

Developing Institutions

Collective Agreements in the Dutch IT Industry

Door Adriaan van Liempt

De informatietechnologie sector, meestal aangeduid als IT sector, wordt algemeen gezien als een vreemde eend in de bijt van het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen. Vaak wordt aangenomen dat zowel werkgevers als werknemers in de Nederlandse IT sector wars zijn van vakbonden en collectieve regelingen. De organisatiegraad, voor zover deze objectief in beeld gebracht kan worden, is traditioneel laag. Het aantal collectieve arbeidsovereenkomsten is mogelijk nog lager. Naar de oorzaak van deze 'onpolderse' situatie in de Nederlandse IT sector is nooit grondig onderzoek gedaan. De reden hiervoor is onduidelijk.

Het ontstaan van een drietal CAO's bij toonaangevende IT bedrijven als EDS, Getronics, en Origin in de jaren 1997 en 1998 is de aanleiding geweest voor het onderhavige onderzoek. De totstandkoming van deze drie CAO's was opmerkelijk te noemen, omdat ze waren ontstaan bij bedrijven die zich voornamelijk op dienstverlening richtten; diensten welke voornamelijk uitgevoerd werden door hoog opgeleide professionals. Het type bedrijf en werknemer waarvan wordt aangenomen dat ze model staan voor een nieuw stelsel van arbeidsverhoudingen. Een stelsel, waar de werknemer zonder tussenkomst van een vakbond onderhandelt over zijn of haar arbeidsvoorwaarden. Juist daarom is het ontstaan van deze drie CAO's een opmerkelijk fenomeen te noemen, dat meer aandacht verdient. Dit onderzoek heeft dan ook als hoofddoelstelling te verklaren waarom er CAO's zijn ontstaan in de Nederlandse IT sector. Subdoelstellingen zijn: het in kaart brengen van de ontwikkeling van arbeidsverhoudingen in deze sector, de sector zelf inzichtelijk maken en het belichten van de belangrijkste actoren (werkgevers, werknemers en hun collectieven).

De opbouw van dit boek bestaat uit een zevental hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk behandelt de probleemstelling en het theoretische kader. Het tweede hoofdstuk bespreekt het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen en de instituties die in Nederland bestaan voor het reguleren van arbeidsvoorwaarden. In hoofdstuk drie wordt de Nederlandse IT sector besproken en gedefinieerd. Hoofdstuk vier belicht vervolgens de werkgevers en werknemers organisaties actief in de Nederlandse IT sector en wordt de enige in de sector voorkomende sectorale regeling, de ICK CAO, als case besproken. Hoofdstuk vijf bestaat uit een tiental case studies van bedrijven met en zonder CAO. Aan het eind van dit hoofdstuk worden de vijf CAO's en vijf ondernemingsovereenkomsten inhoudelijk vergeleken op basis van hun flexibiliteit en individuele keuzemogelijkheden. Hoofdstuk zes, het laatste empirische hoofdstuk, geeft een beeld van de (voorkeuren van) werknemers in de Nederlandse IT sector. Het zevende, concluderende, hoofdstuk ten slotte, beantwoordt de onderzoeksvragen.

Naast de probleemstelling zoals die hierboven is besproken, geeft hoofdstuk één de theoretische onderbouwing voor deze studie. Het theoretisch kader voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is de institutionele theorie, zoals die is vormgegeven door North (1991a, 1991b, 1992, 1993, 1994) en Knight (1992). De belangrijkste invalshoek van North binnen deze theoretische stroming is het idee dat instituties zogenaamde 'prikkelstructuren' definiëren. Simpel gezegd zorgen instituties er niet alleen voor dat handelen mogelijk gemaakt wordt door regels, maar dat instituties bepaalde handelingen beter belonen dan andere handelingen.

North trekt, zeker in later werk, de efficiëntie van instituties en rationaliteit van actoren steeds meer in twijfel. Waar North de efficiëntie van instituties laat afhangen van onderhandelingen tussen verschillende partijen, benadrukt Knight juist de verschillen in macht tussen deze partijen en de vaak negatieve gevolgen hiervan op de efficiëntie van instituties. Instituties, zo stelt Knight, drukken voornamelijk de belangen uit van de groep met de grootste macht.

Op basis van deze theoretische inzichten is een drietal hypothesen geformuleerd. De eerste hypothese, de 'beperkte keuze'-hypothese, benadrukt dat actoren beperkt worden in hun keuzevrijheid door keuzes die zijn gemaakt in het verleden. Keuzes zijn padafhankelijk en de keuze voor een bepaald type arbeidsvoorwaardenregeling kan invloed hebben op een latere keuze. De tweede hypothese, de efficiëntie hypothese, geeft juist aan dat de keuze voor een bepaald type arbeidsvoorwaardenregeling gebaseerd is op

basis van efficiëntie overwegingen. De laatste hypothese, de anachronisme hypothese, stelt dat de keuze voor een bepaald type arbeidsvoorwaardenregeling afhankelijk is van de voorkeur van individuen die hun onderhandelingsmacht willen vergroten en kiezen voor instituties die die onderhandelingsmacht het beste vertegenwoordigen. Deze voorkeur kan beïnvloed worden door een collectieve dan wel individualistische cultuur of 'tijdgeest'. Als zodanig kunnen instituties als een anachronisme worden gezien wanneer ze niet binnen een bepaalde cultuur of tijdgeest passen.

Hoofdstuk twee bevat een beschrijving van het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen en toont hoe een instituut als de CAO tot stand is gekomen en is ingebed in het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen.

Het eerste empirische hoofdstuk, hoofdstuk drie, dat de Nederlandse IT sector definieert en beschrijft, laat zien dat de oorsprong van de IT sector in Nederland ligt bij de door de overheid opgerichte rekencentra. De groei en ontwikkeling van de sector was echter niet in handen van de overheid. Vooral in de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw ontstond er een veelheid aan kleine IT bedrijfjes die werden opgezet door zelfstandigen die vanwege de toenemende vraag naar hun producten en diensten enorm konden groeien. Daarbij kwamen de buitenlandse IT bedrijven (uit vooral Engeland en de Verenigde Staten) die zich in Nederland vestigden. In een tijdsbestek van ongeveer 15 jaar kwam zo een sector tot stand die volledig was van bestaande Nederlandse tradities en voornamelijk gevormd werd door een ondernemersmentaliteit en door management praktijken overgenomen uit het land van herkomst.

Hoofdstuk vier belicht de geschiedenis van arbeidsverhoudingen in de Nederlandse IT sector aan de hand van het handelen van de bonden en werkgeversverenigingen. Toen de bonden in de beginjaren 90 van de vorige eeuw zich –rijkelijk laat– begonnen te richten op de IT sector, was het eigenlijk al te laat voor hen en was er een sector ontstaan waar geen plaats meer was voor vakbonden, CAO's en collectief overleg. IT'ers waren feitelijk zelfstandige ondernemers die prima over hun eigen arbeidsvoorwaarden konden onderhandelen. Bedrijven als bijvoorbeeld IBM, hielden er in die tijd een actief antivakbondsbeleid op na en verboden hun medewerkers in sommige gevallen te spreken met vakbondsbestuurders. De leden die de bonden wisten te werven in deze tijd kwamen binnen doordat de sector zich sinds het begin van de jaren 90 van de vorige eeuw in een crisis bevond – een fenomeen dat zich iedere zeven tot tien jaar in de sector voor lijkt te doen.

Evenals de bonden hebben ook de werkgeversverenigingen weinig vat op de sector gehad. In het begin kwam dit vooral omdat er bijna net zoveel werkgeversverenigingen waren als deelgebieden. Echter later, zelfs later nadat zich een aantal harmonisatierondes hebben voorgedaan en het aantal werkgeversverenigingen is afgenomen, beperkt zich de voornaamste functie van deze clubs tot het ondersteunen en tot dienst zijn van werkgevers. Werkgeversverenigingen zijn niet in staat een bepaald beleid op te leggen aan de sector als geheel. Ze zijn lobbyclubs die de werkgevers en sector vertegenwoordigen, regelgeving beïnvloeden en moeten zorgen dat de overheid investeert in de sector.

De casestudy over de ICK CAO, de enige sectorale regeling in de Nederlandse IT sector, geeft goed aan hoe de verhoudingen in de sector liggen. Wat in 1995 begonnen was als een ambitieus plan om een oude kantoormachinebranche CAO op te waarderen naar een moderne CAO voor een zo mogelijk nog modernere sector, loopt uit op een teleurstelling voor de vakbonden. Een volgens de vakbonden magere CAO is het resultaat in 1997. In eerste instantie was er de belofte deze uit te breiden en verder in te vullen in toekomstige versies, maar in plaats van de initiële CAO afspraken in de jaren erna uit te bouwen via een ge-avv'de CAO, zien de bonden het aantal regelingen alsmagerder worden omdat de werkgevers niet gebonden willen worden. Ook de beloofde avv komt nooit tot stand vanwege problemen met aanpalende sectoren als de grafimedia waar men wel in staat is een avv voor elkaar te krijgen. De casestudy geeft een goed beeld van de positie van de bonden in het hardwaresegment van de IT sector.

Hoofdstuk vijf laat zien dat de positie van de bonden in het hogere segment van de IT sector over het algemeen niet veel beter is. Er heerst vijandigheid en met bedrijven waar de vakbonden geen voet tussen de deur hebben weten te krijgen wordt voornamelijk via de pers gecommuniceerd. In dit onderzoek zijn tien bedrijven in de vorm van casestudies nader onderzocht. Vijf van de tien bedrijven gebruiken een CAO (Atos Origin, EDS, Getronics, PinkRoccade en Torex-Hiscom) en vijf bedrijven gebruiken een ondernemingsovereenkomst (CMG, Capgemini, Ordina, Baan en Centric). De vijf wel-CAO-bedrijven

representeren vrijwel alle ondernemings CAO's die er in het software- en dienstengedeelte van de sector te vinden zijn. De niet-CAO bedrijven zijn geselecteerd op basis van hun overeenkomst met de wel-CAO bedrijven in termen van nationaliteit, omvang, markt en producten en diensten. De casestudies maken duidelijk waarom bedrijven wel of geen CAO gebruiken. Bij de wel-CAO bedrijven kan onderscheid gemaakt worden tussen bedrijven die sinds hun ontstaan een CAO hebben (PinkRocade en Torex Hiscom) en bedrijven die pas in een later stadium een CAO zijn gaan hanteren (Atos Origin, EDS en Getronics). 'Afkoms', in dit onderzoek 'lineage' genoemd, kan voor een deel de aanwezigheid van CAO's verklaren. Bij de bedrijven waar men pas in een later stadium CAO's is gaan hanteren moet de verklaring ergens anders gezocht worden. De verklaring kan worden gevonden in de activiteiten die de bedrijven zijn gaan ondernemen in relatie tot bedrijven waar wél met een CAO wordt gewerkt. EDS is ooit in Nederland begonnen met de NS als grote klant. Later, in het midden van de jaren 90 van de vorige eeuw, is het bedrijf zich meer gaan richten op het 'insourcen' van IT afdelingen van bedrijven uit de publieke sector; bedrijven waar de medewerkers allemaal gewend waren te werken met een CAO. EDS wilde de weerstand die vaak bestond bij deze werknemers wegnemen door zelf ook een CAO te nemen en daarmee te bewijzen dat men in de IT sector ook arbeidsvoorwaarden serieus neemt. Voor EDS was de keuze voor een CAO dus van strategische aard. Hetzelfde geldt voor Getronics, dat in de jaren 90 van vorige eeuw het geprivatiseerde staatsbedrijf Roccade wilde overnemen. Wilde men op de shortlist komen als potentiële overnemer, dan moest men een CAO hebben. De keuze voor een CAO bij Origin, zoals Atos Origin heette voordat het met het Franse Atos fuseerde, was uiteindelijk ook een strategische. Origin was een bedrijf dat was ontstaan uit een fusie tussen de voormalige IT ontwikkelafdeling van Philips en BSO/Origin. Origin had een flink aantal overnames gedaan en het aantal verschillende arbeidsvoorwaarden waarmee men werkte, rees de pan uit en men wilde deze gaan harmoniseren. Het harmonisatieproces bleek echter dusdanig complex dat de ondernemingsraden de hulp van de bonden hebben ingeroepen.

Bedrijfscultuur speelt bij alle cases een grote rol en lijkt voor een groot deel te bepalen of een bedrijf wel of geen CAO heeft. Bedrijven die autonoom groeien en geen grote overnames doen, blijven vasthouden aan het type arbeidsvoorwaardenregeling dat ze van oudsher gebruiken. Bedrijven die juist wel veel aan overnames doen, dan wel groeien door middel van insourcing, zijn eerder geneigd zich aan te passen. Bedrijven kiezen in deze gevallen voor een CAO als hen dat strategische voordelen biedt. De voorkeuren van werknemers kunnen een rol spelen bij de keuze voor een bepaald type arbeidsvoorwaardenregeling.

Ten slotte zijn in het laatste empirische hoofdstuk, hoofdstuk zes, ook de individuele werknemers in de IT sector ondervraagd door middel van een Internetenquête. Veel van de stereotype assumpties ten aanzien van deze werknemers werden bevestigd. De meeste werknemers zijn man (95 procent), hoger geschoold (80 procent) en werkt meer dan 35 uur per week (94 procent). Hoewel de gemiddelde leeftijd inmiddels gestegen is tot 34.4 jaar, is dat nog steeds lager dan het gemiddelde in de economie als geheel, dat ongeveer 43 bedraagt. Een andere opvallende uitkomst was de organisatiegraad. Indien men de respondenten in de subgroep 'werkzaam in de IT software en dienstensector' bekijkt, dan is 12 procent van hen lid van een vakbond. Voor de overige respondenten (voornamelijk werkzaam in IT functies in andere sectoren) is dat percentage 16 procent. Een ander opvallend resultaat van de enquête was de voorkeur van werknemers voor het type arbeidsvoorwaardenregeling dat men heeft. De voorkeur voor individueel onderhandelen neemt pas toe als de onderhandelingspositie van een werknemer sterker is door bijvoorbeeld opleiding en functieniveau. De enquête schetst een beeld dat werknemers in de IT sector minder vijandig tegenover de vakbonden staan dan soms gedacht wordt en dat men niet negatief staat tegenover het idee dat anderen (ondernemingsraad of vakbonden) voor hen onderhandelen.

Conclusie

Het blijkt dat de hypothesen redelijk tot goed in staat zijn de cases te verklaren. Het is met name de 'beperkte keuze'-hypothese die het meest weet te overtuigen en kan verklaren waarom bedrijven vasthouden aan de keuzes die ze gemaakt hebben. Immers de 'beperkte keuze'-hypothese is deels gebaseerd op de notie van padafhankelijk die zegt dat keuzes tot op zekere hoogte afhankelijk zijn van keuzes die in het verleden zijn gemaakt. Bedrijven die zich weinig 'mengen' met andere bedrijven en voornamelijk autonoom groeien, ontwikkelen een sterke bedrijfscultuur, waartoe ook het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden behoort. Bedrijven die al vanaf het begin een CAO hanteren, of juist niet, blijven dat in de meeste gevallen ook doen. Overnames zijn een moment waarop bedrijven kunnen losbreken van de keuzes uit hun verleden. Men kan als het ware met een schone lei beginnen, ware het niet dat voor beide partijen in een overname de vraag geldt wie de dominante partij is en hoeveel waarde men hecht aan de overname. Zo is men bij EDS en Getronics overstap gegaan en een CAO gaan hanteren en zijn bedrijven als Raet en Origin uiteindelijk toch weer een CAO gaan gebruiken nadat ze deze in eerste instantie overboord hadden gegooid.

Ook vanuit de efficiency-hypothese kunnen de keuzes die bedrijven hebben gemaakt voor een CAO verklaard worden. Deze hypothese stelt dat bedrijven, indien mogelijk, die instituties zullen selecteren die hun transactie- en onderhandelingskosten kunnen verlagen. Naast het feit dat bedrijven als EDS, Getronics en Getronics hebben aangegeven dat ze met een CAO beter kunnen concurreren met andere bedrijven zoals hierboven al is beschreven, levert een CAO hen ook kostenbesparingen op in de vorm van schaalvoordelen. Van alle respondenten reageerde enkel LogicaCMG met een vermoeden dat vakbonden, als derde partij, de onderhandelingskosten zouden vergroten. Getronics heeft zelfs aangegeven dat men een CAO samen met een aantal andere bedrijven heeft overwogen, omdat dit de schaalvoordelen nog meer zou vergroten. Een andere interessante observatie binnen de efficiency context waren de harmonisatietrajecten die waren opgestart binnen Getronics en EDS. Deze waren er op gericht om de onderhandelingskosten terug te brengen. Het hanteren van zowel een ondernemingsovereenkomst als een collectieve arbeidsovereenkomst was te duur en men was bezig onderwerpen vanuit de ondernemingsovereenkomst over te hevelen naar de CAO.

De derde hypothese stelde in feite de vraag of de CAO niet als anachronisme beschouwd kan worden. Het antwoord hierop luidt negatief. De huidige CAO's in de Nederlandse IT sector zijn geen tijdelijke oplossingen. CAO's bestaan al sinds het ontstaan van de sector. De bedrijven die al sinds hun ontstaan een CAO gebruiken geven aan dat ze er tevreden over zijn en niet van plan zijn om het overleg met de vakbonden stop te zetten. De crisis in de IT sector na het oplossen van de Millennium bug en het instorten van de New Economy heeft er wel voor gezorgd dat de relatie tussen werkgevers en vakbonden onder druk kwam te staan. Atos Origin heeft toen nog de CAO voor zichzelf geëvalueerd en is tot de conclusie gekomen dat het hanteren van een CAO uiteindelijk meer voordelen dan nadelen heeft.

Als men de ervaringen van de bonden in de IT sector met de ICK CAO vergelijkt met de redenen waarom bedrijven een CAO zijn gaan hanteren, dan komt er een beeld naar voren dat de vakbonden en de CAO niet meer dan een instrument voor werkgevers zijn. Hetzelfde geldt voor de ondernemingsraden die vaak als schild gebruikt worden door bedrijven om de vakbonden buiten te houden. Diezelfde ondernemingsraden worden tijdens massaontslagonderhandelingen vaak gepasseerd omdat men dan weer bang is dat de partij niet objectief genoeg kan zijn en prefereert men te onderhandelen met de vakbonden.

In dit onderzoek is tevens bekeken of er verschillen bestaan tussen CAO's en ondernemingsovereenkomsten op het gebied van flexibiliteit en individuele keuzemogelijkheden. De conclusie hier is dat die verschillen er eenvoudigweg niet zijn. Een verklaring hiervoor kan zijn dat bedrijven elkaar nauwgezet volgen; ook op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Dat geldt zeker voor de IT sector waar bedrijven altijd in felle concurrentie met elkaar zijn.

Wat betreft de toekomst van CAO's in de IT sector is het meest voor de hand liggende scenario dat het aantal CAO's in de sector zal afnemen, terwijl het aantal mensen dat valt onder een CAO zal toenemen. De reden hiervoor zijn overnames en insourcing. Een goed voorbeeld hiervan is de overname van PinkRocade door Getronics begin 2005. Beide bedrijven hadden een CAO, zijn samengegaan, waardoor het aantal CAO's is afgenomen, terwijl de hoeveelheid mensen die valt onder een CAO gelijk is gebleven. Het ligt niet voor de hand dat bedrijven die op dit moment geen CAO hanteren dat op korte termijn wel zullen gaan doen, tenzij ze worden overgenomen door een grotere partij. Op dat moment lijkt het verhaal op dat van de overname van Pink Elephant door Rocade in de jaren 90 van de vorige eeuw.

Hoewel Capgemini heeft aangegeven dat het inziet dat een CAO voordelen kan bieden bij insourcingprojecten denkt men toch dat de cultuursprong die men moet maken te groot zal zijn. Het zijn echter de vakbonden die tijdens overnames hun kans moeten grijpen. De geschiedenis tot dusverre heeft laten zien dat ze op dit soort momenten het meest succesvol kunnen zijn.

De CAO's die zijn ontstaan in de Nederlandse IT sector zijn niet van tijdelijke aard. Deze studie heeft laten zien dat CAO's in het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen een belangrijke positie innemen en dat, naarmate de IT sector meer en meer verstrengeld raakt met de rest van de economie, de CAO een steeds belangrijkere rol voor hen zal spelen als strategisch instrument bij overnames en insourcing activiteiten.

Voor meer informatie zie: <http://ict.vanliempt.com>