

werknemersonderzoek versta hebben deze externe adviseurs echter altijd slechts een ondersteunende rol binnen het onderzoeksinitiatief en de onderzoeksuitvoering door de werknemers uit het betrokken bedrijf.

Bij tal van bedrijven is inmiddels wel in een of andere vorm werknemersonderzoek gedaan. De twee meest voorkomende vormen daarvan zijn:

a) onderzoek gericht op verbetering van arbeidsomstandigheden en sociaal beleid;

b) onderzoek gericht op verbetering of behoud van werkgelegenheidsperspektieven. (Bijvoorbeeld wanneer investeringen of technologische vernieuwingen noodzakelijk zijn om op de afzetmarkt aan bod te blijven, of wanneer een stiefmoederlijk beleid van de moedermaatschappij de eigen vestiging in gevaar brengt).

Met de tweede vorm van onderzoek komt men bijna altijd terecht op het terrein van het financieel-ekonomiese beleid van de betrokken onderneming.

Uiteraard lopen de beide vormen van werknemersonderzoek soms in elkaar over. Een slecht sociaal beleid en het uitblijven van investeringen die nodig zouden zijn om de arbeidsomstandigheden te verbeteren ziet men vaak juist bij bedrijven die er in ekonomies opzicht minder rooskleurig voor staan.

Van wezenlijk belang is dat werknemersonderzoek **belangengericht** en **meestal veranderingsgericht** is. Het is gericht op het aanbrengen van veranderingen, op het verbeteren van de eigen situatie van werknemers in een bepaald bedrijf. Het is daardoor emancipatories van karakter. De belangen van werknemers staan voorop:

- volwaardig werk;
- veilig en gezond werk;
- een goede beloning van arbeidsprestaties;
- werkzekerheid en toekomstperspektief.

De ene keer zal het vooral gaan om veiligheid en gezondheid, in andere gevallen zal ontevredenheid over de arbeidsinhoud of een bedreiging van de werkzekerheid de aanleiding vormen voor het onderzoek.

Door zijn direkte belangengerichtheid onderscheidt werknemersonderzoek zich van het meeste universitaire onderzoek. Aan universiteiten zegt men nog al te vaak dat men waardenvrij onderzoek doet, met andere woorden dat hun onderzoek en hun onderzoeksresultaten niet beïnvloed worden door maatschappelijke belangen. Nou is dat een pretentie die men vaak niet waar kan maken, maar daar zullen we vandaag maar niet op in gaan, want dat is een debat apart.

Wel is de vraag op zijn plaats hoe je bij werknemersonderzoek op een geloofwaardige manier kunt omspringen met die belangengerichtheid, die partijdigheid? Hoe voorkom je dat je direkt van vooringenomenheid wordt beschuldigd en dat je onderzoek niet meer serieus genomen wordt? Daarvoor is m.i. nodig dat de belangengerichtheid en partijdigheid op de achtergrond blijven als inspiratiebron, maar niet te zeer doorklinken in het onderzoek zelf. Bij de verzameling van gegevens en de verwerking van gegevens zal men, of dat nou leuk is of niet, ook rekening moeten houden met gegevens.

en en feiten die niet direkt passen in het beeld dat de kadergroep of OR van de eigen bedrijfssituatie had gevormd. Houdt men bijvoorbeeld een enquête in het bedrijf over arbeidsomstandigheden per afdeling dan kan men natuurlijk niet de antwoorden weglaten van mensen die zeggen dat ze best kunnen leven met een lawaainivo van 100 db. Wanneer niet op een zorgvuldige en eerlijke manier met feiten wordt omgesprongen, is men op de duur niet geloofwaardig, noch voor de direktie (of 'onderhandelingspartner'), noch voor de eigen achterban. Ieder werknemersonderzoek dient op een solide feitenbasis te berusten, die door de direktie niet valt onderuit te halen.

**Defensief of initiërend werknemersonderzoek?** Een belangrijk verschil tussen het ene werknemersonderzoek en het andere is de vraag bij wie het initiatief ligt. Reageert men ermee op stappen die de direktie doet of dreigt te doen (defensief onderzoek) of zet men als kadergroep/OR zelf de eerste stap (initiërend onderzoek)?

Defensief onderzoek vindt meestal plaats als reactie op een aangekondigde reorganisatie, personeelsafbouw, sluiting, akute verslechtering van arbeidsomstandigheden, etcetera. Door middel van een werknemersonderzoek kan men trachten zulk onheil te keren; het onderzoek heeft dus een defensief karakter. "Redden wat er te redden valt", is daarbij vaak het parool. Dit soort werknemersonderzoek heeft dan ook vaak een tamelijk korte termijn perspectief, gericht op:

- tijd winnen en uitvoering van de reorganisatie vertragen;
- via een eigen onderzoek ruimte scheppen voor alternatieven waarvan de levensvatbaarheid op wat langere termijn later kan worden onderzocht.

Juist in het defensieve werknemersonderzoek is de verleiding groot - ook door de omstandigheden (meestal tijdnood, een aantal kollega's die al murw zijn gemaakt door de direktie-aankondiging) - om "naar jezelf toe te rekenen" en toekomstperspektieven te ontdekken waar ze eigenlijk niet zijn. Op langere termijn kan dat tegen je werken. Zodra het onderzoek leidt tot een resultaat in de vorm van een werknemersplan, vormt dat een belangrijke basis voor de discussie en onderhandelingen met de direktie. In die onderhandelingsituatie kan men misschien in het begin vrij gemakkelijk "punten scoren" met bluf en handig onderhandelen. Vanaf een bepaald moment zullen die onderhandelingen echter werken als een fuik. Er wordt met argumenten en cijfers gegooid. Het werknemersplan zal het moeten redden tegenover voor de direktievoornemens. Op een heleboel punten zal men misschien bakzeil moeten halen, maar (als het goed is) blijven een paar van de werknemersalternatieven overeind die de direktie niet onderuit kan halen op grond van argumenten en feitelijke gegevens. Kom je eenmaal zover met een werknemersplan, dan heeft het zijn functie en bedoelingen grotendeels waargemaakt. Wat verder uit de onderhandelingen komt, is niet zozeer een kwestie van argumenten of informatie, maar vooral van **machtsvorming**. En dat dat kan, bewijzen de voorbeelden zoals van Howson-Allgraphy in Soest, Tanatex in Ede, e.a. Soms helpt de rechter daarbij een handje, zoals bij BATCO in Amsterdam of Hyster in Nijmegen. Meestal zal men niet voor de volle honderd procent sukses boeken, maar gedeeltelijke overwinningen of het beperken van de schade zijn ook belangrijk. (Voorbeeld Michelin Den Bosch). Dat argumenten en

goede plannen alleen niet voldoende zijn, bewijst het geval van Ford Amsterdam. Daar werd in 1981 op punten en argumenten gewonnen, maar was uiteindelijk geen verweer tegen de chantage van het Ford-koncern met een faillissementsaanvraag zodat de afvloeiingsregeling in rook zou opgaan.

**Initiërend werknemersonderzoek.** Bij deze vorm van werknemersonderzoek is geen sprake van een directe aanleiding zoals een reorganisatie of een ander managementbesluit. Het initiatief ligt bij de kadergroep of de ondernemingsraad zelf. Het komt voort uit de behoefte om een **volledig** beeld te krijgen van problemen waar men vaak tegenaan loopt bij het vakbonds- of OR-werk. Vaak gaat het om probleemsituaties op het gebied van arbeidsomstandigheden, personeelsbeleid, veiligheid, gezondheid of de beloningsverhoudingen in het bedrijf. Ook de invoering van automatisering en de gevolgen daarvan vormen een veel terugkerend onderwerp van onderzoek.

Bedrijven waar zulk werknemersonderzoek gedaan is, zijn onder andere: De Schelde in Vlissingen, Heinz in Elst, NKF in Delft, NSEM in Den Haag, Stella Artois in Dommelen, Howson Allgraphy in Soest, ICI in Rozenburg, Heineken in Den Bosch, verschillende baggerondernemingen.

Ook op gebied van het **permanent volgen van de economische en werkgelegenheidsperspektieven** vindt soms initiërend werknemersonderzoek plaats, al komt het veel minder voor dan de vorige vorm van initiërend werknemersonderzoek. Voorbeelden kunnen we onder andere vinden bij Smit Ovens in Nijmegen, opnieuw Howson Allgraphy in Soest en kadergroepen van verschillende bedrijven die betrokken zijn (geweest) bij het Aktieplan Werkgelegenheid in Nijmegen. Op verschillende plaatsen werd daarbij gebruik gemaakt van een aanpak die wel wordt aangeduid met de naam portfolio-methode. Bij de Industriebond is inmiddels het nodige scholingsmateriaal gemaakt dat behulpzaam kan zijn bij toepassing van deze methode.

In de meeste andere bedrijven komt men op dit terrein niet verder dan het krities volgen van het financieel-economische direktiebeleid aan de hand van het financiële jaarverslag en de halfjaarlijkse bespreking van dit onderwerp in de OR.

Een aantal bedrijfskadergroepen en ondernemingsraden nemen, misschien niet geheel ten onrechte, het standpunt in dat zij niet de eerst aangewezenen zijn om werknemersonderzoek naar de financieel-economische situatie in het bedrijf te doen. Dat is de taak van de direktie en die wordt bovendien ook nog dik voor betaald. Verder zit de achterban vaak niet op zulk onderzoek te wachten. Deze kadergroepen of OR-en gaan ervan uit dat ze wel zullen ingrijpen of aanhaken op het moment dat het met het bedrijf mis dreigt te gaan. Helaas is de praktijk dat men op het moment dat ineens een adviesaanvraag voor een reorganisatie op tafel komt, men een grote tijdsachterstand heeft. Op dat moment moet men nog beginnen om deskundigheid op te bouwen op dit toch niet gemakkelijke gebied.

Wanneer door een bredere groepen van werknemers in de onderneming actief betrokken worden bij het werknemersonderzoek kan dit een sterk motiverende en mobiliserende werking hebben. **Motiverend** doordat men meer zicht krijgt op het totale bedrijfsgebeuren, ook wat er op andere afdelingen gebeurt en de

relaties die dat heeft met de eigen werkomgeving.

**Mobiliserend** omdat op deze manier meer kollega's betrokken worden bij het werk van de kadergroep/OR. Wellicht zullen ze daarna ook gemakkelijker in beweging te krijgen zijn bij acties om een bepaalde zaak gemeenschappelijk aan te pakken en te veranderen.

Al met al zal het werknemersonderzoek als onderdeel van de activiteiten van een bedrijfskadergroep een goede bijdrage kunnen vormen aan de versterking van het bondswerk in het bedrijf.

#### B). Hoe kan men bij het onderzoek zelf tewerk gaan ?

Het is onmogelijk om in deze korte inleiding een concrete beschrijving te geven van hoe bij werknemersonderzoek te werk kan worden gegaan. Daarvoor lopen de onderzoeksvragen teveel uiteen en daarvoor is de tijd tekort. Het is wel mogelijk om een paar vuistregels te geven voor het aanpakken van een eigen werknemersonderzoek:

1. Zorg ervoor dat er een **duidelijke probleemstelling** is. Uiteindelijk hangt natuurlijk alles met alles samen, maar dan wordt het probleem zo breed dat er geen kop of staart meer aan te ontdekken is. Het gaat erom hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden. Dat is een absolute vereiste. Anders verzandt de zaak, loopt het onderzoek vast of (in het gunstigste geval) verlies je een hoop tijd tijdens het onderzoek. Welke zijn de **centrale vragen** die men onderzocht wil zien? Welke kwesties zijn **nevenproblemen**? Neem ruim de tijd voor het vaststellen van de probleemstelling. Bespreek deze eventueel met een aantal mensen uit de achterban en met de distriktbestuurder. In hoofdstuk 2 van de Onderzoeksgids vindt men een manier om in een 5-tal stappen te komen tot een goede afbakening van de probleemstelling.

2. Neem de tijd voor een **oriëntatiefase** bij het onderzoek: informeer eens wat andere kadergroepen of OR-en al gedaan hebben op dit gebied, vraag bij de afdeling Scholing en Vorming van de bond wat voor materiaal zij in huis hebben om je op weg te helpen. Dit is vooral de fase van het telefoontjes plegen en met mensen praten die al eerder met het bijltje van het werknemersonderzoek hebben gehakt. Het scheelt uiteindelijk tijd, men kan leren van de fouten van anderen en nuttige tips of materiaal van hen overnemen.

3. Maak een tijdsschema en uitvoeringsplan voor het werknemersonderzoek. Daarin wordt vastgelegd welke stappen genomen moeten worden, hoeveel tijd voor elk van die stappen wordt ingeruimd en wanneer de zaak rond moet zijn en gepresenteerd moet worden. Zo'n tijdsschema is een goed hulpmiddel om systematies en efficiënt te werken.

4. Maak zoveel mogelijk gebruik van de kennis bij de eigen achterban en betrek hen bij het onderzoek. Daarvoor zijn verschillende mogelijkheden, variërend van:

- het vormen van werkgroepjes per afdeling of vestiging,
- het houden van interviews met een aantal sleutelpersonen op ieder afdeling, tot.

- het werken met een vragenlijst voor alle leden (en eventueel ook niet-leden).

De keuze voor een of meer van deze vormen hangt natuurlijk voor een groot deel af van de beschikbare menskracht en de positie van de bond (of OR) in het bedrijf. Denk erom te zorgen voor een goede voorpubliciteit voor het onderzoek zodat in elk geval de eigen achterban tevoren weet waar het over gaat. Dat zal de medewerking ten goede komen.

5. Maak goede afspraken over het gebruik van geheime en vertrouwelijke informatie die sommige mensen alleen uit hoofde van hun functie kunnen weten. Zorg voor de noodzakelijke anonimiteit.

6. Bouw een eigen archiefje op waarin zich alles bevindt wat met het werknemersonderzoek te maken heeft (enqueteformulieren, kranteknipsels, OR-verslagen, direktiededelingen, financiële en sociale jaarverslagen van het eigen bedrijf en eventueel van de moedermaatschappij, artikelen uit vakbladen, enz.)

7. Maak gebruik van (publieke) informatie van buiten het bedrijf. Men staat er soms van te kijken hoeveel informatie er over bepaalde zaken buiten het bedrijf te vinden is. De Onderzoeksgids Multinationale Ondernemingen van SOMO vormt een goede wegwijzer om deze informatie bij elkaar te scharrelen. In deze gids wordt voor een 27-tal vragen aangegeven waar men buiten het eigen bedrijf aan informatie over die onderwerpen kan vinden. Deze 27 vragen zijn onderverdeeld in basisvragen (bijvoorbeeld: welke informatieverplichtingen heeft ons bedrijf?) en meer specialistiese vragen. Enkele voorbeelden van die laatste:

- hoe zit de werkelijke besluitvormingsstructuur binnen ons concern in elkaar?

- hoe zijn de vakbonden georganiseerd bij buitenlandse zustersvestigingen en welke informatierechten hebben de ondernemingsraden daar?

- hoe is de financiële positie van onze onderneming binnen het concern?

Voor ieder van die vragen worden een groot aantal nuttige informatiebronnen genoemd waar men voor de antwoorden terecht kan.

8. Raadpleeg eventueel vakbondsdeskundigen of andere externe adviseurs wanneer het gaat om specialistiese kwesties waarover de kadergroep zelf te weinig kennis of ervaring in huis heeft. Om frustraties te voorkomen met externe deskundigen is het goed om bij voorkeur deskundigen te zoeken die al eerder betrokken zijn geweest bij het adviseren van kadergroepen of ondernemingsraden en die een 'vakbondsvriendelijke' achtergrond hebben.

9. Zorg voor een goede verslaggeving van de resultaten van het onderzoek. In veel gevallen kan het distriktskantoor van de bond zorgen voor faciliteiten bij het maken en vermenigvuldigen van het rapport. Presenteer de resultaten van het onderzoek eerst aan de eigen achterban die aan de totstandkoming heeft meegewerkt. Maak voor hen in elk geval een samenvatting van de resultaten. Denk eraan deze ook te vertalen wanneer veel buitenlandse kollega's in het bedrijf werken.

10. Bespreek met de eigen achterban de konklusies die uit het onderzoek getrokken kunnen worden en de verbeteringsvoorstellen waartoe het werknemersonderzoek aanleiding geeft. Het werknemersonderzoek loopt op deze manier over in een werknemersplan.

C) Plaats van het werknemersonderzoek binnen de vakbondsstrategie: hoe de resultaten te gebruiken ?

We gaan ervan uit dat het onderzoek nu klaar is. De resultaten zijn mondeling gepresenteerd in een kantinebespreking, discussiegroepen, in een overlegsituatie met de direktie, en eventueel aan de pers. Een schriftelijke presentatie heeft plaatsgevonden door middel van pamfletten, samenvattingen en een volledig rapport. Degenen die vooral de laatste tijd voor het totstandkomen van de onderzoeksrapportage menig avondlijk uurtje hebben moeten opofferen, halen opgelucht adem.

De moeilijkste stap komt echter nog: HOE KOM JE VAN EEN RAPPORT MET VERBETERINGSVOORSTELLEN TOT EEN ONDERHANDELINGSSITUATIE MET DE DIREKTIE EN TOT WERKELIJKE VERBETERINGEN ?

Ook al heeft de totstandkoming van het werknemersplan nog zoveel kruim gekost, toch is het rapport pas het begin. Een belangrijk begin, maar toch...: er moet nu nog veel gebeuren. Wanneer het rapport en het plan slechts aan de direktie en achterban wordt overhandigd, heeft het slechts een **informatieve** waarde. Dat is te mager voor alle moeite.

De kadergroep of OR dient erop bedacht te zijn dat negen van de tien direkties helemaal niet op initiatieven als een werknemersplan zit te wachten! Zij hebben meestal al lang hun eigen plannen. In grote lijnen kunnen een viertal direktie-reakties op een werknemersplan worden onderscheiden:

a) niet-reageren en negeren, of slechts indirekt reageren via 'de wandelgangen';

b) intimidatie van onderzoekers door aanval op hun deskundigheid ("niet wetenschappelijk", "niet objektief"); op de gebruikte feiten en informaties ("eenzijdig en onvolledig beeld"); op de gebruikte methode van onderzoek; op de ("eenzijdige") presentatie; op de manier waarop het onderzoek en het werknemersplan naar buiten zijn gebracht ("te vroeg", "geen vuile was buiten hangen", "schade aan de naam van het bedrijf"). Kenmerkend voor deze reaktie is dat niet op de zaak zelf wordt gereageerd, dat een afleidingsmethode wordt gehanteerd door het onderzoek en het werknemersplan in diskrediet te brengen. Het is onprettig, maar hierdoor moet men zich natuurlijk niet van de wijs laten brengen.

c) inpakken, vertragen en afhouden: de direktie komt niet met een duidelijke reaktie maar probeert de zaak op de lange baan te schuiven of in de doofpot te krijgen. Hiervoor zijn verschillende truuken: een procedurele behandeling in commissies zonder duidelijke taakopdracht of bevoegdheden; toezeggen dat een "eigen" onderzoek door de direktie zal worden gestart met "echte"

deskundigen; met beperkte maatregelen en voor de rest vage toezeggingen het werknemersplan 'wegmasseren'.

d) akseptatie en waardering voor het plan. Dat leidt meestal tot besprekingen of onderhandelingen met vakbonden en/of OR over de uitvoering en vormgeving van de verbeteringsvoorstellen.

Een deel van de houding van de direkties is te verklaren uit hun lange tenen waarop wordt getrapt. Zij zien in het opstellen van werknemersplannen - vaak niet ten onrechte - een rechtstreekse kritiek op hun beleid en op hun capaciteiten tot het leiden van het bedrijf. Wanneer het niet teveel moeite en concessies kost, is het goed tijdens het onderzoek en bij de presentatie ervan rekening te houden met die lange tenen. Dat draagt later wellicht bij tot een meer welwillende reactie op het plan. Zekerheid heeft men in dit verband natuurlijk niet: vaak zal immers sprake zijn van een direkt belangenconflict. Bij Smit Ovens in Nijmegen heeft de kadergroep een direktievertegenwoordiger gevraagd in de werkgroep die de totstandkoming van het werknemersplan bij hun bedrijf heeft begeleid. In zo'n situatie kan een direktie natuurlijk moeilijk nog terug. Tekenend is echter dat in de rest van het Holec-koncern (waartoe Smit Ovens behoorde) naderhand door de topdirektie een oekaze werd uitgevaardigd aan anderedirektie van werkmaatschappijen om nooit meer rechtstreeks betrokken te raken bij de opstelling van werknemersplannen.

Uiteindelijk moet het werknemersplan in een **onderhandelings situatie** met de direktie een rol gaan spelen. Het is belangrijk als kadergroep (met zijn distriktbestuurder) en OR een onderhandelingsstrategie af te spreken. Daarin hoort te worden vastgesteld:

- wie (blg-delegatie, distriktbestuurder, OR) welke rol bij de onderhandelingen speelt;
- welke de belangrijkste argumenten moeten zijn;
- welke de harde punten zijn die persé overeind moeten blijven en welke de punten zijn waarop men concessies kan doen. In verband met dat laatste is het altijd goed wat 'wisselgeld'-punten in het plan te doen. Ook het tevoren nadenken over de volgorde waarin men over de voorstellen wil onderhandelen van belang zijn;
- welke de mogelijke actie- en drukmiddelen zijn en van wie men in of buiten het bedrijf (vergeet niet de zustervestigingen in binnen- en buitenland i.v.m. mogelijke verdeel en heers strategie van de direktie!) steun kan verwachten;
- welke publiciteit wordt gekozen (pamflet, telefoontje met bevriende journalisten, persbericht, perskonferentie) en hoe wordt dat georganiseerd;
- op welke momenten vindt terugkoppeling naar de achterban plaats en hoe wordt het voorlopige onderhandelingsresultaat aan hen voorgelegd;
- welke follow-up denkt men zelf aan de voorstellen van het werknemersplan te verbinden wanneer de direktie geheel of gedeeltelijk akkoord gaat: bijvoorbeeld gezamenlijk met de direktie in een werkgroep de voorstellen nader konkretiseren om de uitvoering ervan voor te bereiden;
- hoe moet het onderhandelingsresultaat worden vastgelegd: een schriftelijke overeenkomst verdient de voorkeur omdat men daar altijd later op kan terugvallen. Leg in die overeenkomst ook vast hoe

op de naleving van de overeenkomst wordt toegezien en eventueel welke sancties er aan niet-uitvoering of onvolledige uitvoering verbonden worden.

Kenmerkend voor de meeste geslaagde onderhandelingen is dat beide partijen iets van elkaar willen en daarvoor elkaar nodig hebben. Het kan daarom zinvol zijn de onderhandelingen over het werknemersplan aan iets anders te koppelen wat de ondernemer graag gedaan zou krijgen van OR en/of vakbond. Dat kan bijvoorbeeld betrekking hebben op het door OR/bonden akkoord gaan met een reorganisatievoorstel. Het kan betrekking hebben op een voorstel van de directie voor een nieuw ploegensysteem of een verlofrooster waarvoor de instemming van de OR is vereist (op grond van diens instemmingsrecht uit de WOR).

De positie van de ondernemingsraad bij onderhandelingen over een werknemersplan is soms minder sterk dan die van de bond, omdat de wettelijke mogelijkheden van de OR bijna geheel zijn vastgelegd. Het is voor een OR van belang om al vóór het al dan niet uitbrengen van een advies een onderhandelingspositie met de directie te hebben opgebouwd. Bij een adviesaanvraag kan een OR slechts uit drie strategieën: geen advies uitbrengen, een positief advies uitbrengen of een negatief advies uitbrengen. Daarmee zijn de formele mogelijkheden van een OR uitgeput. Een OR kan geen voorwaarden verbinden aan een uitgebracht advies. Konstrukties als "ja, ... mits" of "nee, ...tenzij" hebben geen enkele wettelijke basis. Het is daarom voor een OR van belang om al vóór het al dan niet uitbrengen van een advies een onderhandelingspositie met de directie te hebben opgebouwd. Een negatief of een niet uitgebracht advies kan de ondernemer immers slechts een maand afhouden van uitvoering van zijn voorgenomen besluit. In sommige situaties waarin een directie haast heeft om iets door te voeren, kan juist die termijn van een maand (plus de beroepsmogelijkheden bij de Ondernemingskamer) een belangrijke troef in handen van de OR zijn. Van essentieel belang is dat men iets aan te bieden heeft. De OR van Howson-Allgraphy in Soest wist bijvoorbeeld een aantal jaren geleden te bereiken dat de directie instemming van de OR zou moeten vragen voor het draaien van nieuwe proefseries met offset-platen. Toen de directie onlangs de instemming voor een nieuwe proefserie nodig had, kon de OR delen van een werknemersplan (o.a. betere beloning van de laagstbetaalden in het bedrijf) door de directie geaksepteerd krijgen in ruil voor de noodzakelijke instemming.

De mogelijkheden van vakbondsdelegaties om over een werknemersplan in een onderhandelings situatie met de directie te komen, zijn over het algemeen groter. Hun handelingsruimte en keuze van drukmiddelen is minder wettelijk vastgelegd dan bij de OR. Er zijn regelmatig allerlei cao-onderdelen waarover overleg en onderhandelingen tussen directie en bondsdelegatie moeten plaatsvinden. Een vakbond kan tenslotte via allerlei aktiemiddelen druk op de ketel zetten om meer uit de onderhandelingen over een werknemersplan te halen.

Uiteindelijk hangt de keuze van de onderhandelingsstrategie af van de krachtposities van de bond in het bedrijf, in de ondernemingsraad en van de mogelijkheden voor coalities met de rest van het personeel en met andere bonden.



-\$\$\$-

Henk Kox

Opmerking:

In deze uitgeschreven versie van mijn inleiding zijn ook enige elementen opgenoemen uit de inleidingen van andere inleiders op de kaderinformatiedag, te weten: Henk Drost (Howson Allgraphy), Ron Reewijk (NSEM) en Jan Koers (KUN-stagiaire IB FNV). Voorts is het proefschrift van Wout Buitelaar en Ruud Vreeman ("Werknemersonderzoek en kwaliteit van de arbeid") nuttig geweest bij de voorbereiding.