

# Win-winregelingen: innovatieve maatregelen die tot stand komen via de sociale dialoog op bedrijfsniveau

## Samenvatting

### Inleiding

Deze studie onderzoekt hoe het management, werknemers en hun vertegenwoordigers tot gemeenschappelijke oplossingen komen voor gemeenschappelijke problemen. Daarbij wordt gekeken naar maatregelen, en meer bepaald innovatieve benaderingen, die via de sociale dialoog zijn vastgesteld om nieuwe uitdagingen op de werkvloer het hoofd te bieden. Het kwalitatieve onderzoek werd gebaseerd op 20 casestudies van bedrijven in vijf lidstaten (steekproef getrokken uit de Europese bedrijvenenquête 2013).

### Beleidscontext

Een goed functionerende sociale dialoog is van groot belang om met succes de hervormingen tot stand te brengen en door te voeren die nodig zijn voor het verbeteren van het concurrentievermogen van de economieën van Europa en het creëren van meer banen. De sociale dialoog brengt de belangen van werknemers en werkgevers in evenwicht en draagt bij aan het economische concurrentievermogen en de sociale samenhang.

Er is veel onderzoek verricht naar het verband tussen de sociale dialoog enerzijds en productiviteit en concurrentievermogen anderzijds, vooral sinds het ontstaan van de economische crisis in 2008. In sommige landen maakt het gedecentraliseerd onderhandelen een onderdeel uit van een gecoördineerd systeem, terwijl in andere landen voornamelijk aspecten van een gecoördineerde sociale dialoog ontbreken, zoals werknemersvertegenwoordiging op bedrijfsniveau.

Een goed functionerende sociale dialoog op bedrijfsniveau zou een nieuwe impuls kunnen geven aan de Europese sociale dialoog waartoe de Europese Unie zich onlangs heeft geëngageerd, zoals werd verklaard tijdens de conferentie op hoog niveau die de Europese Commissie in maart 2015 heeft gehouden: 'Een nieuwe start voor de sociale dialoog'.

### Hoofdconclusies

#### Uitdagingen

De geselecteerde bedrijven werden allemaal geconfronteerd met soortgelijke uitdagingen, hoewel de bedrijven in enkele landen, zoals Griekenland en Spanje, waarschijnlijk ernstiger te lijden hadden onder de

gevolgen van de crisis van 2008. De studie stelt echter in het algemeen een aantal gemeenschappelijke uitdagingen voor bedrijven in Europa vast, zoals: mededinging en veranderende markten; problemen aan de vraagzijde; personeelsproblemen en de noodzaak om bedrijfsmodellen radicaal aan te passen.

Er worden ook enkele duidelijke sectorale uitdagingen gepresenteerd; de studie benadrukt de vele moeilijkheden waarmee bedrijven in de bouw-, productie-, vervoers-, financiële en energiesector kampen. De eet- en drinkwarenindustrie in de verschillende landen lijkt beter bestand.

#### Sociale dialoog gezien als hulpmiddel, niet als hindernis

De maatregelen die de bedrijven in de studie troffen, zijn onder meer:

- personeelsmaatregelen – werving, ontslagen wegens boventaligheid, wijzigingen in arbeidsovereenkomsten, gezondheid en veiligheid, opleidingen;
- maatregelen op het gebied van werkorganisatie – een flexibele werkorganisatie waardoor het personeel multifunctioneler kan worden, outsourcing;
- maatregelen die het concurrentievermogen vergroten – wijziging van kernactiviteiten, onderzoek en ontwikkeling, nieuwe technologieën, kwaliteitscontrole;
- kostenefficiënte maatregelen – begrotingsevenwicht, verlaging van exploitatiekosten, lonen.

De studie stelde enkele elementen van goede praktijken vast, zoals regelmatige ontmoetingen tussen het management en werknemers (of hun vertegenwoordigers) om de agenda's van de ondernemingsraad op te stellen; regelmatige ontmoetingen om gevolg te geven aan besluiten; voortdurende feedback van managers en werknemers om zich te kunnen aanpassen aan nieuwe praktijken en deze vlot in te voeren. Andere elementen zijn onder meer: ondersteuning van werknemerstevredenheid en -inspraak – werknemers

een stem laten hebben in strategische keuzes en besluitvorming – en opleidingen voor een vlotte invoering van nieuwe maatregelen.

Bedrijven met 'vertrouwensvolle' vormen van de sociale dialoog waren in staat om zelfs moeilijke herstructureringsmaatregelen te introduceren met de steun van vakbond of werknemers. Dit geldt vooral voor de bedrijven waar in een vroeg stadium overleg was gepleegd om compromissen mogelijk te maken en een draagvlak te realiseren voor een gemeenschappelijk doel. Het welslagen van de dialoog hangt af van de bedrijfsfilosofie, de houding van het management ten aanzien van werknemersvertegenwoordiging en, in vele gevallen, de bedrijfsstrategie.

### Onderhandelingsstrategieën

Er zijn drie vormen van onderhandelingsstrategieën beschreven: 'bevorderend': strategieën waarbij wordt gestreefd naar een cultuur van samenwerking en open communicatie; 'dwingend': strategieën waarbij getracht wordt de andere partij eenzijdig zaken op te leggen door het gebruik van dwingende en overtuigende kracht; of 'ontvluchtend': strategieën waarbij een partij eenvoudigweg weigert om met de andere partij in dialoog te treden. Bevorderende strategieën bleken voornamelijk een cultuur van samenwerking te creëren die de invoering van veranderingen vergemakkelijkte. Dwingende strategieën zonder meer, of een beleid met een ontwijkende sociale dialoog of met een oppervlakkig gebruik van structuren van sociale dialoog, zorgden voor conflicten en wrevel, zoals aangetoond door de 'conflictbedrijven' die in de studie naar voren komen.

Vele bedrijven met 'vertrouwensvolle' vormen van sociale dialoog gebruikten bevorderende strategieën; sommige bedrijven combineerden echter bevorderende strategieën en dwingende strategieën, vooral wanneer maatregelen voor personeelsinkriming, zoals vervroegde uittrekking, nodig waren.

### Effecten en win-winresultaten

In het kader van de studie werd geprobeerd werkelijke of verwachte effecten van de maatregelen op organisaties en werknemers waar te nemen. De effecten op organisaties werden gemeten aan de hand van prestatie en financiële resultaten. Voor het meten van de effecten op werknemers werden factoren zoals werknemerstevredenheid, welzijn, verbeteringen van gezondheid en veiligheid en verbetering van het werkklimaat beoordeeld.

Bedrijven in de groep met een 'vertrouwensvolle' sociale dialoog hadden de meest positieve resultaten voor zowel organisaties als werknemers. Een vertrouwensvolle relatie lijkt het voornaamste kenmerk te zijn van werkplekken met win-winresultaten. Werkplekken met win-winresultaten worden daarnaast gekenmerkt door veranderingen die via bevorderende strategieën worden geïntroduceerd, een integratieve sociale dialoog, werkrelaties die op vertrouwen zijn gebaseerd, maatregelen die worden ingevoerd via structuren voor een betekenisvolle sociale dialoog, vakbondsleiders die betrokken zijn bij dialoog en een zorgvuldige beheersing van spanningen.

### Win-win-win?

De studie stelde ook effecten vast buiten de werkvloer. Een aantal bedrijven had maatregelen getroffen die opzettelijk op de bredere samenleving waren gericht door banen te creëren, de plaatselijke economie, jongeren en het milieu te ondersteunen. Dergelijke praktijken kunnen win-win-wineffecten hebben voor de organisatie, haar werknemers en de bredere samenleving.

## Beleidsadviezen

- Bij de toenemende oriëntatie op collectieve onderhandelingen op bedrijfsniveau moeten beleidsvormers en de sociale partners de sociale dialoog op dit niveau mogelijk ondersteunen door stappen te nemen om de verschillende niveaus van collectieve onderhandelingen te coördineren en ervoor te zorgen dat de onderhandelingsvaardigheden op de werkvloer aan beide zijden worden ontwikkeld.
- Overgangen in de context van veranderende markten kunnen worden vergemakkelijkt door bedrijfsmodellen in een vroeg stadium aan te passen en het personeel op veranderingen voor te bereiden met maatregelen zoals talent-sourcing (actief en gericht zoeken naar geschikte kandidaten), omscholing, loopbaanontwikkeling, ondersteuning voor het vinden van banen en billijke ontslagpakketten bij boventalligheid.
- Innovatieve manieren om conflicten en spanningen op de werkvloer aan te pakken, verlagen kosten en onproductieve tijd. De uitwisseling van kennis tussen de sociale partners over praktijken bij de sociale dialoog die zowel voor organisaties als voor werknemers gunstig zijn, zou een kruisbestuiving in heel de EU mogelijk maken. Instanties, overheden en sociale partners zouden op EU-, nationaal, sectoraal en bedrijfsniveau kunnen werken aan een grotere bewustwording van de factoren die win-winresultaten opleveren en aan de ontwikkeling van menselijk kapitaal, vooral in het kader van een steeds meer digitale werkplek. Europese 'win-win-awards' zouden een manier kunnen zijn om de potentiële voordelen meer onder de aandacht te brengen.
- Met een elektronisch platform op EU-niveau en rondetafelgesprekken of andere fora zouden bedrijven met win-winresultaten in verschillende sectoren en lidstaten en onder bedrijven als voorbeeld kunnen worden gesteld.
- De Europese regelgeving inzake voorlichting en raadpleging en Europese ondernemingsraden vervullen een belangrijke rol op bedrijfsniveau, vooral in landen waar dergelijke praktijken minder gangbaar zijn, en zouden moeten worden aangemoedigd en ondersteund.

### Aanvullende informatie

Het verslag *Win-win arrangements: Innovative measures through social dialogue at company level* (Win-winregelingen: innovatieve maatregelen die tot stand komen via de sociale dialoog op bedrijfsniveau) is te vinden op de website: <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Neem voor meer informatie contact op met Stavroula Demetriades, senior programmamanager, via [std@eurofound.europa.eu](mailto:std@eurofound.europa.eu)