

Empowerment: een nieuwe route in het arbeidsvoorwaardenbeleid?¹

Frank Tros

Het thema van decentralisering en centralisering speelt een belangrijke rol in het beloningsbeleid van bedrijven. Misschien niet expliciet, maar wel op de achtergrond. Hierbij worden vragen gesteld als ‘Hoe moet de individualisering in de arbeidsverhoudingen worden gereguleerd?’ en ‘Hoe kan het lokale management speelruimte worden gegeven zonder de centrale regie te verliezen?’. Gezien de roep om verdere flexibiliteit en differentiatie in arbeidsvoorwaardenvorming ligt verdere decentralisering – en dan vooral naar het meest decentrale niveau van de individuele werknemers – in de lijn der verwachting. In deze bijdrage wordt echter gesteld dat deze decentralisatie niet ten koste hoeft te gaan van gecentraliseerd beleid en centrale regels. Sterker nog, men zou kunnen stellen dat het welslagen van decentralisatie centrale coördinatie vereist. CAO’s en centraal HRM-beleid blijven belangrijk voor de (werkgevers)behoefte aan centrale sturing en beheersing en voor de (werknemers)behoefte aan sociale bescherming. Verder geeft centralisatie zekerheden aan de organisatie en de medewerkers wat betreft de inhoud en de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden. Wel zullen CAO-partijen, ondernemingsdirecties en centrale HRM-staven zich minder bezighouden met inhoudelijke en detaillistische regulering van de beloning van arbeid. Zij zullen zich minder dirigistisch opstellen en zich meer beperken tot de vaststelling van spelregels voor de besluitvorming op decentrale niveaus. Hierbij lijkt het decentralisatieproces in de Nederlandse arbeidsverhoudingen een specifieke vormgeving te krijgen, die in deze bijdrage verder wordt aangeduid met ‘empowerment’. Afzonderlijke bedrijven, maar ook lokale managers en individuele werknemers zullen met centrale faciliteiten en bevoegdheden worden empowered om tot zelfregulering over te gaan. Op deze wijze worden niet alle voordelen van gecentraliseerd beleid weggegooid, terwijl maatwerk in de arbeidsvoorwaardenvorming een kans krijgt.

Dr. F.H. Tros is verbonden aan het Hugo Sinzheimer Instituut (HSI) van de Universiteit van Amsterdam.

In deze bijdrage zullen vijf vragen centraal staan:

- 1 Hoe kan decentralisering en individueel maatwerk in de beloning vorm krijgen?
- 2 Wat zijn de achtergronden en oorzaken van de behoefte aan decentralisering?
- 3 Wat is er bekend over de mate en vormgeving van decentralisering en wat zijn de ervaringen in de praktijk?
- 4 Wat zijn de kansen en risico's van decentralisering voor de onderneming en hoe speelt de route van 'empowerment' daarop in?
- 5 Wat zijn de toekomstverwachtingen rond de mate en vormgeving van een meer gedecentraliseerd en geïndividualiseerd arbeidsvoorwaardenbeleid?

Drie routes naar decentralisering

Als we het over decentralisering hebben, zal eerst onderscheid moeten worden gemaakt naar niveaus waarop arbeidsvoorwaarden (beleid) totstandkomen/totstandkomt. Regels rond de beloning van arbeid worden gemaakt op vele niveaus. In dit artikel wordt de focus gelegd op:

- decentralisering van het bedrijfstakniveau (CAO) naar het niveau van de onderneming (directie, HRM-afdeling, OR) of bedrijfsonderdelen en naar het niveau van individuele werknemers;
- decentralisering van het ondernemingsniveau (CAO of ondernemingsregels) naar het niveau van bedrijfsonderdelen, afdelingen ('werkplek') en het niveau van individuele werknemers.

Ten tweede is het nuttig onderscheid te maken in verschillende processen en vormen van decentralisering. In deze bijdrage vatten we decentralisering op als een proces waarin arbeidsvoorwaarden relatief minder op centrale niveaus en meer op decentrale niveaus totstandkomen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt naar verschillende 'decentraliseringsroutes', afhankelijk van de mate waarin:

- het proces formeel, dan wel informeel in gang wordt gezet of bekrachtigd;
- er sprake is van inhoudelijke/materiële, dan wel procedurele regulering door centrale niveaus.

Vanuit de positie van de spelers op centrale niveaus kan worden gesproken van:

- a dereguleren;
- b afzijdigheid en passiviteit;
- c rereguleren: regisseren en 'empoweren' van decentrale spelers.

a. Deregulering

Een eerste decentraliseringsroute bestaat uit afschaffing of versoering van substantiële regels in CAO- en/of bedrijfsregelingen. Op het terrein van de beloning kan dan worden gedacht aan het schrappen of flexibiliseren van minimale of maximale salarisoniveaus, garanties op periodes, indeling in salarisgroepen, specifieke toeslagen, et cetera. Vanwege het stellen van minder inhoudelijke verplichtingen waaraan arbeidsvoorwaarden moeten voldoen, wordt de formele handlungsruimte van het lokale management en van individuele werknemers 'automatisch' groter. Dit decentraliseringsproces kan worden aangeduid met *deregulering*.

b. (On)bewuste afzijdigheid

Een tweede decentraliseringsroute is minder formeel en is het gevolg van toenemende besluitvorming op decentrale niveaus, waarbij beleidsmakers of regelaars op centraal niveau afzijdig blijven. In deze route vindt geen verandering plaats van de bevoegdheden van de partijen op de verschillende niveaus. Werkgevers of lokale managers en werknemers maken meer gebruik van de gegeven formele speelruimte of wijken meer van centrale regels af. CAO-partijen, directies of HRM-afdelingen kunnen bijvoorbeeld minder in staat zijn te controleren, meer gedogen of de zaken op decentraal niveau (al dan niet bewust) op hun beloop laten. Ook kunnen partijen op centrale niveaus nieuwe issues op het terrein van de arbeidsverhoudingen – bewust of onbewust – niet oppikken, waarmee zij de vorming en sturing van arbeidsrelaties (en de beloning daarvan) meer overlaten aan decentrale niveaus.

Decentralisering in deze betekenis kan ook vanuit het oogpunt van werkgevers en werknemers op decentraal niveau worden gedefinieerd. Huiskamp et al. (2002: 8) definiëren individualisering van arbeidsrelaties als 'het proces waarin de expliciete en impliciete verwachtingen omtrent ruil, het gezag en de samenwerking steeds minder gestuurd worden door stabiele en collectieve verwachtingspatronen, en steeds meer op individueel niveau worden ingevuld'.

c. Decentrale arbeidsverhoudingen regisseren: empowerment

Een derde route is die waarbij beleids- of regelmakers op centraal niveau spelregels maken voor de besluitvorming door werkgevers (managers) en/of werknemers op decentraal niveau. CAO-partijen, directies of HRM-afdelingen kunnen afzonderlijke bedrijven, bedrijfssonderdelen, leidinggevend en/of medewerkers uitdrukkelijk bevoegdheden of andere machtsmiddelen geven om tot zelfregulering te komen. In deze route worden de arbeidsverhoudingen vanuit centrale niveaus relatief minder inhoudelijk, doch meer procedureel of facilitair gestuurd. Omdat

de lokale spelers uitdrukkelijk machtsmiddelen krijgen toegekend, kan deze route worden aangeduid met *empowerment*. De centrale interventie is meer gericht op decentrale overlegprocedures en faciliteiten, terwijl de substantiële besluitvorming meer op decentraal niveau plaatsvindt.

Empowerment kan gepaard gaan met deregulering, maar dat is niet noodzakelijk. De Arbo-wet 1980 is een voorbeeld van empowerment van de partijen op ondernemingsniveau om zelf tot Arbo-beleid te komen zonder inhoudelijke terugtreding van de overheid. De meer recente 'arbeid & zorg'-wetten zijn illustraties van deze decentraliseringsroute op het niveau van individuele werknemers (denk aan de formele machtsmiddelen die medewerkers krijgen toegekend op het terrein van arbeidsduur en verlof). De Arbeidstijdenwet 1996 is een mix van inhoudelijke deregulering en empowerment vanwege flexibilisering van inhoudelijke normen én toenemende bevoegdheden van ondernemingen en ondernemingsraden om zelf regels te maken (Tros, 2002).

Kortom, bij empowerment worden partijen op centrale niveaus inhoudelijk minder dirigistisch, maar bieden zij de spelers in toenemende mate een kader om tot zelfregulering over te gaan.

Het waarom van decentralisering en individueel maatwerk

De roep om decentralisering is deels van conjuncturele aard. In tijden van schaarste op de arbeidsmarkt zullen werknemers meer in de positie zijn om over aanvullende arbeidsvoorwaarden te onderhandelen en zal het decentrale bedrijfsmanagement meer handelingsruimte verlangen om (goede) werknemers aan te kunnen trekken en te behouden.

Het personeel verlangt bij een ruimere arbeidsmarkt en bij bedrijfsreorganisaties weer naar de steun van vakbonden en centrale sociale plannen. Ook van tijdelijke aard lijkt het politiek-culturele klimaat waarin aspecten als deregulering, flexibilisering, marktwerking en liberalisering belangrijke waarden zijn. Er kan niet worden ontkend dat 'decentralisering' en 'maatwerk' modewoorden zijn geworden die soms te gemakkelijk als ideologie worden bepleit zonder dat er goede afwegingen aan ten grondslag liggen.

Maar voor een ander deel is decentralisering een onomkeerbaar proces vanwege de structurele achtergronden.

Knellende standaardisatie

De economische en technologische omgeving van bedrijven heeft zich in de afgelopen decennia structureel gewijzigd. Veel CAO's en bedrijfsregelingen zijn ontstaan in een tijd waarin bedrijven de organisatie van de arbeid volgens principes van klassiek bureaucratische concepten vormgaven. Een voorbeeld zijn de nauw en gestandaardiseerd omschreven samenstelling, classificatie en waardering van functies. Door verscherping van (internationale) concurrentieverhoudingen ontstaat bij bedrijven meer de behoefte om de arbeidskosten mee te laten ademen met de bedrijfsresultaten. Dit staat al snel op gespannen voet met dwingende CAO-regels over salarissen. Een daarmee in verband staande structurele verandering is de verschuiving in productiestrategieën van massaproductie (*high volume*) naar gespecialiseerde en flexibele productie (*high value*). Bedrijfsregelingen en CAO's die zijn gebaseerd op de oude organisatie – met vaste werktijden en nauw omschreven functies – zijn daardoor gaan knellen. Bovendien leidt deze behoefte aan flexibilisering tot structurele veranderingen op de arbeidsmarkt (Streeck, 1993). De groep werknemers met tijdelijke dienstverbanden wordt groter, er vindt schaalverkleining/uitbesteding plaats en de vaste werknemers met bedrijfsspecifieke kennis moeten breder inzetbaar zijn. Hierdoor neemt de uniformiteit van het personeel af en introduceren bedrijven nieuwe managementstijlen van organisatiesturing die zich minder goed lenen voor gestandaardiseerde regels rond arbeid (Van der Meer en Smit, 2000). Door in toenemende mate te concurreren met behulp van kennis en *human capital* neemt bovendien het belang toe om bepaalde medewerkers te binden en aan te trekken (en ze daarom meer naar hun wensen te belonen). Het toenemende belang van de factor arbeid leidt er ook toe dat het voor bedrijven meer loont om de inspanningen te verbeteren. Prestatie- of gedragsafhankelijke beloning kan hierbij een instrument zijn. Ten derde leidt toenemende turbulentie in de economisch-technologische context tot decentralisering van het bedrijfsmanagement om sneller op veranderingen te kunnen reageren. Het lokale management – dat soms sterker dan voorheen wordt afgerekend op behaalde resultaten – kan daarbij de behoefte krijgen aan meer zeggenschap over het arbeidsvoorwaardenbeleid om dit strategisch in te zetten om daarmee de resultaten van het bedrijfsdeel te vergroten. Tot slot heeft het benadrukken van eigen verantwoordelijkheden en participatie in moderne organisaties gevolgen voor de arbeidsverhoudingen. Werknemers worden hiermee uitgedaagd zich als 'ondernemer' van hun eigen arbeidscapaciteiten te gedragen en daar een bepaalde prijs of specifieke arbeidsvoorwaarden voor te vragen.

De voorgaande factoren doen (gedetailleerde) collectieve arbeidsvoorwaarden en centrale bedrijfsregelingen al snel knellen. Daarnaast staan

specifieke bedrijfstak-CAO's onder druk vanwege het feit dat bedrijven in toenemende mate sectoroverschrijdende activiteiten verrichten en het belang van grotere ondernemingen om een onderscheidend HRM-beleid te willen uitdragen ten opzichte van andere bedrijven in dezelfde sector. Ook kunnen afzonderlijke bedrijven specifieke belangen hebben om zaken met de vakbonden te regelen, waarbij de route van een bedrijfstak-CAO een lastige is (De Roock en Van Delden, 2001).

Maatwerk voor individuele werknemers

Van misschien nog wel grotere betekenis zijn de veranderingen op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Individualisering – in zowel demografische als culturele zin – staat op gespannen voet met centrale regulering van arbeidsvoorwaarden. Groeiende heterogeniteit wat betreft de omstandigheden in de thuissituatie van werknemers vermindert de mogelijkheden van collectieve arbeidsvoorwaardenvorming. Ook de daarmee (en met ontwikkelingen op de vraagzijde van de arbeidsmarkt) verband houdende opkomst van een 'transitionele arbeidsmarkt' leidt tot een toenemend belang van individueel maatwerk in de arbeidsovereenkomst. Levensloofasen van opleiding, zorg, werk, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid en uittreding zullen elkaar meer flexibel (moeten) opvolgen en er zal meer meerrichtingsverkeer tussen de verschillende fasen plaatsvinden (Wilthagen, 2001). Waar de één behoefte heeft aan zo veel mogelijk salaris, wil de ander meer vrije tijd, kinderopvang en scholing en wil weer een ander juist sparen voor verlof, pensioen of studie. Ook de behoeften in loopbaanontwikkeling binnen of juist buiten de organisatie zullen tot meer maatwerk in de afspraken over employability nopen. Naast deze 'demografische' dimensie wat betreft de thuissituatie en de positie op de arbeidsmarkt is er een culturele dimensie van individualisering. Deze verwijst naar de toenemende wens tot zelfbepaling, grotere mondigheid en 'ondernemerschap' van de werknemer (zie ook Trommel over de 'doe-het-zelf-loopbaan', 1997). Versterkt door de flexibilisering aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt is er een trend waarin arbeidsrelaties meer tijdelijk, zakelijk en anoniem worden.

Al deze dimensies van individualisering leiden ertoe dat de besluitvorming over arbeidsvoorwaarden meer op het individuele werknemersniveau gaat plaatsvinden en dat er steeds meer onderwerpen – of beloningsvormen zo men wil – bij worden betrokken.

De meer tijdelijke en zakelijke banden met bedrijven kunnen ook tot minder solidariteit met andere (bijvoorbeeld oudere of slechter presterende) werknemers in dat bedrijf leiden, waardoor een belangrijke basis voor collectieve bedrijfsvoorzieningen afbrokkelt.

Het bedrijfsbelang van maatwerk in de arbeidsvoorwaarden zal deels gelijk lopen met en worden versterkt door de maatwerkbehoefte van medewerkers. Ook bedrijven willen voor sommige personeelsgroepen meer individuele afspraken maken over hun (toekomstige) bijdrage aan de organisatie.

Decentralisering in de praktijk

Decentralisering is een populair onderwerp op congressen, in beleidsnotities en in vakliteratuur. Opmerkelijk is echter dat we eigenlijk niet zo veel weten over de *praktijk* van decentralisering. Vaak blijven studies steken in het aantonen van het belang van maatwerk of juist in het formuleren van waarschuwingen over de gevolgen van decollectivering voor ons stelsel van arbeidsverhoudingen. Wel hebben in de afgelopen jaren meer casestudies plaatsgevonden van *best-practice* CAO-vernieuwingen (Van der Meer en Smit, 2000; Nagelkerke en Wilthagen, 2001; Huiskamp et al., 2002). Hiermee wordt echter geen algemeen beeld gegeven van de situatie in Nederland, temeer omdat bedrijfsinterne regelingen en de praktijk op de werkvloer vaak buiten beeld blijven.

Exploratief gebruikmakend van verschillende literatuur zal in deze paragraaf worden geprobeerd in concluderende zin de ervaringen met decentralisering op een rijtje te zetten. De in de vorige paragraaf gepresenteerde indeling in 'routes' en vormgeving dient daarbij als leidraad.

a. Moeizame deregulering

Ondanks de voortdurende geluiden over rigide wetgeving en knellende CAO's heeft in de afgelopen twintig jaren in de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming in Nederland betrekkelijk weinig deregulering plaatsgevonden. Nog steeds valt circa 85% van de werkgelegenheid onder een CAO en de CAO-boekjes zijn dikker geworden. Gezien de professionalisering van het HRM-beleid en de rigiditeit van eenmaal ingevoerde regels, durf ik de stelling aan dat ook bedrijfsinterne arbeidsvoorwaardenregelingen eerder worden uitgebreid dan uitgedund.

Ook hebben in Nederland (vooralsnog) weinig bedrijven zich onttrokken aan bedrijfstak-CAO's en eigen ondernemings-CAO's afgesloten. Nog steeds valt meer dan 80% van de CAO-werknemers onder een bedrijfstak-CAO in plaats van een ondernemings-CAO (Arbeidsinspectie, 2002). Wel is de decentralisatie in de CAO-structuur in de financiële sector bekend. ABN AMRO, ING, Rabobank, Achmea en Fortis zijn eigen CAO's af gaan sluiten. De behoefte van de hoofddirecties om de arbeidsvoorwaardenregels binnen de concerns te harmoniseren, was

daarbij eigenlijk het belangrijkste argument. De verschillende bedrijfstak-CAO's waren lastig voor de mobiliteit, loopbaanontwikkeling, salarisontwikkeling en administratie. De toegenomen concurrentie in de sector en de drang om zich op HRM-terrein van elkaar te onderscheiden, speelden op de achtergrond mee.

Als we op meer detailniveau naar de *inhoud* van CAO's kijken, vindt in toenemende mate meer dynamiek plaats (Tros, 2000, 2002). Op het terrein van arbeidstijden en dat van uittredingsregelingen worden bijvoorbeeld inhoudelijke regels geflexibiliseerd en daarmee krijgen bedrijven en werknemers meer handelingsruimte. Opmerkelijk is echter dat op het gebied van beloning veel minder sprake is van decentralisering en dat er in de jaren tachtig zelfs meer centralisering naar CAO-niveau heeft plaatsgevonden. Niet alleen de opstelling van vakbonden is daar een oorzaak van, ook werkgevers blijken behoefte te hebben aan gedetailleerde, inhoudelijke regels rond beloning. De behoefte aan zekerheid en beheersing op het terrein van de financiën en de arbeidsverhoudingen is over het algemeen groter dan de (toegenomen) behoefte aan flexibilisering. Regels over de waardering van functies, periodieke verhogingen, salarisgaranties, bijzondere vergoedingen, et cetera veranderen wel onder invloed van marktverhoudingen en organisatievernieuwing, maar worden niet aantoonbaar minder ingevuld op bedrijfstak- of ondernemingsniveau. Wel zijn er de afgelopen jaren wat 'rimpelingen' te signaleren in dit stabiele beeld, zoals bij Philips, Vendex-KBB en in moderne CAO's als bij Origin. Salarisgaranties of automatische periodieke salarisverhogingen worden wat meer ter discussie gesteld en vakbonden hebben hun taboe op prestatiebeloning opgegeven. Maar in de praktijk blijkt het verlagen van vangnetten of het toelaten van meer risico's vaak tot grote weerstand te leiden. Iets soortgelijks blijkt ook weer uit een recent onderzoek van het SCP: werknemers willen wel wat meer keuzemogelijkheden in de sociale zekerheid, maar willen geen verlaging of variabiliteit van het niveau van collectieve arrangementen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2002).

b. Grotere terughoudendheid van centrale partijen?

Daar waar in formeel opzicht te weinig ruimte wordt geboden, zal in de praktijk meer ruimte worden genomen. In het verleden was dit bijvoorbeeld het geval rond arbeidscontractvormen. Waar CAO's bleven spreken over standaardcontractvormen, ontstonden in de praktijk steeds meer flexcontracten die zich grotendeels buiten de CAO-regimes om lieten regelen. Ook CAO-bepalingen over een standaardarbeidsduur en 'normale' werktijden zijn in de praktijk steeds minder normaal geworden en worden regelmatig overtreden op de werkvloer (Mevissen et al., 2001; Tros, 2002). Maar is dit ook het geval rond het beloningsvraag-

stuk? Vergroten ondernemingen bijvoorbeeld de budgetten voor bonus- en voor individuele of groepen personeelsleden boven op de centraal geregelde salarisoniveaus? Zijn er steeds meer bedrijven die aan winstdeling doen waardoor een groter deel van de beloning buiten de CAO-onderhandelingen om wordt verdeeld? Naar de beloningspraktijk in bedrijven wordt echter weinig breed en longitudinaal onderzoek gedaan. En waar wel onderzoeksgegevens beschikbaar zijn, geven deze geen eenduidige trends aan wat betreft winstuitkeringen of de grootte van de incidentele looncomponent (bron: arbeidsvoorwaardenonderzoeken van het Ministerie van SZW).

We zouden misschien wel kunnen stellen dat collectieve regelingen in Nederland meer *bottom-up* en minder *top-down* totstandkomen. De landelijke coördinatie van het arbeidsvoorwaardenbeleid is losser dan die in het verleden was, omdat overheid en werkgevers- en werknemersverenigingen zich terughoudender opstellen. Bij de besluitvorming rond sommige ondernemings-CAO's worden ondernemingsraden meer betrokken (Van der Meer en Smit, 2000). Ook is de band tussen ondernemingsraden en vakbonden in veel sectoren wat losser geworden, waardoor het overleg op ondernemingsniveau wat meer speelruimte heeft gekregen. Maar het lijkt erop dat als het vraagstuk van de geldelijke beloning aan de orde komt, de behoefte aan duidelijke inhoudelijke CAO-regels en participatie van de vakbonden groot is.

Empowerment: de nieuwe route

In de modernisering van regels rond arbeid lijkt de route van empowerment zich steeds meer af te tekenen. Flexibilisering wordt hierbij niet zozeer bewerkstelligd door deregulering als wel door reregulering. Het voordeel voor de partijen op centraal niveau is dat ze toch de zaken in grote lijnen kunnen beheersen of zelfs sturen, terwijl ze ook tegemoetkomen aan de roep om maatwerk. Empowerment lijkt in toenemende mate plaats te vinden op niveaus van:

- ondernemingen of bedrijfsonderdelen;
- individuele werknemers.

Empowerment op ondernemings(onderdelen)niveau: gelaagde CAO's

In de afgelopen jaren hebben CAO-partijen in een aantal bedrijfstakken en bedrijven CAO's structureel vernieuwd. In zogenoemde mantel-CAO's, raam-CAO's of etage-CAO's hebben CAO's een gelaagde structuur gekregen waarin uiteindelijke CAO-bepalingen meer op lokale niveaus totstandkomen. In procedurele zin regelt de centrale CAO de overlegprocedures die daarbij op decentrale niveaus in acht moeten worden genomen. In substantiële zin garandeert de centrale CAO vaak basisniveaus van voorzieningen, arbeidsvoorwaarden en sociale bescherming van werkne-

mers. Voorbeelden zijn te vinden in de horeca-CAO, de CAO voor de metaal- en elektrotechnische industrie, de grafimedia-CAO en de CAO voor energie- en nutsbedrijven (Rojer, 2000). Daarnaast hebben bedrijven als Unilever, Getronics, de Nederlandse Spoorwegen en Akzo een gelaagde CAO-structuur. Kenmerkend is dat afzonderlijke bedrijven of bedrijfsonderdelen met vakbonden en/of ondernemingsraden afspraken kunnen maken die de juridische status hebben van een CAO-bepaling. De automatische doorwerking in individuele arbeidsovereenkomsten is een groot voordeel voor de werkgever. Deze decentrale afspraken onderscheiden zich dus van bedrijfsregelingen die in het kader van de WOR instemming hebben verkregen van de OR.

De ervaringen bij Unilever zijn goed (Tros, 2002). Het management waardeert het feit dat OR'en voldoende oog hebben voor lokale bedrijfsbelangen en omstandigheden. De FNV is van mening dat deze vorm van decentralisatie een win-win-situatie in sociale én bedrijfseconomische zin oplevert waarin de OR'en voor voldoende evenwicht in de arbeidsverhoudingen weten te zorgen. In de grafimediasector is men minder eenduidig positief (Leisink en Leisink, 2000). De werkgevers zijn over het algemeen tevreden over de bereikte flexibiliteit, maar de ervaringen rond de decentralisatie in kleine grafmediabedrijven zijn minder positief vanwege het ontbreken van een overlegcultuur en van kennis van de complexe regelsystematiek.

Box 1

Empowerment op individueel niveau

CAO-partijen en bedrijven volgen de laatste jaren met name op het terrein van het arbeidstijden- en verlofmanagement en het employability-beleid de route van empowerment van individuele medewerkers. In CAO's komen regels te staan als 'Werknemers zo veel als mogelijk in onderling overleg het rooster laten vaststellen' en dat pas bij geschillen op de werkvloer centralere niveaus om de hoek komen kijken. Ook worden in CAO's procedures geschapen voor de besluitvorming over verlof van medewerkers. Ook op een nieuw terrein als dat van *employability* is deze route zichtbaar. Hier wordt niet gekozen voor standaardregels of substantiële rechten voor medewerkers, maar worden kaders geschapen voor functioneringsgesprekken, scholingsvoorzieningen, functie-roulatie, stagemogelijkheden, et cetera, die op decentraal niveau moeten worden ingevuld. Een persoonlijke ontwikkelingsrekening (POR) is een schoolvoorbeeld van empowerment van individuele medewerkers. P&O-functionarissen vinden dat het de verantwoordelijkheid is van individuele medewerkers om in zichzelf te investeren (Dik en Splunder, 2002), maar bedrijven geven wel degelijk sturing door deze onderwer-

pen op de agenda's van werknemers, leidinggevend en lokale managers te zetten.

Naast de *samenstelling* van het arbeidsvoorwaardenpakket (zie box 2) zou bij de vaststelling van de belonings*hoogte* de empowermentroute kunnen worden gevolgd. Centraal kunnen bijvoorbeeld voorwaarden worden gesteld voor de invoering van (nieuwe) salarissystemen op decentraal niveau of men kan zich op centraal niveau beperken tot het aangeven van grondslagen die bij de beloning van individuele medewerkers in acht moeten worden genomen. Het zijn vooral ondernemings-CAO's – en in mindere mate bedrijfstak-CAO's – die spelregels bevatten over gedragsafhankelijke en/of resultaatafhankelijke beloning (Sas, 1999).

Een voorbeeld van empowerment op beloningsterrein vinden we bij ABN AMRO. Dit concern wil de persoonlijke ontwikkeling en prestaties van de medewerker (en teams waarin deze werken) van veel grotere invloed laten zijn op de salarisontwikkeling. In overeenstemming met de vakbonden is een fasenplan ingevoerd waarbij individuele toeslagen op basis van behaalde resultaten en competentieontwikkeling kunnen oplopen tot 35% van het vaste salaris. Opmerkelijk is dat de aftrap van de modernisering van het salarisbeleid, de gedetailleerde spelregels over de invulling van het systeem op decentraal niveau, de salarisgaranties en de tussentijdse evaluaties sterk vanuit centraal niveau worden bestuurd. Het is zelfs zo dat de CAO-partijen en het centrale projectbureau voor de troepen uit lopen gezien de geringe belangstelling van bedrijfsonderdelen om te experimenteren met deze nieuwe systemen. Opmerkelijk is dat extra geboden mogelijkheden voor maatwerk in de salarisvaststelling nauwelijks worden gebruikt in de praktijk. De prioriteiten van het lokale management blijken ergens anders dan bij de energievretende decentraal uit te werken salarissystematiek te liggen.

Arbeidsvoorwaarden à la carte

Met de invoering van 'CAO à la carte' en bedrijfsregelingen waarin keuzen kunnen worden aangegeven wat betreft de invulling van een arbeidsvoorwaardenpakket, wordt de route van empowerment gevolgd. Met het bieden van keuzen in beloningscomponenten hopen werkgevers (bepaalde) werknemers te werven en te binden en misschien tot extra bijdragen van de medewerker voor de organisatie uit te lokken. Volledige cafetariasystemen waarin alle arbeidsvoorwaarden onderling uitwisselbaar zijn, bestaan nog niet. Maar er komen wel steeds meer à la carte-regelingen op deeltereinen. Dit geldt met name voor zogenoemde tijd-voor-tijd-regelingen, waarin vrije dagen voor langer verlof kunnen worden gespaard.

Maar ook tijd-voor-geld-, geld-voor-tijd- en geld-voor-geld-regelingen worden met name bij grote concerns steeds meer ingevoerd. Vakbonden staan er wat ambivalent tegenover: zij zien dat hun achterban belang heeft bij keuzemogelijkheden, maar zij zijn terughoudend om vrije tijd voor geld in te laten ruilen om de bereikte arbeidsduurverkortung niet 'om zeep te helpen'. Het onderwerp is echter volop in ontwikkeling gezien de vele CAO-afspraken over studies en experimenten rond à la carte-systemen. Bedrijven met een ondernemings-CAO hebben een streepje voor omdat zij minder te maken hebben met belemmeringen in bedrijfstak-CAO's en met de geringere behoefte van kleinere bedrijven in de sector.

Weinig gebruik?

De mate waarin gebruik wordt gemaakt van eenmaal ingevoerde à la carte-opties, blijkt in de praktijk vaak tegen te vallen. Van de Brekel en Tijdens (2000) concluderen dat er meer mensen zijn die *willen* kiezen dan dat ook daadwerkelijk *doen*. Ook in andere studies is de teneur 'het personeel staat er positief tegenover, maar is afwachtend en maakt er (nog) maar weinig gebruik van' (Van Putten en Thierry, 2000). Wel zou de deelname redelijk verspreid zijn over lagere en hogere functiegroepen en vrouwen en mannen. Laagbetaalde jongeren kiezen vooral voor extra dagen werken en hoger opgeleide jongeren willen extra vrije tijd kopen. Vijftigers blijken weinig behoefte te hebben aan keuzemogelijkheden.

Er zijn verschillende antwoorden mogelijk op de vraag waarom er nog niet zo veel gebruik wordt gemaakt van keuzemogelijkheden:

- Het systeem is te complex en/of de informatieverstrekking is te gebrekkig.
- De behoefte van werknemers om te kiezen is in het algemeen niet zo groot.
- De aangeboden keuzen zijn voor medewerkers niet interessant genoeg.
- Werkgevers hebben weinig belang om het gebruik te stimuleren of voor het personeel aantrekkelijke keuzen te bieden.

Box 2

Kansen en risico's

Uit theorieën en de ervaringen die rond decentralisering zijn opgedaan, kunnen vanuit het oogpunt van het bedrijf verschillende kansen en risico's worden gestedilleerd.

Voordelen van decentralisatie

Mogelijke bedrijfsvoordelen van decentralisering naar niveaus van ondernemingen, bedrijfsonderdelen of individuele werknemers op het terrein van de beloning zijn:

- 1 flexibilisering van arbeidskosten;
- 2 grotere wervingskracht op de arbeidsmarkt;
- 3 afstemming beloningsbeleid met bedrijfsdoelstellingen;
- 4 betrokkenheid van werknemers en lokaal management.

Wat betreft punt 1 kan eraan worden gedacht de algemene loonontwikkeling, het loongebouw en de individuele salarisontwikkeling meer op decentrale niveaus vast te stellen. Hierdoor neemt de mogelijkheid voor het lokale management toe om de loonkosten mee te laten ademen met de conjuncturele bewegingen op arbeidsdeelmarkten en specifieke marktomstandigheden. Binnen bedrijfstakingen en grote, regionaal verspreide concerns kunnen marktomstandigheden immers sterk verschillen.

Ten tweede neemt door decentralisatie de speelruimte van bedrijven toe om zich met een concurrerend arbeidsvoorwaardenbeleid op de arbeidsmarkt te onderscheiden om daarmee (beter) personeel te kunnen werven of behouden. In sommige bedrijven en arbeidsdeelmarkten is de werknemersvoorkeur voor individuele onderhandelingen en/of prestatiegerichte beloning groot. Maar dit geldt niet voor alle bedrijfstakingen en bedacht moet worden dat de vakbonden de leden soms een stap voor zijn met de bereidheid om de beloning meer afhankelijk te laten zijn van beoordelingen en inzet van de medewerkers (Visser, 2000). Uit onderzoek blijkt dat werknemers een positief oordeel hebben over *à la carte*-systemen, maar het is onduidelijk of (potentiële) sollicitanten dit mee laten wegen in hun beslissingen.

Daarentegen lijken werknemers winst- en verliesdeling veel minder te appreciëren. Uit onderzoek van TNO Arbeid onder 2500 werknemers blijkt dat bijna 80% het niet wenselijk vindt dat het inkomen (deels) afhankelijk wordt van de bedrijfsresultaten (Verboon et al., 1999).

Ten derde valt met decentralisatie wat te winnen voor bedrijven die met het oog op doelstellingen als productie- of motivatieverhoging andere beloningsgrondslagen een rol willen laten spelen dan de traditionele beloningsgrondslagen als functie, leeftijd en ervaring die veelal een rol spelen in de regels op centraal niveau. Gewezen is al op de ontevredenheid van het personeel in sommige organisaties over de wijze waarop prestaties in het salaris naar voren komen (Van Putten en Thierry, 2000). Het is misschien een open deur, maar om met beloning HRM-

doelstellingen als het verhogen en sturen van de prestaties of kwalificaties te bereiken, is decentraal overleg over wensen, beleving, samenstelling en vaststelling van de beloning noodzakelijk. Daarboven kunnen te starre regels op centraal niveau over functiewaardering- en salarissystematiek het onbedoelde effect hebben dat vernieuwingen rond de organisatie van de arbeid en het loopbaanbeleid worden geremd. Met het invullen van het beloningsbeleid op ondernemings- of werkplekniveau kunnen zaken als verbreding of flexibilisering van functies, interne personeelsmobiliteit of projectgewijze organisatie beter worden ondersteund.

Tot slot komt decentralisering tegemoet aan de maatschappelijke wens om invloed uit te oefenen op eigen (arbeids)omstandigheden. Veel medewerkers en lokale managers willen zeggenschap in arbeidsvoorwaarden(beleid) om tegemoet te komen aan specifieke bedrijfs- en privé-omstandigheden en zelf concrete trade-offs te maken en om niet het gevoel te krijgen betutteld te worden. Overbodig te zeggen dat dit kan bijdragen aan de tevredenheid over en de betrokkenheid bij de organisatie.

Nadelen van decentralisatie

Op het terrein van de beloning zijn aan decentralisering naar niveaus van ondernemingen, bedrijfsonderdelen en/of individuele werknemers ook risico's verbonden, zoals:

- hogere loonkosten;
- sturings- en beheersingsproblemen in het bedrijfsmanagement;
- werknemersonzekerheid en andere sociaal ongewenste effecten.

Loononderhandelingen op landelijk en CAO-niveau hebben in een corporatistisch stelsel als het onze economische voordelen. Daarbij zijn drie factoren in het spel. Ten eerste worden de transactiekosten met *centralisatie* verminderd. Individuele contractvorming is relatief duur vanwege hoge kosten van overleg, informatie-uitwisseling en controle (Vos en Buitelaar, 1996). Bij een bedrijf als Origin heeft het management vanuit de pragmatische overweging dat niet iedere individuele medewerker hoeft te worden benaderd bij de instemming van centraal afgesproken arbeidsvoorwaarden, een CAO ingevoerd (Van Liempt en Van Uffelen, 2000). Vanwege de hoge administratieve lasten van een cafetariasyستم doet een bedrijf er ook goed aan voorafgaand aan de invoering een kosten/batenanalyse te maken. Ten tweede duikt het *'hold up'*-probleem op als individuele onderhandelingen niet worden ingedamd door centrale regels. Vanuit de economische theorie kan worden beargumenteerd dat individuele werknemers hun investeringen in prestaties voor het bedrijf uitstellen vanwege onderhandelingsstrategische

overwegingen (Teulings en Hartog, 1999). Medewerkers zullen geneigd zijn bij het maken van afspraken over het werk of bij geleverde prestaties steeds 'hun hand op te houden', wat een loonopdrijvend effect heeft. De onderhandelingen op de werkvloer lopen dan constant door, wat naast de salariskosten ook het 'psychologische' arbeidscontract doet veranderen. Ten derde hebben we in Nederland te maken met een vakbeweging die een betrekkelijk consistent, op de langere termijn gericht beleid voert ten aanzien van loonmatiging en haar beleid tevens afstemt op (inter)nationale ontwikkelingen. Ondernemingsraden en individuele medewerkers zullen eerder dan vakbonden geneigd zijn bij tijdelijk goede omstandigheden het onderste uit de kan te halen. In slechte tijden zullen zij het moeilijk hebben om te matigen, waarmee de flexibiliteit op decentraal niveau beperkt is als er naar beneden moet worden bijgesteld. De vakbeweging in Nederland heeft vanaf 1982 laten zien dat zij flexibel heeft gereageerd op zwaar weer in de internationale concurrentieverhoudingen en verslechterende winstposities. Verder hebben werkgevers onderling belang bij coördinatie op bedrijfstakniveau en op concernniveau om 'ruïnerende' concurrentie of ongewenste arbeidsmobiliteit te voorkomen (Visser, 2000).

Naast onbeheerste kosten kan decentralisatie ook tot onbeheerst bedrijfsmanagement leiden. Dat met decentralisatie bedrijfs- en werknemersomstandigheden beter op elkaar kunnen worden afgestemd, is één kant van de medaille. De andere kant is dat tegenovergestelde belangen meer met elkaar worden geconfronteerd. Als de verantwoordelijkheid voor bedrijfsprocessen van het lokale management toeneemt, kan men meer geneigd zijn werknemersbelangen daaraan ondergeschikt te maken. Evengoed zullen leidinggevenden op de werkvloer niet altijd voldoende weerstand kunnen bieden tegen de belangen van (relatief machtige) individuele medewerkers. Illustratief voor deze confrontatie is de situatie dat vaak meer hoogproductieve of schaarse medewerkers in deeltijd willen werken dan de werkgever lief is. Niet vergeten dient te worden dat centralisering de machtsverhoudingen deels van de werkvloer haalt, wat voordelen heeft voor de werkgever als deze individueel machtige medewerkers wil beheersen. Verder kan meer individuele keuzevrijheid leiden tot organisatieproblemen, omdat de verschillende individuele afspraken binnen een afdeling niet altijd voldoende op elkaar kunnen worden afgestemd.

Tot slot zijn aan individualisering van de arbeidsvoorwaardenvorming sociale risico's verbonden. Te grote versobering van arbeidsvoorwaarden garanties leidt tot onzekerheid en gevoelens van onveiligheid onder het personeel, wat negatieve effecten kan hebben voor bedrijfsprestaties. Als het gaat om zaken als verzekeringen en pensioenen, komt

bovendien het maatschappelijke vraagstuk van solidariteit en opgelegde werknemersbescherming aan de orde. Ook voor de interne verhoudingen in ondernemingen kan ongelijkheid tot te grote onrechtvaardigheid leiden. Collectieve regels voorkómen dat een gewiekste medewerker veel meer in de wacht weet te slepen dan zijn meer bescheiden collega of dat de mate van vrijgevigheid van specifieke leidinggevendenden te veel gewicht in de schaal legt. Ook ten aanzien van de decentralisering van 'externe' naar 'interne' arbeidsvoorwaardenvorming zijn sociale risico's in het spel. De voordelen van vakbonden boven ondernemingsraden als werknemersvertegenwoordiging zijn bij de lezers vast bekend: arbeidsconflicten buiten de poort houden, grotere voorspelbaarheid en expertise, automatische doorwerking in individuele arbeidsrelaties en maatschappelijke acceptatie. Deze voordelen blijven in de toekomst gelden, temeer doordat de kwalitatieve ontwikkeling van ondernemingsraden en de belastbaarheid van ondernemingsraden over het algemeen hun grenzen hebben bereikt (Van het Kaar en Looise, 1999). Dit blijkt ook weer uit het gegeven dat OR'en het uitwerken van keuze-CAO's als erg belastend ervaren (Brekel en Tijdens, 2000). Ook de ervaringen rond de Arbeidstijdenwet geven een wat somber beeld wat betreft het functioneren van OR'en: veel ondernemingsraden tonen zich passief en onwetend en hebben een gebrekkige communicatie met het personeel en daarmee beperkte kennis van arbeidstijdenvoorkeuren en omstandigheden in het bedrijf (Tros, 2002). Mijn veronderstelling is dat veel ondernemingsraden die sterk zijn, tevens een stevige relatie hebben tot vakbonden.

Tussen centrale coördinatie en decentraal maatwerk

Uit de voorgaande analyse blijkt dat aan decentralisering veel haken en ogen zitten. Dit verklaart ook de vaak ambivalente houding van (verenigingen van) werkgevers en werknemers over dit vraagstuk. Voor de betrokkenen valt er veel te winnen als decentralisatie en centralisatie niet als een *zero-sum-game* wordt gezien. Afhankelijk van de mate en vormgeving zullen niet alle voordelen van gecentraliseerd beleid hoeven worden weggegooid als er wordt gedecentraliseerd. Sterker gesteld: (blijvende) centralisatie is een belangrijke voorwaarde om tot succesvolle decentralisatie te komen. Met centralisatie worden/wordt onder meer:

- basisregels en centrale kaders geschapen om het management en de medewerkers basale zekerheden te verschaffen en om uitwassen te voorkómen (functies van bescherming en beheersing);
- maatwerk gestimuleerd en gefaciliteerd door zaken op de lokale overlegagenda's te krijgen (sturingsfunctie);
- uitkomsten van decentrale besluitvorming geëvalueerd en bedrijfsinterne leerprocessen gestimuleerd (functies van monitoring en coördinatie).

Men kan bovendien de veronderstelling verdedigen dat decentrale partijen pas tot vernieuwingen bereid zijn als centrale partijen op de achtergrond veiligheid en (conflict)begeleiding verschaffen.

In theoretisch opzicht zou men de vergelijking kunnen maken met flexibele systemen van *multi level governance* die in sommige Europese landen zijn ontstaan om vruchtbare en evenwichtige vernieuwingen in de regulering van de arbeidsmarkt door te voeren (Wilthagen en Tros, 2002). Ook partijen op lagere niveaus van arbeidsverhoudingen – waar we het in deze bijdrage over hebben – zouden van deze pogingen tot flexibele en verbindende schakels tussen centraal en decentraal kunnen leren.

Empowerment – in combinatie met enige deregulering op centraal niveau – lijkt een vruchtbaar beleidsconcept voor een bedrijf om een zekere bescherming, beheersing en sturing te combineren met *commitment*, maatwerk en flexibiliteit. Centrale HRM-afdelingen en CAO-partijen krijgen meer betekenis als stimulator en toezichthouder van gedecentraliseerde arbeidsvoorwaardenvorming.

Toekomst

Het geheel van achtergronden, ervaringen en voor- en nadelen rond decentralisering leidt tot de volgende verwachtingen:

- De druk naar verdere decentralisering – vooral die naar het individuele werknemersniveau – gaat door.
- In de praktijk stuit decentralisering – vooral in de vorm van inhoudelijke deregulering – al snel op grenzen.
- Decentralisering (inclusief individualisering) luidt niet het einde van CAO's of van centrale bedrijfsregelingen in. Aanpassing van inhoudelijke en procedurele regels zal nodig zijn, maar collectieve contracten blijven des te meer nodig als instrumenten van beheersing en sturing.
- In de vormgeving van decentralisering zal vooral worden gekozen voor de route van 'empowerment'. CAO's en bedrijfsregelingen zullen meer de functie krijgen van procedurele sturing en aanbieders van faciliteiten rond het overleg en de afspraken op decentrale niveaus.

Er zijn wel belangrijke voorwaarden verbonden aan de twee laatstgenoemde verwachtingen. Een van de meest urgente is dat vakbonden in de positie blijven en de energie kunnen opbrengen om CAO's te kunnen afsluiten en aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

In veel sectoren zullen zij hun representativiteit in kwantitatieve en kwalitatieve zin moeten verbeteren om voor werkgevers een legitieme onderhandelingspartner te blijven. Met name zullen zij meer aansluiting moeten zoeken bij jongeren, vrouwen, deeltijdwerkers, etnische minderheden en beroepsgroepen in 'nieuwe' sectoren. Ook werkgeversverenigingen en centrale HRM-afdelingen zullen zich actief moeten opstellen om antwoorden te vinden op maatschappelijke veranderingen. Een voorwaarde voor structurele CAO-modernisering is dat werkgevers(verenigingen) en vakbonden op basis van een groot onderling vertrouwen met elkaar samenwerken en blijven zoeken naar gezamenlijke voordelen van gecentraliseerde en deels te decentraliseren arbeidsvoorwaardenvorming. Op sommige terreinen, en vooral in de uitwerking van regelingen, zullen CAO-partijen bereid moeten zijn een stap op de plaats te maken. Dat geldt ook voor directies, HRM-afdelingen en ondernemingsraden op bedrijfsniveau, die soms met niet veel minder grote diversiteit worden geconfronteerd.

De beschreven route van empowerment lijkt de aangewezen route om 'oude instituties' als de CAO een nieuwe functie te geven. Hiermee worden immers spelregels voor de verhoudingen op centraal niveau geregeld, wat tegemoetkomt aan de basisbehoeften van werkgevers en werknemers aan zekerheid en veiligheid. Wil deze route tot echt maatwerk leiden, dan zal deze wel gepaard moeten gaan met de nodige inhoudelijke flexibilisering en deregulering van collectieve regelingen. Als niet uitdrukkelijk wordt bepaald dat keuzen tussen aangewezen beloningselementen mogelijk zijn of dat van bepalingen mag worden afgeweken, zijn de marges krap. Een recente uitspraak van de Hoge Raad (14 januari 2000) leert ons dat de 'juridische werkelijkheid' lang niet zo ver is als de maatschappelijke discussie. *Elk beding* dat strijdig is met de CAO, is nietig, ook als de werknemer en de werkgever afspraken maken over een voor de werknemer veel hoger arbeidsvoorwaardenpakket (en de werknemer op een later moment terugkomt op een bepaalde CAO-afwijking die hij voor een attractievere arbeidsvoorwaarde had ingeruild). Een leidende gedachte kan zijn dat werknemers voor inhoudelijke deregulering worden gecompenseerd met het verbeteren van hun onderhandelingspositie. Met spelregels en faciliteiten worden zij *empowered* om zelf tot afspraken te komen. Het handhaven van inhoudelijke minimumnormen over arbeidsvoorwaarden en de invoering van nieuwe procedurele regels zijn randvoorwaarden voor een modernisering van het beloningsbeleid. OR'en, vakbonden, lokale managers en werknemers zijn pas bereid tot vernieuwing als de materiële basis en de kaders voor de overlegverhoudingen goed zijn geregeld. Ook een individuele medewerker zal pas durven springen als de sprong wat wordt begeleid en er een vangnet onder hangt.

In box 3 is een bescheiden aanzet gegeven om de route van empowerment vorm te geven in individuele arbeidscontracten.

Naar nieuwe individuele contracten?

De route van empowerment past binnen een scenario dat Huiskamp, De Leede en Looise (2002) hebben geschetst rond een zogenoemd 'derde contract'. Naast de individuele arbeidsovereenkomst en de CAO introduceren zij een 'contract' waarin afspraken worden gemaakt tussen de leidinggevende en de medewerker. Het reeds bestaande overleg op werkniveau zou daarbij worden ingekaderd en gestuurd. De auteurs hebben het dan over zaken als arbeidsduur, roosters, inzet, opleidingsverplichtingen, competentieontwikkeling, resultaatverplichtingen en thuiswerken. Gezien de trends van decentralisering en individualisering in het beloningsbeleid en de ambitie om beloning een sturingsinstrument te laten zijn, is er veel voor te zeggen het salaristhema en het arbeidsvoorwaardenpakket aan dat rijtje toe te voegen. Rond arbeidsvoorwaarden is het mijns inziens te verkiezen zulke afspraken of 'contracten':

- *Schriftelijk vast te stellen om deze bij evaluatie of conflicten te voorschijn te kunnen halen*

Denk ook aan de werkgeversplicht om van het (prestatie)loon schriftelijk opgave te doen (artikel 655, BW boek 7).

- *Te integreren met de besluitvorming over de inzet voor de organisatie en de verdere loopbaan*

Door zaken als salaris, arbeidstijden, verlof, pensioen, opleidingen, thuiswerken, prestaties, competenties, inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling integraal te bespreken kan beter maatwerk ontstaan in de hoogte en samenstelling van de beloning (in brede zin). Deze kan dan afhankelijk worden gemaakt van de arbeidsinzet, privé-omstandigheden en loopbaanplannen. De leidinggevende kan daarbij proberen de arbeidsvoorwaarden af te stemmen op de bedrijfsbelangen, de beloning strategisch in te zetten om het gedrag van de medewerkers wat te sturen en een voor de werknemer waardevol beloningspakket samenstellen. De werknemer kan zijn belangen, verwachtingen en plannen ter sprake brengen, waarbij zijn voorkeuren van een 'kostenplaatje' kunnen worden voorzien.

- *Een juridisch duidelijke positie te geven ten opzichte van de CAO, de individuele arbeidsovereenkomst en bedrijfsregelingen*

Voor het bewaken van een zeker evenwicht in het overleg tussen de leidinggevende en de werknemer en voor inhoudelijke sturing zouden in de CAO of in bedrijfsinterne regelingen spelregels en faciliteiten kunnen worden vastgelegd voor de besluitvorming op dit niveau. De leidinggevende en de werknemer moeten goed op de hoogte worden gebracht van hun bevoegdheden en de formele handelingsruimte die hun is geboden.

S U M M A R Y

Empowerment: a new strategy in the formation of terms and conditions of employment?

Further decentralisation and individualisation of the employment relations in companies is expected because of the increasing diversity on the labour market and further need for flexibility. In this article it is argued that this decentralisation is coupled with a centralisation of HRM-regulations on the terms and conditions of employment in companies.

In this article three different 'routes' or strategies to decentralisation are distinguished and conceptualised:

- 1 substantial deregulations and liberalisations on the central level;
- 2 passivity and continuity on the central level, but at the same time increasing activity on the local level;
- 3 reregulation on the central level to control and facilitate the employment relations on the local level ('empowerment').

Based on theory and empirical trends in industrial relations in the Netherlands, the main proposition is made that the third route seems to be dominant in new HRM-policies. This route is called 'empowerment'. The first route in decentralisation has many risks in uncontrolled labour costs, uncontrolled management of the organisation and in the workers' security level. Furthermore, longitudinal empirical research shows that labour regulations on the central levels are obstinate institutions. The strategy of 'empowerment' seems to be more effective in balancing central co-ordination and tailor-made formations of the terms and conditions of employment on the local levels. By introducing procedural regulations on the central company level for the decision making processes on the local levels, tailor-made regulations will be stimulated and facilitated. The proposition is made that companies will 'mimick' this empowerment strategy of the government and the collective bargaining parties in the Dutch industrial relations. These shifts will lead to another role of central HRM-units. Furthermore, the empowerment strategy could stimulate new HRM-activities on the central level like monitoring and co-ordination in order to evaluate the outcomes and to promote learning processes in the organisation.

Noot

- 1 Dit artikel werd eerder gepubliceerd in G. de Bruin et al. (2003). *Praktijkboek belonen*, onderdeel 'Issues & Visies', titel 'Centralisatie/decentralisatie'.

Literatuur

- Arbeidsinspectie (2002). *Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2002*. Den Haag.
- Brekel, C. van den en K.G. Tijdens (2000). *Keuzemogelijkheden in CAO's*. AIAS research report nr. 3, Amsterdam.
- Dik, M.M. en R. van Splunder (2002). 'Employability leeft onvoldoende in Nederland'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 18 (2), pp. 147-153.
- Huiskamp, R., J. de Leede en J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract?* Assen.
- Kaar, R.H. van het en J.C. Looise (1999). *De volwassen OR. Resultaten van het groot OR-onderzoek*. Alphen aan den Rijn.
- Leisink, P. en H. Leisink (2000). 'Modernisering van de grafimedia-CAO in de jaren negentig'. In: *SMA*, mei, pp. 197-207.
- Liempt, A. van en A. van Uffelen (2000). 'Arbeidsverhoudingen in ontwikkeling: het ambivalente karakter van arbeidsvoorwaardenregelingen in de ICT-sector'. In: *SMA*, mei, pp. 244-252.
- Meer, M. van der en E. Smit (2000). *Innovatie of imitatie? CAO-vernieuwing op ondernemingsniveau*. 's-Gravenhage.
- Mevissen, J.W.M., R. Knegt en W.S. Zwinkels et al. (2001). *Arbeidstijden in overleg? Evaluatie van de Arbeidstijdenwet*. Doetinchem.
- Putten, I. van en H. Thierry (2000). 'Weinig reden voor beloning à la carte'. In: *Gids voor personeelsmanagement*, 79 (11), pp. 57-60.
- Roock, B. de en P. van Delden (2001). 'Hoezo CAO? ABN AMRO koploper in maatwerkovereenkomst'. In: *Personeelsbeleid*, 37, 1, pp. 24-30.
- Rojer, M. (2000). 'De wonderde wereld van de CAO'. In: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 4, Deventer: Samsom/NVP.
- Sas, E. van (1999). *Prestatiebeloning en het poldermodel. Een analyse van persoonsgebonden variabele beloning in CAO's*. Werkdocument nr. 127. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Sociaal- en Cultureel Planbureau (2002). *Zelfbepaalde zekerheden. Individuele keuzevrijheid in de sociale verzekeringen: draagvlak, benutting en determinanten*. Den Haag.
- Streeck, W. (1993). 'The rise and decline of neocorporatism'. In: L. Ulman et al. *Labor and an integrated Europe*. Washington D.C., pp. 80-101.
- Teulings, C. en J. Hartog (1999). *Corporatism or competition. Labour Contracts, institutions and wage structures in international comparison*. Cambridge.
- Trommel, W. (1997). *De doe-het-zelf-loopbaan. Arbeid, zekerheid en solidariteit in een risicosamenleving*. Amsterdam.
- Tros, F. (2000). *Schuivende marges: trends in arbeidsvoorwaardenvorming en arbeidsverhoudingen*. Alphen aan den Rijn.
- Tros, F.H. (2001). 'Arbeidsverhoudingen: decentralisatie, deconcentratie en empowerment'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17 (4), pp. 304-318.
- Tros, F.H. (2002). 'Decentraliserende arbeidsverhoudingen: de casus arbeidstijden'. In: *SMA*, 57 (1), pp. 57-69.

- Verboon, F.C., M.G. de Feyter en P.G.W. Smulders (1999). *Arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning: het werknemersperspectief*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Vinke, R. en E. Logger (1997). *Individualisering van arbeidsvoorwaarden: verschil in verscheidenheid*. Amsterdam: Welboom.
- Visser, J. (2000). 'CAO-vernieuwing bezien vanuit de vakbeweging'. In: M. van der Meer en E. Smit. *Innovatie of imitatie? CAO-vernieuwing op ondernemingsniveau*. 's-Gravenhage, pp. 141-149.
- Vos, P. en W. Buitelaar (1997). *Arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen in beweging*. Amsterdam.
- Wilthagen, T. (2001). 'Proactieve regulering van flexibiliteit: de transitionele arbeidsmarkt'. In: P. Ester, R. Muffels en J. Schippers (red.). *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho.
- Wilthagen, T. en F. Tros (2003). *Dealing with the 'flexibility-security-nexus': institutions, strategies, opportunities and barriers*. Working Paper nr. 9, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies. Amsterdam: AIAS.