

.. Maar niet in alle gevallen

# AVR volwaardig alternatief cao ...

In *Slechter af met een AVR* verwerpt Niko Manshanden de keus voor een arbeidsvoorwaardenregeling (AVR) in plaats van een cao. Maar de AVR is, anders dan hij schetst, niet altijd een 'gedrocht'.

**M**anshanden zet AVR en cao tegenover elkaar en concludeert dat een door de or afgesloten AVR geen alternatief is voor een door de vakbonden afgesloten cao. Hij noemt de AVR een gedrocht. Ik wil daartegen inbrengen dat de keuze voor cao of AVR niet zo eenduidig gemaakt kan worden. Het is niet one-size-fits-all. Een AVR kan in sommige situaties wel degelijk een volwaardig alternatief zijn voor een cao.

## Collectief vs individueel

In welke situaties? Om te beginnen zijn er organisaties waar vakbonden niet of nauwelijks aanwezig zijn, terwijl medewerkers wel de behoefte hebben hun arbeidsvoorwaarden collectief te regelen. Een ondernemingsraad kan dan namens de medewerkers met de directie overleggen en een AVR afspreken. Zo nieuw is deze ontwikkeling niet. Organisaties zoals TNO regelen al decennia op die manier hun arbeidsvoorwaarden, tot volle tevredenheid van de medewerkers.

Hier is het enige alternatief voor een AVR een individueel uitonderhandelen van arbeidsvoorwaarden, of het eenzijdig

regelen vanuit de werkgever. Ik denk dat Niko het met me eens zal zijn dat de medewerkers dan beter af zijn met een AVR.

## Zekerheid en gelijkheid

Dan zijn er startende organisaties waar niets collectief geregeld is in de groeispurt. Medewerkers willen die scheefgroei rechte trekken waarmee dat gepaard ging. Ze willen meer zekerheid en meer gelijkheid. En soms is ook de directie toe aan meer regulering. Als er een or is dan ligt het voor de hand dat deze namens de medewerkers gaat onderhandelen. In de pioniersfase is een AVR een logische stap naar betere arbeidsvoorwaarden. Overigens: als de vakbonden goed vertegenwoordigd zijn en genegen de handschoen op te pakken, kan er ook een bedrijfs-cao tot stand komen.

## Knellen

En dan zijn er situaties waar de cao gaat knellen. Nieuwe activiteiten of nieuwe markten komen op en stellen eisen aan de cao. Die beweegt soms niet (snel genoeg) mee. Intussen moet de organisatie zich behelpen met verouderde spelregels en veel flexkrach-

ten. Dan kan het helpen om te kijken naar een passend arbeidsvoorwaardenpakket. Een dat aansluit bij zowel de wensen van de medewerkers als bij de eisen van een moderne bedrijfsvoering. Dat kan een vernieuwde cao zijn, als vakorganisaties tijdig meeschakelen. Zo niet, dan is een AVR een goed alternatief.

## Spanningen

En tenslotte zijn er bedrijven waar vakbonden en directie er gewoonweg niet uitkomen. Waar de spanningen te hoog oplopen. Bedrijven waar al te vaak acties worden gevoerd omwille van de publiciteit die dat oplevert, waar vakbonden leden willen werven. Hier zoekt men naar manieren van arbeidsvoorwaardenvorming met minder strijd. En die afweging wordt niet alleen in directievertrekken gemaakt maar ook op de werkvloer. Onderschat niet welke spanningen stakingsacties teweegbrengen. Medewerkers worden onder druk gezet om partij te kiezen. Vriendschappen van jaren lopen op de klippen, medewerkers die de verkeerde keuzes maken worden genegeerd. Ook in zulke situaties is een AVR een optie, omdat die tot stand komt via een raadpleging van alle medewerkers en in overleg. Natuurlijk kan een AVR ook ingezet worden om een cao te verwateren of arbeidsvoorwaarden te versoberen. Dat is een reëel risico. Maar laten we nu niet doen alsof daarom iedere AVR verdacht is. Er zijn dus meer situaties denkbaar



Gedrocht op de Notre Dame, Parijs. (Deze beelden hebben de brand overleefd.)

waarin een door de or af te sluiten AVR een goed alternatief is. Dat wil niet zeggen dat alle cao's in AVR-en omgezet moeten worden, maar dat de AVR een volwaardig alternatief is naast de cao's.

Dan rest de vraag: is dit juridisch gezien wel een begaanbare weg?

### Troef

Ik meen dat de juridische constructie waarmee een or aan de onderhandelingsstafel zit, veel sterker is dan Niko en de vakbonden doen voorkomen. Ondernemingsraden hebben een stevige positie in Nederland. Ze kunnen tegenspel bieden op basis van een solide juridische bescherming en een onbetwistbaar kiezersmandaat. Ondernemingsraden laten vrijwel dagelijks zien dat ze kunnen onderhandelen over ingrijpende zaken als reorganisaties, fusies, en pensioenregelingen, zonder dat daar veel juridische vragen bij worden gesteld.

De or is inderdaad geen onafhankelijk rechtspersoon. Maar dat is in de praktijk geen handicap. De or heeft een onafhankelijke positie die hij wel degelijk juridisch kan afdwingen. Een ondernemingsraad heeft onbelemmerde toegang tot alle medewerkers; een sterke troef in de onderhandelingen. Nu kun je een historisch betoog

houden dat or oorspronkelijk niet bedoeld is om over arbeidsvoorwaarden te onderhandelen. En dat klopt ook. Maar inmiddels is er (via een convenant en aanvullingen op de WOR-bevoegdheden), een juridische praktijk gegroeid waarin ze die rol effectief weten te spelen. Deze praktijk simpelweg opzijzeten als juridische sluiproute is onjuist en doet ook geen recht aan alle or-leden die zich daarvoor enthousiast en met goed resultaat inzetten.

### Dichterbij

Natuurlijk heeft een or minder afstand tot de directie dan een vakbondsbestuurder. En dat kan inderdaad een nadeel zijn als het gaat om de positie aan de onderhandeltafel. Daartegenover staat dat een or veel dichter op de werkvloer zit. Via personeelsbijeenkomsten of klankbordgroepen kan hij een veel scherper beeld krijgen van wat er in de praktijk gebeurt en bij de medewerkers leeft. Dat maakt het mogelijk om het pakket arbeidsvoorwaarden toe te snijden op de behoeftes van de medewerkers. Een or kan ook een veel bredere groep raadplegen en uitzend- en oproepkrachten in de raadpleging betrekken. De ervaring leert dat dit laatste in de praktijk van het onderhandelen een belangrijk voordeel oplevert.

Deskundigheid op het gebied van arbeidsvoorwaardenvorming, onderhandelen of pensioenregelingen hebben veel ondernemingsraden wel degelijk, en andere bouwen dat snel op. Specifieke kennis kan men eenvoudig inhuren. Overigens is veel informatie over arbeidsvoorwaarden tegenwoordig via internet toegankelijk. En or-leden hebben veel meer kennis dan vakbondsbestuurders over de bedrijfsprocessen en de bedrijfscultuur.

Dat alles bij elkaar maakt een or wel degelijk tot een stevige onderhandelpartner.

### Democratisch gehalte

Niko's argument dat de vakbond een vereniging is en daarom democratischer dan een or, overtuigt nog minder. Het democratisch gehalte van een vakbond waarvan maar een (kleine) minderheid van de werknemers lid is, is toch beduidend minder dan een ondernemingsraad die rechtstreeks door alle medewerkers wordt gekozen. Dit neemt niet weg dat ook een or actief medewerkers moet inschakelen bij het bepalen van de inzet en het beoordelen van het onderhandelingsakkoord. Het is mijn ervaring dat ondernemingsraden dat zorgvuldig doen. In de vorm van personeelsvergaderingen, klankbordgroepen en/of enquêtes.

Conclusie: een AVR kan een alternatief zijn voor het regelen van arbeidsvoorwaarden. Niet in alle gevallen, maar wel in een aantal concrete situaties. Laten we dat vooral per branche en per organisatie bekijken. En laten we de resultaten die dat voor de medewerkers oplevert vooropstellen. Een voorstelling van zaken waarin het één of het ander zaligmakend is, is een enorme versimpeling van zaken die de discussie niet vooruithelpt. **7**

**NICO SIFFELS**

ADVISEUR MEDEZEGGENSCHAP BIJ MEDE