

ARITAKE-WILD

Gezamenlijk Werkprogramma
Europese Sociale Partners
2006 – 2008

Gezamenlijk onderzoek naar herstructurering in de EU15
Fase 1

Nederland
Nationaal dossier

Den Haag
12 juni 2007

Opgesteld door:
ARITAKE-WILD
2007



Project van de Europese sociale partners met financiële steun van de Europese Commissie

Gezamenlijk Werkprogramma Europese Sociale Partners 2006 -2008

Gezamenlijk onderzoek naar herstructurering in de EU15 – Fase 1

Nationaal Dossier Nederland

Besproken op het nationale seminar in Den Haag, 12 juni 2007

INHOUD

Inleiding	
Doel van het nationale rapport	3
Deel 1	
Macro-economisch overzicht van herstructurering in Nederland	5
Deel 2	
De rol van de Nederlandse sociale partners op het gebied van herstructurering	21
Deel 3	
Samenvatting	34
Casestudy 1 – KPN	34
Casestudy 2 – Atoglas/Altuglas	38

Inleiding – Doel van het nationale rapport

Dit rapport over de rol van de Nederlandse sociale partners op het gebied van herstructurering is opgesteld op basis van een eerste conceptversie die door de nationale sociale partners is besproken tijdens een seminar in Den Haag op 12 juni 2007. Het Nederlandse nationale seminar was het tweede in een reeks soortgelijke bijeenkomsten die tussen april 2007 en juni 2008 in tien EU-lidstaten¹ worden gehouden. Het rapport is opgesteld door de daartoe aangewezen externe deskundige voor Nederland, dr. Valeria Pulignano, in samenwerking met de inhoudelijke coördinator van het project, Alan Wild.

Dit document wordt gepresenteerd als een ‘deskundigenrapport’. Het geeft de visie weer van de consultants die eraan hebben meegewerkt. Het geeft niet de – individuele of gezamenlijke – opvattingen weer van de Nederlandse sociale partners of de vertegenwoordigers van de Nederlandse bedrijven die in de casestudy’s worden beschreven, noch van de Europese sociale partners die opdracht hadden gegeven voor het onderzoek.

Het rapport is vooral bedoeld als bijdrage aan de totstandkoming van een synthesesedocument waarin de rol van de sociale partners op het gebied van herstructurering in de tien bestudeerde landen onderling wordt vergeleken, zodat daaruit lering kan worden getrokken voor de toekomst en invulling kan worden gegeven aan de activiteiten en prioriteiten van de sociale partners in Europa op dit terrein. Daarnaast wordt de lezer geïnformeerd over de rol die de Nederlandse sociale partners spelen in het proces van economische herstructurering op nationaal, sectoraal en ondernemingsniveau. Aan het einde van fase 2 van het project moeten soortgelijke nationale rapporten zijn opgesteld en besproken door de sociale partners in 25 Europese landen². De bedoeling is om te komen tot een algemeen discussiestuk over de rol van de sociale partners op het gebied van herstructurering in vrijwel alle landen van de Europese Unie, waar vertegenwoordigers van de sociale partners uit de hele EU zich vervolgens over kunnen buigen.

Eerdere onderzoeken naar de rol van de sociale partners op het gebied van herstructurering waren vaak gericht op geruchtmakende zaken waar grote aantallen banen verloren gingen bij bekende ondernemingen. In deze serie rapporten wordt getracht de invloed van de sociale partners op herstructureringsactiviteiten in bredere zin in kaart te brengen, waarbij het niet alleen gaat om massaontslagen in de particuliere sector, maar ook om wat wij aanduiden met de term ‘stille herstructurering’. Stille herstructurering omvat veranderingsprocessen die een grote invloed hebben op de aard van de werkzaamheden binnen een onderneming of overheidsorganisatie zonder dat er sprake is van omvangrijk banenverlies. De term heeft ook betrekking op veranderingen in kleine en micro-ondernemingen, die in de officiële ontslagcijfers vaak niet tot uitdrukking komen. Op die manier probeert het onderzoek een algemeen beeld te geven van de invloed die de sociale partners zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht hebben gehad op het beleid ten aanzien van economische herstructurering.

Dit rapport is onderverdeeld in drie delen:

- ◇ Deel 1: Macro-economische overzicht van herstructurering
- ◇ Deel 2: De rol van de Nederlandse sociale partners op het gebied van herstructurering

¹ Het tweede integrale onderzoek naar herstructurering van de sociale partners in de EU bestaat uit twee fasen. De eerste omvat tien EU-lidstaten, te weten Ierland, Nederland, Griekenland, Italië, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Zweden, Oostenrijk en Denemarken. De tweede fase begint in 2008 en omvat Duitsland, België, Finland, Portugal en Luxemburg. Tot slot hebben de Europese sociale partners een soortgelijk project uitgevoerd in de 10 landen die in 2004 tot de EU zijn toegetreden.

² De ‘EU 27’ zonder Bulgarije en Roemenië.

ARITAKE-WILD

◇ Deel 3: Casestudy's

Aan het begin van ieder deel wordt een samenvatting gegeven van het onderzoek en van de inhoudelijke discussie die tijdens het nationale seminar is gevoerd. Lezers die een globaal beeld willen krijgen van het rapport, kunnen zich beperken tot deze drie samenvattingen.

Deel 1: Macro-economisch overzicht

Samenvatting

In het onderstaande wordt een kort overzicht gegeven van de gegevens die verderop in dit gedeelte worden gepresenteerd en van de besprekingen die de Nederlandse sociale partners daarover tijdens het nationale seminar hebben gevoerd. Het is te beschouwen als managementsamenvatting van het gedeelte 'Macro-economisch overzicht'.

De afgelopen jaren heeft de Nederlandse economie een gestage groei laten zien. Na de algemene economische problematiek van de jaren zeventig kwam er in 1982 een omslag in de Nederlandse aanpak van sociaal overleg, waardoor de sociale partners een nieuwe rol kregen in de economische en sociale opleving van de Nederlandse economie. In een kort maar belangrijk document (het Akkoord van Wassenaar) waren de sociale partners overeengekomen om op basis van consensus samen te gaan werken aan een gezond economisch en arbeidsmarktbeleid.

Zoals uit dit deel van het rapport blijkt, is Nederland tegenwoordig een van de meest dynamische en open economieën van Europa. De macro-economische prognoses voor de middellange termijn gaan uit van aanhoudende solide economische prestaties en productiviteitsgroei. Het Nederlandse BBP zal tussen 2007 en 2011 met 2,5% tot 3,0% toenemen en de inflatie zal naar verwachting op een laag niveau van tussen 1,2% en 1,6% blijven. De wereldwijde concurrentiepositie van Nederland wordt nog steeds beter: volgens het World Economic Forum steeg Nederland tussen 2005 en 2006 van de 11^e naar de 9^e plaats op de wereldranglijst.

Niemand zal betwisten dat het de laatste jaren uitstekend gaat met de Nederlandse economie. Toch wordt hier en daar betwijfeld of het Nederlandse sociale model in de toekomst nog net zo goed zal zijn opgewassen tegen veranderingen in de wereldeconomie als de afgelopen 25 jaar het geval was. De omstandigheden die van oudsher met de groei van de Nederlandse economie worden geassocieerd, zijn veranderd. De groeimotor is niet langer de traditionele industrie maar de dienstverlening. Zaken als liberalisering van de overheidssector en openheid ten opzichte van de nieuwe markten in de wereld zijn hier sneller door de regering omarmd dan in veel andere Europese landen. De sociale partners zien verandering niet als een probleem maar als een kans en een uitdaging, en het land heeft veel profijt gehad van de economische transformatie. De veranderingen hebben echter ook nieuwe uitdagingen opgeleverd voor het land. Nederland moet zorgen dat het zijn economie op de lange termijn internationaal concurrerend houdt en zal met innovatieve arbeidsmarktmaatregelen moeten komen om de sociale effecten van de economische verandering te kunnen opvangen.

Naar aanleiding van de macro-economische gegevens en de besprekingen van de Nederlandse sociale partners daarover kan worden gesteld:

- ◇ De werkgelegenheid is de afgelopen 25 jaar in Nederland gestaag toegenomen, met uitzondering van een tijdelijke terugval in 2003 als gevolg van de wereldwijde economische teruggang. De laatste tijd is de dienstensector – en niet de industrie of de bouw – de belangrijkste bron van banengroei. Geheel zoals werd beoogd door het Akkoord van Wassenaar, heeft de werkgelegenheidsgroei een stimulans gekregen door het streven van de sociale partners naar flexibilisering van de arbeid en door de nationale afspraken over loonmatiging. Op dit moment bespreken de sociale partners welke aanpak het best kan worden gevolgd ten aanzien van flexibiliteit en zekerheid in de context van de toenemende internationalisering.
- ◇ Hoewel Nederland ruim boven het Europese gemiddelde en de Lissabon-doelstelling voor levenslang leren zit, is de Nederlandse economie ten opzichte

ARITAKE-WILD

van andere OESO-landen slechts een middenmoter wat betreft deelname aan het hoger onderwijs. Ofschoon degenen die zich thans op de arbeidsmarkt bevinden, zich vrij goed aanpassen aan veranderingen, is het de vraag of toekomstige arbeidsmarktdelnemers goed genoeg worden voorbereid op de kenniseconomie die Nederland steeds meer moet worden.

- ◇ De Nederlandse economie is steeds in staat gebleken om banenverlies als gevolg van economische herstructurering te vervangen door nieuw gecreëerde banen op de arbeidsmarkt. Ieder jaar verdwijnen er ongeveer 800.000 arbeidsplaatsen, die 'meer dan' vervangen worden. Er is echter discussie tussen de sociale partners over de vraag of deze vervangende werkgelegenheid van hetzelfde niveau is als de verdwenen werkgelegenheid, en in hoeverre dat erg is. Zij zijn het er echter over eens dat het van belang is om vast te stellen waar de 'werkelijke waarde' wordt gecreëerd in een kenniseconomie, en om met name daarop te focussen.
- ◇ Nederland wordt algemeen als een goed voorbeeld gezien als het gaat om maatregelen die zijn gericht op inkomensvervangende en reïntegratie van werklozen op de arbeidsmarkt. Ook programma's om het ondernemingsklimaat verder te verbeteren en ondernemerschap te bevorderen, spelen een rol in het verzachten van de sociale effecten van herstructurering, omdat een toenemend aantal kleine ondernemingen en zelfstandige ondernemers als economische 'schokdempers' fungeert. Volgens sommigen vormen uitkeringen een belemmering om weer aan het werk te gaan in wat als laagwaardige banen worden beschouwd. Anderen stellen dat de vele zelfstandige ondernemers voldoende inkomens- en werkgaranties hebben.
- ◇ Ondanks de over het geheel genomen indrukwekkende macro-economische prestaties kent de Nederlandse arbeidsmarkt nog altijd onderwijsgebonden, kennisgebonden en geografische onevenwichtigheden tussen het noorden en het zuiden van het land. Regionaal beleid in combinatie met het aanmoedigen van mobiliteit en het bevorderen van de arbeidsdeelname van ouderen zijn belangrijke thema's voor de sociale partners.

Twee zaken lijken met name van belang om het economische succes van Nederland veilig te stellen voor de toekomst.

Ten eerste moet worden gezorgd voor (blijvend) hoge investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D). In feite is de totale R&D-intensiteit in Nederland de afgelopen tijd gedaald³ en bevindt deze zich de laatste jaren onder het gemiddelde voor de EU-25. Met name het MKB moet een groter deel van de winst besteden aan R&D.

Ten tweede moeten verbeteringen in het onderwijssysteem ertoe leiden dat het aantal universitaire studenten toeneemt en dat nieuwkomers op de arbeidsmarkt over de nodige competenties beschikken om in de toekomstige Nederlandse economie goed te kunnen presteren.

Macro-economisch overzicht

Bevolkingsgroei

³ Ministerie van Economische Zaken en Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2006. *Science, Technology and Innovation in the Netherlands. Policies, Facts and Figures.*

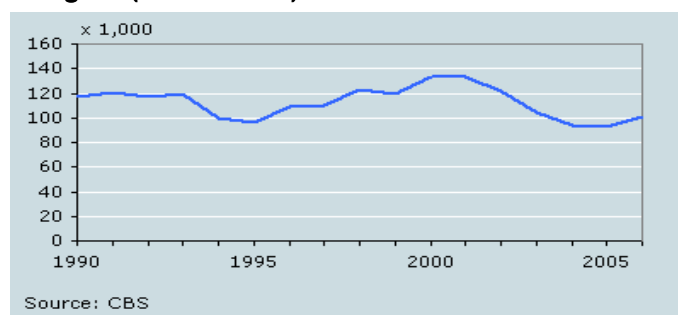
ARITAKE-WILD

In 2005 had Nederland ongeveer 16,3 miljoen inwoners. Sinds 2000 neemt de bevolkingsgroei af als gevolg van de teruglopende immigratie en de toenemende emigratie. De jaarlijkse bevolkingsgroei schommelt momenteel tussen 0,24% en 0,75%.

De Nederlandse bevolking vergrijst. In 2005 was 14% tot 15% van de bevolking 65 jaar of ouder. Volgens het Statistisch Jaarboek 2006 zal de bevolking in deze leeftijdsgroep toenemen van 2,3 miljoen nu naar 3,8 miljoen in 2030.

Nederland heeft de laatste jaren een negatief netto-migratiesaldo. De immigratie heeft sinds 1990 schommelingen vertoond (zie onderstaande grafiek), en in 2005 lag het aantal nieuwkomers met 94.000 ruim onder het aantal van 121.000 personen die het land verlieten.

Immigratie (1990 tot 2005)



BBP, BBP per hoofd, groei van het BBP

In 2003 kreeg de Nederlandse economie voor het eerst in twintig jaar te maken met een negatieve economische groei. Sindsdien heeft de economie zich hersteld en groeit het reële BBP met 1% à 3%. De afgelopen jaren heeft de consumenteninflatie conform de criteria van Maastricht op of onder de 2% gelegen.

De verwachtingen voor de toekomst zijn dat het BBP in 2007 met 2,6% zal groeien en in de periode 2008-2011 met een gemiddelde van circa 2,8% per jaar zal groeien (zie onderstaande gegevens uit *The Economist*).

Economische kernindicatoren

Kernindicatoren	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Reële groei BBP (%)	2,9	2,6	2,7	2,9	2,8	2,8
Consumentenprijsinflatie (gem. %)	1,2	1,6	1,5	1,5	1,5	1,5
Consumentenprijsinflatie (gem. %; EU-geharmoniseerde index)	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6	1,6
Begrotingssaldo (% van BBP)	1,0	0,6	-0,2	-0,4	-0,5	-0,7
Saldo lopende rekening (% van BBP)	8,0	7,8	6,9	7,4	7,2	7,3

Bron: The Economist – februari 2007

De groei van de particuliere consumptie trok in 2006 aan en die trend zal in 2007 doorzetten, mede dankzij een gunstig fiscaal beleid en groeiende werkgelegenheid⁴. Het BBP per hoofd groeide van EUR 31.287,50 in 2002 naar EUR 35.120,10 in 2005⁵. Diensten nemen het grootste deel van het BBP voor hun rekening (73,9%), gevolgd door de industrie (23,9%) en de landbouw (2,1%).

In 2004 bedroeg het gemiddelde besteedbare gezinsinkomen in Nederland EUR 28.500, ongeveer 7% hoger dan in 2000. De koopkrachtstijging was niet gelijk over de Nederlandse bevolking verdeeld. 'Werkende' gezinnen profiteerden het meest en zagen hun koopkracht met

⁴ The Economist, 2007.

⁵ OECD Statistics, 2007.

ARITAKE-WILD

10% stijgen. Huishoudens die voor hun inkomen vooral afhankelijk waren van een uitkering of een pensioen, zagen hun koopkracht juist met 5% dalen. De koopkracht van gezinnen van kleine zelfstandigen daalde met 1%⁶.

Volgens de mondiale concurrentie-index (Global Competitive Index) van het World Economic Forum behoort Nederland tot de landen met de beste concurrentiepositie ter wereld en is het gestegen van de 11^e plaats in 2005 naar de 9^e in 2006. Het land behoort ook tot de economieën die het meest openstaan voor buitenlandse handel. De openheid van de Nederlandse economie is sinds de jaren negentig aanzienlijk toegenomen⁷. De afgelopen jaren zijn de macro-economische stabiliteit en de internationale concurrentiepositie hand in hand gegaan met een lage inflatie, een groei van de productiviteit en een gunstig belastingklimaat voor ondernemingen.

Tabel 1: Global Competitiveness Index, vergelijking 2006 en 2005

Land/Economie	GCI	GCI	GCI	Verandering 2005-2006
	Plaatsing 2006	Score 2006	Plaatsing 2005	
Zwitserland	1	5,81	4	3
Verenigde Staten	6	5,61	1	-5
Japan	7	5,60	10	3
Nederland	9	5,56	11	2
België	20	5,27	20	0
Tsjechië	29	4,74	29	0
India	43	4,44	45	2
China	54	4,24	48	-6

Bron: World Economic Forum, 2006

Op de Lissabon-indicatoren (zie hieronder) scoort Nederland met een vierde plaats uitstekend ten opzichte van andere Europese economieën. Op wereldniveau presteert Nederland zelfs beter dan de Verenigde Staten en Oost-Azië.

Voortgang t.o.v. Lissabon-indicatoren 2006

Land	Uiteindelijke Index		Sub-indexen							
			Informatie-maatschappij	Innovatie en R&D	Liberalisering	Netwerk-industrieën	Financiële dienstverlening	Ondernemerschap	Sociale integratie	Duurzame ontwikkeling
	Plaatsing	Score	Plaatsing	Plaatsing	Plaatsing	Plaatsing	Plaatsing	Plaatsing	Plaatsing	Plaatsing
EU 25										
Denemarken	1	5,76	4	4	5	2	5	1	1	3
Nederland	4	5,59	2	5	2	6	6	2	4	6
België	10	5,15	14	7	10	10	11	11	6	9
Estland	12	4,93	5	11	12	17	12	6	12	16
Gemiddelde EU25	-	4,84	-	-	-	-	-	-	-	-
Verenigde Staten	-	5,45	-	-	-	-	-	-	-	-
Oost-Azië	-	5,28	-	-	-	-	-	-	-	-

Bron: World Economic Forum 2007

UNDP: Human Development Index Nederland

Sinds 1990 berekent het UNDP ieder jaar in het Human Development Report een index van de menselijke ontwikkeling (Human Development Index, HDI). Deze meet de welvaart in bredere zin dan alleen op basis van het BBP. De HDI gaat uit van drie dimensies van de menselijke ontwikkeling: een lang en gezond leven (gemeten aan de hand van levensverwachting); kennis (gemeten aan de hand van geletterdheid onder volwassenen en deelname aan primair,

⁶ Statistisch Jaarboek 2006: 95.

⁷ Ministerie van Economische Zaken, 2006.

ARITAKE-WILD

secundair en tertiair onderwijs); en een behoorlijke levensstandaard (gemeten aan de hand van BBP per hoofd op basis van koopkrachtpariteit).

De HDI voor Nederland was in 2004 (meest recente beschikbare gegevens) 0,947, waarmee het een 10^e plaats bekleedt onder de 177 opgenomen landen. Ten opzichte van 2000 is dit een achteruitgang met vier plaatsen. Van de EU-lidstaten scoorden alleen Ierland (4^e) en Zweden (5^e) hoger dan Nederland. Binnen Europa scoorden Noorwegen (1^e), IJsland (2^e) en Zwitserland (9^e) hoger dan Nederland (zie onderstaande tabel).

Human Development Index Nederland 2004			
HDI-score	Levensverwachting bij de geboorte (Jaren)	Combineerde deelname primair, secundair en tertiair onderwijs (%)	BBP per hoofd
1. Noorwegen (0,965)	1. Japan (82,2)	1. Australië (113,2)	1. Luxemburg
8. Verenigde Staten (0,948)	21. Malta (78,6)	5. Nieuw-Zeeland (100,1)	7. Oostenrijk
9. Zwitserland (0,947)	22. Verenigd Koninkrijk (78,5)	6. Ierland (99,0)	8. Denemarken
10. Nederland (0,947)	23. Nederland (78,5)	7. Nederland (98,2)	9. Nederland
11. Finland (0,947)	24. Costa Rica (78,3)	8. Zweden (96,5)	10. Canada
12. Luxemburg (0,945)	25. Griekenland (78,3)	9. IJsland (96,3)	11. België

Bron: UNDP

GDI en de positie van vrouwen. De HDI meet de gemiddelde scores voor een land en houdt dus geen rekening met de verschillen tussen mannen en vrouwen. De 'Gender-related Development Index' (GDI), die in 1995 voor het eerst in het Human Development Report werd geïntroduceerd, meet de prestaties op dezelfde terreinen aan de hand van dezelfde indicatoren als de HDI, maar neemt daarbij wél de verschillen tussen mannen en vrouwen in aanmerking. Hoe groter de genderongelijkheid in de basale menselijke ontwikkeling, hoe lager de GDI van een land ten opzichte van de HDI. De GDI-score van Nederland (0,945) moet worden vergeleken met de HDI-score van Nederland (0,947). De GDI-score is 99,8% van de HDI-score. Van de 136 landen met zowel HDI- als GDI-scores hebben 19 landen een betere uitkomst dan Nederland. De enigszins achterblijvende scores op het gebied van levensverwachting (77^e plaats) en onderwijs (111^e plaats) onderstrepen echter het positieve effect van de hoge mate van koopkrachtpariteit tussen mannen en vrouwen en Nederland. Desondanks bestaat er een genderkloof in Nederland. De toenemende participatie van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt (van minder dan 3 miljoen in 2001 naar bijna 3,2 miljoen in 2005) is vooral opvallend in door parttimers gedomineerde sectoren zoals de gezondheidszorg, het onderwijs en het openbaar bestuur.⁸

Deze bevindingen worden ondersteund door de 'Gender Empowerment Measure' (GEM), die laat zien in hoeverre vrouwen actief deelnemen aan het economische en politieke leven. Gekeken wordt naar het percentage vrouwelijke parlementsleden, het percentage vrouwelijke beleidsmakers, hoge ambtenaren en managers, het percentage vrouwen in gespecialiseerde en technische beroepen, en de inkomensongelijkheid tussen mannen en vrouwen, waaruit de economische onafhankelijkheid van vrouwen blijkt. Nederland staat op de 7^e plaats van de 75 landen waarvoor een GEM is opgesteld.

Werkgelegenheid en werkloosheid

In de periode 1983-1993 groeide de totale werkgelegenheid in Nederland gemiddeld met 1,8% per jaar. Met name parttime-banen en in mindere mate uitzendbanen vertoonden een sterke groei. In de tweede helft van de jaren negentig en in de jaren 2000-2002 groeide de werkgelegenheid minder sterk. Het belangrijkste aandachtspunt in deze periode was een toenemende participatie van vrouwen en minderheden. Al die jaren was het beleidsdoel van de

⁸ Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 2006.

ARITAKE-WILD

regering om de flexibiliteit van de arbeidsmarkt te vergroten en de internationale concurrentiepositie van het land te verbeteren. Na 1982 werden belangrijke maatregelen genomen – die in 1994 verder werden uitgebreid – om de arbeidsmarkt te hervormen (flexibilisering en aanpassing van het sociale-zekerheidsstelsel) en het loonvormingsproces te veranderen (zie verderop).

Werkgelegenheid (1000 personen)

	2000	2003	2004	2005
<i>Werknemers</i>	6.988	7.199	7.153	7.041
<i>Zelfstandigen</i>	1.127	1.125	1.121	1.116
<i>Mannen</i>	4.572	4.600	4.489	4.404
<i>Vrouwen</i>	3.544	3.724	3.785	3.753
<i>Landbouw en visserij</i>	280	283	277	271
<i>Industrie en bouwnijverheid</i>	1.575	1.552	1.500	1.438
<i>Commerciële dienstverlening</i>	3.811	3.875	3.804	3.746
<i>Niet-commerciële dienstverlening</i>	2.450	2.614	2.692	2.701
<i>Werkzame personen</i>	8.115	8.324	8.274	8.157

Bron: Statistisch Jaarboek 2006

Na 2003 liep de werkgelegenheid in Nederland enigszins terug als gevolg van de economische recessie in 2003. De afname van de werkgelegenheid ging gepaard met een toename van het gemiddelde aantal ontslagen. In 2003 gingen per kwartaal gemiddeld 40.000 arbeidsplaatsen verloren. In het eerste kwartaal van 2005 nam het werkgelegenheidsverlies af tot 15.000, weer gevolgd door een lichte stijging in het tweede kwartaal. Hoewel het werkloosheidscijfer in deze periode in Nederland sneller toenam dan in andere Europese landen, bleef het laag vergeleken met het EU-gemiddelde van 8,0%. Ieder jaar verdwijnen er in de Nederlandse economie ongeveer 800.000 arbeidsplaatsen, die ‘meer dan’ vervangen worden. Tegen een achtergrond van algehele werkgelegenheidsgroei in de economie waren er, mede dankzij dit ‘verloop’ op de arbeidsmarkt, aanzienlijke wijzigingen mogelijk in de werkgelegenheidsstructuur (zie hieronder).

Werknemers per sector (x 1.000)

	2000	2003	2004	2005
<i>Landbouw en visserij</i>	130	135	134	129
<i>Industrie en bouwnijverheid</i>	1.475	1.398	1.335	1.298
• delfstoffenwinning	9	9	9	9
• industrie	1.011	952	914	891
• energie en waterleiding	33	32	32	31
• bouwnijverheid	422	405	380	367
<i>Commerciële dienstverlening</i>	3.622	3.578	3.517	3.520
• handel	1.245	1.255	1.225	1.214
• horeca	269	270	265	260
• vervoer en communicatie	469	470	458	449
• financiële instellingen	287	278	275	273
• zakelijke dienstverlening	1.352	1.306	1.294	1.324
<i>Niet-commerciële dienstverlening</i>	2.183	2.450	2.459	2.469
• openbaar bestuur	510	553	540	529
• onderwijs	404	438	442	443
• gezondheids- en welzijnszorg	955	1.122	1.144	1.165
• cultuur, overige dienstverl.	315	337	334	333
<i>Mannen</i>	4.237	4.151	4.069	4.022
<i>Vrouwen</i>	3.173	3.409	3.376	3.394
<i>Voltijd</i>	4.151	3.975	3.890	3.845
<i>Deeltijd</i>	3.258	3.585	3.555	3.571
<i>Vast dienstverband</i>	6.726	6.955	6.835	6.789
<i>Flexibel dienstverband</i>	684	606	610	627
<i>Totaal</i>	7.410	7.561	7.445	7.416

Bron: Statistisch Jaarboek 2006

ARITAKE-WILD

In 2002 begon het aantal banen in de particuliere sector terug te lopen. Het grootste verlies van arbeidsplaatsen deed zich voor in door mannen gedomineerde sectoren, zoals de industrie en de bouw (- 49.000 banen). In 2003 daalde het aantal banen in de financiële en zakelijke dienstverlening (- 21.000 banen). Deze verandering had een grotere impact op vrouwen dan in eerdere perioden. De werkgelegenheid nam toe in de collectieve sector (overheid, onderwijs en met name de zorg), waar in 2003 ruim 100.000 banen werden gecreëerd. In de niet-commerciële dienstverlening steeg het aantal arbeidsplaatsen licht (+ 6.000). Het verlies van arbeidsplaatsen in de particuliere sector hield in 2003 en 2004 aan en kon niet worden gecompenseerd door de werkgelegenheids groei in de collectieve sector.

In 2005 vertoonde de Nederlandse arbeidsmarkt tekenen van herstel. Het Statistisch Jaarboek 2006 laat zien dat er in het tweede kwartaal een kentering kwam in de stijging van de werkloosheid. In bedrijfstakken als de zakelijke dienstverlening en de gezondheidszorg, waar veel parttimers en vrouwen werkzaam zijn, was de groei van de werkgelegenheid groter dan in de industrie en de bouw, waar mannelijke fulltimers overheersen⁹. De groei in de zakelijke dienstverlening hing vooral samen met een toename van het aantal uitzendbanen, maar de werkgelegenheid nam ook toe in bedrijfstakken als de IT, reclame en economische dienstverlening. In andere delen van de particuliere sector loopt de werkgelegenheid nog steeds terug, zij het in een lager tempo. Sinds 2005 is de werkgelegenheid onder ambtenaren fors gedaald.

Midden- en kleinbedrijf

Het belang van het MKB voor de Nederlandse economie blijkt uit de onderstaande tabel. Ongeveer 50% van de Nederlandse werknemers is in dienst bij een kleine of middelgrote onderneming (<100 werknemers). Het midden- en kleinbedrijf levert ongeveer 45% van de bruto toegevoegde waarde in de economie. In de detailhandel is de werkgelegenheid in het MKB sinds 2003 flink toegenomen. De werkgelegenheid in kleine en middelgrote bedrijven in de industrie en de bouw is minder snel gegroeid dan in de commerciële dienstverlening. In het midden- en kleinbedrijf is de werkgelegenheid met name sterk gegroeid door het toenemende aantal zelfstandige ondernemers.

Werkgelegenheid in het MKB (1000 personen)

	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Werkgelegenheid</i>					
<i>MKB (<100 werknemers)</i>	3.712	3.649	3.648	3.717	3.802
<i>Grote ondernemingen (>100 werknemers)</i>	3.380	3.374	3.389	3.470	3.558
<i>Totaal</i>	7.092	7.023	7.037	7.184	7.360
<i>Percentage</i>	52.3	51.9	51.8	51.7	51.6

Bron: MKB-data <http://www.eim.nl>

Productiviteitsgroei

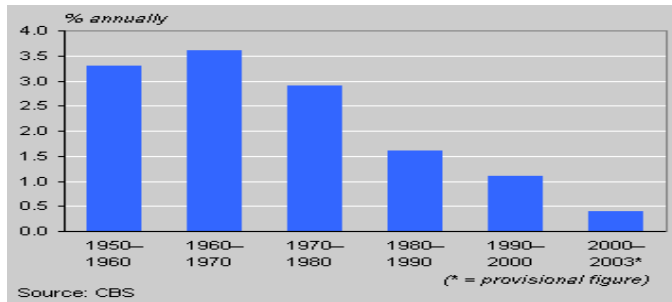
Tussen 1949 en 1980 nam de arbeidsproductiviteit in Nederland gemiddeld met meer dan 3% per jaar toe. Van 1980 tot 2003 presteerde Nederland op dit gebied echter minder goed dan veel andere Europese landen. In de periode 1980-1989 was de gemiddelde productiviteitsgroei 1,7% per jaar. Tussen 1990 en 1999 daalde de gemiddelde jaarlijkse groei van de productiviteit tot 1,1% en in de periode 2000-2003 liep deze nog verder terug tot slechts 0,4%.

Daarna (wat in de onderstaande CBS-gegevens nog niet is te zien) nam de arbeidsproductiviteit in Nederland in 2004 en 2005 weer toe met 3,3%. Die toename was het gevolg van een opleving van de productie en een gelijktijdige daling van de werkgelegenheid.

⁹ CBS, 2006.

ARITAKE-WILD

Stijging van de arbeidsproductiviteit



De meest opvallende stijging van de arbeidsproductiviteit tussen 2004 en 2005 deed zich voor in de industrie (6,5%) en de bouw (6,5%). In deze sectoren was de daling van de werkgelegenheid naar verhouding groter dan in andere sectoren, terwijl de productiviteit snel toenam. De productiviteit groeide ook duidelijk in de handel en het vervoer (4,6%) en in de financiële en zakelijke dienstverlening (4,0%).

Arbeidskosten per eenheid product

Tussen 1997 en 2002 stegen de arbeidskosten ruim 30% – aanzienlijk sneller dan de productiviteitsgroei. Deze toename lag boven het EU-gemiddelde en hing vooral samen met de gespannen arbeidsmarkt eind jaren negentig. De arbeidskosten per eenheid product gingen nog sneller stijgen toen de sterke economische groei begin jaren 2000 omsloeg in een economische recessie. Door deze stijging van de arbeidskosten in combinatie met de waardevermindering van de euro ten opzichte van andere valuta's, met name de dollar, werd de Nederlandse concurrentiepositie aangetast. Dit wordt weerspiegeld in de zwakke groei van de goederenexport in de periode 2001-2003. Na 2003 ging een daling van de arbeidskosten per eenheid product vergezeld van een opleving van de export (zie onderstaande grafiek).

Arbeidskosten per eenheid product (marktsector) en export in Nederland

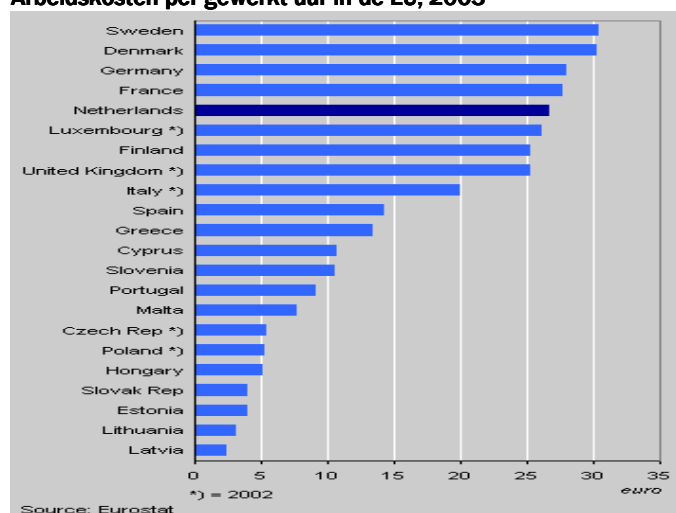


Ondanks de stijgingen tussen 1997 en 2002 bleven de Nederlandse arbeidskosten per eenheid product naar West-Europese maatstaven aan de lage kant (in 1997 nog ruim € 4 per uur lager dan in Duitsland). Dit was het gevolg van het feit dat de sociale partners de loonstijging sinds het Akkoord van Wassenaar (1982) beperkt hadden weten te houden¹⁰. Het verschil met Duitsland bestond in 2002 nog wel, maar was teruggelopen tot ongeveer € 1,5 per gewerkt uur.

In 2003 liepen de Nederlandse gemiddelde arbeidskosten per gewerkt uur voor ondernemingen op tot bijna € 27. Daarmee (zie onderstaande grafiek) neemt Nederland een middenpositie in tussen West-Europese landen als Zweden en Denemarken, waar de arbeidskosten per gewerkt uur meer dan € 30 bedragen, en de mediterrane landen, waar de arbeidskosten per gewerkt uur variëren van € 8 in Malta tot circa € 20 in Italië.

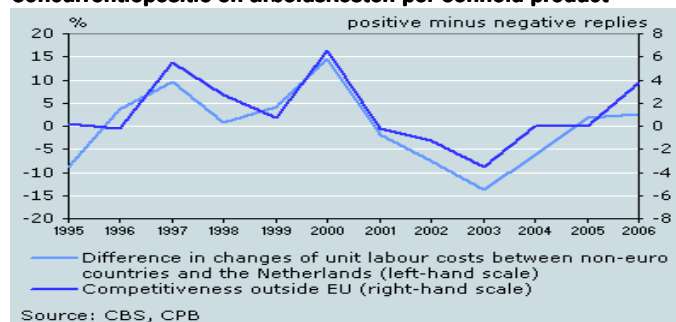
¹⁰ Visser J. en A.C. Hamerijck, 1997. *A 'Dutch' Miracle: Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands*. Amsterdam University Press, Amsterdam.

Arbeidskosten per gewerkt uur in de EU, 2003



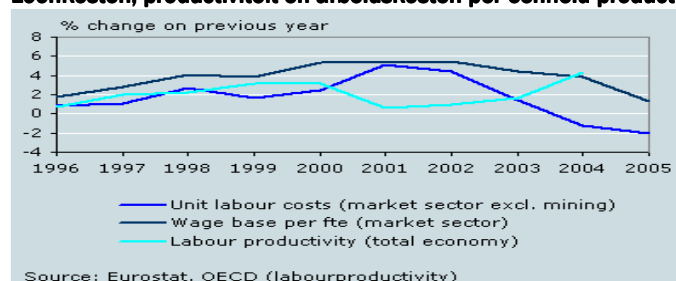
Sinds 2003 is de beoordeling van de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven verbeterd. Dit was mede te danken aan de afspraken tussen de sociale partners om de loonstijging in 2003 te beperken tot 2,5% en hun aanbevelingen ten aanzien van een loonstop in 2004 en een geringe loonstijging – als de economie zou aantrekken – in 2005¹¹. In 2006 waren fabrikanten weer redelijk positief over hun concurrentiepositie (zie onderstaande grafiek).

Concurrentiepositie en arbeidskosten per eenheid product



De volgende grafiek laat zien dat in 2004 en 2005 de arbeidsproductiviteit steeg, dat de loonkostenstijgingen gematigder waren en dat daardoor de arbeidskosten per eenheid product daalden.

Loonkosten, productiviteit en arbeidskosten per eenheid product in Nederland



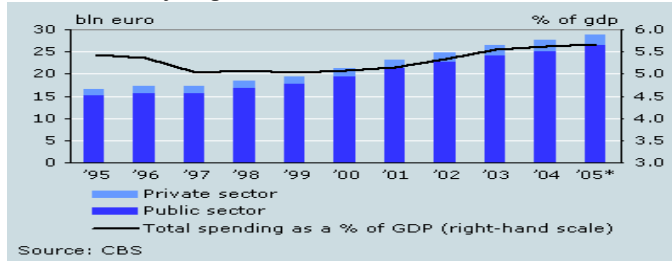
Onderwijs

¹¹ De loonmatigingsafspraken van 2004/2005.

ARITAKE-WILD

Uit OESO-gegevens (2007) blijkt dat de onderwijsprestaties van Nederland over het algemeen goed zijn en net onder het OESO-gemiddelde liggen. De score van Nederland op onderwijsgebied wordt ondersteund door een stijging van de totale onderwijsuitgaven. De publieke en de private sector in Nederland besteedden in 2005 samen in totaal € 28,7 miljard aan onderwijs, 4% meer dan in 2004.

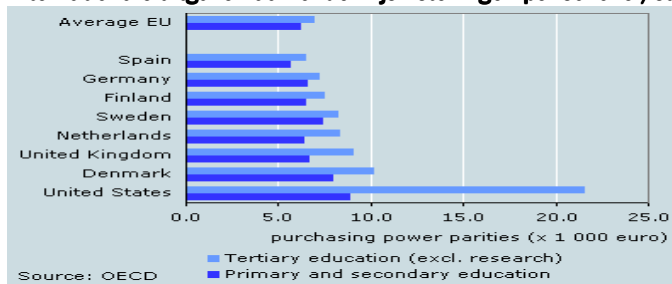
Totale onderwijsuitgaven



Na correctie voor inflatie zijn de uitgaven aan het basisonderwijs tussen 1995 en 2005 sterk gestegen, namelijk van 29% naar 34%. De uitgaven aan het middelbaar onderwijs bleef stabiel. Het percentage volwassenen tussen 25 en 65 jaar met een hoger-onderwijsdiploma nam tussen 1995 en 2002 toe van circa 22% tot bijna 25%¹². In de 'Bijdrage van de Nederlandse sociale partners aan het Nationaal Hervormingsprogramma 2005-2008' wordt gesteld dat investeringen in onderwijs gericht moeten zijn op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten, het verbeteren van de doorstroming van VMBO naar MBO, het verhogen van de kwaliteit van de gediplomeerde uitstroom en het verbeteren van de mogelijkheden voor scholing van werknemers. Internationaal gezien scoort Nederland ten aanzien van uitgaven per scholier/student in alle onderwijscategorieën rond het gemiddelde.

Met het oog op de ontwikkeling van de Nederlandse economie is de hamvraag of onderwijsprestaties in de middenmoot wel die arbeidskrachten opleveren die Nederland nodig zal hebben om zijn internationale concurrentiepositie in de toekomst te behouden.

Internationale uitgaven aan onderwijsinstellingen per scholier/student, 2003



Als we verder kijken dan het puur klassikale onderwijs, dan blinkt Nederland uit op het gebied van levenslang leren. Uit gegevens van Eurostat (2005) blijkt dat Nederland met zijn percentage volwassenen tussen 25 en 65 jaar dat is betrokken bij levenslang leren (16,6%), ruim boven het EU15-gemiddelde (12,7%) en de Lissabondoelstelling (12,5%) uitkomt.

De structuur van het bedrijfsleven

In Nederland nemen diensten het grootste deel van het BBP voor hun rekening (73,6%), gevolgd door de industrie (24,4%) en de landbouw (2,1%). Hoewel de Nederlandse export groter is dan de import, groeien beide volgens hetzelfde patroon.

¹² Ministerie van Economische Zaken, 2006.

ARITAKE-WILD

De structuur van de Nederlandse economie (2006)

Sector	Aandeel in BBP (%)	Producten
Landbouw	2,1%	Zuivel, gevogelte, vlees, bloembollen, snijbloemen, groente en fruit, suikerbieten, aardappelen, tarwe, gerst.
Industrie	24,4%	Agro-industrie, staal en aluminium, metaal- en technische producten, elektrische machines en apparaten, bulkchemicaliën, aardgas, aardolieproducten, transportmiddelen, micro-elektronica.
Diensten	73,6%	Handel, horeca, vervoer, opslag en communicatie, financiële (bank- en verzekeringswezen) en zakelijke dienstverlening, zorg en overige diensten.
Handel (2006 schatting)	Export: USD 400,5 miljard (f.o.b.)	Minerale brandstoffen, chemicaliën, machines en transportmiddelen, verwerkte voedingsmiddelen en tabak, landbouwproducten.
	Import: USD 355,8 miljard (f.o.b.)	Minerale brandstoffen en ruwe aardolie, machines, transportmiddelen, consumentenartikelen, voedingsmiddelen.
Handelspartners	Export/import (2005)	EU (76,8%/55,0%), Duitsland (23,6%/19,0%), België (11,9%/10,7%), China (0,9%/7,7%), V.K. (9,3%/6,3%), V.S. (4,9%/8,0%).

Bron: US Department of State, 2007 (<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3204.htm>)

Diensten. De dienstensector levert bijna driekwart van het Nederlandse BBP. Over de lange termijn gezien komt de groei van de zakelijke dienstverlening duidelijk tot uiting in de ontwikkeling van het aantal bedrijven. Tussen 1995 en 2005 groeide het aantal dienstverlenende bedrijven met 70%, vergeleken met 15% gemiddeld in het bedrijfsleven. In 2005 was een op de vier bedrijven in Nederland actief in de zakelijke dienstverlening.

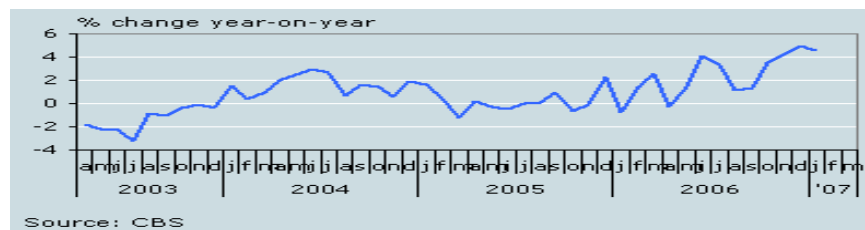
De financiële sector is de grootste tak van de zakelijke dienstverlening, gevolgd door de horeca en de IT. In 2005 was de financiële sector goed voor 27% van het BBP. De horeca leverde 14% van het BBP, ongeveer evenveel als het voorgaande jaar. Samen genereerden deze sectoren in 2005 twee derde van de toegevoegde waarde van de zakelijke dienstverlening. De werkgelegenheid in de uitzendbranche maakte in 2005 een sterke groei door, terwijl die in de rest van de branche stabiel bleef.

Industrie. Na de dienstverlening is de industrie de grootste sector binnen de Nederlandse economie. Volgens het Statistisch Jaarboek 2006 droeg de industrie in 2005 voor 14% bij aan het BBP, ongeveer evenveel als het jaar daarvoor. De grootste branches binnen de industrie zijn: de metaal-, machine-, elektrotechnische en transportmiddelenindustrie; de aardolie-, chemische, rubber- en kunststofindustrie; en de voedings- en genotmiddelenindustrie. Deze drie sectoren realiseerden in 2005 bijna 70% van de industriële toegevoegde waarde.

Na een bescheiden groei in 2004 bleef de Nederlandse industriële productie in 2005 stabiel, waarbij er tussen de diverse sectoren grote verschillen te zien waren. De voedings- en genotmiddelenindustrie, de aardolie-, chemische, rubber- en kunststofindustrie, en de hout-, bouwmaterialen- en meubelindustrie produceerden allemaal meer dan in 2004, terwijl andere sectoren hun productie zagen dalen. Een sterke productiedaling deed zich met name voor in de elektrotechnische en de transportmiddelenindustrie.

Sinds 2006 is de gemiddelde dagelijkse productie in de Nederlandse industrie toegenomen. In januari 2007 was deze bijna 5% hoger dan een jaar eerder. Meer specifiek was de industriële productie in de periode december 2006 tot januari 2007 bijna 2% hoger dan in de periode oktober-november 2006. De productie steeg in alle industrietakken. De toename was het grootst (9%) in de hout-, bouwmaterialen- en meubelindustrie. Met een toename van bijna 9% deed ook de metaalindustrie het goed.

Industriële productie



ARITAKE-WILD

Industriële werkgevers in Nederland lijken zich momenteel te concentreren op het verbeteren van hun concurrentiepositie door hun productiviteit op te voeren en hun loonkosten te beheersen. Tussen 2001 en 2005 daalde de werkgelegenheid in de industrie met bijna 12%, vergeleken met iets meer dan 3% gemiddeld in Nederland. 'Offshoring' in de vorm van verplaatsing van productieactiviteiten naar lagelonenlanden speelde hierbij ook een rol (zie verderop – Uitgaande DBI).

Landbouw. Het aantal agrarische bedrijven in Nederland daalde in de periode 2000-2005 met 16.000 naar iets meer dan 81.000. Met name rond de grote steden is het aantal boerenbedrijven sterk gedaald door stadsuitbreiding. In minder verstedelijkte gebieden neemt het aantal agrarische bedrijven vooral af omdat kleine boeren stoppen met hun bedrijf. Sinds een aantal jaren is de trend dat kleinere boerenbedrijven verdwijnen terwijl grotere boerenbedrijven nog groter worden. In tegenstelling tot deze dalende trend is er in bepaalde agrarische bedrijfstakken wél groei te zien. Het aantal pluimveebedrijven voor de eierproductie nam bijvoorbeeld met 5% toe.

Directe buitenlandse investeringen (DBI)

Uitgaande DBI

De directe investeringen vanuit Nederland zijn de afgelopen 15 jaar verdrievoudigd. Dit laat zien dat Nederland, in vergelijking met de buurlanden of landen van dezelfde omvang, sterk op de buitenwereld is gericht.

Het grootste deel van de uitgaande DBI gaat naar ontwikkelde landen, met name in Europa. Meer dan de helft van de buitenlandse investeringen wordt gedaan in andere landen van de Europese Unie en een kwart gaat naar de Verenigde Staten. De investeringsstroom naar lagelonenlanden (in Azië en Afrika) is beperkt en vertoont weinig verandering. China is de enige uitzondering hierop en neemt binnen deze groep bijna de volledige groei voor zijn rekening. Ook Oost-Europa begint populairder te worden als bestemming voor Nederlandse DBI. Desondanks is het aandeel van deze regio in de totale Nederlandse DBI in Europa nog geen 6%.

De verschuiving naar een diensteneconomie is ook terug te zien in de directe buitenlandse investeringen vanuit Nederland. In 1984 vormden industriegebonden investeringen twee derde (68%) en dienstengebonden investeringen 31% van de totale Nederlandse DBI. Momenteel beslaat de dienstverlening 51% van de totale DBI en de industrie 40%. Van alle buitenlandse investeringen in de dienstensector blijft 72% in Europa en gaat 2,4% naar Zuidoost-Azië, terwijl er nauwelijks iets naar lagelonenlanden gaat¹³.

Inkomende DBI

Nederland is ook een belangrijke ontvanger van DBI. In 2004 ging het in totaal om een bedrag van € 368 miljard. Datzelfde jaar groeide het aantal in Nederland actieve buitenlandse ondernemingen met 4% en het totale aantal werknemers van deze bedrijven met 6%. Het totale aantal banen bij buitenlandse bedrijven in Nederland bedroeg meer dan een half miljoen. De meeste DBI in Nederland is afkomstig uit andere Europese landen (58%), gevolgd door de Verenigde Staten (34%) en Azië (7%). De meeste van deze banen zijn in de industrie. Dienstverlenende functies op het gebied van verkoop, marketing en consultancy komen op de tweede plaats. Er zijn veel buitenlandse ondernemingen (vooral Amerikaanse) die hun Europese of EMEA-hoofdkantoor in Nederland hebben.

Aard en omvang van herstructurering

De Nederlandse nationale sociale partners beschouwen herstructurering als een normaal aspect van het proces van economische groei. Economieën die de uitdaging aangaan om internationaal concurrerend te blijven, presteren namelijk het best. Bijna twintig jaar geleden kwamen de Nederlandse werkgeversorganisaties, vakbonden en de overheid tot een beleid om

¹³ Biermans M. en M.J. van Leeuwen, 2006. *Insight into Offshoring*, SEO Economisch Onderzoek.

ARITAKE-WILD

de zogenoemde 'Hollandse ziekte' (of 'Dutch Disease') van de jaren zeventig te bestrijden. Zij spraken af om de arbeidsmarkt flexibeler te maken en tegelijkertijd een stelsel van sociale zekerheid te ontwikkelen dat inkomensvervangend kon bieden en reïntegratie op de arbeidsmarkt zou bevorderen. Het Akkoord van Wassenaar van 1982 (zie verderop) vormde een keerpunt in het overleg tussen de sociale partners in Nederland.

Uit statistische gegevens over het aantal mensen dat door herstructureringsprocessen is getroffen, gemeten op basis van het aantal collectieve ontslagen, blijkt dat het banenverlies in Nederland sinds 1998 een ernstige stijging heeft vertoond. Tussen 2001 en 2002 was er sprake van een toename van 87% in het aantal opgegeven ontslagen. In de periode 1998-2002 hadden mannen driemaal zo veel kans als vrouwen om hun baan te verliezen; dit verschil werd in de loop van die periode groter. De leeftijdsgroep van 35 tot 44 jaar had in vrijwel alle bestudeerde jaren de grootste kans werkloos te worden¹⁴. Dit banenverlies deed zich voor in een situatie waarin de werkgelegenheid in Nederland in het algemeen groeide. Zoals eerder gezegd, zijn er in de Nederlandse economie jaarlijks ongeveer 800.000 arbeidsplaatsen die verloren gaan en vervangen worden.¹⁵ Een belangrijk kenmerk van de dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt is het feit dat ontslagen werknemers snel een nieuwe baan vinden, hoewel tijdens het seminar het gebrek aan regionale mobiliteit in deze context als probleem werd genoemd. Van alle werklozen schijnt 60% tot 65% binnen twee jaar een baan te vinden; dat is dichtbij het fabelachtige niveau van de VS en aanzienlijk boven het Europese gemiddelde (50% tot 57%).

Op het nationale seminar werd uitgelegd dat de mate van deïndustrialisatie in Nederland vaak overdreven wordt voorgesteld doordat werkgelegenheidsgegevens worden gebruikt als indicator voor industriële kracht. In feite is het aandeel van de Nederlandse industrie in het BBP sinds de jaren tachtig tamelijk constant gebleven op ongeveer 25%. Wat wel is veranderd, is dat hetzelfde deel van het BBP nu wordt gegenereerd door minder industriearbeiders.

Er zijn drie herstructureringsgebonden kwesties die speciale aandacht verdienen in dit rapport.

i) Productieverplaatsingen worden vooral geassocieerd met het overplaatsen van de productie door Nederlandse bedrijven naar elders (offshoring) of het uitbesteden van activiteiten (outsourcing) in de industrie en de dienstverlening. Een recente studie van het Centraal Planbureau (CPB)¹⁶ laat zien dat bij de meeste verplaatsingen sprake is van offshoring (58% van de bedrijven), en bij 19% van de bedrijven van outsourcing. De overige 23% van de bedrijven heeft zich met beide vormen van herstructurering beziggehouden.

Het aantal verplaatsingen van activiteiten van Nederland naar het buitenland is tussen 1995 en 2005 verdubbeld. In 1995 verplaatste 5% van de bedrijven activiteiten naar het buitenland; in 2005 ging het om 10%. Verplaatsingen¹⁷ vanuit Nederland hebben als bestemming vooral Midden- en Oost-Europa (52% van de verplaatsende bedrijven), gevolgd door West- en Zuid-Europa (42%). Er zijn ook steeds meer verplaatsingen naar Azië, hoofdzakelijk China (16%) en India (11%)¹⁸.

De hoofdreden voor Nederlandse bedrijven om in China te investeren, is naar eigen zeggen niet vanwege de lage arbeidskosten maar vanwege de mogelijkheden op de huidige en potentiële

¹⁴ Europees waarnemingscentrum voor het veranderingsproces, 2006.

¹⁵ Een voorbeeld is Nedcar (fabrikant van auto's voor Chrysler en Mitsubishi), waar in de eerste helft van 2000 meer dan 1000 banen werden geschrapt. Bijna alle betrokken medewerkers konden elders aan een baan worden geholpen (zie *SER-bulletin* nr. 12, december 2006).

¹⁶ Gorter J., Tang P. en Toet M. *Verplaatsing vanuit Nederland*.

¹⁷ NB: Bedrijven kunnen meer dan één soort verplaatsing opgeven, waardoor het totaal meer dan 100% bedraagt.

¹⁸ Ministerie van Economische Zaken, 2005. *Visie op Verplaatsing*.

ARITAKE-WILD

Chinese markt. Productieverplaatsing komt het meest voor bij bedrijven in arbeidsintensieve sectoren, zoals textiel, vervoer en metaalbewerking. Daarnaast zijn er in de elektrotechniek, olie, chemie, ICT, meubelindustrie en de financiële sector de afgelopen jaren steeds meer verplaatsingen naar het buitenland geweest. In de metaalbewerkings-, elektrotechnische en textielindustrie zijn hele clusters van activiteiten (geen afzonderlijke bedrijven) verplaatst. Aanvankelijk ging het voornamelijk om laaggeschoolde arbeid, maar dat is nu niet meer het geval. Bij 45% van de bedrijven betreffen de verplaatsingen momenteel activiteiten met lage kosten; bij 16% gaat het om activiteiten met hoge kosten (met name in de ICT-sector), en dit percentage zal in de toekomst naar verwachting toenemen. Het zijn vooral grote, multinationale ondernemingen van Nederlandse oorsprong die activiteiten verplaatsen. Voorbeelden zijn Shell en DSM in de olie- en chemiesector, en ING, ABN/AMRO en Fortis in de bank- en verzekeringssector.

Een recent onderzoek naar het Nederlandse industriebeleid in opdracht van de Ministeries van Economische en Sociale Zaken (2005) weersprekt deze gegevens tot op zekere hoogte. Daarin geeft 62% van de werkgevers de arbeidskosten als voornaamste reden voor bedrijfsverplaatsing, terwijl 18% versterking van hun marktpositie noemt. Andere redenen, zoals betere economische omstandigheden in het buitenland, lijken een minder grote rol te spelen en werden door 10% of minder van de respondenten genoemd.

Ondanks een relatief groot aantal productieverplaatsingen, is het van belang erop te wijzen dat de 'kop en staart' van de activiteiten doorgaans in Nederland blijven. Volgens het CPB-document hoeven de gevolgen van productieverplaatsing voor de Nederlandse economie en arbeidsmarkt niet zo negatief te zijn als men misschien zou verwachten. In het rapport wordt zelfs gesteld dat de verplaatsing van productieactiviteiten bijdraagt tot een hoger reëel inkomen in Nederland. Voor Nederland als doorvoerland zijn er grote voordelen, en Nederlandse bedrijven hebben zich gespecialiseerd in het goedkoop inkopen van producten in Azië of Oost-Europa en het verkopen ervan tegen hogere prijzen in West-Europa. Bovendien is er over het algemeen geen sprake van concurrentie tussen relatief goedbetaalde en gespecialiseerde Nederlandse werknemers en veel lager betaalden elders. Er is eerder concurrentie met werknemers in ondernemingen in andere ontwikkelde landen die een vergelijkbaar (vaak hoger) salaris verdienen.

Vanuit een breder perspectief is het banenverlies als gevolg van internationale productieverplaatsingen in Nederland momenteel beperkt vergeleken met het aantal banen dat jaarlijks op de binnenlandse arbeidsmarkt vanzelf verdwijnt en wordt gecreëerd. Daarom gaat de aandacht van de sociale partners vooral uit naar de vraag of de nieuwe banen die op de arbeidsmarkt worden gecreëerd ('vervangende werkgelegenheid'), van hetzelfde werk- en denkniveau zijn als de verdwenen banen, en in hoeverre dat erg is.

Uit de analyse van productieverplaatsing kunnen twee conclusies worden getrokken voor de toekomst.

- ◇ Schade aan de Nederlandse economie zal in de toekomst vermoedelijk vooral worden veroorzaakt door een verplaatsing van R&D-activiteiten uit Nederland. De huidige tendens om R&D in Nederland te houden, heeft een positief effect op de nationale productiviteit. Dit maakt de behoefte aan een beter opgeleide beroepsbevolking in Nederland des te groter.
- ◇ Met een ondernemingsklimaat waar investeringen een goed rendement opleveren, zal Nederland nieuwe activiteiten aantrekken. Naast een ondernemingsvriendelijk klimaat is ook de totstandkoming van een efficiënte kennisinfrastructuur van belang. Dit geeft opnieuw aan dat er goede strategische keuzes moeten worden gemaakt op het gebied van onderwijs, omscholing en levenslang leren.

ARITAKE-WILD

ii) Fusies en overnames – Er is op gewezen dat fusies en overnames en de angst voor internationale vijandige overnames een belangrijke plaats hebben verworven op de Nederlandse herstructureringsagenda. Dit zou het gevolg zijn van een kennelijke verschuiving in de machtsverhoudingen binnen ondernemingen, waardoor het management meer onder druk is komen te staan om herstructureringsoperaties uit te voeren teneinde een hogere aandeelhouderswaarde te realiseren¹⁹. Deze hypothese suggereert dat recente – en toenemende – herstructureringspatronen samenhangen met de sterkere positie van de aandeelhouders ten opzichte van het management. Dit blijkt ook uit de huidige aandacht voor het effect op de werkgelegenheid bij bestaande en potentiële ‘private equity targets’.

iii) Liberalisering, privatisering en decentralisatie van staatsbedrijven en overheidsorganisaties zijn in Nederland sinds 1995 een belangrijkere rol gaan spelen. Dit wordt goed geïllustreerd door de KPN-casestudy in deel 3 van dit document.

Daarnaast – en dit is typerend voor andere hervormingen in de publieke sector – wordt het Nederlandse zorgstelsel geleidelijk omgevormd van een gecentraliseerd, aanbodgestuurd systeem met budgettaire en administratieve controles naar een meer gedecentraliseerd, vraaggestuurd systeem. Decentralisatie van verantwoordelijkheden en de invoering van de marktwerking in de zorg zullen naar verwachting leiden tot meer efficiency in het zorgstelsel en tegelijkertijd de almaar oplopende zorgkosten beheersbaar houden. De afgelopen jaren zijn er diverse behandelingen uit de wettelijke basisverzekering geschrapt; zorgverzekeraars hebben met zorgaanbieders kunnen onderhandelen over de prijs van ongeveer 10% van alle ziekenhuisbehandelingen; de Nederlandse overheid heeft op nationaal niveau afspraken gemaakt met verzekeraars en de ziekenhuizen over verbetering van de efficiency in de ziekenhuizen; en op 1 januari 2006 zijn de gemeenten verantwoordelijk geworden voor de thuiszorg.

Er is ook sprake van liberalisering in de energie-, de telecommunicatie- en de postsector. Naar aanleiding van de EU-richtlijn van 1996 werd in 1998 begonnen met de liberalisering van de Nederlandse elektriciteits- en gasector. Dit proces omvatte een geleidelijke openstelling van de markt, een juridische scheiding tussen distributie- en netwerkbedrijven en een gereguleerde toegang van derden tot netwerken. Aan de productiekant werd het centraal geleide productiesysteem ontmanteld en vervangen door een vrije markt. Terwijl er wordt gewerkt aan een verdere ontvlechting van netwerken, neemt tegelijkertijd de concentratie in de markten toe als gevolg van fusies. De recente aankondiging van een fusie tussen de twee grootste Nederlandse nutsbedrijven (Nuon en Essent) is hiervan een goed voorbeeld. In de telecommunicatie leiden kostenreductie en toenemende concurrentie tot grote veranderingen. Het voornemen van de regering om de sector verder te liberaliseren, wordt hierdoor beïnvloed (zie KPN-casestudy).

Het liberaliseringsbeleid van de overheid volgt in grote lijnen de conclusies van het recente rapport van McKinsey over de Nederlandse arbeidsproductiviteit (zie onderstaand kader).

¹⁹ EIRO, 2005. *Industrial Relations Aspects of Mergers and Takeovers*; T. Edwards, 2004. ‘Corporate Governance, Industrial Relations and Trends in Company-level Restructuring in Europe: Convergence towards the Anglo-American Model?’. In: *Industrial Relations Journal* 35(6): 518-535.

McKinsey-rapport over arbeidsproductiviteit in de private sector

In 2006 heeft McKinsey in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken een onderzoek uitgevoerd naar de arbeidsproductiviteit in vijf sectoren: groothandel, detailhandel, vervoer & logistiek, metaal en bouw. De eerste stap omvatte een internationale productiviteitsbenchmark. Vervolgens werd op basis van interviews en analyses van de economische structuur van iedere sector het verbeterpotentieel voor de productiviteit bepaald. In het rapport worden vier conclusies geformuleerd:

- Nederland heeft een lage arbeidsproductiviteitsgroei. De belangrijkste oorzaak voor die beperkte groei is gebrek aan dynamiek ten aanzien van concurrentie en aandeelhouderschap en gebrek aan vernieuwing.

- Het gebrek aan dynamiek hangt vooral samen met regeldruk van de overheid. Deze verhoogt niet alleen de directe lasten voor bedrijven maar heeft ook een vertragend effect op ondernemerschap en innovatie.

- Er worden vier soorten regeldruk onderscheiden:

- i) tijdrovende en marktversturende procedures, met name om aan de nodige vergunningen te komen;
- ii) gebrek aan afstemming tussen decentrale overheden;
- iii) overmatig gedetailleerde regels die de mogelijkheden voor innovatie belemmeren;
- iv) regels die (her)allocatie van arbeid bemoeilijken.

- Door het ontwikkelen van nieuwe concepten om goed werkende markten voor producten, bedrijven en arbeid te creëren, kan de overheid de productiviteitsgroei stimuleren.

Deel 2: De rol van de Nederlandse sociale partners op het gebied van herstructurering

Samenvatting

In het onderstaande wordt een kort overzicht gegeven van de gegevens die verderop in dit gedeelte worden gepresenteerd en van de discussies die de Nederlandse sociale partners daarover tijdens het nationale seminar hebben gevoerd. Het is te beschouwen als managementsamenvatting van het gedeelte 'De rol van de Nederlandse sociale partners op het gebied van herstructurering'.

Net als in veel andere landen in en buiten de Europese Unie is de organisatiegraad in Nederland de afgelopen drie decennia gedaald. Deze teruggang hangt vooral samen met de structurele veranderingen in de arbeidsmarkt die in deel 1 van dit rapport zijn beschreven. Hoewel de organisatiegraad is gedaald, is het aantal vakbondsleden in Nederland tussen 1993 en 2003 toegenomen. Deze schijnbaar paradoxale situatie wordt veroorzaakt door de groei van de werkgelegenheid. Zowel de vakbonden als de Nederlandse werkgeversorganisaties hebben zeer veel invloed en een hoge organisatiegraad. Beide sociale partners zijn goed georganiseerd via een beperkt aantal grote confederaties.

Ongeveer 80% van de Nederlandse beroepsbevolking valt onder een cao. Het systeem van collectieve onderhandelingen heeft een sterke juridische basis en de afstemming tussen verschillende onderhandelingsniveaus (nationaal, sector, onderneming) is goed ontwikkeld. Cao's gelden voor alle werknemers (zowel vakbondsleden als niet-vakbondsleden) van een bepaalde werkgever die rechtstreeks aan een cao is gebonden of lid is van een werkgeversorganisatie die onder de cao valt.

De Nederlandse arbeidsverhoudingen worden gekenmerkt door sociaal overleg op basis van consensus, oftewel het 'poldermodel'. Bipartiet overleg vindt plaats binnen de Stichting van de Arbeid, een bipartiet overlegorgaan waarin de centrale werknemers- en werkgeversorganisaties zijn vertegenwoordigd. De sociale partners overleggen intensief met de nationale overheid over strategische en langetermijnkwesties, zoals loonvorming, flexibiliteit en arbeidsmarktbeleid. Ook op ondernemingsniveau is het sociaal overleg goed georganiseerd via formele structuren voor werknemersvertegenwoordiging (ondernemingsraden), die belangrijke wettelijke rechten hebben op het gebied van informatie, overleg en besluitvorming.

De sociale partners in Nederland hebben een grote invloed op het macro-economische kader waarin herstructurering plaatsvindt en op het proces van herstructurering op ondernemingsniveau. Tijdens het nationale seminar werd gesteld dat het Nederlandse overlegmodel goed werkt om de herstructurering van ondernemingen in goede banen te leiden, maar dat het vaak minder effectief is in ondernemingen die in handen zijn van 'niet-Nederlandse' multinationals. Kennelijk vormen strenge regels slechts één kant van de medaille van het succesvolle poldermodel. Culturele verschillen en het feit dat de sociale partners geografisch ver verwijderd zitten van de plaats waar de beslissingen worden genomen, beperken de mogelijkheden voor werknemers, ondernemingsraden en vakbonden om de besluitvorming van de directie te beïnvloeden en belemmeren de doeltreffendheid van het Nederlandse overlegmodel. Gesteld werd dat zelfs bedrijven waarvan het hoofdkantoor in Nederland is gevestigd maar waarvan de besluitvormingscentra van de bedrijfsonderdelen zich buiten Nederland bevinden, zich in toenemende mate anders gedragen dan volledig Nederlandse ondernemingen.

Hoe moet worden omgegaan met globalisering, buitenlandse eigendom en buitenlandse vijandige overnames van Nederlandse ondernemingen²⁰, is thans onderwerp van gesprek

²⁰ Op dat moment was het bod van Barclays en de hedgefondsen op ABN AMRO actueel.

ARITAKE-WILD

tussen de sociale partners en de overheid. Tijdens het nationale seminar spraken de sociale partners de hoop uit dat zij hierover in de loop van 2008 conclusies zouden kunnen trekken.

De Nederlandse wetgeving heeft ook invloed op de manier waarop wordt omgegaan met kwalitatieve veranderingen (interne verandering) en kwantitatieve veranderingen (banenverlies) bij een werkgever. Beide vormen van herstructurering zijn lastig door te voeren als de ondernemingsraad niet achter de voorgestelde veranderingen staat. De Nederlandse sociale partners buigen zich momenteel over de voor- en nadelen van de ontslagregels. Over bepaalde aspecten van die kwestie verschillen de sociale partners op dit moment van mening. Volgens de vakbonden dragen strenge ontslagregels bij tot een gezamenlijk streven naar overeenstemming en consensus, maar volgens de werkgevers vormen de huidige ontslagprocedures een belemmering voor het scheppen van nieuwe banen, organisatieverandering en productiviteitsgroei. De sociale partners zijn het er echter over eens dat het belangrijk is om positief tegen voortdurende verandering aan te kijken en om vanuit een samenhangend algemeen kader oplossingen op maat te ontwikkelen voor specifieke problemen. Dit betekent dat zowel werkgevers als vakbonden zich meer moeten gaan bezighouden met het thema 'employability'. Werkgevers moeten meer en consequenter investeren in menselijk kapitaal, en de vakbonden moeten hun achterban ervan overtuigen dat een hoge financiële vergoeding als compensatie voor ontslag geen bevredigende uitkomst is.

De rol van de Nederlandse sociale partners op het gebied van herstructurering

De Nederlandse sociale partners

Vakbeweging

De organisatiegraad in Nederland werd in 2003 geschat op 22,3%. Naar Europese maatstaven bevindt het land zich daarmee in dezelfde categorie (20-29%) als landen als Bulgarije, Duitsland, Griekenland, Slowakije en het Verenigd Koninkrijk. In de jaren zeventig was de organisatiegraad met ongeveer 36,5% het hoogst, maar net als in veel andere Europese (en niet-Europese) landen daalde deze tussen 1980 en 1990 fors.

Uit de onderstaande cijfers blijkt dat de neerwaartse trend in recentere jaren is afgezwakt: van 24,3% in 1990 naar 22,3% in 2003.

ARITAKE-WILD

Organisatiegraad Absolute verandering in organisatiegraad (1970-2003)

Jaar	Organisatiegraad	Periode	Absolute verandering
1990	24,3		
1991	24,1	1970-1980	-1,7
1992	25,2	1980-1990	-10,4
1993	25,9	1990-2003	-2,0
1994	25,6	1970-2003	-14,2
1995	25,7		
1996	25,1		
1997	25,1		
1998	24,5		
1999	24,6		
2000	23,1		
2001	22,5		
2002	22,4		
2003	22,3		

Bron: Visser (2006)

Bron: Visser (2006)

In feite kregen de Nederlandse vakbonden er tussen 1993 en 2003 130.000 leden bij (zie onderstaande tabel). Door de groei van de werkgelegenheid in diezelfde periode daalde de organisatiegraad echter.

Totaal landelijk aantal vakbondsleden vertegenwoordigd door nationale vakcentrales (1993 – 2003)

Vakcentrale	1993	1999	2003	Verandering 1993-2003
FNV	1.092.000	1.233.000	1.226.000	+12,3%
CNV	327.000	361.000	355.000	+8,6%
MHP	146.000	219.000	169.000	+15,8%
Overige	245.000	123.000	191.000	-22,0%
Totaal	1.810.000	1.936.000	1.941.000	+7,2%

Bron: EIRO (2007)

In Nederland hangt de daling van de organisatiegraad vooral samen met structurele veranderingen op de arbeidsmarkt. Het percentage is negatief beïnvloed door de opkomst van groepen werknemers die minder geneigd zijn om lid van een vakbond te worden, zoals werknemers in de dienstensector, werknemers van kleine bedrijven en werknemers met zogenoemde 'atypische' contacten.

De Nederlandse vakbondsleden zijn geconcentreerd in drie grote vakcentrales:

- ◇ **De FNV:** heeft 1,2 miljoen leden. Dit is verreweg de grootste Nederlandse vakcentrale, waar ongeveer 15 vakbonden bij zijn aangesloten. De FNV kwam in 1976 tot stand door een fusie tussen de socialistische en de katholieke vakcentrale. De grootste aangesloten bond is FNV-Bondgenoten, ontstaan uit een fusie tussen Industriebond, Vervoersbond, Voedingsbond en Dienstenbond. In 2004 had deze bond 465.000 leden. FNV-AbvaKabo is de grootste ambtenarenbond, met ongeveer 360.000 leden.
- ◇ **Het CNV (Christelijk Nationaal Vakverbond):** heeft ongeveer 360.000 leden. Het CNV is een christelijke vakorganisatie, afkomstig uit een protestantse vakbondstraditie, die banden heeft met het CDA.

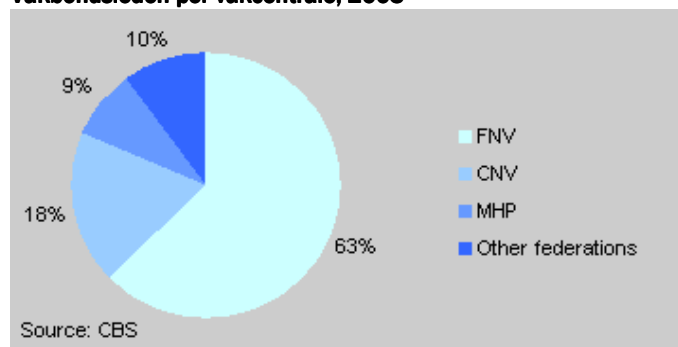
ARITAKE-WILD

- ◇ **De MHP:** heeft ongeveer 175.000 leden onder middelbaar en hoger personeel. De MHP werd in 1974 opgericht om hoger personeel, dat onder steeds grotere druk kwam te staan, te vertegenwoordigen. Tegenwoordig is ook een relatief klein aantal lager geschoolde werknemers via het MHP georganiseerd.

Naast de drie grote vakcentrales is er nog een aantal kleine vakbonden die niet bij een confederatie zijn aangesloten.

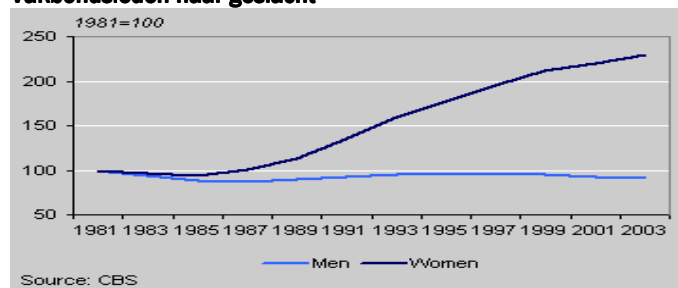
Zoals verderop nader zal worden toegelicht, worden de cao-onderhandelingen gevoerd door de afzonderlijke vakbonden en niet door de vakcentrales. De vakcentrales coördineren het onderhandelingsproces en zijn verantwoordelijk voor sectoroverstijgende zaken. Een goed voorbeeld is het centrale overleg met de overheid en de werkgeversorganisaties.

Vakbondsleden per vakcentrale, 2003



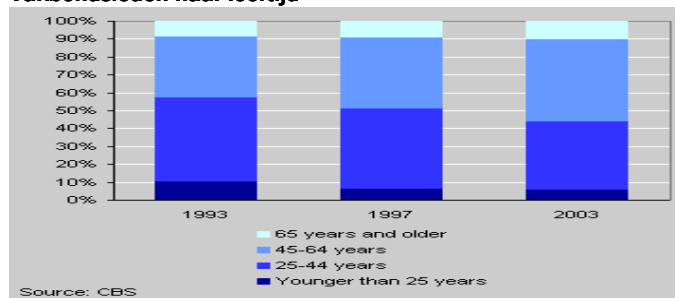
Uit CBS-cijfers blijkt dat het aantal vrouwelijke vakbondsleden in Nederland sinds 2001 met 21.000 is toegenomen (zie onderstaande grafiek). In dezelfde periode daalde het aantal mannelijke vakbondsleden met 12.000. Vergelijken met tien jaar geleden is het aantal vrouwelijke leden met ruim 40% gestegen en het aantal mannelijke met bijna 4% gedaald. Desondanks vormen vrouwen nog altijd minder dan een derde van alle Nederlandse vakbondsleden.

Vakbondsleden naar geslacht



Niet alleen bestaan de vakbondsleden in Nederland voor een steeds groter deel uit vrouwen, maar daarnaast neemt de gemiddelde leeftijd toe. Onderstaande grafiek laat zien dat tussen 1993 en 2003 de belangstelling voor vakbondslidmaatschap onder jongeren geleidelijk afnam.

Vakbondsleden naar leeftijd



Werkgeversorganisaties

Vergeleken met de meeste andere Europese landen is de organisatiegraad van de werkgevers in Nederland erg hoog (naar schatting circa 85%). Er zijn twee grote werkgeversorganisaties:

- ◇ VNO-NCW (Verbond van Nederlandse Ondernemingen en Nederlands Christelijk Werkgeversverbond) is het resultaat van een aantal fusies in de afgelopen 30 jaar. Het is nu het enige werkgeversverbond in de industrie en de dienstensector. Er zijn ongeveer 180 sector- en brancheorganisaties rechtstreeks bij aangesloten en via hen ongeveer 115.000 bedrijven. De grootste ondernemingen in het land zijn meestal rechtstreeks lid van VNO-NCW. Deze ondernemingen hebben vaak een sterke traditie van collectieve onderhandelingen op ondernemingsniveau
- ◇ Werkgevers in het midden- en kleinbedrijf zijn georganiseerd in MKB Nederland. Tot de leden van MKB Nederland behoren 125 brancheorganisaties en ongeveer 400 regionale ondernemingsverenigingen. Daarmee behartigt MKB Nederland indirect de belangen van ongeveer 175.000 kleine en middelgrote bedrijven (over het algemeen gedefinieerd als bedrijven met minder dan 100 werknemers).

Brancheorganisaties die zowel grote als kleine ondernemingen vertegenwoordigen, zijn soms lid van MKB Nederland én VNO-NCW. De Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO Nederland) is een derde nationale werkgeversorganisatie die is vertegenwoordigd in de sociale dialoog. Overheidswerkgevers worden niet door een bepaalde vereniging vertegenwoordigd, maar kunnen gelieerd zijn aan VNO-NCW of actief zijn in bepaalde brancheorganisaties, zoals in het geval van het openbaar bestuur.

In beleidsdebatten trekken de Nederlandse werkgeversorganisaties meestal één lijn. Ze komen regelmatig bijeen in de Raad van Centrale Ondernemingsorganisaties om gezamenlijke standpunten vast te stellen. In 2005 begonnen de twee belangrijkste organisaties, VNO-NCW en MKB Nederland, na te denken over een formele organisatorische alliantie.

De structuur van de sociale dialoog

Nederland wordt vaak als 'modelland' beschouwd als het gaat om de aanpak van werkgelegenheids- en arbeidskwesties. Er is een sterk wettelijk kader dat de belangrijkste instituties op het gebied van de arbeidsverhoudingen regelt en dat werknemers omvangrijke informatie-, advies- en overlegrechten toekent. Formele instellingen, processen en procedures (zie hieronder) regelen de relatie tussen de sociale partners en de overheid. De belangrijkste bijdrage die de sociale partners de afgelopen jaren op nationaal niveau hebben geleverd, is waarschijnlijk dat zij hebben meegewerkt aan de totstandkoming van een concurrerend nationaal macro-economische werkgelegenheidsbeleid.

Sociale dialoog – het Nederlandse systeem van cao-onderhandelingen

ARITAKE-WILD

Het Nederlandse collectieve onderhandelingsstelsel heeft een sterke juridische basis. Op grond van de Wet op de Collectieve Arbeidsovereenkomst van 1927 mogen cao's alleen worden aangegaan door vakbonden en werkgeversorganisaties die volledige rechtsbevoegdheid bezitten en door afzonderlijke werkgevers die zijn aangesloten bij een werkgeversorganisatie met die juridische status. Een werkgever wordt geacht door een cao te zijn gebonden als hij gedurende de looptijd ervan lid is of wordt van een organisatie die de cao is aangegaan.

Inhoud, niveaus en aard van cao's: het model van collectieve onderhandelingen in Nederland wordt wel getypeerd als 'georganiseerde decentralisatie'²¹. Collectieve onderhandelingen vinden plaats op drie niveaus: nationaal, sectoraal en ondernemingsniveau. Cao's regelen de meeste aspecten van de arbeidsrelatie.

- ◇ Ze leggen algemene afspraken vast zoals de duur van de cao, het soort (bedrijfstak- of ondernemingsniveau), de reikwijdte, en in het geval van bedrijfstak-cao's (met name raam-cao's) ook de ruimte voor verdere onderhandelingen op lagere niveaus;
- ◇ Meer specifiek worden in cao's primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden vastgelegd. Voorbeelden zijn loon, toeslagen, aanvullende uitkeringen, arbeidsduur en prepensioenregelingen. Andere arbeidsvoorwaarden die vaak in een cao worden geregeld, zijn soort aanstelling, opzegtermijn, beëindiging, flexibele arbeidsrelaties, scholing, vakantie en vakbondswerk binnen de onderneming.

Cao-onderhandelingen op nationaal niveau: deze spelen een belangrijke coördinerende rol via centrale akkoorden met de Stichting van de Arbeid (zie verderop). Een centraal akkoord bestaat feitelijk uit aanbevelingen aan de leden van de werknemers- en werkgeverscentrales.

Cao-onderhandelingen op bedrijfstakniveau: dit is het belangrijkste niveau van onderhandelingen tussen Nederlandse werkgeversorganisaties en vakbonden. In 2004 kwamen er 174 bedrijfstak-cao's tot stand. Bedrijfstak-cao's zijn in toenemende mate raam-cao's, waarbij op ondernemingsniveau over de details wordt onderhandeld. In sommige raam-cao's wordt onderscheid gemaakt tussen verplichte bepalingen en bepalingen waarvan in overleg tussen de onderneming en de vakbonden of de ondernemingsraad mag worden afgeweken.

Cao-onderhandelingen op ondernemingsniveau: op dit niveau wordt onderhandeld tussen de directie en de ondernemingsraad. Uit onderzoek blijkt dat sinds 1998 een derde van alle Nederlandse ondernemingsraden op grond van de taken die hun in een bedrijfstak-cao waren toegekend, betrokken is geweest bij het maken van afspraken over arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld werktijden. Overigens geldt dat hoe groter de onderneming is, hoe meer taken doorgaans door de cao aan de ondernemingsraad worden toegekend.

Reikwijdte van cao's: is erg groot in Nederland. Ongeveer 81% van alle Nederlandse werknemers valt onder een cao. In het bedrijfsleven is het percentage 79%. Cao's gelden ook voor niet-vakbondsleden die in dienst zijn bij een werkgever die rechtstreeks aan de cao is gebonden of lid is van een betrokken werkgeversorganisatie. Als de werkgever niet als ondertekenaar of als lid van een betrokken werkgeversvereniging aan een cao is gebonden, geldt deze cao voor geen enkele werknemer, vakbondslid of niet.

²¹ Traxler F., 1995. 'Farewell to Labour Market Association? Organised versus Disorganised Decentralisation as a Map for Industrial Relations'. In: Crouch C. en Traxler F. (red.), *Organised Industrial Relations in Europe*.

ARITAKE-WILD

Net als in andere West-Europese landen met een hoge organisatiegraad is dit hoge percentage toe te schrijven aan het verbindend verklaren van cao's voor ondernemingen die geen partij zijn bij de onderhandelingsafspraken. Verbindendverklaringen werden in Nederland ingevoerd door de Wet op het algemeen verbindend verklaren van cao's (Wet AVV) van 1937. Het doel van de wet was om te voorkomen dat werkgevers die geen lid waren van de ondertekenende organisatie, slechtere arbeidsvoorwaarden konden hanteren dan die in de bedrijfstak-cao. Een cao kan door de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid algemeen verbindend worden verklaard op basis van de volgende uitgangspunten:

- ◇ er moet een verzoek tot algemeen verbindendverklaring worden ingediend door een of meer partijen bij de cao;
- ◇ de algemeen verbindendverklaring geldt voor alle werknemers en werkgevers in een bepaalde bedrijfstak;
- ◇ om algemeen verbindend te kunnen worden verklaard, moet de cao ten minste van toepassing zijn op 55% van de betrokken werknemers.

Sociale dialoog - het Nederlandse overlegmodel en de rol daarvan op het gebied van herstructurering

Bipartiet en tripartiet sociaal overleg op nationaal niveau

Het Nederlandse systeem van sociaal overleg staat bekend als het 'poldermodel'. Daarmee wordt verwezen naar een wijze van samenwerking die leidt tot consensus tussen alle partijen. Beleidsoverleg op basis van het streven van overheid, werkgeversorganisaties en vakbonden om tot consensus te komen, is een wezenlijk kenmerk van het poldermodel. In de praktijk betekent dit dat alle drie de partijen bereid zijn om controversiële problemen op te lossen en arbeidsverhoudingen te regelen via vreedzaam overleg en om uit te gaan van samenwerking en overleg in plaats van conflict. Loonmatiging staat centraal in het Nederlandse macro-economische beleid en is grotendeels bereikt dankzij de centrale coördinatie van gedecentraliseerde onderhandelingen. Overleg tussen de overheid en de sociale partners op nationaal niveau heeft de volgende drie functies²²:

- ◇ Het zorgt voor de nodige flexibiliteit op macroniveau door de lonen in evenwicht te brengen met de nationale economische situatie;
- ◇ Het geeft een aanzet voor het sociaal-economische beleid en creëert er een breder draagvlak voor;
- ◇ Het zorgt ervoor dat sociaal-economische trends gezamenlijk worden gevolgd, zodat de agenda voor de sociale dialoog beter kan worden bepaald.

Nederland kent twee nationale forums voor sociaal overleg: een privaatrechtelijk (de Stichting van de Arbeid) en een publiekrechtelijk (de Sociaal-Economische Raad).

De Stichting van de Arbeid (1945) is een landelijk overlegorgaan waarin bipartiet overleg plaatsvindt. De voorzitters van de grootste vakbond (FNV) en de grootste werkgeversorganisatie (VNO-NCW) fungeren als voorzitters van de Stichting. De Stichting werkt met werkgroepen op vrijwel alle sociale beleidsterreinen, zoals lonen, sociale zekerheid, bedrijfsopleidingen, aanstellings- en ontslagprocedures, enz. De werkgevers- en werknemersorganisaties komen in de Stichting van de Arbeid bijeen om:

²² Van der Meer M., J. Visser en T. Wilthagen, 2003. 'Adaptive and Reflexive Governance. The Limits of Organised Decentralisation'. In: *European Journal of Industrial Relations*, 11(3): 347-365.

ARITAKE-WILD

- ◇ advies uit te brengen aan de overheid (door het formuleren van aanbevelingen) over het sociaal-economische beleid;
- ◇ het opstellen (primair via onderhandelingen) van een nationaal beleidskader voor het decentrale onderhandelingsproces in bedrijfstakken en ondernemingen. Een centraal akkoord dat binnen de Stichting van de Arbeid wordt gesloten, is eigenlijk een aanbeveling aan de aangesloten bonden en werkgevers over hun opstelling tijdens de cao-onderhandelingen. Er kan bijvoorbeeld een maximale loonstijging worden vastgelegd.

Onderhandelingen binnen de Stichting van de Arbeid hebben geleid tot de volgende belangrijke 'sociale akkoorden':

Akkoord van Wassenaar (1982): geldt als baanbrekend in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Concreet gingen de werknemers akkoord met loonmatiging in ruil voor arbeidsduurverkorting en beloofde de overheid terughoudend te zijn met ingrijpen in de arbeidsvoorwaarden.

'Een nieuwe koers' (1993): akkoord tussen de sociale partners over verdere flexibilisering van de arbeidsverhoudingen en verdere decentralisatie van de loonvorming. Het omvatte specifieke afspraken over een nulstijging van de lonen en een herziening van het arbeidsrecht. In ruil daarvoor werd afgesproken dat werknemers met flexibele contracten meer zekerheid zouden krijgen, terwijl tegelijkertijd voldoende flexibiliteit werd geboden om in te spelen op de economische ontwikkelingen. Op basis van dit akkoord begonnen de sociale partners in het kader van de Stichting van de Arbeid besprekingen over de modernisering van het arbeidsrecht, die in 1996 uitmondde in de nota 'Flexibiliteit en zekerheid' (het 'Flexakkoord'), waarvan de relevantie nog altijd groot is.

'Agenda 2002': aanbevelingen over flexibiliteit en arbeids-/inkomensgaranties voor werknemers in nieuwe en bestaande arbeidsrelaties; meer ruimte voor de combinatie van werk en privéleven, met name zorgtaken; totstandkoming van nieuwe arbeidsverhoudingen binnen ondernemingen; meer scholing en betere 'employability'.

Loonmatigingsakkoord 2002: de Stichting verzocht de partijen bij cao-onderhandelingen om de lonen met niet meer dan 2,5% te laten stijgen.

Loonmatigingsafspraken 2004-2005: hadden betrekking op een actief arbeidsmarktbeleid en adviseerden geen stijging van het contractloon in 2004 en een 'tot nul naderende stijging' voor het jaar 2005.

De Stichting van de Arbeid heeft werkgevers en werknemers ook gewezen op hun verantwoordelijkheid om investeringen in menselijk kapitaal te bevorderen, omdat dit de sleutel is tot innovatie in de nationale economie ('sociale innovatie'). Dat heeft ertoe geleid dat employability-, leer/werk- en mobiliteitsprojecten worden ingezet om werkloosheid te verminderen en tegelijkertijd de concurrentiepositie in de wereld te verbeteren. Om de leden de noodzakelijke instrumenten in handen te geven voor een weloverwogen employability- en scholingsbeleid, heeft de Stichting van de Arbeid de aanbevelingen uit 2001 aan cao-partijen en ondernemingen over employability/scholing geactualiseerd.

De Sociaal-Economische Raad (SER) (1950) is een tripartiete organisatie waarvan de leden gelijk zijn verdeeld over vakbonden, werkgeversorganisaties en door de regering benoemde deskundigen. Het is het officiële adviesorgaan van de regering op het gebied van het sociaal-economische beleid. De SER telt momenteel 33 leden:

ARITAKE-WILD

- ◇ 11 door de regering benoemde 'kroonleden', onder wie de president van De Nederlandse Bank en de directeur van het Centraal Planbureau;
- ◇ 11 door de werkgeversorganisaties benoemde leden; en
- ◇ 11 door de vakbonden benoemde leden.

De Kroon bepaalt welke organisaties leden mogen benoemen. Ook bepaalt de Kroon hoeveel leden iedere organisatie mag benoemen.

Sociaal overleg op bedrijfstakniveau en herstructurering

De bedrijfstak is het belangrijkste niveau waarop Nederlandse werkgeversorganisaties en vakbonden onderhandelen. In 2004 kwamen er, zoals gezegd, 174 bedrijfstak-cao's tot stand.

Onderhandelingen over herstructurering worden primair op ondernemingsniveau gevoerd. Dit is vooral een taak van de ondernemingsraad (zie hierna) en valt normaal gesproken dus eigenlijk buiten het kader van de onderhandelingen over bedrijfstak-cao's. Anders dan elders in Europa zijn er in Nederland echter in een aantal gevallen bedrijfstak-cao's bereikt in sectoren die ingrijpende veranderingen doormaakten, waaronder sluitingen en massaontslagen. Voorbeelden zijn de scheepsbouw in de jaren tachtig, en recenter de vleesverwerkende industrie (vanwege BSE) en de grafische industrie (vervanging van traditioneel drukkerijwerk door desktop publishing). Sectorale onderhandelingen hebben ook geleid tot algemene sociale plannen (zie verderop). Bij herstructurering in kleine bedrijven valt men echter vaker terug op het sociale vangnet dan op de ontwikkeling van meer proactieve sociale plannen.

Sociaal overleg op ondernemingsniveau

Medezeggenschap en werknemersvertegenwoordiging verloopt in Nederland in eerste instantie via de ondernemingsraad. Het systeem berust op een dubbele filosofie: aan de ene kant moet de ondernemingsraad opkomen voor de belangen van alle werknemers, aan de andere kant is hij wettelijk verplicht het belang van de onderneming in het algemeen te dienen. De Nederlandse Wet op de ondernemingsraden dateert van 1950 maar is gewijzigd en uitgebreid in 1971, 1979 en 1998. Sinds 1979 bestaat de ondernemingsraad uitsluitend uit werknemers, die door het personeel worden gekozen. De meeste ondernemingsraadsleden hebben banden met de vakbonden en 65% van hen is lid van een vakbond. Over het algemeen stellen Nederlandse directies zich positief op tegenover de ondernemingsraad, die een algemeen aanvaard onderdeel van het Nederlandse bedrijfsleven is geworden. Ondernemingsraden hebben een uitgebreid recht op informatie, initiatiefrecht, adviesrecht en instemmingsrecht ten aanzien van een aantal personeelsgebonden zaken zoals werktijden, vakantie-regelingen, pensioenregelingen en scholing.

Elke onderneming met 50 of meer werknemers is verplicht een ondernemingsraad in te stellen. Sommige cao's bepalen dat er een ondernemingsraad moet worden ingesteld als een onderneming meer dan 25 of (gebruikelijker) 35 werknemers heeft. In 2005 had 76% van de ondervraagde ondernemingen een ondernemingsraad²³. Ondernemingen met 10 tot 50 werknemers zijn verplicht een personeelsvertegenwoordiging (een orgaan met beperktere bevoegdheden dan een ondernemingsraad) in te stellen wanneer een meerderheid van het personeel daarom verzoekt. Kleine bedrijven zijn verplicht tweemaal per jaar een personeelsvergadering te houden. Volgens de AVON-monitor 2004, een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken, zegt 64% van de werknemers dat er op hun werk een ondernemingsraad is en 68% dat er een ondernemingsraad of een

²³ Engelen M. en R. Kemper, 2006. *Naleving van de Wet op Ondernemingsraden: Stand van Zaken 2005*.

ARITAKE-WILD

personeelsvertegenwoordiging is²⁴. Onderstaande tabel toont in hoeverre en in welke vorm werknemers zijn vertegenwoordigd.

Uitvoering van de Wet op de ondernemingsraden, 2002.

Aantal werknemers	3-9	10-35	35-49	50-99	100-199	200+
Ondernemingsraad	12%	17%	26%	61%	84%	95%
Personeelsvertegenwoordiging	2%	13%	21%	—	—	—
Personeelsvergadering	45%	49%	34%	—	—	—
Geen	40%	22%	19%	39%	16%	5%

Formeel gesproken kent Nederland geen regeling voor een automatische vertegenwoordiging van het personeel in de directie ('werknemerscommissaris'). Het bestuursmodel voor grote ondernemingen voorziet in uitvoerende en niet-uitvoerende (toezichthoudende) bestuurders in de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Ondernemingsraden kunnen kandidaten voordragen voor de raad van commissarissen. Een versterkt recht van voordracht geldt voor maximaal een derde van de leden van de raad van commissarissen, zodat de RvC in de praktijk verplicht zou zijn dergelijke voordrachten over te nemen. Over het algemeen houden ondernemingsraden zich hier echter niet zo actief mee bezig en het praktische effect van het versterkte recht van voordracht is dan ook beperkt.

Binnen het Nederlandse systeem moeten leden van de raad van commissarissen zoeken naar evenwicht tussen verschillende belangen, zoals die van de aandeelhouders, de werknemers en het bredere maatschappelijke belang. Hoewel de wet (van kracht geworden in 2005) zowel aandeelhouders als ondernemingsraden in principe een grotere stem geeft in de benoeming van commissarissen, is het dus niet de bedoeling dat de benoemde personen de belangen van een bepaalde groep gaan behartigen in de raad van commissarissen. Er zijn gevallen waarin leden van de raad van commissarissen invloed hebben uitgeoefend op herstructureringsplannen, zoals bij Corus.²⁵

De invloed van de raad van commissarissen op bedrijfsherstructurering: het verhaal van Corus

Bij Corus (fusie tussen British Steel en Hoogovens in 1999) dreigde de Nederlandse raad van commissarissen, bestaande uit een combinatie van bestuurders en personeelsvertegenwoordigers, zijn veto uit te spreken over de voorgenomen verkoop van de Nederlandse aluminiumdivisie. Leden van de raad van commissarissen waren beducht dat de opbrengst van de verkoop van deze divisie, die voornamelijk afkomstig was van Hoogovens, zou worden gebruikt om groepsschulden af te betalen en niet om te herinvesteren in de Nederlandse tak van het bedrijf. Om de goedkeuring van de Nederlandse raad van commissarissen voor de verkoop te krijgen, zou er dus in het VK verder moeten worden gesaneerd. Volgens de pers heerste in het Nederlandse deel van de onderneming bij sommigen de vrees dat Hoogovens de 'melkkoe' van Corus zou worden. De raad van commissarissen maakte inderdaad gebruik van zijn macht om de verkoop te blokkeren, waarmee de onderneming opnieuw in een crisis terecht kwam. Het management reageerde hierop met een verdere rationalisering van het Britse onderdeel van de onderneming, waar nog meer ontslagen vielen.

Op het seminar werd gewezen op de complexe situatie die ontstaat als werknemers zowel via raden van commissarissen, ondernemingsraden als vakbonden worden vertegenwoordigd.

Sociaal overleg op ondernemingsniveau en herstructurering

²⁴ Van Sloten G.A., A. Nauta en P. Oeij, 2004. *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau*, Avon-Monitor 2004.

²⁵ Overgenomen uit T. Edwards (2004), 'Corporate governance, industrial relations and trends in company-level restructuring in Europe: convergence towards the Anglo-American model?'. In: *Industrial Relations Journal*, 35(6): 518-535.

ARITAKE-WILD

Nederland kent een gedetailleerd wettelijk kader dat werkgevers verplicht om vertegenwoordigers van het personeel (ondernemingsraden) te informeren en met hen te overleggen als er met een herstructurering banen zijn gemoeid.

De Wet op de ondernemingsraden (1950) kent de ondernemingsraden belangrijke rechten toe, waaronder het recht op toegang tot informatie en het recht op raadpleging over voorgenomen veranderingen. Ondernemingsraden hebben ook adviesbevoegdheden: zij kunnen hun mening kunnen geven over voorgenomen veranderingen, alternatieven voorstellen en initiatieven nemen.

Bij belangrijke strategische beslissingen inzake herstructurering, onder meer over productieniveaus en -methoden, werkorganisatie, invoering van nieuwe technologieën, nieuwe investeringen, ondernemingsstructuur en werkgelegenheid, moet een onderneming vooraf het advies van de ondernemingsraad inwinnen. Daarbij moet worden vermeld wat de redenen voor de beslissing zijn, wat de gevolgen voor de werknemers zijn, en welke maatregelen zullen worden genomen om de sociale gevolgen van de herstructurering op te vangen. De Nederlandse wetgeving noemt specifieke informatie- en overlegverplichtingen in geval van fusies en overnames.

Als de werkgever en de ondernemingsraad het niet eens kunnen worden over herstructureringsvoorstellen, zijn er drie opties. De werkgever kan:

- ◇ het besluit intrekken;
- ◇ proberen via onderhandelingen tot een compromis te komen;
- ◇ de plannen toch doorzetten.

Mocht de werkgever besluiten zijn plannen toch door te zetten, dan is hij verplicht de uitvoering daarvan een maand uit te stellen. In de tussentijd kan de ondernemingsraad dan beroep tegen het besluit instellen bij de ondernemingskamer van het gerechtshof in Amsterdam, die beoordeelt of het besluit redelijk of onredelijk is. Als het gerechtshof de werkgever in het ongelijk stelt, kan het de werkgever dwingen het plan in te trekken, de uitvoering ervan te staken en maatregelen te treffen om de gevolgen zo veel mogelijk ongedaan te maken. In zo'n geval kunnen werkgever en ondernemingsraad onderhandelen over een compromisoplossing. De ondernemingsraad kan bijvoorbeeld instemmen met een herstructurering op voorwaarde dat de werkgever belooft het bedrijf gedurende een gegarandeerde periode open te houden. Afgezien van bepaalde uitzonderlijke omstandigheden is de werkgever aan een dergelijke afspraak gebonden.

Als er ontslagen dreigen, gelden de volgende verplichtingen.

Ontslagrecht

Als een werkgever in Nederland een arbeidsovereenkomst wil ontbinden, kan hij ofwel het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) toestemming vragen om de werknemer te ontslaan, ofwel de kantonrechter vragen de arbeidsovereenkomst te ontbinden. Wanneer een werkgever binnen een periode van drie maanden in een bepaalde regio 20 of meer werknemers wil ontslaan, moet hij dit aan het CWI melden. Nadat het CWI hiervan in kennis is gesteld, mag het de afzonderlijke ontslagen een maand lang niet behandelen tenzij de vakbonden laten weten dat zij geen bezwaar hebben tegen het ontslag.

Hoe langer een dienstverband heeft geduurd, hoe langer de opzegtermijn voor de werknemer die wordt ontslagen. Voor werknemers die minder dan vijf jaar in dienst zijn, geldt bijvoorbeeld een opzegtermijn van één maand, terwijl werknemers die meer dan 15 jaar bij dezelfde onderneming hebben gewerkt, recht hebben op een opzegtermijn van vier maanden. De lijst van werknemers die worden ontslagen moet in principe berusten op het 'last-in-first-out'-beginsel. Dit principe betekent dat binnen een groep vergelijkbare functies de werknemer met het kortste dienstverband bij de werkgever als eerste wordt voorgedragen voor ontslag. Als er meer dan 10

werknemers moeten worden ontslagen, kan echter het 'afspiegelingsbeginsel' worden toegepast. Dit betekent dat het 'last-in-first-out'-beginsel wordt toegepast per leeftijdsgroep binnen een groep vergelijkbare functies.

Sociale plannen

Algemene sociale plannen, die niet automatisch onderdeel vormen van een cao, regelen sinds de jaren negentig hoe wordt omgegaan met de effecten van ontslagrondes bij grote ondernemingen en in bepaalde bedrijfstakken in Nederland. Sociale plannen zijn niet wettelijk verplicht en komen tot stand via onderhandelingen tussen werkgevers en vakbonden. De betrokken partijen beschouwen het sociaal plan dan ook als een contract, net zoals een cao.

Een sociaal plan omvat allerlei maatregelen, zoals herplaatsings- of mobiliteitsregelingen, blijvend gegarandeerde toeslagen bovenop een werkloosheidsuitkering of een lager salaris in een nieuwe functie, of een vergoeding voor degenen die hun baan vrijwillig opgeven. Bepalingen inzake kennelijk onredelijk ontslag in het Burgerlijk Wetboek stellen hier echter aanzienlijke beperkingen aan. Bij zaken die op deze bepalingen zijn gebaseerd, moet de arrondissementsrechter vaststellen of de financiële vergoeding die in het sociaal plan wordt aangeboden, correct is gezien de omstandigheden van het ontslag. Hetzelfde geldt voor zaken waarin de rechter een verzoek tot ontbinding van een arbeidsovereenkomst behandelt en de hoogte van een ontslagvergoeding moet vaststellen. Beide situaties hebben invloed op de inhoud van sociale plannen. *Met name bij grote ondernemingen worden de afgelopen jaren steeds vaker anticiperende maatregelen opgenomen in sociale plannen.*

Kwalitatieve herstructurering

Wanneer er sprake is van 'kwalitatieve' herstructureringsvoorstellen, bijvoorbeeld met betrekking tot veranderingen in functieprofielen, vereiste vaardigheden, arbeidsomstandigheden en de organisatie van het werk, heeft de ondernemingsraad instemmingsrecht. Sinds maart 1998 is de lijst met besluiten waarover het advies van de ondernemingsraad verplicht moet worden ingewonnen, uitgebreid met de invoering van nieuwe technologie en de aanleg van beveiligingssystemen, bijvoorbeeld bij banken. Voor zover de desbetreffende 'sociale kwesties' nog niet in een cao zijn geregeld, moet de werkgever de ondernemingsraad om instemming vragen. Als de werkgever een veto naast zich neerlegt, wordt de zaak eerst aan een bemiddelingscommissie voorgelegd. Mislukt de bemiddeling, dan kan de werkgever naar de rechter stappen en toestemming vragen voor zijn besluit. Deze toestemming wordt niet automatisch verleend. De rechter geeft alleen toestemming als het besluit essentieel wordt geacht vanwege zwaarwegende bedrijfseconomische, sociale of organisatorische belangen van de werkgever.

De Wereldbank stelt periodiek een 'arbeidsrigiditeitsindex' op die meet hoe gemakkelijk of hoe moeilijk bedrijven veranderingen doorvoeren in hun organisatie. De index meet de moeite die het bedrijfsleven heeft met het aantrekken van werknemers, het aanpassen van de werktijden en het ontslaan van werknemers. De uiteindelijk 'arbeidsrigiditeitsindex' is het gemiddelde van de drie indices. Een lage score duidt op flexibiliteit en een hoge score op rigiditeit.

In onderstaande tabel wordt Nederland vergeleken met andere OESO-landen:

Indicator	Nederland	OESO
Moeite met aanstelling	17	27,0
Urenrigiditeit	40	45,2
Moeite met ontslag	70	27,4
Arbeidsrigiditeit	42	33,3
Indirecte arbeidskosten (% van salaris)	18.1	21,4

Bron: Wereldbank (2007)

ARITAKE-WILD

Nederland kent dus een bovengemiddelde rigiditeit vanwege een uitzonderlijk hoge score op wat de Wereldbank 'moeite met ontslag' noemt. Ook zijn de ontslagkosten hoog in termen van weekloon. Voorstellen voor een hervorming van het ontslagrecht zijn momenteel onderwerp van belangrijke en moeizame besprekingen tussen vakbonden, werkgeversorganisaties en de regering.

Deel 3: Casestudy's

Samenvatting

Tijdens het Nederlandse nationale seminar werden door de vertegenwoordigers van de werkgevers en vakbonden die bij de beschreven herstructureringsprocessen waren betrokken, twee zeer verschillende casestudy's gepresenteerd. In beide gevallen streefde de directie via de voorgestelde veranderingen naar economische en financiële efficiencyverbetering. De gevolgde procedures en de uitkomsten van de herstructurering verschilden echter sterk:

- ◇ KPN, een Nederlands voormalig staatsbedrijf in de telecommunicatiesector, maakte gebruik van zijn relatief sterke financiële positie om samen met de vakbonden tot een goed sociaal plan te komen;
- ◇ Atoglas/Altuglas, een Franse multinational in de chemische sector, stond er financieel minder goed voor. De lokale ondernemingsraad en de vakbonden verzetten zich hevig tegen het besluit van het hoofdkantoor om de fabriek in Leeuwarden te sluiten.

De presentatoren en de deelnemers aan het seminar kwamen met een aantal interessante conclusies:

- ◇ Wanneer een bedrijf in Nederland is gevestigd en over voldoende financiële middelen beschikt, is het voor de lokale sociale partners eenvoudiger om – volgens de overlegtraditie die typerend is voor de arbeidsverhoudingen in Nederland – tot redelijk goede afspraken (sociale plannen) te komen.
- ◇ Het Nederlandse juridische kader is op zichzelf geen garantie voor een goede uitkomst. De aard van de verhoudingen binnen de onderneming is in hoge mate bepalend voor de kans op succes of mislukking;
- ◇ De sociale partners moeten meer moeite doen om te anticiperen op de sociale effecten van herstructurering door middel van proactieve 'employability'-initiatieven. Dit heeft grote financiële consequenties. De beschikbare financiële middelen moeten worden geïnvesteerd in vroegtijdige en langetermijngerichte anticiperende maatregelen en niet in compenserende maatregelen achteraf;
- ◇ De sociale partners hebben meer moeite om de sociale effecten op te vangen in nieuwe en opkomende sectoren waar ze geen lange traditie van lidmaatschap en invloed onder werkgevers/werknemers hebben.

Casestudy 1 – KPN (telecom)

Bedrijfsprofiel

KPN Telecom is marktleider in de Nederlandse telecommunicatiesector en is voortgekomen uit het voormalige staatsbedrijf PTT Telecom. In januari 1989 werd het Staatsbedrijf der PTT omgezet in Koninklijke KPN N.V., met twee belangrijke werkmaatschappijen: PTT Telecom B.V. (telecombedrijf) en PTT Post B.V. (postbedrijf). Het Nederlandse concern heeft zich ontwikkeld tot een van de grootste spelers op de binnenlandse en Europese telecommarkt, met vestigingen in België en Duitsland (waar het eigenaar is van E-Plus).

De voornaamste activiteit is het aanbieden van telecommunicatiediensten aan particulieren en bedrijven. KPN verdeelt zijn activiteiten onder in twee divisies:

ARITAKE-WILD

- ◇ vaste telefonie
- ◇ mobiele communicatie

De divisie vaste telefonie beheert een vast telefoonnetwerk met bijna 8 miljoen abonnees en is verantwoordelijk voor telefoonlijnen en gesprekken, inclusief bellen naar mobiele telefoons en internetverkeer. De divisie speelt een centrale rol in de ontwikkeling van internet- en breedbanddiensten en de distributie van content. De divisie mobiele communicatie opereert in de *booming* mobiele-telefonie markt (17 miljoen klanten). Deze divisie levert een breed pakket mobiele communicatie-, informatie-, amusements- en commerciële diensten. De groep is op kleinere schaal ook actief op andere terreinen, zoals installatie, distributie en onderhoud van apparatuur. Andere activiteiten omvatten bedrijfscommunicatieoplossingen en winkels.

OMZET PER ACTIVITEIT

Vaste telefoonlijnen:	54%
Mobiele telefonie:	54%
Diversen:	2%
Eliminatie bij consolidatie:	-10%

Sectorgegevens per 31/12/2006

KERNCIJFERS

Jaar	2005	2004	2003	2002	2001
Netto bedrijfsopbrengsten*	11,936	12,102	12,907	12,784	12,859
Netto winst*	1,437	1,511	2,731	-9,542	-7,495

* in miljoen euro

Gegevens per 31/12/2006

Op 1 januari 2001 had KPN 37.221 werknemers. Als resultaat van een vrijwel continu herstructureringsproces dat de onderneming sinds 1998 doormaakt, was dit aantal eind 2006 teruggebracht tot 20.821.

Momenteel zijn er vier grote vakbonden betrokken bij KPN:

- ◇ **ABVAKABO FNV:** vakbond voor de publieke sector, aangesloten bij de FNV (de grootste van de vier met ongeveer 50% van alle vakbondsleden binnen het bedrijf)
- ◇ **Bond van Telecompersoneel**
- ◇ **CNV Publieke Zaak:** de christelijke vakbond
- ◇ **CMHF/VPP:** vertegenwoordigt het hoger personeel

Drie herstructureringsgolven bij KPN Nederland

Eerste golf: 1998-2001

Op 3 november 1998 kondigde de onderneming de eerste herstructureringsplannen aan, op grond waarvan er in de drie volgende jaren 3.000 van de 32.000 fulltime-banen zouden verdwijnen. Twee derde van de ontslagen zou vallen onder monteurs. Daarnaast zouden er 1.300 parttime-banen worden geschrapt. Tegelijkertijd zouden er naar schatting 1.000 arbeidsplaatsen bijkomen op het gebied van mobiele telecommunicatie en internetdiensten. De onderneming trok 800 miljoen gulden uit voor de reorganisatie. De bonden vreesden destijds dat het aantal ontslagen in werkelijkheid hoger zou uitvallen en dat zo'n 6.000 medewerkers hun baan zouden verliezen vanwege het grote percentage parttimers. De bonden

ARITAKE-WILD

wezen er ook op dat de mogelijkheden voor herplaatsing van de betrokkenen beperkt waren. Uiteindelijk konden zij zich vinden in het plan om de 800 miljoen gulden te besteden aan her- en bijscholingsprogramma's. Met name het CNV drong aan op een verdere uitbreiding van het reeds bestaande mobiliteitscentrum van KPN, dat een capaciteit had van 1.200 mensen per jaar.

Tweede golf: 2001-2003

2001 was een cruciaal jaar voor KPN. De onderneming kreeg een nieuwe bestuursvoorzitter en presenteerde een nieuw strategisch plan met twee centrale aandachtspunten: concentratie op de kernactiviteiten en inkrimping van het personeelsbestand.

In verband met dit tweede aandachtspunt maakte KPN in oktober 2001 plannen bekend om nog eens 4.800 werknemers te ontslaan, ongeveer 10% van het totale personeelsbestand. De zwaarst getroffen onderdelen waren de KPN-winkels, vaste telefonie, ondersteunende diensten en het hoofdkantoor. Het belangrijkste doel van de ontslagen was het reduceren van de schuldenlast van 22,8 miljard euro van het concern, die voornamelijk het gevolg was van de overname van het Duitse E-plus, de aankoop van dure UMTS-frequenties en -licenties en grote investeringen. De schuld bedroeg ongeveer 447.000 euro per werknemer, tweemaal zo veel als bijvoorbeeld bij British Telecom en Deutsche Telekom. De directie verwachtte met de ontslagen vanaf 2003 jaarlijks ruim 700 miljoen te kunnen besparen.

Derde golf: 2004-2007

In november 2004 kondigde KPN een nieuwe ronde van gedwongen ontslagen aan bij de divisie vaste telefonie. Ditmaal ging het om 700 IT-gebonden arbeidsplaatsen, die in de periode 2005-2007 overtollig zouden worden. In oktober 2004 had KPN al aangekondigd dat er 750 banen verloren zouden gaan bij het onderdeel Entercom, dat telefooncentrales installeert en onderhoudt. Begin 2004 was bovendien besloten om 800 arbeidsplaatsen te schrappen bij de divisie vaste telefonie.

In 2004 ging het om 2.250 overtollige arbeidsplaatsen op een totaal van 13.000 banen bij de divisie vaste telefonie, waar twee derde van het totale personeel werkzaam is. De reorganisatie van deze divisie werd toegeschreven aan een dalende omzet. Van alle huishoudens beschikt 11% niet langer over een vaste telefoonaansluiting. Hoewel de divisie nieuwe producten zoals ADSL-aansluitingen heeft ontwikkeld in een poging het omzetverlies te compenseren, is hiermee onvoldoende succes geboekt. De hoop is nu gevestigd op nieuwe producten, zoals internet-telefonie en digitale televisie, maar deze moeten zich nog bewijzen. Ondanks de problemen is de divisie vaste telefonie nog steeds winstgevend. Bij de vaste divisie wordt bruto 40 cent per euro omzet verdiend; bij de mobiele divisie 30 cent per euro omzet. Volgens KPN is het einde van de reorganisaties nog niet in zicht en moet rekening worden gehouden met nieuwe reorganisaties bij de divisie vaste telefonie, waarbij gedwongen ontslagen niet zijn uitgesloten. Deze laatste reorganisatie zal vooral IT-medewerkers treffen.

Onderhandelingen over de sociale gevolgen van de herstructurering bij KPN Nederland

Eind november 1998 sloten de betrokken FNV- en CNV-bonden een akkoord met KPN Telecom over het sociaal plan voor de geplande reorganisatie. Een van de zwaarst getroffen onderdelen van het bedrijf was de dienst voor telefonische inlichtingen, waar twaalf van de achttien afdelingen moesten sluiten. KPN wilde de werkzaamheden van de divisie concentreren in minder vestigingen. Voor uitzendkrachten waren de gevolgen het grootst: voor 2001 zouden 700 van de 800 uitzendbanen bij de afdeling telefonische inlichtingen verdwijnen. De gevolgen voor het vaste personeel waren iets minder dramatisch: het aantal banen werd verminderd van 1.100 naar 850 en via het sociaal plan werden de sociale gevolgen voor het grootste deel opgevangen. Afgesproken werd dat er geen gedwongen ontslagen zouden vallen onder het vaste personeel, omdat er een externe vacaturestop was ingesteld. Bovendien kregen vaste personeelsleden twee jaar lang begeleiding bij het vinden van een nieuwe baan.

ARITAKE-WILD

Op 17 november 2001 bereikten KPN en de vakbonden een tweede akkoord over de sociale gevolgen van de tweede herstructureringsgolf. Als gevolg daarvan hoefden er geen 4.800 maar 2.800 mensen te worden ontslagen. Alle medewerkers accepteerden een inkomensdaling gedurende twee jaar. Leidinggevendenden leverden 15% salaris in en voor het overige personeel lag de loonsverlaging tussen 2,5% en 10%. Verder zouden de werknemers het jaar daarop geen salarisverhoging of enige vorm van winstdeling krijgen. Als compensatie voor deze maatregelen kende KPN echter aan alle medewerkers tussen de 400 en 1.000 aandelenopties toe.

De aldus gerealiseerde kostenbesparingen werden gebruikt voor het bekostigen van een vrijwillige vertrekregeling voor 2300 werknemers, met name medewerkers van 55 jaar en ouder. Het sociaal plan omvatte regelingen voor vervroegde uittreding en ondersteuning voor vertrekkende werknemers bij het zoeken naar een andere baan. Op 27 oktober 2001 kondigde de overheid aan dat zij de ontslagen KPN'ers zou helpen met het vinden van ander werk. Daartoe werd een speciale werkgroep ingesteld onder leiding van de minister Vermeend van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De werkgroep omvatte vertegenwoordigers van de Centra voor Werk en Inkomen, het Landelijk Instituut Sociale Verzekeringen, het Arbeidsbureau, twee ministeries, de vakbonden, arbeidsmarktdeskundigen en KPN zelf. Het mobiliteitsprogramma werd ondersteund door de opening van zogeheten mobiliteitsshops voor de betrokken werkzoekenden. De omstandigheden op de arbeidsmarkt, die veel gunstiger waren dan eerder het geval was, droegen bij tot het welslagen van dit programma. De ontslagen medewerkers kregen ook een royaal pakket compensatiemaatregelen. De lokale sociale partners spraken af dat de kosten daarvan zouden worden gedekt via gelijktijdig gemaakte afspraken over een sobere cao.

Meer recentelijk heeft de centrale ondernemingsraad van KPN twijfels geuit rond de laatste serie reorganisatievoorstellen (2004-2007) voor IT-functies. Ook AbvaKabo heeft zich bezorgd getoond over de ontwikkelingen bij KPN. Op 13 januari 2005 werd tussen de directie en de centrale ondernemingsraad een nieuwe cao bereikt. Hierin zegden de lokale sociale partners toe dat zij zouden proberen gedwongen ontslagen te voorkomen via de omscholing van medewerkers, zodat die bij KPN (en elders) in andere functies aan de slag zouden kunnen. In een tweejarig Mobiliteitsakkoord spraken de sociale partners af dat er 'geen gedwongen ontslagen' zouden vallen in ruil voor een samenhangend pakket omscholings-, outplacement- en employability-maatregelen (of faciliteiten) voor werknemers die als gevolg van de 'selectie op kwaliteit' door het management werden beschouwd als 'niet passend bij de functie' en daarom vermoedelijk als eersten voor ontslag zouden worden aangemerkt. Het doel was om vrijwillig ontslag te stimuleren en het aantal gedwongen ontslagen zo beperkt mogelijk te houden. Het akkoord omvatte onder meer de volgende maatregelen:

- ◇ Ondersteuning van boventallige werknemers bij het vinden van een andere baan via een uitzendbureau (Randstad). Werknemers die 'niet bij de functie pasten' kregen hulp bij het vinden van een nieuwe baan. Deze hulp bestond uit een reeks verschillende maatregelen, zoals sollicitatiebrieven leren schrijven, een nieuwe werkgever leren zoeken, geïntroduceerd worden bij potentiële nieuwe werkgevers;
- ◇ Compensatie bovenop het salaris;
- ◇ Steun voor employability: KPN reserveerde extra geld om het opleidings- en kennisniveau van werknemers te verhogen via (om)scholingsprogramma's.

De rol van de sociale partners in het herstructureringsproces bij KPN Nederland

Drie factoren hebben centraal gestaan in de wijze waarop het herstructureringsproces bij KPN Nederland is verlopen.

ARITAKE-WILD

i) Voorlichting van en overleg met werknemers en hun vertegenwoordigers, met name via de ondernemingsraad: Het feit dat de centrale ondernemingsraad in 2005 was betrokken bij de uitvoering van de 'selectie op kwaliteit'-maatregel, heeft geholpen om werknemers bewuster te maken van de nieuwe behoeften van de onderneming en om onderlinge consensus te bereiken (via de ondernemingsraad), alsmede om een vertrouwensklimaat tussen werkgever en werknemers te creëren.

ii) Onderhandelingen met de vakbonden: Vergeleken met het sociaal plan van 2001 zorgden de onderhandelingen met de vakbonden over het Mobiliteitsakkoord in 2005 voor een context waarin kon worden geanticipeerd op de sociale gevolgen van de herstructurering. De arbeidsmarktmaatregelen (of 'faciliteiten') die in het akkoord waren opgenomen, hielpen de werknemers en de werkgever om zich voor te bereiden op de sociale gevolgen van het herstructureringsproces.

iii) Employability en omscholing als centrale thema's in het ondernemingsbeleid: Door te investeren in het aantal werknemers dat eventueel buiten (en binnen) KPN inzetbaar zou zijn, werden de voorwaarden geschapen waarin de sociale partners beter op het herstructureringsproces konden anticiperen.

Casestudy 2 – Atoglas/Altuglas (chemie)

Bedrijfsprofiel

Atoglas/Altuglas International is sinds 2005 onderdeel van het Franse chemieconcern Arkema Group. Arkema ontstond in oktober 2004 na een reorganisatie van de chemietak van Total. Het produceert en verkoopt internationaal meer dan een kwart (bijna 20%) van de wereldproductie van polymethylmethacrylaat (PMMA), ook bekend als Acrylglas of Plexiglas. De onderneming heeft wereldwijd 8 productiefaciliteiten (3 in Europa, 4 in Noord-Amerika en 1 in Zuid-Korea). De Europese fabrieken bevinden zich in Frankrijk (2), Italië (1) en tot 2006 ook in Nederland (1). Atoglas/Altuglas International vervaardigt en verkoopt PMMA-harsen en -platen onder de merknaam Plexiglas in Noord- en Latijns-Amerika, en onder de merknaam Atoglas/Altuglas in Azië/Pacific, Europa, Afrika en het Midden-Oosten.

Sinds de introductie bijna 70 jaar geleden vormen Plexiglas-acrylharsen en -platen de industriële standaard. Atoglas/Altuglas International produceert en verkoopt ook gegoten en geëxtrudeerde Tuffak-polycarbonaatplaten van standaard- en slagvaste kwaliteit, Solarkote oppervlaktematerialen (capstocks) en kunststoffen voor coëxtrusie op andere onderlagen. Met het uitgebreide productassortiment richt de onderneming zich op zeer uiteenlopende markten en toepassingen, waaronder winkeldisplays en reclameborden, optische hulpmiddelen zoals brillen, DVD's en audiodiscs, bus-, trein- en vliegtuigramen, dashboard-instrumenten, autolampen, carrosseriebeplating, bouwproducten, lichtreclame, medische producten, enz.

Atoglas/Altuglas International stelt zich met name tot doel om:

- ◇ de prestaties van de bestaande producten te verbeteren;
- ◇ nieuwe producten te creëren;
- ◇ te antiperen op nieuwe behoeften ten aanzien van standaardproducten;
- ◇ nieuwe markten te ontwikkelen en in te spelen op meer specifieke eisen.

Met ondersteuning van de R&D-centra van Arkema wordt de ontwikkeling van nieuwe producten afgestemd op de wensen van klanten. De onderneming is in de loop van de tijd diverse malen van eigenaar en van naam veranderd. In 1987 werd het oude Atoglas/Altuglas omgedoopt tot Cdf Chimie SA en vervolgens in 1988 tot Orkem. Begin jaren negentig kwam er een joint venture (AtoHaas) tot stand tussen de PMMA-divisie van Elf Atochem en Rohm & Haas.

ARITAKE-WILD

In 2006 werd een van de productie-eenheden van Atoglas/Altuglas gesloten: de fabriek in Leeuwarden. Ondanks verwoede pogingen van de ondernemingsraad en de vakbonden om de fabriek open te houden, waarbij ze druk uitoefenden op de concerndirectie om over een reddingsplan te onderhandelen, werd de productie verplaatst naar de Franse fabriek in Saint-Avold.

Voor de sluiting had de fabriek in Leeuwarden 135 werknemers. De betrokken vakbonden waren de FNV en het CNV. De organisatiegraad bij de fabriek in Leeuwarden was zeer hoog.

Twee grote herstructureringsgolven bij Altuglas

Eerste golf: jaren negentig

Begin jaren negentig startte AtoHaas besprekingen met de vakbonden over een herstructureringsplan dat zou leiden tot het verlies van 227 arbeidsplaatsen in Europa. Een woordvoester van Elf Atochem zei indertijd dat de herstructurering een economische noodzaak was vanwege de malaise op de Europese PMMA-markt. In Frankrijk werd 36% van het totale personeelsbestand ontslagen. De fabriek in Bernouville in Normandië kreeg de zwaarste klappen te verduren: 111 ontslagen en stopzetting van de productie van gegoten platen. De fabriek in Saint-Avold in Noordoost-Frankrijk werd eveneens getroffen, alsmede het hoofdkantoor en de agentschappen van AtoHaas. In februari kondigde BASF aan op zoek te zijn naar een koper of een partner voor zijn PMMA-activiteiten. Vanwege de ongunstige marktsituatie hadden de meeste PMMA-producenten, inclusief AtoHaas, echter geen belangstelling om het bedrijf te kopen.

Tweede golf, na 2000: sluiting van de fabriek in Leeuwarden

In juni 2004 werd de ondernemingsraad van de fabriek in Leeuwarden door de lokale directie op de hoogte gesteld van het feit dat de hoofddirectie de Nederlandse productie-eenheid in september 2006 wilde sluiten (met verlies van alle 135 banen) en de productie wilde verplaatsen naar de Franse fabriek in Saint-Avold. De redenen voor de herstructurering waren volgens het management voornamelijk van bedrijfseconomische aard, zoals de overcapaciteit in de PMMA-productie in Europa. Het herstructureringsproces, met de sluiting van de Atoglas/Altuglas-fabriek in Leeuwarden, zou voor het concern leiden tot lagere kosten en een efficiëntere productie.

Het sluitingsproces in Leeuwarden, dat in december 2006 werd afgerond, verliep in vier afzonderlijke fasen, waarin telkens verschillende onderdelen van de fabriek dichtgingen. Nadat de bekendmaking van de sluiting besloot de ondernemingsraad in overleg met de lokale directie om voor eind 2005 een reddingsplan op te stellen ('Leeuwarden open'). Het plan was een samenvatting van het negatieve advies dat de lokale ondernemingsraad aan de directie had uitgebracht ten aanzien van het besluit om de fabriek te sluiten. Het zou worden gepresenteerd aan de Franse concerndirectie, die beloofde over te komen om de presentatie bij te wonen.

'Leeuwarden open' voorzag in een scenario waarin slechts 40 werknemers zouden hoeven worden ontslagen. In het plan werd ook aangegeven dat de ondernemingsraad en de vakbonden graag met het bedrijf wilden onderhandelen over een sociaal plan om de sociale gevolgen voor die 40 personen te verzachten. De lokale directie wees het plan tot twee maal toe af (zomer 2005 en begin 2006), waarmee zij het advies van de ondernemingsraad naast zich neerlegde. Als belangrijkste reden daarvoor noemde de directie het feit dat het plan moest worden beoordeeld in het licht van de bredere 'Europese doelstellingen' van het concern, en dat de hoofddirectie van Atoglas/Altuglas daarom alleen wilde praten over een sociaal plan voor alle 135 medewerkers in Leeuwarden. Een belangrijk punt is dat de ondernemingsraad en de vakbonden de hele eerste helft van 2005 pogingen deden om met het bedrijf in onderhandeling

ARITAKE-WILD

te treden over het plan, en dat er 19 dagen lang door het voltallige personeel van de fabriek in Leeuwarden werd gestaakt. De staking was het gevolg van het feit dat de (FNV-)vakbonden het gevoel hadden dat het sluitingsbesluit reeds door het Franse hoofdkantoor was genomen en dat er geen mogelijkheden waren om daar invloed op uit te oefenen door met de lokale directie een reddingsplan te bespreken. De Nederlandse vakbonden probeerden de directie onder druk te zetten door haar te dwingen over een sociaal plan te onderhandelen en aldus de sociale gevolgen van de herstructurering onder ogen te zien.

Uiteindelijk kwam de bevestiging dat de fabriek eind 2006 toch zou worden gesloten en werd er in 2006 door de directie en de vakbonden toch nog een sociaal plan opgesteld. Het plan omvatte employability-maatregelen en financiële vergoedingen voor alle 135 ontslagen werknemers, omscholingsregelingen, outplacement van de werknemers binnen de Arkema-groep, en ondersteuning voor mensen die zelfstandig ondernemer wilden worden.

De rol van de sociale partners in het herstructureringsproces bij Atoglas/Altuglas Nederland
Drie factoren hebben centraal gestaan in de wijze waarop het herstructureringsproces bij Atoglas/Altuglas Nederland is verlopen.

Het gebrek aan invloed van de ondernemingsraad en de vakbonden op de besluitvorming over de sluiting van de fabriek: Door de (geografische en culturele) afstand tot het Franse hoofdkantoor werd de ondernemingsraad niet goed betrokken bij het herstructureringsproces bij Atoglas/Altuglas. Dit uitte zich in een aantal mislukte pogingen om afspraken te maken over een sociaal plan en in een staking. Er was duidelijk sprake van een negatief psychologisch effect, zowel op de werknemers als op de lokale directie.

De Europese ondernemingsraad: Door de structuur van de Franse onderneming stonden vertegenwoordigers van Atoglas/Altuglas feitelijk buiten spel in de herstructureringsbesprekingen op Europees niveau. Het besluit om ontslagen in Nederland en niet in Frankrijk te laten vallen, werd op beide locaties heel verschillend beoordeeld.

De slechte financiële positie van de onderneming had gevolgen voor het verloop en de uitkomst van het herstructureringsproces: Ondanks het negatieve advies van de lokale ondernemingsraad en de pogingen om over een reddingsplan te onderhandelen, voerde de onderneming het herstructureringsproces toch door. In weerwil van de Nederlandse wetgeving met betrekking tot herstructurering hadden de vertegenwoordigers van het personeel in de praktijk weinig mogelijkheden vanwege de ongunstige financiële positie van de onderneming.



Project van de Europese sociale partners met financiële steun van de Europese Commissie