Eurofound

Sociale dialoog en HR-praktijken binnen Europese mondiale bedrijven

Inleiding

Op verzoek van het Europees Parlement heeft Eurofound onderzocht hoe de sociale dialoog binnen multinationale bedrijven (MB's) werkt, rekening houdend met de ervaringen van Europese ondernemingsraden (EOR's) en Europese raamovereenkomsten.

Het algehele doel van dit onderzoek is een beter begrip van de meerlagige vormen van sociale dialoog tussen de grensoverschrijdende, nationale en lokale niveaus binnen MB's, met speciale aandacht voor de overdrachts- en verbindingsmechanismen die worden gebruikt bij de besluitvorming en bij de invoering van zowel praktijken op het gebied van personeelszaken (human resources management – HRM) als uitkomsten van de sociale dialoog. Het onderzoek is gebaseerd op casestudy's en focusgroepen met deskundigen.

Beleidscontext

Naar schatting zijn MB's goed voor ongeveer een derde van de mondiale productie en genereren deze bedrijven wereldwijd circa 28 % van het bruto binnenlands product (bbp). Het aandeel van MB's in de totale wereldwijde werkgelegenheid is naar schatting ongeveer 23 %, en in de particuliere sector is dit 26 %. Bovendien hebben MB's een enorme invloed op de werkgelegenheid en de arbeidsomstandigheden bij dochterondernemingen, leveranciers en onderaannemers, om nog maar niet te spreken over de arbeidsverhoudingen en de sociale dialoog op bedrijfsniveau.

De interactie tussen HRM en werknemersvertegenwoordigers wordt beïnvloed door verschillende onderling verbonden factoren en trends, zoals het land van vestiging en het ontvangende land, de sector en het type bedrijf en de vaak complexe dynamiek van de verschillende niveaus binnen de MB's zelf, die ook kan veranderen. Een van de belangrijkste trends is de spanning tussen de centralisatie en decentralisatie van HR-taken en de gevolgen daarvan voor de macht van dochterondernemingen ten opzichte van het hoofdkantoor en voor de omvang en kwaliteit van de sociale dialoog.

Hoofdconclusies

- standaardiserings- en centralisatieprocessen binnen HRM kunnen in potentie schadelijk zijn voor de gevestigde sociale dialoog, met name op lokaal en nationaal niveau. Factoren als de sector en het type product dat wordt aangeboden, kunnen ook van invloed zijn op de verbinding (d.w.z. de relatie) tussen het hoofdkantoor en de dochterondernemingen, aangezien deze factoren mede bepalen waar de belangrijke beslissingen worden genomen;
- Managers van MB's beïnvloeden de articulatie van de sociale dialoog en HRM-praktijken. Nationale managers die afkomstig zijn van het hoofdkantoor van het bedrijf, zullen zich sterker verbonden voelen met het mondiale niveau, terwijl managers met sterke lokale connecties zich meer met het lokale niveau zullen identificeren;
- directieteams en mondiaal leiderschap worden beide steeds minder gedomineerd door het land waar het hoofdkantoor zich bevindt en worden steeds multicultureler. Deze internationalisering van het leiderschap kan ook gevolgen hebben voor de sociale dialoog, aangezien er steeds meer bestuurders afkomstig zijn uit landen of regio's buiten Europa die daardoor een andere opvatting hebben over arbeidsrelaties, collectieve arbeidsrechten en sociaal partnerschap;
- uit een aantal van de geanalyseerde casestudy's blijkt dat recente grote veranderingen in bedrijfsoriëntatie en de bijbehorende herstructureringen nauw verband houden met druk van "activistische" mondiale particuliere beleggingsfondsen. Bovendien worden drie van de bedrijven uit de casestudy gekenmerkt door herstructureringsprogramma's die hebben geleid tot personeelsinkrimpingen vanwege desinvesteringen, verkoop van delen van het bedrijf die niet meer winstgevend worden geacht, of concentratie van functies en productie in Europa;

- EOR's kunnen een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling van lokale vakbondsvertegenwoordigers en de bevordering van een dialoog op EU-niveau. Alle EOR's uit de steekproef vertonen elementen van goede praktijken en zelfs innovaties die verder gaan dan de standaardbepalingen van de richtlijn betreffende de Europese ondernemingsraad. Er is sprake van een duidelijke tendens dat EOR's in de loop van de tijd, vanuit het oogpunt van Europees management, een belangrijkere partner zijn geworden voor zowel HR- als bedrijfsmanagement. Zij zijn met name zo belangrijk omdat arbeidsrelaties op nationaal en lokaal niveau worden gekenmerkt door een sterke diversiteit van instanties, organen en structuren;
- de rol en focus van de HRM-functie zijn aan het verschuiven en het zou kunnen dat HRM in de toekomst minder zichtbaar zal zijn binnen organisaties. In het onderzoek is een potentiële "uitholling" van de macht van HRM op middenniveau aan het licht gekomen – als gevolg van enerzijds centralisatie en anderzijds overdracht van macht naar het lokale niveau – die kan leiden tot verdere verkleining van de rol van HRM. Deze verkleining kan verder worden versterkt door andere factoren, zoals de uitbesteding van wat in het verleden belangrijke HRM-taken waren;
- gezien de trend dat beslissingen op mondiaal in plaats van Europees niveau worden genomen, is vaak zelfs de EOR niet de juiste plek voor de sociale dialoog. Er kan sprake zijn van spanning tussen standaardisering en het feit dat relaties tussen het management en werknemers op lokaal niveau grotendeels worden bepaald door nationale stelsels van arbeidsverhoudingen en een reeks rechtskaders. Daardoor is het voor lokale managers vaak lastig om met deze twee tegenstrijdige vormen van druk om te gaan.

Beleidsadviezen

- hoewel bedrijfsorganisatie en -management steeds vaker worden gestructureerd aan de hand van mondiaal beleid en mondiale oriëntaties, worden arbeidsrelaties wat macht, organisatie, middelen en juridisch vormgegeven competenties betreft nog altijd gedomineerd door het nationale niveau. Er moet verder worden nagedacht en er moeten meer maatregelen worden getroffen om een betere balans te creëren tussen de belangen van werkgevers en werknemers op transnationaal niveau;
- er is sprake van een steeds grotere discrepantie tussen het transnationale niveau van bedrijfsbesluitvorming (mondiaal) en de transnationale sociale dialoog (Europees). Er moet meer aandacht worden besteed aan het verkleinen van deze discrepantie door vormen van en structuren voor overleg op mondiaal niveau te versterken;
- bestaande EOR's moeten relevante praktijken uitwisselen in verband met de manier waarop hun betrokkenheid bij bedrijfsbeslissingen positief heeft bijgedragen aan de werkzaamheden en de cultuur van het bedrijf in de hele EU;
- beide sociale partners moeten, met steun van de EU en nationale instanties, proberen het HRM-beleid en de sociale dialoog binnen MB's beter op elkaar af te stemmen, want het loskoppelen van deze twee elementen zou negatieve gevolgen hebben voor de transnationale sociale dialoog in de EU;
- de transnationale sociale dialoog binnen MB's moet een constructieve rol spelen bij het beheer van de transitie naar een koolstofarme economie en van technologische en demografische verandering. Op die manier kan een positieve bijdrage worden geleverd aan de sociale dialoog in de EU;
- de uitbraak van COVID-19 heeft ook grote gevolgen gehad voor de activiteiten van MB's in de EU. De ongekende gevolgen van de gezondheidscrisis verschillen aanzienlijk per MB. De sociale dialoog tussen het management en werknemersvertegenwoordigers blijft onder deze uitzonderlijke omstandigheden echter functioneren door de rechten van werknemers op informatie, advies en medezeggenschap te verzoenen met de verstoring van de bedrijfsvoering. Op het moment van publicatie van dit verslag zijn de gebruikelijke grensoverschrijdende contacten en fysieke bijeenkomsten vervangen door onlinevergaderingen, maar in de kern moet de sociale dialoog een fundamentele rol spelen bij het beheer van de verscheidene effecten van de coronapandemie, in het sociale domein alsook in dat van de werkgelegenheid en de bedrijven.

Aanvullende informatie

Het verslag *Social dialogue and HR practices in European global companies* (Sociale dialoog en HR-praktijken binnen Europese mondiale bedrijven) is beschikbaar op http://eurofound.link/ef19009

Onderzoeksleider: Ricardo Rodriguez Contreras

information@eurofound.europa.eu