waarin het gezag van de werkgever wordt bevestigd om de arbeid te gebruiken voor het realiseren van de doelen van de onderneming. Dit sociale perspectief staat met name op de voorgrond bij de behandeling van thema's als personeelsbeleid en medezeggenschap.

Ten slotte kan men aan de arbeidsverhouding ook een *psychologische* dimensie onderscheiden. Daarmee wordt aangegeven dat er ook impliciete verwachtingen bestaan tussen werkgever en werknemer over hoe men met elkaar in het werk omgaat. De arbeidsverhouding is vanuit dit perspectief ook een psychologische contractrelatie. Deze minder formele kant van arbeidsverhoudingen komen we onder andere tegen als we aandacht zullen besteden aan de Nederlandse cultuur van arbeidsverhoudingen (het poldermodel) en de veranderende arbeidsoriëntaties van werknemers.

Tussen de partijen in de onderneming bestaat altijd een zekere spanning. Deze spanning wordt veroorzaakt door verschillen in belangen. Neem bijvoorbeeld de beloningsproblematiek: voor de werknemer is het loon de opbrengst van zijn werk en hij ziet die graag zo hoog mogelijk. Voor de werkgever is het loon echter een kostenpost, die hij zo veel mogelijk wil beperken. Ook op het immateriële vlak bestaat deze spanning. De werkgever wil zo veel mogelijk autonoom zijn ('baas in eigen huis'). De werknemers willen om hun belangen te realiseren invloed uitoefenen op het ondernemingsbeleid, zeker wanneer dit gevolgen heeft voor hun arbeidspositie.

Hoewel de verhoudingen tussen werkgevers en werknemers gekenmerkt worden door een *spanningsverhouding*, weten de partijen dat ze voor de realisatie van hun belangen afhankelijk zijn van de bereidheid van de andere partij om samen te werken. Zo is de werkgever afhankelijk van de bereidheid van de werknemers om te presteren. De werknemers zijn voor hun werk en hun loon afhankelijk van de bereidheid van de werkgever om hun arbeidskracht aan te kopen en aan te wenden. Voor de realisatie van hun belangen zijn partijen bereid tot samenwerking.

Productie van goederen en / of diensten komt dus steeds tot stand binnen een netwerk van verhoudingen tussen partijen met deels uiteenlopende belangen. Deze verhoudingen hebben een individueel en een collectief aspect. Betreft het de relatie tussen een bepaalde werkgever en een bepaalde werknemer, dan spreken we van een individuele arbeidsverhouding. Iedere werknemer staat immers in een persoonlijke loondienstbetrekking met een individuele werkgever.

De *individuele arbeidsverhouding* staat in dit boek minder op de voorgrond dan de *collectieve arbeidsverhoudingen*. Zowel de werkgevers als de werknemers zijn zich in de loop van de geschiedenis gaan organiseren om hun belangen op collectieve wijze te behartigen. Deze organisaties onderhouden langs uiteenlopende kanalen contacten met elkaar. Zij proberen in onderling overleg tot afspraken te komen over de inschakeling van werknemers in het arbeidsproces in het algemeen en over de voorwaarden waaronder dat gebeurt in het bijzonder. Bij deze regulering is de overheid ook in bepaalde mate betrokken. De relaties tussen werkgevers(organisaties) en werknemers(organisaties) en de overheid noemen we, voor zover ze betrekking hebben op de regulering van de factor arbeid in de onderneming en in de maatschappij, de collectieve arbeidsverhoudingen. Wanneer we in het vervolg van de tekst de term 'arbeidsverhouding(en)' gebruiken,

Spanningsverhouding

Individuele arbeidsverhouding

Collectieve arbeidsverhoudingen

dan bedoelen we daarmee de collectieve arbeidsverhoudingen, tenzij anders aangegeven. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de relatie werkgever-werknemer binnen de afzonderlijke onderneming, die als de bron van arbeidsverhoudingen kan worden beschouwd.

1.2 Onderneming en arbeidsverhoudingen

In de vorige paragraaf is al geconstateerd dat de arbeidsverhoudingen in de onderneming ontstaan. Daar is de relatie tussen de werkgever en zijn werknemers het meest zuiver. Maar een onderneming zit niet zo eenvoudig in elkaar dat met de twee begrippen 'werknemer' en 'werkgever' alle partijen en alle belangen zijn genoemd.

Binnen de categorie werknemers vinden we diverse subcategorieën. Denk bijvoorbeeld aan het onderscheid tussen het uitvoerend personeel, het lager en middenkader, en het hogere personeel. Deze subcategorieën van werknemers hebben niet altijd dezelfde belangen.

Daarnaast is er de groep bestuurders van de onderneming (de managers) en zijn er de aandeelhouders, de eigenlijke eigenaren van de onderneming. De aandeelhouders vormen een specifieke groep. Zij hebben kapitaal in de onderneming geïnvesteerd en hebben op grond daarvan recht op een deel van de winst. Behalve in de continuïteit van de onderneming zijn zij dus vooral geïnteresseerd in het rendement op het geïnvesteerde kapitaal.

Het is echter niet voldoende het belangenspel tussen actoren te beperken tot de partijen in de onderneming. Ook andere groepen en organen oefenen invloed uit op het ondernemingsbeleid, ook al treden zij niet zichtbaar op in de onderneming zelf. De moderne onderneming is *vermaatschappelijk*. Dit wil zeggen dat er een sterke wisselwerking bestaat tussen de onderneming en haar maatschappelijke omgeving. De belangenbehartiging vindt voor een deel plaats door maatschappelijke belangengroepen die buiten de directe ondernemings- en arbeidssfeer opereren.

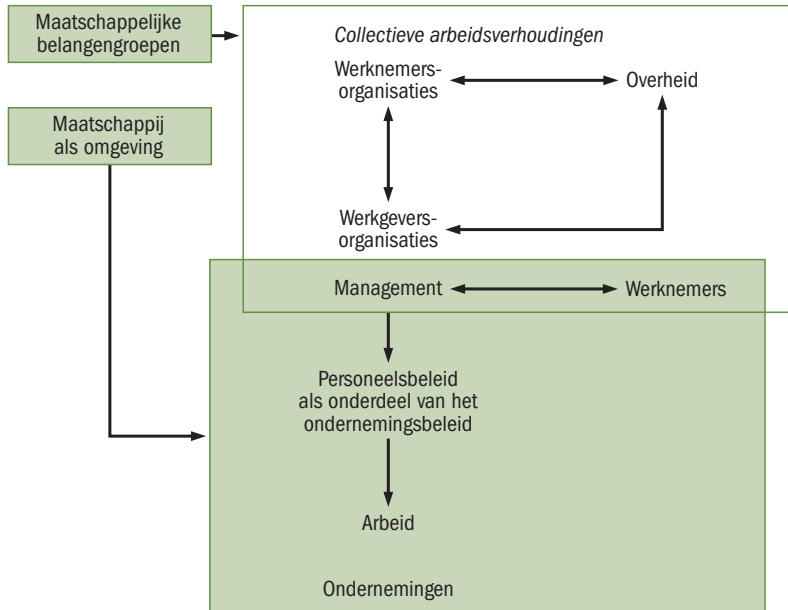
Ook de werkgevers- en werknemersorganisatie en de overheid – de partijen in het veld van collectieve arbeidsverhoudingen – treden buiten de onderneming op.

We stelden dan wel vast dat de concrete arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau tot stand komen, toch is de regelgeving in de sfeer van de arbeidsverhoudingen vooral op meso-(bedrijfstaking) en macroniveau (landelijk) uitgekristalliseerd. Belangrijke zaken die betrekking hebben op arbeid worden vaak niet op ondernemingsniveau geregeld, maar in de bedrijfstaking of op landelijk niveau. Enerzijds worden beslissingen genomen in verschillende overlegorganen, veelal op bedrijfstakingniveau. Daarin worden afspraken gemaakt tussen vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties, waaraan de individuele ondernemer zich moet houden. Anderzijds stelt de overheid randvoorwaarden aan het reilen en zeilen in de onderneming. De rol van de overheid ten aanzien van de onderneming is tweeledig. De overheid probeert via de onderneming haar eigen doelstellingen te realiseren en gaat bovendien na in hoeverre de onderneming aan maatschappelijke belangen beantwoordt.

Uit dit alles komt naar voren dat het niet één man of één partij is, die het beleid in de onderneming bepaalt, of dit nu personeelsbeleid is of beleid op een ander terrein. De onderneming is een plaats waarin en waaromheen

zich veel groeperingen met uiteenlopende en soms tegengestelde belangen bewegen en invloed willen uitoefenen op het beleid van de onderneming. Deze belangengroepen worden vaak ook omschreven als *stakeholders*. Schematisch is dat in figuur 1.1 weergegeven.

FIGUUR 1.1 Onderneming als maatschappelijk instituut



In deze figuur wordt tot uitdrukking gebracht dat de onderneming in sterke wisselwerking staat met de maatschappelijke omgeving. Het ondernemingsbeleid wordt op veel gebieden kritisch gevolgd door allerlei belangengroepen (zoals aandeelhouders, klanten, werknemers, vakbonden, overheden) die invloed proberen uit te oefenen op beslissingen van de leiding van de onderneming die voor hen van belang zijn. Vanuit deze invalshoek is de onderneming geen hecht samenwerkingsverband met uitsluitend gelijkgerichte belangen, zoals men vroeger wel eens dacht. De onderneming wordt meer gezien als een constellatie van interne en externe belanghebbenden, die elk een gevarieerde set doelen en belangen proberen te realiseren. Hiertoe oefenen deze partijen invloed uit op het ondernemingsbeleid. Zodoende kan de totstandkoming van dit beleid grillig verlopen en kan het beleid weerstanden opwekken. Bij werknemers zijn bijvoorbeeld sociale onrust en stakingen uitingen van deze weerstanden. In een aantal gevallen verweren de werknemers zich op georganiseerde wijze. Vakbonden denken daartoe verschillende strategieën uit. Ook ondernemers gebruiken zorgvuldig uitgedachte strategieën om hun plannen door te drukken of geaccepteerd te krijgen.

Hoewel alle partijen een aantal instrumenten kunnen hanteren om hun belangen te realiseren, is het niet zo dat elke partij evenveel invloed kan uitoefenen op het ondernemingsbeleid. De factor macht speelt hierbij een

grote rol. We hebben al aangegeven dat de verhouding tussen de werkgever en de werknemer als een onderschikkingsrelatie kan worden beschouwd. De ondernemer neemt een relatief sterke machtspositie in. Hij werft de werknemer, wendt diens arbeidskracht aan en kan hem zo nodig ontslaan. Machtsverhoudingen verschuiven evenwel in de tijd. Onder invloed van maatschappelijke, politieke en economische omstandigheden zijn ze aan veranderingen onderhevig. Zo heeft de opkomst en groei van de vakbeweging bijvoorbeeld tot een ander evenwicht op de machtsbalans geleid. In de volgende paragraaf gaan we hier verder op in.

1.3 Autonomie van de ondernemer in historisch perspectief

In de negentiende eeuw lag alle bevoegdheid in de onderneming ondebepaald bij de ondernemer. Van medezeggenschap was nog geen sprake. De ondernemer was autonoom en deze autonomie werd van buitenaf niet of nauwelijks ingeperkt. In feite waren de werknemers de speelbal van de werkgever. Werktijden, lonen en arbeidsomstandigheden werden door de werkgever vastgesteld; vaak per prestatie en op dagbasis. Pas in het laatste kwart van de negentiende eeuw kwamen de eerste sociale wetten tot stand. Voor het eerst werd de autonomie van de werkgever aangetast. Met de opkomst van de vakbeweging rond dezelfde tijd organiseerden de individuele werknemers zich massaal tot een werknemersblok. Zij werden zich ervan bewust dat zij door georganiseerde, collectieve actie hun belangen beter konden behartigen. In de bedrijven zelf kreeg de vakbeweging echter nauwelijks invloed. Vaak werd ze buiten de deur gehouden en gedwongen haar activiteiten buiten de onderneming, op een 'hoger niveau' te ontplooiën. Dit is een van de verklaringen voor het feit dat de Nederlandse arbeidsverhoudingen, in tegenstelling tot die in vele andere landen, vooral op landelijk en bedrijfstakniveau zijn uitgekristalliseerd. De bundeling van werknemerskrachten heeft echter zeker ook op ondernemingsniveau gevolgen gehad. De autonomie van de werkgevers werd geleidelijk ingeperkt. In eerste instantie werden de ondernemers op het gebied van de arbeidsvoorwaarden – met name lonen en arbeidstijden – in hun handelingsvrijheid beperkt. Er vond zeer geleidelijk – en met vallen en opstaan – een *collectivering van de arbeidsvoorwaarden* plaats. Dat wil zeggen dat de arbeidsvoorwaarden collectief via onderhandelingen tussen werkgevers(organisaties) en de vakbonden tot stand kwamen.

Collectivering van de arbeidsvoorwaarden

Het duurde echter tot het einde van de jaren zestig van de twintigste eeuw voordat ook op andere terreinen – zoals de inrichting van de productie, het financieel-economisch beleid en de arbeidsinhoud – de vrijheid van handelen van de ondernemers tot op zekere hoogte aan banden werd gelegd. Ter verklaring van deze ontwikkeling kan ten eerste de *centralisatie* worden genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat in de naoorlogse jaren de overheid, de werkgeversorganisaties en de vakbeweging zich vrijwel alleen op nationaal niveau bewogen.

Centralisatie

Daar werd het sociaaleconomisch beleid vastgesteld en uitgevoerd. Bovendien – en dat is een tweede verklarende factor – hadden de drie partijen hoofdzakelijk aandacht voor materiële arbeidsvoorwaarden. Immateriële arbeidsvoorwaarden, zoals medezeggenschap, kwaliteit van de

arbeid en dergelijke waren bij het centraal overleg tussen de drie partijen meestal geen onderwerp van discussie.

Toen aan het einde van de jaren zestig veel bedrijven moesten sluiten of inkrimpen, drong het besef door dat het ondernemingsniveau te veel was verwaarloosd. De massale ontslagen in die tijd toonden de zwakke positie van de werknemers in de onderneming aan. Bovendien werd duidelijk dat met het ondernemen belangrijke maatschappelijke belangen (onder andere werkgelegenheid) gemoeid waren. In die tijd kwam dan ook de positie van de onderneming in de maatschappij ter discussie te staan. Vooral de vakbeweging drong aan op een kritische heroverweging van deze positie. De discussie werd ook in sociaalpolitieke kring gevoerd.

Het resultaat van deze discussie was een veranderde opstelling van de overheid en van de werkgevers- en de werknemersorganisaties. De beleidsaandacht werd niet meer alleen op het nationale niveau gericht. Ook de arbeidsverhoudingen op bedrijfstak- en ondernemingsniveau werden in sociaalpolitiek opzicht van grotere betekenis geacht (*decentralisatie*). Dit uitte zich enerzijds in een verbreding van het onderhandelingsveld: naast materiële aspecten werden nu immateriële of kwalitatieve kanten van de arbeidspositie van werknemers in het onderhandelingsproces besproken. Anderzijds uitte dit zich in de wettelijke regelingen met betrekking tot de positie van de werknemers, zoals een vernieuwde Wet op de Ondernemingsraden (zie hoofdstuk 6).

Decentralisatie

Door de uitbreiding van het onderhandelingsveld en de nieuwe wettelijke regelingen is de besluitvorming in de onderneming materieel verbreed. Dit betekent dat over veel meer zaken wordt onderhandeld dan vroeger, bijvoorbeeld over kinderopvang, milieu en emancipatie. Tevens heeft het besluitvormingsproces in formele zin een verbreding ondergaan. Daarmee wordt bedoeld dat de ondernemer niet meer exclusief of autonoom over alle aspecten van het ondernemen kan beslissen. Ook andere partijen (vakbeweging, overheid) oefenen invloed uit op de besluitvorming, zij het beperkt en op afstand. In de volgende paragraaf laten we zien hoe het beleid van de onderneming met betrekking tot de factor arbeid door twee aan elkaar tegengestelde processen wordt beïnvloed.

1.4 Autonomie en vermaatschappelijking

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat de autonome beslissingsruimte van de ondernemingsleiding steeds meer is beperkt door de ontwikkeling die in de arbeidsverhoudingen heeft plaatsgevonden. Bij veel zaken die met name de positie van de factor arbeid in de onderneming betreffen, moet de leiding in haar besluitvorming rekening houden met de invloed van vakbonden en ondernemingsraden en met allerlei wettelijke voorschriften.

Met de positie van de werknemer worden over het algemeen de volgende *kenmerken van de werksituatie* bedoeld:

- de arbeidsvoorwaarden: lonen, arbeidstijden, opleidings- en promotiemogelijkheden enzovoort;
- de arbeidsomgeving: fysieke arbeidsomstandigheden als veiligheid, zwaarte van het werk, lawaai en dergelijke en hiërarchische omgeving, zoals mogelijkheden tot participatie in besluitvorming, stijl van leidinggeven enzovoort;

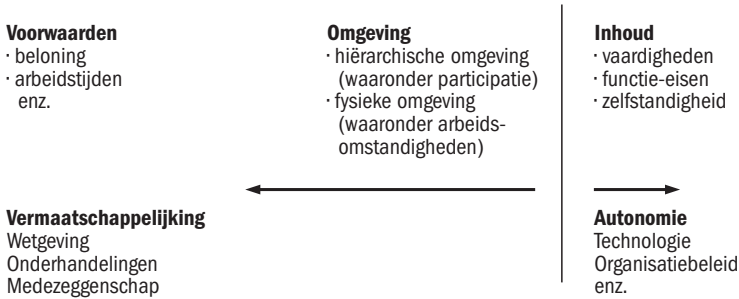
Kenmerken van de werksituatie

- de arbeidsinhoud: mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk, vereiste bekwaamheden enzovoort.

Het beleid dat de onderneming op deze drie aspecten voert is voor een groot deel vermaatschappelijkt. Dit beleid moet worden afgestemd in overleg en onderhandeling met andere belanghebbenden en is soms onderworpen aan stringente wettelijke voorschriften. De huidige stand van *vermaatschappelijking van het ondernemingsbeleid* ten aanzien van de positie van de factor arbeid is in figuur 1.2 weergegeven.

1
Vermaatschappelijking van het ondernemingsbeleid

FIGUUR 1.2 Huidige stand van de vermaatschappelijking van het arbeidsbeleid



In deze figuur wordt tot uitdrukking gebracht dat het beleid ten aanzien van de factor arbeid praktisch volledig is vermaatschappelijkt wat de aspecten voorwaarden en omgeving betreft. Op deze gebieden is het voor het management bijna onmogelijk geworden volledig naar eigen inzicht een beleid te ontwikkelen. Het dient hier rekening te houden met een complex van wettelijke voorschriften, collectieve onderhandelingen en medezeggenschapsregelingen.

Wat de inhoudelijke aspecten van de arbeid betreft, heeft de ondernemingsleiding haar autonomie vrijwel volledig weten te behouden. Echte vermaatschappelijking heeft zich hier nauwelijks voorgedaan. Men kan stellen dat de arbeidsinhoud en de organisatie van arbeid en productie de resultante is van beslissingen die het management neemt op het gebied van technologie, investeringen, arbeidsorganisatie enzovoort. Op deze voor de ondernemingsvoering cruciale beleidsgebieden is de invloed van vakbonden, wetgeving en medezeggenschapsinstrumenten marginaal te noemen. Hieruit kan men concluderen dat de regulering van de factor arbeid in de onderneming ingeklemd zit tussen de twee aan elkaar tegengestelde ontwikkelingen van autonomie en vermaatschappelijking van het ondernemingsbeleid. Zoals we nog zullen zien heeft deze tweedeling veel te maken met het karakter van onze sociaaleconomische structuur.

Het terugdringen van de ondernemersautonomie op beleidsgebieden als de inrichting van de productie en de organisatie zou betekenen dat een van de basisprincipes van de markteconomie wordt aangetast, namelijk de *zelfstandige ondernemersfunctie*. Dit principe houdt onder meer in dat op essentiële beleidsgebieden de ondernemingsleiding over voldoende vrijheid moet kunnen blijven beschikken.

Zelfstandige ondernemersfunctie

Naast genoemde voorbeelden, die vooral de arbeidsinhoud betreffen, zijn er andere zaken die ondernemers vrijwel autonoom kunnen bepalen. Genoemd kunnen worden de overdracht van de zeggenschap over de onderneming, fusies en de beëindiging van bepaalde werkzaamheden. Ook beslissingen als het op de markt brengen van nieuwe producten en het aanboren van nieuwe markten zijn voorbeelden van onderwerpen die tot het exclusieve domein van de ondernemer behoren. Ook dergelijke besluiten hebben uiteindelijk grote gevolgen voor de positie van de factor arbeid in de onderneming.

Het streven om de autonomie van de ondernemingsleiding in te perken is sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw overigens wel afgenomen. Onder invloed van (liberale) economische, politieke en culturele ontwikkelingen hebben ondernemingen meer behoefte en mogelijkheden gekregen essentiële aspecten van de arbeid naar eigen inzicht te regelen (zie ook hoofdstuk 3, 4 en 7). Zo is er een tendens om bij de regeling van arbeidstijden en lonen meer rekening te houden met de specifieke eisen van individuele ondernemingen. Deze tendens kan men beschouwen als een proces van *'ontmaatschappelijking'*: de autonomie van de leiding van de onderneming wordt versterkt ten koste van de invloed van belangengroepen en collectieve uniforme regels. In de analyse van de ontwikkeling en het karakter van de Nederlandse arbeidsverhoudingen, waaraan het vervolg van dit boek is gewijd, zullen we zien dat deze spanning tussen autonomie en vermaatschappelijking een centrale rol speelt.

Ontmaatschappelijking

Samenvatting

In dit inleidende hoofdstuk is een eerste uitwerking gegeven van wat in dit studieboek onder arbeidsverhoudingen wordt verstaan. In hoofdstuk 8 wordt dieper ingegaan op het studieobject van de leer van de arbeidsverhoudingen en daar wordt ook een meer omvattende definitie gegeven van de term arbeidsverhoudingen. De bron van de arbeidsverhoudingen ligt binnen de onderneming, dat wil zeggen in de concrete relatie tussen werkgever en werknemer(s). Daartoe hebben we onder meer de onderneming als coalitie van verschillende belangengroepen (*stakeholders*) gepresenteerd en hebben we laten zien hoe de vormgeving van arbeidsverhoudingen binnen de onderneming ingeklemd zit tussen twee aan elkaar tegengestelde processen van autonomie en vermaatschappelijking.

Kernbegrippenlijst

Arbeidsverhoudingen	De onderlinge relaties tussen werkgevers, werknemers en de overheid.
Collectieve arbeidsverhoudingen	Relaties tussen de organisaties van werkgevers, werknemers en de overheid, gericht op de regulering van arbeid in onderneming en samenleving.
Individuele arbeidsverhouding	Persoonlijke loondienstbetrekking tussen de individuele werkgever en de individuele werknemer.
Vermaatschappelijking	Proces waarbij de belangen van werknemers en die van de samenleving in het algemeen aan invloed winnen op de inhoud van het ondernemingsbeleid.
