

# Sociaal overleg in Vlaamse vestigingen

*In de tweede golf van de PASO-bevraging kreeg een deel van de vestigingen met minstens tien werknemers een reeks vragen rond sociaal overleg voorgelegd. Informatie werd verzameld over de aanwezigheid van overlegorganen, de thematiek van het overleg, de syndicalisatiegraad en het al dan niet voorkomen van sociale conflicten. Deze gegevens brachten we in verband met vestigingskenmerken, het gevoerde HR-beleid en met de samenstelling en evolutie van het personeelsbestand. In deze bijdrage presenteren we enig cijfermateriaal en lichten we enkele opvallende resultaten toe. Wie meer wil weten, kan terecht op de PASO-website ([www.paso.be](http://www.paso.be)) voor het volledige dossier.*

### Waar vindt het overleg plaats?

België kent op organisatieniveau twee geïnstitutionaliseerde, paritair samengestelde overlegorganen: de ondernemingsraad (OR) en het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW). Om de vier jaar worden sociale verkiezingen georganiseerd om deze organen samen te stellen. Een derde belangrijke speler op het niveau van de individuele vestiging is de Syndicale Delegatie (SD) die enkel uit werknemersvertegenwoordigers bestaat.

Globaal vinden we in 27,1% van de organisaties met minstens tien werknemers een ondernemingsraad terug, in 38,3% een preventiecomité en in 29,7% een syndicale delegatie. De belangrijkste determinant is de organisatiegrootte: in vestigingen met tien tot vijftig werknemers is er in een op acht een OR actief en in een kwart een CPBW, in de organisaties met meer dan tweehonderd werknemers zijn deze overlegorganen haast overal aanwezig. De verklaring ligt in de bij wet vastgestelde drempels: een CPBW is verplicht vanaf vijftig, een OR

vanaf honderd werknemers. Ook de kans op een SD neemt sterk toe met de grootteklasse, ofschoon er hier geen wettelijke verplichting speelt. In macro-organisaties zijn er echter gemiddeld gesproken meer problemen en is de kans groter dat er tussen het personeel mensen zitten die hun schouders willen zetten onder een syndicaal initiatief.

In de regressie-analyses stellen we los van grootte vast dat in familiale organisaties minder vaak een SD actief is, dat non-profit organisaties vaker dan profitbedrijven een preventiecomité oprichten en dat de aanwezigheid van een SD positief correleert met de leeftijd van het personeel: in organisaties met veel oudere werknemers is het draagvlak voor een vakbondsafvaardiging merkbaar groter dan in vestigingen met een jong personeelsbestand.

### Waarover gaat het overleg?

De respondent kreeg vijftien thema's voorgeschoteld, telkens met de vraag of het thema aan bod kwam in het vestigingsoverleg. Indien dit het geval was, werd gevraagd aan te duiden of het thema centraal stond of eerder van ondergeschikt belang was. Figuur 1 vat de resultaten samen.

'Arbeidsomstandigheden, veiligheid en gezondheid' is het thema dat met voorsprong het vaakst centraal staat in het overleg: in ruim drie op vijf Vlaamse vestigingen wordt er veel aandacht aan besteed. Niet

zo verwonderlijk, aangezien de overheid terzake heel wat verplichtingen oplegt. Arbeidsduur en verlof- en arbeidstijdregelingen maken in 32 tot 43% van de vestigingen het centrale onderwerp uit van dialoog.

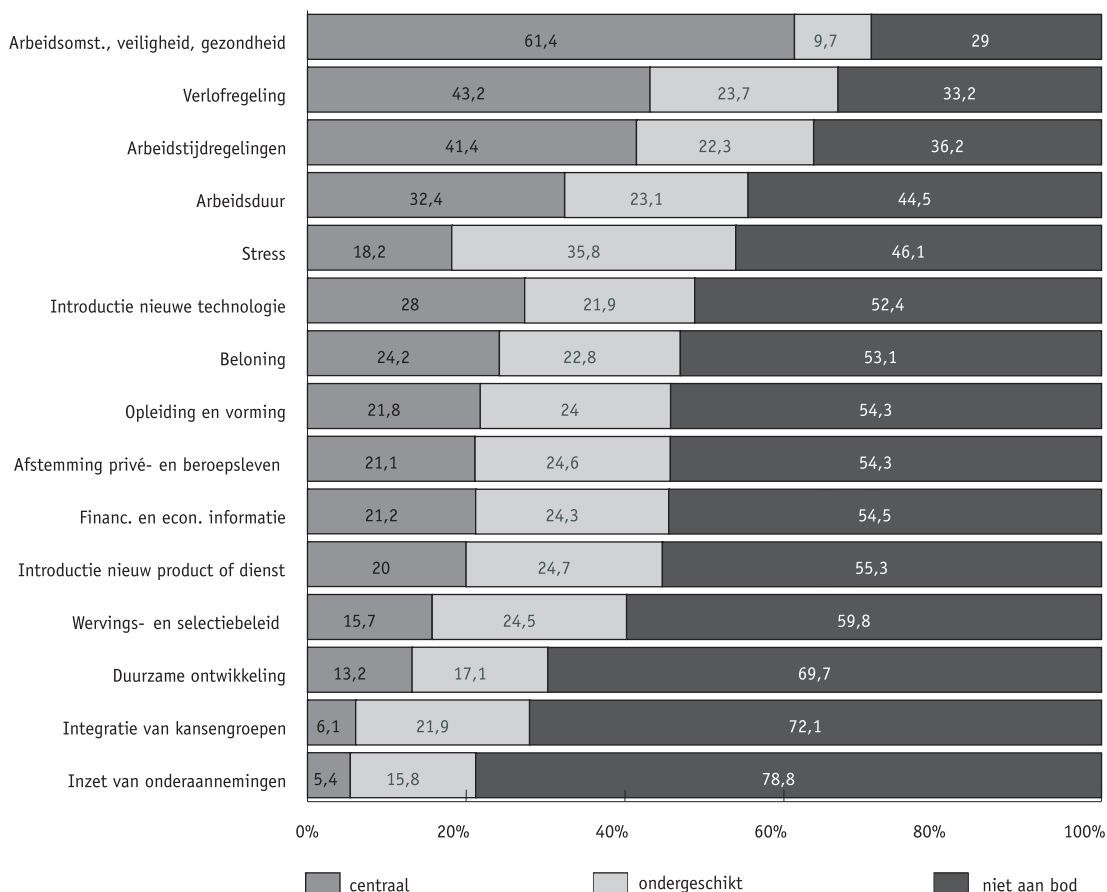
Dat temporele aspecten van de arbeidssituatie hoger scoren dan bijvoorbeeld beloning, het thema waar men spontaan zowat het eerst aan denkt bij sociaal overleg, heeft te maken met de keuze voor de vestiging als onderzoekseenheid. Overeenkomsten op interprofessioneel (onder andere het gewaarborgd gemiddeld minimum maandinkomen) en sectoraal niveau (bijvoorbeeld loonclassificaties) beperken in zekere mate de nood – én de ruimte – om binnen de organisatie collectieve

afspraken te maken. Anderzijds wordt het loon ook soms op individueel niveau onderhandeld. Arbeidstijdkwesties daarentegen zijn aangelegenheden die best ook op ondernemingsniveau worden besproken, aangezien ze onlosmakelijk verbonden zijn met het functioneren van de vestiging.

In regressie-analyses stoten we op verbanden die doorgaans gemakkelijk te duiden zijn. Zo is bijscholing van het personeel in kennisintensieve sectoren als het onderwijs en de gezondheidszorg een cruciale factor (zie ook PASO-bijdrage over laaggeschoolde arbeid). Het verwondert dan ook niet dat het vormingsthema in veel van deze organisaties een gespreksonderwerp vormt.

**Figuur 1.**

Thema's van sociaal overleg op vestigingsniveau (Vlaams Gewest; 2002).



**Bron:** Gegevens berekend op basis van PASO2003.

## Is het overleg inhoudelijk beperkt of gevarieerd?

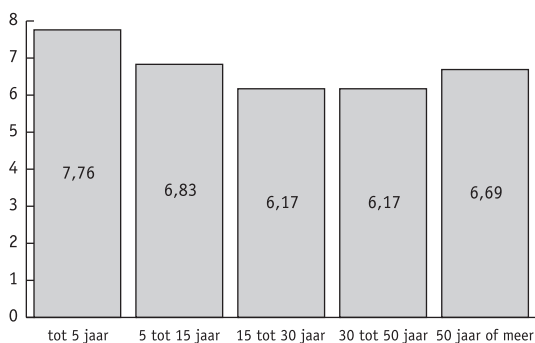
Tellen we het aantal onderwerpen op dan krijgen we een score voor de overlegbreedte. Het breedteconcept slaat op de inhoudelijke differentiatie van het overleg. Over de overlegfrequentie of de 'kwaliteit' van de dialoog doet de index geen uitspraken.

Het overleg is het breedst bij de jongste organisaties (figuur 2). In vestigingen van minder dan vijf jaar is het palet aan onderhandelings Thema's ruimer dan in de oude, gevestigde organisaties die gemiddeld gesproken toch bijna twee maal zoveel werknemers tellen. Een mogelijke verklaring is dat het breed overleg een antwoord is op de groei-pijnen 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. Ook mogelijk is dat het 'schone lei-gevoel' in startende organisaties inspireert tot een nieuw soort overlegcultuur, waarin men andere Thema's aansnijdt dan men gewoon is te bespreken in organisaties met uitgekristalliseerde arbeidsverhoudingen.

De regressie-analyses tonen aan dat de overlegbreedte een bijzondere sterk verband vertoont met organisatiegrootte: hoe meer werknemers, hoe breder het overleg. De breedte neemt ook toe met de

**Figuur 2.**

Aantal Thema's van het overleg (overlegbreedte) naar leeftijd van de vestiging (Vlaams Gewest; 2002).



**Bron:** Gegevens berekend op basis van PASO2003.

syndicalisatiegraad en de aanwezigheid van een SD. Een plausibele uitkomst, vermits het vaak de syndicale delegatie is die kwesties aankaart bij de directie. Bovendien staan werknemersvertegenwoordigers – of het nu syndicaal gedelegeerden zijn of de gekozenen in de OR of in het CPBW – sterker als ze zich door een groot deel van het personeel gesteund weten. De aanwezigheid van OR en CPBW doet het aantal overlegthema's ook toenemen, maar van de drie overlegorganen blijkt de SD de sterkste impact op de agenda te hebben.

Kijken we naar de samenstelling van het personeelsbestand, dan zien we dat het aandeel contracten van bepaalde duur een negatieve invloed heeft op de overlegbreedte. In een vestiging met veel tijdelijken kan het personeel minder wegen op de agenda en bij de 'passanten' is er begrijpelijkerwijs ook minder animo om aan het overleg deel te nemen, laat staan om het te verbreden.

Betrekken we de evolutie van de werkgelegenheid in de analyse, dan stellen we vast dat het overleg thematisch minder gevarieerd is in groei-bedrijven. Of anders geformuleerd: waar het slecht gaat, wordt er over meer gesproken.

## Vakbond en HR-manager: gezworen vijanden of strategische partners?

Een van de interessantste conclusies die uit het onderzoek naar voor komt, is dat personeelsbeleid en sociaal overleg elkaar niet uitsluiten, ook niet tegenwerken, maar integendeel juist positief op elkaar inwerken. Een sterk uitgebouwd personeelsbeleid – hier geïndiceerd aan de hand van het aantal toegepaste HRM-praktijken – en een levendige overlegcultuur gaan hand in hand.

Voorts blijkt sociaal overleg inhoudelijk rijker te zijn in organisaties waar het management het personeel veel directe participatiemogelijkheden biedt (bijvoorbeeld via kwaliteitskringen of werkoeverleg). 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 ook aan de werknemersvertegenwoordigers voor te leggen.

We beseffen dat een breed overleg niet per definitie een goed overleg is en dat achter het vastgestelde verband ook strategie en berekening schuil kunnen gaan. 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. Maar we zijn toch eerder geneigd een breed, modern personeelsbeleid en dito overlegpraktijk als onderdeel van eenzelfde 'dynamiek' te zien, als componenten van een vooruitstrevende organisatiecultuur waarin inspraak en HRM evident samengaan. In een dergelijk integratie- of partnershipmodel erkennen werkgever en werknemersafgevaardigden elkaars belangen en gaat men op zoek naar win-winsituaties op langere termijn. De cijfers uit de enquête suggereren alleszins sterk dat in organisaties waar men werk maakt van een betere benutting van het menselijk kapitaal, ook het sociaal overleg floreert.

## Overleg, maar in wiens naam?

Aan de PASO-respondent – doorgaans de zaakvoerder of de personeelsverantwoordelijke – werd ook gevraagd de syndicalisatie van het personeel in te schatten (zie tabel 1). Over alle organisaties heen is 64% van de werknemers aangesloten bij een vakbond. In de gemiddelde Vlaamse organisatie met 10 tot 49 werknemers is 52% van het personeel gesyndiceerd. De relatief schaarse organisaties met meerdere honderden werknemers kennen dan weer een syndicalisatie die aanzienlijk groter is dan het gemiddelde.

**Tabel 1.**

Gemiddelde syndicalisatie op werknemersniveau naar grootte van de vestiging (Vlaams Gewest, 2002).

	(%)
10-49 werknemers	52,0
50-99 werknemers	61,4
100-199 werknemers	60,9
200 of meer werknemers	73,8
<b>10 werknemers of meer</b>	<b>64,1</b>

**Bron:** Gegevens berekend op basis van PASO2003.

De vakbond blijft het sterkst staan in de industriële bastions: hier zijn vier op vijf werknemers gesyndi-

ceerd. Ook in 'vervoer, opslag en communicatie' is meer dan de helft van het personeel aangesloten bij een vakorganisatie; in deze (tertiaire) organisaties werken nogal wat arbeiders en heeft het werk vaak 'secundaire trekjes'. Hierna volgen, met percentages die schommelen rond 45%, de quartaire sectoren en de tertiaire vestigingen in 'handel en horeca' en in de 'financiële en zakelijke dienstverlening'.

Ook de syndicalisatiegraad per personeelscategorie werd bevroegd: van de arbeiders is ongeveer vier op vijf gesyndiceerd, bij bedienden is dit ongeveer de helft, bij kaderleden een kwart en de syndicalisatie van ambtenaren situeert zich rond 35%.

De regressie-analyses bevestigen dat de syndicalisatie hoger ligt in de industriële en logistieke bedrijven en dat er een positief verband is met organisatiegrootte. Brengen we de overlegvariabelen met elkaar in verband, dan zien we dat sociale conflicten en syndicalisatie positief correleren. De richting van het verband is niet meteen duidelijk: in een periode van sociale onrust kunnen niet-aangesloten werknemers zich gaan syndiceren, terwijl het evenzeer denkbaar is dat in sterk gesyndicaliseerde organisaties de vakbonden zich militanter opstellen, minder tot toegevingen bereid zijn en het zo vaker tot conflicten komt. Ook het eerder reeds aangehaalde positieve verband tussen overlegbreedte en syndicalisatie kan in de andere richting geïnterpreteerd worden: is het misschien zo dat bepaalde werknemers pas op de syndicale kar springen van zodra deze goed rolt, dat met andere woorden vakbondslidmaatschap een evidentere optie is in vestigingen met een brede overlegcultuur?

Kijken we naar de demografie van het personeelsbestand, dan valt op dat een groot aandeel vrouwelijke, laaggeschoolde, jongere, oudere of allochtone werknemers de syndicalisatiegraad in de organisatie doet toenemen. De zwakkere positie van iemand die tot een of meerdere kansengroepen behoort, kan hem of haar er toe aanzetten zich te syndiceren.

Een hogere syndicalisatie vinden we ook terug in vestigingen met een uitgebouwd personeelsbeleid. Dat de correlatie met syndicalisatie positief is bij praktijken die voordelig zijn voor de werknemer – zoals opleiding, loopbaanbegeleiding, promotie-

kansen en directe participatie – en negatief bij eerder nadelige praktijken, doet vermoeden dat het hier om een effect van sociaal overleg op HRM gaat: in organisaties waar de vakbond sterk staat, kan ze het HR-beleid (bij)sturen in een voor het personeel gunstige richting.

## **Wat als praten niet meer helpt?**

In slechts een dertigtal van de bevroegde vestigingen deden zich in 2002 een of meerdere sociale conflicten voor. Vertaald naar de populatie Vlaamse vestigingen vanaf tien werknemers is dit ongeveer vier procent. Hoe klein de groep ook is, het valt op dat zowat alle economische activiteiten vertegenwoordigd zijn. De tijd dat sociale onrust haast per definitie iets was van industriële bedrijven met een sterke syndicale traditie is definitief voorbij. Ge-

vraagd naar de belangrijkste redenen voor het langsturende conflict in 2002, scoren de motieven 'tewerkstelling en werkzekerheid', 'werkdruk', 'werkklimaat' en 'lonen en vergoedingen' het hoogst.

Sociale conflicten doen zich vaker voor in grote en in sterk gesyndicaliseerde vestigingen (cfr. supra), in tijden van laagconjunctuur (krimp van het personeelsbestand) en in vestigingen met veel HRM – zeker als het om praktijken gaat die de plichten van de werknemer centraal stellen, zoals prestatiebeoordeling en prestatiebeloning.

*Gert Theunissen  
Monique Ramioul  
HIVA*