
NUON EN GLOBALISERING IN DE WATERSECTOR

door M. Vander Stichele,
onderzoeker Stichting Onderzoek
Multinationale Ondernemingen (SOMO)



Amsterdam, september 2002

Inhoudsopgave

1. Dagelijkse voorbeelden van globalisering	3
2. NUON breidt uit en stoot weer af: wisselende strategieën	3
3. Collega's niet bij dezelfde bond en in het buitenland	5
4. Gedragscode	7
5. De rol van internationale organisaties en GATS	7
6. Algemeen belang onder druk?	8
7. Discussiepunten	9

1. Dagelijkse voorbeelden van globalisering

Wat betekent globalisering en op welke manier neemt NUON deel aan die globalisering? Dat is voor Nuon's werknemers niet altijd duidelijk. Toch ondervinden ze dagelijks de gevolgen van globalisering door de vele veranderingen die NUON doorvoert.

Een typisch voorbeeld van zo'n verandering zijn de vele reorganisaties die NUON doorvoert. Ze zijn erop gericht om alles sneller en goedkoper te laten verlopen zodat NUON een groot bedrijf kan worden dat wereldwijd opereert. Als gevolg behoren werknemers nu tot business units, en niet meer tot het bedrijf dat op één plaats gevestigd is. Iedere business unit bundelt een bepaalde activiteit dat NUON overal ter wereld kan uitvoeren.

NUON wil snel bij het globaliserende bedrijfsleven horen en heeft die reorganisaties snel en vaak te radicaal uitgevoerd. Zo kwam het belang van de werknemer in het gedrang: de vakbonden worden bij reorganisaties vaak niet geraadpleegd en medezeggenschap door de ondernemingsraad wordt moeilijk; de communicatie met werknemers gaat soms fout en nieuwe computersystemen werken niet; werknemers worden moe en mat van dat gereorganiseer, de motivatie verdwijnt en het is moeilijker om trots en loyaal te zijn.

Een ander fenomeen is de constante druk om werknemers flexibel in te zetten en het aantal werknemers te verminderen (963 werknemers stroomden uit in 2000;¹). Daardoor heerst werkonzekerheid, vooral in de traditionele arbeidsplaatsen. Intussen komen nieuwe mensen bij (850 werknemers in 2000) voor de nieuwe winstgevende activiteiten en door de vele overnames. Bovendien kregen werknemers een "marktconform arbeidsvoorwaardenpakket" (overeenkomst Bedrijfsprotocol N.V. NUON, 4 september 2001) aangeboden met een grote inlevering van de arbeidsvoorwaarden. In dat nieuwe arbeidsvoorwaardenpakket zijn ook de eerste pogingen vastgelegd om belonen afhankelijk te maken van de behaalde resultaten.

Nu zorgt de CAO er nog voor dat de pijn van "boventallige" werknemers en de verminderde arbeidsvoorwaarden wordt afgekocht door garanties voor het behoud van loon, interne sollicitatie, allerlei sociale maatregelen (sociaal plan) en het beperken van outsourcing ("bedrijf met monteurs"). Ook wil NUON in principe haar werknemers 5% meer betalen dan gelijkwaardige banen in de markt, om goede werknemers aan te trekken. Maar hoe lang zullen die verzachtende maatregelen duren in een slechter economisch klimaat met grotere concurrentie van de wereldmarkt?

2. NUON breidt uit en stoot weer af: wisselende strategieën

De redenen voor de voortdurende reorganisaties, de marktconforme arbeidsvoorwaarden en het verminderen van personeel heeft alles te maken met de globalisering van NUON. Als elektriciteit en water uit overheidshanden wordt gegeven, moet NUON winst maken op de

privé-markt. Om genoeg winst te kunnen maken, moet NUON concurreren met andere bedrijven in de markt. De concurrenten van NUON zijn niet alleen in Nederland maar ook in Europa en wereldwijd. Op gebied van elektriciteit is E-ON bijvoorbeeld een grote concurrent met een nettowinst van meer dan EUR 2 miljard² in tegenstelling tot NUON dat in hetzelfde jaar 2001 een nettowinst van EUR 375 miljoen maakte³. Voor zijn wateractiviteiten heeft NUON een klein aantal hele grote concurrenten zoals de Franse *Vivendi* en *Suez*. Die zijn eerst groot geworden op de eigen (grote) markt en doen nu overnames ter wereld waar water wordt geprivatiseerd. Vivendi en Suez hebben ongeveer 70% van de wereldmarkt in handen. Suez opereert in ongeveer 120 landen en Vivendi in ongeveer 100 landen. Gezamenlijk hebben ze een omzet van ongeveer USD 10 miljard afkomstig uit waterdiensten. Andere 'waterconcurrenten' zijn bijv. het Duitse RWE dat wereldwijd ook groot is op het gebied van elektriciteit.

Voor een bedrijf zoals NUON, dat gegroeid is uit een klein lokaal bedrijf, is het moeilijk om onmiddellijk te concurreren met die andere grote bedrijven. Een strategie die NUON daarvoor heeft gebruikt, is zelf een grote speler te worden op de wereldmarkt. Daarom heeft NUON in Nederland, Duitsland en wereldwijd bedrijven opgekocht op gebied van elektriciteit en duurzame energie. Bovendien heeft NUON het activiteitenpakket uitgebreid naar water en andere toeleveringsdiensten (bijv. diensten aan huis, door De Klussenier en Feenstra Verwarming op te kopen). Door naar de beurs te gaan, wou NUON nog meer kapitaal binnen halen voor verdere uitbreiding.

NUON gebruikt daarbij ook een andere strategie: kostenbeperking. NUON probeert om efficiënter te worden (dus: reorganisaties van personeel met alle opgekochte bedrijven) met minder mensen (dus: uitstroom) en beheersing van de personeelskosten (dus: verandering in arbeidsvoorwaarden, loonkosten) en inkoopkosten.

NUON's strategie was erop gericht om ook op het gebied van water veel winst te maken. Daarom wou het actief zijn in de hele waterketen: waterwinning, zuivering, drinkwatervoorziening, recycling en lozing⁴. Nuon vormde een joint venture *Cascal* met het Britse waterbedrijf *Biwater* dat in veel ontwikkelingslanden opereert (zie verder). Ook kocht NUON Nederlandse bedrijven NORIT en Paques die sterk zijn op gebied van watertechnologie.

Bij nader inzien bleek dat de concurrenten op de wereldmarkt zo groot zijn dat ze onmiddellijk NUON zouden overnemen door de aandelen op te kopen: dus werd van beursnotering afgezien en alleen gekeken om met andere bedrijven te werken⁵. De internationale concurrentie was zo groot voor het relatief kleine Nuon, dat de nieuwe topman Van Halderen in 2002 de strategie heeft veranderd: uitbreiden wil NUON nog alleen in België en Duitsland; de andere bedrijfsonderdelen wereldwijd blijven vooralsnog behouden. Bovendien wil NUON zich weer concentreren op winstgevende bedrijven. Omdat in Nederland waterdistributie nog niet snel wordt geprivatiseerd -en dus niet winstgevend wordt-, heeft NUON waterdistributieonderdelen ondergebracht in een apart bedrijf door een fusie met het Waterbedrijf Gelderland (WG) en Waterleiding Maatschappij Overijssel

(WMO): samen vormen ze Vitens, het grootste waterconcern in Nederland (1250 werknemers⁶).

De bikkelharde concurrentie op de wereldmarkt en de veranderingen in overheidsbeleid kunnen NUON tot andere strategieën dwingen. Daarbij kunnen bedrijfsonderdelen worden gereorganiseerd of verkocht als ze niet meer als belangrijk, efficiënt of winstgevend worden gezien. Ook werknemers zullen daarvan de gevolgen voelen.

3. Collega's niet bij dezelfde bond en in het buitenland

De globalisering van NUON heeft ook gevolgen voor medezeggenschap en vakbondswerking. Telkens NUON een bedrijf in Nederland gedeeltelijk of helemaal overneemt, krijgen de nieuwe werknemers niet automatisch de arbeidsvoorwaarden zoals overeengekomen in het bedrijfsprotocol N.V. Nuon maar moet met verschillende bonden worden overlegd (zie ook "Gedragslijn arbeidsvoorwaarden bij acquisities"). Wanneer het nieuwe bedrijf niet tot de kernactiviteit van NUON hoort, wordt bij het overleg niet alleen gestreefd om verslechterende arbeidsvoorwaarden te vermijden, maar ook om de winstgevendheid van NUON niet te ondermijnen.

Om de reorganisaties snel te kunnen doorvoeren en om de personeelskosten laag te houden, worden de ondernemingsraden nu vaak niet betrokken of geïnformeerd over de reorganisaties en verslechtert de verhouding met de vakbonden.

Alhoewel in business units zowel Nederlandse als buitenlandse werknemers werken, krijgen buitenlandse werknemers niet automatisch dezelfde arbeidsvoorwaarden als in Nederland. Vakbonden kunnen ook niet per business unit onderhandelen. Arbeidsvoorwaarden voor werknemers in buitenlandse bedrijfsdelen worden in het land zelf uitgewerkt. Over hoeveel buitenlandse werknemers gaat het hierbij? Daar kan NUON geen antwoord op geven "want dat moet per business unit worden nagegaan".

Omdat NUON wereldwijd bedrijven (gedeeltelijk) heeft overgenomen, hebben de Nederlandse werknemers in de energiesector collega's in China, Duitsland, Frankrijk, India, Roemenië, Spanje en het Verenigd Koninkrijk (VK) en de VS.

In de watersector is NUON (gedeeltelijk) eigenaar van bedrijven in de VS, Duitsland en Israël. Maar de wateractiviteiten van NUON zijn nog meer over de wereld verspreid.

NUON bezit 50% van het bedrijf CASCAL dat een samenwerkingsverband (joint venture) is met het Britse Biwater, een waterbedrijf dat opereert in 28 ontwikkelingslanden. CASCAL had 1007 werknemers in maart 2001⁷ en opereert vooral in ontwikkelingslanden, nl. in:

- Belize (Midden Amerika): drinkwaterdistributie in Belize City;

- Chile: 1) collecteren, behandelen en verkopen van afvalwater in en rond de stad Antofagasta, 2) drinkwaterdistributie, collecteren en behandelen van afvalwater, exploitatie van waterrechten in de hoofdstad Santiago, 3) behandelen van afvalwater in Calama;
- Indonesie: 1) drinkwaterextractie, -behandeling en -distributie op het eiland Batam, 2) waterdistributie in Telang Kelapa;
- Mexico: afvalwaterbehandeling in de toeristische strandstad Puerto Vallarta;
- de Filippijnen: overname van geprivatiseerde waterdistributie en afvalbehandeling in Subic Bay ten Noorden van Manilla
- Zuid Afrika: waterdistributie in Nelspruit

Daarnaast opereert Cascal ook een waterdistributiebedrijf in Bournemouth (VK).

NUON heeft ook twee Nederlandse bedrijven overgenomen die hoogtechnologische waterzuiveringsinstallaties, -methodes en -diensten aanbieden.

NORIT is in november 2000 helemaal door NUON overgenomen en had toen ongeveer 1750 werknemers. Een jaar later werd de huidverzorgingsdivisie afgestoten die productievestigingen had in Nederland, Engeland en Hongarije waar 465 mensen werkten⁸. NORIT, die zelf SÜDMO had overgenomen, heeft nu vestigingen in Nederland en 11 andere landen (Argentinië, België, China, Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Italië, Signapore, Rusland, het Verenigd Koninkrijk, en de VS) met productie- en bouwfaciliteiten in 7 landen. Het wereldwijde netwerk verkoopt in meer dan 100 landen.

Nuon is 51,2% mede-eigenaar van Paques met ongeveer 200 hoger opgeleiden in dienst. Paques is heel internationaal gericht met samenwerkings- en onderzoeksverbanden in 50 landen, onder andere in de VS en China. Paques' producten zijn wereldwijd beschikbaar.

De grote verspreiding van buitenlandse collega's maakt het voor vakbonden in Nederland niet makkelijk om met collega's in het buitenland te praten en om gezamenlijk actie te voeren. Er bestaan binnen NUON geen structuren voor en de afstand en vreemde taal maken het duur. Toch hebben die collega's soms met slechte arbeidsvoorwaarden te maken waarover ze hun collega's in Nederland moeilijk kunnen inlichten.

Een voorbeeld is de manier waarop CASCAL (50% in handen van NUON) in Belize te werk ging: Pas na de overname door CASCAL in 2001 bleek dat er meer kosten waren aan het opereren van het waterbedrijf in Belize City (Belize Water Services Ltd.) dan aanvankelijk was geschat. Daarom dreigde Cascal al zeven maanden na de overname om ofwel de waterprijzen te verhogen, of 40% van zijn werknemers te ontslaan. Aangezien de overheid de prijzen vaststelt en een beleid had om de prijzen tot eind 2003 te bevriezen, was volgens Cascal het afdanken van personeel het andere alternatief. De overheid wilde dat Cascal eerst de beloofde investeringen doorvoerde. Het is trouwens belangrijk op te merken dat CASCAL opereert in Belize dat door de Internationale Arbeidsorganisatie in

1998 is veroordeeld voor het verbod op onafhankelijke vakbond. Ook in de Filippijnen (Subic Bay) en Zuid-Afrika (Nelspruit) waren klachten over arbeids- en vakbondsrechten.

Een manier om over die problemen te overleggen met collega's zou de oprichting kunnen zijn van een wereldwijde ondernemingsraad (World Work's Council). Bij sommige multinationalals in de watersector, zoals Vivendi, wordt daaraan gedacht.

4. Gedragscode

Een gedragscode kan werknemers de mogelijkheid bieden om hun belangen in alle landen waar het bedrijf opereert te verdedigen, vooral als er geen sterke vakbonden zijn. Zo'n bedrijfscode stelt meestal de normen vast die het bedrijf moet gebruiken in zijn omgang met werknemers, leveranciers, klanten, maatschappelijke belangen en het milieu. Daar kunnen buitenlandse en Nederlandse werknemers samen een bedrijf op aanspreken. NUON's concurrent Vivendi heeft een gedragscode opgesteld, samen met de vakbonden van Frankrijk en andere landen, waarin het bedrijf zich committeert tot non-discriminatie en respect voor vakbondsrechten, ook bij toeleveranciers.

NUON heeft geen gedragscode, alhoewel daar al lang discussies over aan de gang zijn. Waarschijnlijk zal die in het najaar van 2002 (september?: NUON wil niets zeggen) naar buiten gebracht. Daarin zal ook staan hoe NUON met werknemers wil omgaan. Maar eerst neemt de Raad van Bestuur een beslissing zonder overleg met de belanghebbenden, pas daarna begint het overleg. Dat is niet helemaal conform de missie van NUON die verklaart dat NUON met verschillende partijen overleg wil plegen ("stakeholder dialogue") om rekening te houden met de verschillende belangen van werknemers, de maatschappij en het milieu.

5. De rol van internationale organisaties en GATS

Als er geen bedrijfscodes of wereldwijde ondernemingsraad bestaat, bieden de internationale organisaties ook weinig soelaas. De Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) is te politiek om veel wantoestanden te veroordelen en heeft te weinig middelen om verbeteringen in arbeidsvoorwaarden af te dwingen. De organisaties die de globalisering mogelijk maken en stimuleren, hebben geen regels over arbeidsvoorwaarden. Het gaat om de Wereldbank, het Internationaal Monetair Fonds en de Wereldhandelsorganisatie (WTO) die zelfs de globalisering van waterdistributie afdwingen.

De Wereldbank en het IMF hebben de overheden in veel ontwikkelingslanden gedwongen om de nutsbedrijven uit handen te geven (privatisering) als voorwaarde voor een lening aan die landen. Omdat die ontwikkelingslanden grote schulden hebben, zouden overheden daardoor minder moeten uitgeven voor nutsvoorzieningen. Alleen grote buitenlandse

bedrijven hadden de middelen om die nutsvoorzieningen in ontwikkelingslanden over te nemen. NUON heeft met Biwater, onder de naam CASCAL, gebruik gemaakt van die opengaande markten in de watersector. Intussen was in Nederland afgesproken dat water een te belangrijk bestaansmiddel was om in handen te geven van bedrijven die alleen op winst uit zijn.

Intussen zijn in de WTO sinds 2000 onderhandelingen aan de gang over een nieuw handelsakkoord in diensten (GATS). Daarin vraagt Nederland, samen met andere landen van de Europese Unie, dat het altijd mogelijk blijft voor buitenlandse bedrijven om geprivatiseerde waterbedrijven op te kopen of te opereren. GATS-regels maken dan terugdraaien van privatisering heel moeilijk en belemmeren trouwens de vrijheid over overheidsbeleid. De onderhandelaars weigeren tot nu toe om de belangen te beschermen van de werknemers en consumenten. Die laatste hebben trouwens geen inspraak in die onderhandelingen, maar het bedrijfsleven wel! Het gevolg is dat een nieuw GATS-verdrag in 2005 meer rechten zou kunnen geven aan internationaal opererende bedrijven zonder ze plichten op te leggen. GATS bevordert het harde spel van internationale concurrentie waarbij steeds meer winst moet worden gemaakt. Werknemers in landen met minder sterke bonden of in een zwakkere economische positie worden daarbij het hardst getroffen.

De vraag blijft of ook Nederland door internationale instellingen zal worden gedwongen om water te privatiseren. Bij de GATS-onderhandelingen krijgt ook Nederland en de Europese Unie de vraag van andere landen om de watermarkt te openen. En het is niet duidelijk hoe Nederland tijdens het ondemocratische onderhandelingsproces zijn watermarkt kan blijven afsluiten.

Nederland moet zich ook richten naar de Europese regelgeving die bijvoorbeeld de energie voor grote verbruikers heeft geliberaliseerd. Op Europees niveau is nog niet afgesproken om water te privatiseren. Rapporten van de Europese Commissie en het Europese Parlement sluiten echter privatisering van water niet uit maar zijn nog wat terughoudend.

6. Algemeen belang onder druk?

Veel vakbonden verzetten zich in Europa (EPSU) en wereldwijd (PSI) tegen privatisering van water, vooral in ontwikkelingslanden. Dat was ook het geval in Zuid-Afrika en de Filippijnen waar CASCAL de geprivatiseerde waterbedrijven heeft overgenomen. De ervaringen in veel ontwikkelingslanden -maar ook in Frankrijk- tonen aan dat bij overname van buitenlandse bedrijven de prijzen vaak omhoog gaan waardoor arme gebruikers worden afgesloten en ziek worden, banen wegvallen en de arbeidsvoorwaarden verminderen, het moeilijk is om de belangen van de consumenten te beschermen door overheidsmaatregelen, en het milieu niet wordt beschermd (te veel gebruik van grondwater, geen besparingsmaatregelen). Ook CASCAL zorgt er voor dat armen niet meer

zonder betalen water kunnen tappen. Bovendien is Biwater, NUON's partner in CASCAL, betrokken geweest in corruptieschandalen in de Filipijnen, India en Zimbabwe.

Het argument dat internationale concurrentie voor nutsvoorzieningen de efficiëntie ten goede komt, kan bij NUON nog niet worden aangetoond: de managementstructuur is nog niet op orde om het globale bedrijf efficiënt te leiden, de interne communicatie loopt niet altijd goed, bijv. over het beleid ten opzichte van werknemers in de verschillende onderdelen van het bedrijf, en te veel werknemers met kennis zijn te snel afgevoerd wat NUON nu tijd en geld kost.

Veel niet-gouvernementele organisaties verzetten zich wereldwijd tegen privatisering van water omdat het bedrijfsleven vaak bewijst dat het een basisrecht, toegang tot water, niet kan garanderen. Vele groepen zijn ook actief om de watersector uit de huidige GATS-onderhandelingen te halen.

Ook vakbondsleden kunnen geïnteresseerd zijn om hun stem te laten horen hoe waterdistributie wordt geregeld, hier en in ontwikkelingslanden, en hoe NUON daar mee omgaat. Vragen die daarbij rijzen zijn:

- Kan NUON genoeg garantie geven dat iedereen toegang krijgt tot schoon water, hier en ontwikkelingslanden, als uiteindelijk veel winst moet worden gemaakt?
- Kunnen lokale overheden nog ingrijpen om de tarieven te bepalen van private bedrijven, ook als de productieprijzen stijgen?
- Welke risico's neemt NUON door (water)bedrijven in het buitenland over te nemen waar de economie niet stabiel is? Bij bijv. een devaluatie van de munt van zo'n land moet NUON bijleggen en kan het in Nederland opgebouwde kapitaal voor nutsvoorzieningen in rook opgaan. Dat kan in Nederland de (water)kostprijs opdrijven of verdere druk zetten om de arbeidskosten te verminderen om toch voldoende winst te halen.
- Willen Nederlandse NUON medewerkers en vakbonden dat collega's in het buitenland dezelfde arbeidsvoorwaarden krijgen?
- Kan het dat NUON winst maakt ten koste van collega werknemers in andere landen? Kan een gedragscode daar iets aan doen?
- Willen Nederlandse vakbonden dat hun bedrijf met een bedrijf (Biwater) zaken doet dat is betrokken in schandalen in ontwikkelingslanden?

7. Discussiepunten

- De financiële gevolgen van Nuon's strategie de personeelskosten beperken zijn nu beperkt door de afspraken in de CAO. Als NUON in een slechter economisch klimaat toch genoeg winst wil maken, zullen de arbeidsvoorwaarden en financiële compensaties wegvallen als een nieuwe CAO wordt onderhandeld?

- Als NUON wil meedoen aan de globalisering van de water- en energiesector: ten koste van wie gaat het binnen en buiten het bedrijf?
- Te contacteren vakbonden die heel actief zijn tegen privatisering van water: PSI, EPSU en Unison (Engelse vakbond van werknemers in de publieke sector).

¹ Raad van Commissarissen, Strategie van Nuon, in Jaarverslag 2000, p. 21 en 32.

² E-ON, Jaarverslag 2001, p. 1.

³ NUON, Jaarverslag 2001, p. 4, 6.

⁴ Het Financieel Dagblad (HFD), "Nuon verkiest water boven stroom", 7-11-2000.

⁵ HFD, "Nuon ziet af van geplande beursnotering", 28-3-01.

⁶ HFD, "Watergigant in de stijgers", 9 -5 2001: brengt een kostenbesparing van Fl. 70 miljoen.

⁷ CASCAL, Annual Report and Accounts For The Year Ended March 31, 2001, p.11.

⁸ HFD, "NUON stoot divisie NORIT af", 8-11-01.