

*75 JAAR CRB*

**20 nov.  
2023**

## **Rol van de sociale dialoog in de 21e eeuw in een context van ingrijpende veranderingen: uitdagingen**

**Evelyne Léonard - UCLouvain**



Blijde Inkomstlaan 17-21 1040 Brussel  
Avenue de la Joyeuse Entrée 17-21 1040 Bruxelles  
T 02 233 88 11  
E [mail@ccecrb.fgov.be](mailto:mail@ccecrb.fgov.be)  
[www.ccecrb.fgov.be](http://www.ccecrb.fgov.be)

# 1 Inleiding

Welke rol is weggelegd voor het sociaal overleg in de wereld van vandaag, in onze XXIe eeuw met al haar onzekerheden? Deze tekst wil aantonen dat het sociaal overleg sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog is geëvolueerd, maar dat het georganiseerd is gebleven rond de grote beginselen die de sociale partners aan het einde van de oorlog hebben vastgelegd. De huidige veranderingen ondermijnen echter die beginselen. Door deze uitdagingen te analyseren kunnen we evolutiescenario's schetsen.

In het eerste deel van dit artikel worden de grondbeginselen van het sociaal overleg in België sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog herhaald. Daarbij wordt achtereenvolgens gekeken naar de actoren, de objecten en de instanties van het overleg.

Op welke manier worden deze beginselen vandaag ondermijnd? In het tweede deel worden de uitdagingen onderzocht die de beginselen van het sociaal overleg in het gedrang brengen. Daarbij wordt opnieuw gekeken naar de actoren, de objecten en de instanties.

In het derde deel worden vervolgens drie mogelijke scenario's voor de toekomst geschetst. Daarbij ligt de focus op België, maar in een geïnternationaliseerde context.

## 2 Grondbeginselen, van de naoorlogse periode tot nu

Zoals Foucault en Groux (2023) aangeven, moet het ontstaan van collectieve onderhandelingen, en, in ruimere zin, van het sociaal overleg, als instituut *“gezien worden tegen de specifieke sociale en historische achtergrond van het naoorlogse kapitalisme, volledige werkgelegenheid en grote compromissen op het gebied van sociale zekerheid of koopkracht – een mijlpaal volgens Robert Castel.”* (Foucault & Groux 2023: 96).

In die periode werden immers de beginselen van het sociaal overleg in België vastgelegd. Het land moest worden heropgebouwd en het was toen dat de sociale partners en regeringsvertegenwoordigers het ontwerp van overeenkomst tot solidariteit van 1944 opstelden: *“De sociale partners streven (...) een gemeenschappelijk doel na, namelijk de levensomstandigheden van de hele bevolking verbeteren dankzij economische welvaart. Die economische welvaart is echter afhankelijk van de goede*

*werking van bedrijven, die dus moeten worden gestimuleerd.*" (ARCQ 2014: 7-8). Aan het einde van de oorlog bevestigde het ontwerp van overeenkomst de gezamenlijke wil van werkgevers- en vakbondsorganisaties om de levensomstandigheden van de bevolking te verbeteren door samen te werken aan economische welvaart in het belang van zowel werkgevers als werknemers (Coenen 2010, Cassiers & Denayer 2010).

De actoren verbinden zich tot wederzijds erkenning: *"enerzijds erkennen de werkgeversorganisaties dat de werknemers legitiem worden vertegenwoordigd door de vakbondsorganisaties; anderzijds erkennen de werknemersorganisaties de rechtmatigheid van de markteconomie en de legitimiteit van het economisch beheer door de bedrijfsleider."* (Arcq 2014: 7-8).

Die erkenning gaat gepaard met een exclusief recht op vertegenwoordiging, dat is vastgelegd in de laatste paragrafen van het ontwerpakkoord: *"Als representatief zullen alleen erkend worden die organisaties der bedrijfshoofden of der arbeiders die, hun werkzaamheid uitstreckende over geheel het Belgisch gebied en tot al de bedrijven of bezoldigde beroepen, zullen kunnen bewijzen, de eerste, dat zij gedurende het vorig jaar bijdragegestortende leden telden die gemiddeld ten minste 200.000 loonarbeiders in dienst hadden, de tweede, dat zij gemiddeld ten minste 200.000 bijdragebetalende leden telden."* (Ontwerp van overeenkomst tot sociale solidariteit (1944), laatste pagina<sup>1</sup>).

Zo komt een systeem van bipartiete sociale dialoog tot stand, maar wel een waarin de overheid een actieve rol zal spelen, die vanaf het begin van de jaren 1980 groter wordt om de loononderhandelingen in goede banen te leiden – of, zoals sommigen zullen beweren, aan banden te leggen.

Wat betreft de objecten van het sociaal overleg leidt het machtsevenwicht aan het einde van de oorlog tot een zogenaamd 'fordistisch' compromis, zoals Boyer en Freyssenet dat in 2000 definiëren, een compromis waarin productiviteitsinspanningen worden uitgewisseld tegen inkomensgroei. Dat compromis ligt ten grondslag aan de befaamde 'dertig glorieuze jaren', een term die verkeerd is gekozen, want het waren er geen dertig en ze waren niet voor de hele bevolking glorieus. Denk maar aan de grote stakingen in de jaren 1960, met als inzet gelijkheid tussen mannen en vrouwen op het werk. Vanaf de naoorlogse periode tot de eerste olieschok in 1973 bevindt België zich evenwel in een cyclus van

---

1

[https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2020-04-20-01-20-52\\_projet\\_accord\\_de\\_solidarit%C3%A9\\_sociale\\_1944.pdf](https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2020-04-20-01-20-52_projet_accord_de_solidarit%C3%A9_sociale_1944.pdf)

economische groei, waardoor de bedrijven meer gaan verdienen en ze kunnen investeren in productiviteit, terwijl de werknemers productiviteitsinspanningen leveren. Die productiviteitswinsten komen ten goede aan de werkgevers, maar ook aan de hele bevolking, omdat een deel van die winsten wordt herverdeeld in de vorm van inkomens, ongeacht of men werknemer is of niet (Cassiers en Denayer 2010). Tegelijkertijd zetten de sociale partners een verplicht socialezekerheidsstelsel op dat grotendeels gebaseerd is op inkomen uit arbeid.

Met de olieschokken van 1973, die de overgang markeren van een groei- naar een crisiseconomie, komt aan deze situatie echter definitief een einde. Aan het einde van de jaren 1970 begint de tijd van de 'post-fordistische breuk'. (Foucault & Groux 2023).

In de jaren 1980 verschuift de aandacht geleidelijk van productiviteit naar concurrentievermogen: het volstaat niet meer om alleen maar producten van goede kwaliteit te produceren tegen een min of meer correcte prijs, die kwaliteitsproducten moeten bovendien tegen een lagere prijs worden geproduceerd dan in andere landen. Zo ontstaat een systeem van extreem agressieve internationale concurrentie, waarin het erop aan komt meer concurrerend te zijn dan de ander. Met die verschuiving verandert het systeem, want hierdoor komen de lonen sterk onder druk te staan, terwijl werkloosheid een structureel probleem wordt. Deze logica komt het meest formeel tot uiting in de wet van 1996 tot vrijwaring van het concurrentievermogen.

In de naoorlogse periode bevestigen de instanties van het sociaal overleg hun wil tot een gezamenlijke wederopbouw die de conflicten niet negeert, maar de voorkeur geeft aan onderhandelingen als middel om meningsverschillen op te lossen. In die context zullen zij een sterk geïntegreerde architectuur van organen en instanties creëren: van de onderneming tot het interprofessionele niveau; voor alle activiteitensectoren, met een 'verticaal gecoördineerd' systeem (Traxler 2003) waarbij het interprofessionele niveau zorgt voor coördinatie en convergentie tussen sectoren; met instanties die een onderhandelingsrol hebben, naast andere die een informatieve en adviserende rol krijgen; en, ten slotte, met een overleg dat niet alleen betrekking heeft op sociale kwesties, maar ook op economische kwesties, die als onderling afhankelijk worden beschouwd (Luyten 2023, zie ook Tabel 21).

**Tabel 21 Instanties van het sociaal overleg in België, aangepast van Blaise 2010: 44.**

	Sociaal	Economisch	Welzijn
Interprofessioneel	Nationale Arbeidsraad (NAR)	Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (CRB)	Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk
	+ Groep van Tien		
Sector	Paritaire comités	Bijzondere raadgevende commissies van de CRB	Vaste (sectorale) comités van de HRPBW
Onderneming	Vakbondsafvaardiging	Ondernemingsraad	CPBW

De instanties, waaronder de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, implementeren het neocorporatisme, een bestuursvorm waarin de staat een deel van zijn macht deelt met sociale groepen die zijn opgericht binnen het kader van een parlementaire democratie (wat die bestuursvorm onderscheidt van het staatscorporatisme dat typisch is voor de dictaturen van het begin van de 20e eeuw, waarin werknemers- en werkgeversorganisaties werden gebruikt ten dienste van de macht, zoals het geval was onder Mussolini in Italië of Franco in Spanje). Het neocorporatisme, dat ontstaan is uit de Europese naoorlogse democratieën, leidt ertoe dat nationale en interprofessionele werkgevers- en vakbondsorganisaties, tijdens overleg- of onderhandelingsprocessen, regelmatig met de overheid samenwerken. Zoals Anne Guisset opmerkt, worden de sociale partners op die manier *“formeel erkend door de staat (...) en worden ze de officiële partners van de staat: de sociale partners. Die erkenning door de staat, die gepaard gaat met het toekennen van politieke macht en het delegeren van bepaalde bevoegdheden (bijvoorbeeld deelname aan het beheer van socialezekerheidsinstellingen), maakt deel uit van een politieke uitwisseling. Aangezien het neocorporatistisch sociaal overleg de verschillende eisen van werknemers en werkgevers centraliseert, kunnen die eisen worden gestructureerd en op elkaar worden afgestemd via de realisaties die voortvloeien uit die wijze van besluitvorming. Van de staat wordt een brede steun voor het gevoerde beleid verwacht, aangezien dat beleid zijn legitimiteit ontleent aan de betrokkenheid van de sociale partners, die de desbetreffende bevolking vertegenwoordigen bij de ontwikkeling ervan.”* (Guisset 2019): 74).

*“Het neocorporatistische model”,* lezen we verder bij Foucault en Groux, *“impliceert dat de belangengroepen worden betrokken bij het overheidsbeleid dat door de staat wordt bepaald. Het komt meer voor in Noord-Europese landen en belichaamt een model van politiek compromis, dat voornamelijk wordt gedragen door de sociaaldemocratie, een beweging die samenvalt met de bloeiperiode van de verzorgingsstaat, maar waar de staat*

ook fungeert als wat omschreven zou kunnen worden als 'partnerstaat'." (Foucault & Groux 2023: 19).

Zo beschikken de sociale partners over een gezamenlijk regulerend vermogen – wat betekent dat zij via onderhandelingen regels kunnen vaststellen over sociaaleconomische kwesties (Reynaud 2012) –, een vermogen dat na de Tweede Wereldoorlog geleidelijk aan geïnstitutionaliseerd is en, door de bank genomen, tot nog toe zijn diensten heeft bewezen.

In het huidige klimaat van verandering worden die grondbeginselen die het sociaal overleg in België sindsdien hebben georganiseerd echter onderuitgehaald en zelfs volledig uitgehold.

### **3 Vandaag: de huidige uitdagingen**

In de zeer onzekere hedendaagse context van diepgaande economische, sociale en culturele veranderingen staan de actoren, objecten en instanties voor enorme uitdagingen.

Wat betreft de actoren blijft de wederzijdse erkenning grotendeels verworven, net als de representativiteit, die in België vrij stabiel blijft in vergelijking met andere landen. Wat we echter vaststellen, is dat de verscheidenheid aan componenten die moeten worden vertegenwoordigd, is toegenomen: de belangen verenigen is nooit een gemakkelijke opdracht geweest, maar het ledenbestand is zowel bij werkgevers als vakbonden diverser geworden.

Bij de werkgevers zijn de grote industriële sectoren verbrokkeld en maken veel bedrijven deel uit van buitenlandse multinationale groepen waarvan de leidinggevenden weinig vertrouwd zijn met sociaal overleg 'op z'n Belgisch'. Volgens Statbel (2020) werkt meer dan een op de vier personen in België vandaag onder een buitenlandse multinationale groep: *"in terms of employment, groups controlled by a Belgian group head only have 40 % of the employment of the groups present in Belgium"* (zie figuur 1).

The table below shows the weight of multinational groups in Belgium.

Year	Number of groups present in Belgium	Number of Belgian legal units in these groups	Compared to the whole economy	Employment in Belgian units	Compared to employment in Belgium
2014	3,231	10,296	1.2%	895,934	23.4%
2015	5,530	14,039	1.6%	977,963	25.4%
2016	6,794	17,005	1.9%	1,038,253	26.6%
2017	7,036	17,471	2.0%	1,058,832	26.7%

We note that in Belgium, the weight of multinational groups is significant because, even if less than 2 % of legal units belong to such structures, **they account for more than 1 job out of 4.**

Statbel 2020, geraadpleegd op 19.10.2023.

Bij de werknemers zien we dat het steeds moeilijker wordt om de belangen te verenigen. Ten eerste krijgen arbeidsrelaties, volgens Riordan en Kowalski (2020), te maken met een grotere afstand tussen arbeid en kapitaal, maar ook met een toenemende diversificatie. Door de financiële eigendomsstructuren van bedrijven wordt de kloof groter tussen zij die het kapitaal bezitten, zij die het werk controleren en zij die het werk doen. Tegelijkertijd ontstaan er nieuwe organisatievormen waardoor de kloof binnen de arbeidsrelatie groter wordt: netwerkoncerningen, waardeketens verspreid over de hele wereld, gebruik van tijdelijke of zelfs onzekere banen, onderaanneming, ... Dat leidt tot een diversifiëring van de arbeidsrelaties, wat het moeilijker maakt om coalities te vormen en belangen te vertegenwoordigen. Ten tweede is er een toenemende diversifiëring van de arbeidskrachten en ontstaan er nieuwe categorieën van werknemers, met name platformwerkers. De Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden (Eurofound) definieert platformwerk als een *“vorm van werkgelegenheid waarbij gebruik wordt gemaakt van een onlineplatform om organisaties of individuen toegang te geven tot andere organisaties of individuen om problemen op te lossen of diensten te verkrijgen tegen betaling”* (Eurofound, 2018). Voorbeelden van dit soort werk zijn te vinden in de activiteiten van Deliveroo of Uber. Voor de vakbonden bestaat de uitdaging erin om die werknemers te vertegenwoordigen en hen te betrekken bij de onderhandelingen.

Volgens Riordan en Kowalski (2020) worden arbeidsrelaties niet meer zozeer beïnvloed door een collectief dat zich verenigt rond gemeenschappelijke belangen die specifiek zijn voor lidmaatschap van een klasse, maar eerder door een diversiteit aan waarden en sociale identiteiten. *“Distance alters actors’ interdependence and their perceived and actual power in addressing conflict. | (“Afstand beïnvloedt de onderlinge afhankelijkheid van de actoren en hun waargenomen en werkelijke macht om conflicten*

*aan te pakken, het heeft een impact op het vermogen om belangen te verenigen.*", Riordan & Kowalski 2020: 580). Die ontwikkelingen doen geen afbreuk aan de solidariteit tussen de actoren binnen grote gemeenschappen of uitwisselingsgroepen die met name worden ondersteund door sociale netwerken. Wel krijgt die solidariteit een lossere, meer veranderlijk karakter.

In die context identificeren werknemers zich niet meer zozeer met hun werkgroep binnen hun bedrijf ten aanzien van een vastomlijnde werkgever, maar met meerdere identiteiten binnen en buiten de organisatie (Bellace & al. 2021).

Ook kan de afstand tussen zij die de werkelijke macht hebben (het kapitaal) enerzijds en de werknemers en hun representatieve organisaties anderzijds verklaren dat steeds vaker een beroep wordt gedaan op de gerechtelijke macht (deurwaarders, gerechtelijke bevelen), meestal op vraag van de bedrijfsleiders.

Wat de objecten van het sociaal overleg betreft, is er een duidelijke verschuiving merkbaar in de thema's die aan de orde worden gesteld.

In een artikel dat in 2020 werd gepubliceerd, stellen Murray en zijn collega's een lijst op van zeven 'breuklijnen' die de traditionele vormen van werk- en arbeidsregulering ondermijnen: de 'disruptieve' technologie, de klimaatcrisis, de dreiging van pandemieën, de verwatering van de grenzen van de onderneming door het gebruik van uitbesteding en outsourcing, de herconfiguratie van de productieketens op wereldschaal, een herdefiniëring van de rol van de staat en, tot slot, de veranderende solidariteit tussen werknemers.

We kunnen hier een parallel trekken met Supiot (2019) die, ter gelegenheid van de honderdste verjaardag van de Internationale Arbeidsorganisatie, "drie grote uitdagingen voor de arbeidsorganisatie in de hedendaagse wereld" identificeert: "De eerste is van technologische aard. Met de IT-revolutie heeft de gelijkstelling van de werknemer aan de machine een nieuw gezicht gekregen. De tweede is van ecologische aard: "(...) het is door zijn werk dat de menselijke soort bijdraagt aan zijn oecumene en deze transformeert, waardoor de arbeidsorganisatie en de ecologische voetafdruk twee kanten van dezelfde medaille zijn." (Supiot 2019). De derde uitdaging is "van institutionele aard" en heeft betrekking op de asymmetrie tussen de regels die ten grondslag liggen aan de internationale markten en de regels die ten grondslag liggen aan wat Supiot sociale rechtvaardigheid en ecologische billijkheid noemt.



Die drie uitdagingen – van technologische, ecologische en institutionele aard – hebben in bredere zin een impact op de sociale dialoog.

Technologie (robotica, kunstmatige intelligentie, digitale platforms) transformeert niet alleen het werk zelf, maar ook de organisatie van de economische sectoren, waarbij bepaalde sectoren teloorgaan (wat zal er bijvoorbeeld van het wegvervoer worden bij het koolstofvrij maken van de economie) en nieuwe sectoren een sterke opmars kennen (door de coronacrisis is het aantal onlinediensten sterk toegenomen, worden er technologiebedrijven opgericht). Het is vooralsnog niet mogelijk om precies te voorspellen wat de impact van de technologie zal zijn op de economie en de werkgelegenheid. De Wereldbank (2019) benadrukt dat voorspellingen worden gedaan op basis van aannames en schattingen, en dat deze sterk uiteenlopen tussen deskundigen. Bovendien zijn prognoses vaak gebaseerd op deterministisch denken over technologie. Daarbij wordt er dan van uitgegaan dat technologie rechtstreeks van invloed is op arbeidsplaatsen en wordt er geen rekening gehouden met het bedrijfsbeleid, de structuur van de arbeidsplaatsen of de lange processen van innovatie(verspreiding) (Soete, 2018; Valenduc et Vendramin, 2017; zie ook Bernier 2021). Wat het meest waarschijnlijk lijkt, is dat er een “verschuiving” plaatsvindt, zoals Valenduc en Vendramin (2019) het omschrijven, en zelfs meerdere verschuivingen, afhankelijk van de activiteiten en van de locaties waar de componenten worden geproduceerd. Volgens Palier (2018) vergroot de technologische revolutie ook de tweedeling tussen enerzijds een geïnternationaliseerde “creatieve klasse” die in de grote stedelijke centra woont en anderzijds de klasse van mannen en vrouwen die voor hen werken, voor kinderen of bejaarden zorgen, maaltijden voor hen bereiden en hun woningen onderhouden. Die sociale tweedeling valt ten dele samen met andere tweedelingen, bijvoorbeeld met de tweedeling tussen industrie en diensten, maar ook met vormen van genderdiscriminatie, voor zover vooral vrouwen te vinden zijn in laagbetaalde banen in de dienstensector. Volgens Palier ondermijnen die nieuwe tweedelingen de socialezekerheidsstelsels die in de naoorlogse periode zijn opgebouwd en die gebaseerd zijn op voltijdse industriële arbeid voor een lange periode, omdat veel van de zogenaamde “niet-standaard” jobs hiervan afwijken.

Hetzelfde geldt voor de klimaatuitdaging. De milieutransitie bedreigt sectoren met een hoge koolstofvoetafdruk, zoals de energieproductie en het wegtransport, en genereert nieuwe sectoren zoals de windenergie en zonne-energie. Ze heeft ook een impact op de omstandigheden waarin activiteiten worden georganiseerd. Welke onderneming krijgt niet te maken met die uitdagingen? Coutrot en Perez (2022) zijn van mening dat we “moeten *nadenken over de inhoud en het doel van onze professionele*

*activiteiten. Er was een tijd dat de eerste prioriteit erin bestond om een baan te vinden. Tegenwoordig zou het wel eens kunnen dat de prioriteit wordt verlegd naar 'de zin van het werk'. Op dit vlak vindt momenteel een revolutie plaats, gestuurd door nieuwe sociale eisen en ecologische uitdagingen. "Zo kan de klimaatcrisis, net als de technologie, een polarisatie tussen groepen in de hand werken, meer bepaald tussen zij die zich bedreigd voelen en zij die nieuwe mogelijkheden vinden.*

*Op institutioneel niveau is er "veertig jaar geleden een conflict van juridische logica's ontstaan tussen enerzijds de beginselen en regels van de handel en internationale financiën, die arbeid, geneesmiddelen, gewassen en natuurlijke hulpbronnen behandelen als zuiver economische goederen die concurreren in een markt zonder grenzen, en anderzijds de beginselen en regels van sociale rechtvaardigheid en ecologische billijkheid. Het resultaat is een schizofrene internationale rechtsorde, waarvan de financiële en commerciële hemisfeer landen ertoe aanzet om de normen niet te ratificeren of toe te passen waarvan zijn sociale en ecologische hemisfeer de noodzaak en universaliteit verkondigt. Die normatieve schizofrenie treft niet alleen de staten, maar ook de multinationale ondernemingen, voor zover ze aan het toezicht van die staten ontsnappen." (Supiot 2019).*

Het is duidelijk dat het fordistische compromis definitief voorbij is. Hoewel koopkracht een punt van zorg blijft, is dit niet langer gekoppeld aan productiviteitswinsten en ontstaan er in dit verband zelfs debatten over 'degrowth' en soberheid. Het zwaartepunt van het debat verschuift naar het begrip van 'rechtvaardige transitie': *"De rechtvaardige transitie moet niet meer alleen worden opgevat als sociale begeleiding of financiële compensatie voor beleid om ecologische crisissen te verzachten, maar moet ruimer worden gezien als een geïntegreerde sociaalecologische overgangsstrategie in het licht van ecologische crisissen, waarbij enerzijds aandacht wordt besteed aan ecologisch beleid en anderzijds aan ecologische schokken (een koolstofbelasting is ecologisch beleid, terwijl een hittegolf een ecologische schok is[...])."* (Bauler et al. 2022: 109). De rechtvaardige transitie wordt dan niet alleen het voorwerp van onderhandelingen, maar ook een kans voor sociale dialoog (Galgóczi 2020).

Wat betreft de sociale overlegorganen, die werden in de XXe eeuw geïstitutionaliseerd binnen het kader van de natiestaat. Die natiestaat wordt momenteel echter heen en weer geslingerd tussen drie gelijktijdige ontwikkelingen: de internationalisering van de markten, de Europese integratie en de federalisering van het land.

Morgan (2014) onderscheidt twee dimensies van internationalisering: globalisering en europeanisering. Ten eerste is het zo dat in de context van globalisering de waardeketens die onderling afhankelijke activiteiten structureren binnen transnationale netwerken van bedrijven machtiger zijn geworden, terwijl tegelijkertijd de 'financialisering' binnen die globale waardeketens is toegenomen. *“Wat betreft die laatste worden de doelstellingen van de transnationale netwerken steeds meer gedefinieerd in termen van het maximaliseren van aandeelhouderswaarde en worden concrete bedrijfsstructuren ontbonden ten gunste van geldstromen waarover de sociale partners geen controle hebben, vooral omdat de vakbonden geen invloed hebben op het internationale financiële handelsverkeer. Het resultaat (...) is een verandering in het machtsverhouding tussen arbeid en kapitaal: in een tijd waarin kapitaal zeer snel circuleert zonder rekening te houden met nationale grenzen en waarin de besluitvormingscentra van een aantal grote ondernemingen in het buitenland opereren, is de actie van de vakbondsorganisaties binnen de nationale context grotendeels beperkt.”* (Léonard en Pichault 2016: 63). Nationale actoren hebben weinig controle over die componenten van internationalisering. Bovendien zijn ze in deze context niet langer in staat om sociaaleconomische fenomenen te reguleren (Marginson en Meardi 2009). Vakbonden en werkgeversorganisaties kunnen proberen te onderhandelen over de gevolgen van internationalisering, bijvoorbeeld door de lonen te controleren om de concurrentiepositie te behouden, maar ze kunnen weinig invloed uitoefenen op kapitaalbewegingen of op de beslissingen die in grote buitenlandse multinationals worden genomen. Ten tweede is door de Europese integratie sinds het begin van de jaren negentig het regelgevingskader voor sociaaleconomische aangelegenheden, waaronder de lonen, binnen de lidstaten van de Europese Unie aangescherpt (Marginson en Sisson 2004). Hoewel de Europese integratie niet tot wezenlijke veranderingen in de instellingen voor collectieve arbeidsrelaties binnen de lidstaten leidt, geeft ze wel aanleiding tot een zekere convergentie, met name wat betreft loonmatiging binnen de macro-economische beperkingen van de Europese Unie in het algemeen en de eurozone in het bijzonder (Keune en Marginson 2013).

Tegelijkertijd wordt de nationale onderhandelingsruimte op de proef gesteld door het federaliseringsproces van de Belgische staat. De opeenvolgende staatshervormingen sinds 1970 hebben een federaal systeem gecreëerd waarin werkgeversorganisaties en vakbonden op gewestelijk niveau een grotere rol hebben gekregen, terwijl steeds meer economische en sociale verantwoordelijkheden aan de gewesten en gemeenschappen werden overgedragen (Arcq 2010). In deze context zijn gewestelijke bipartiete of tripartiete organen steeds belangrijker geworden (Blaise 2010).

De naoorlogse sociale overlegsysteem werden opgezet binnen een nationaal kader waarin de natiestaat dé referentie was en waarin de actoren een groot reguleringsvermogen hadden. Dit is niet langer het geval, ten eerste door de Europese integratie en de internationalisering van de markten, en ten tweede door de federalisering van het land.

Afgezien van de gebieden waarop de sociale partners een rol kunnen spelen, rijzen er tot slot ook vragen over de manier waarop men zijn mening kan uiten over en/of kan deelnemen aan het bestuur van een bedrijf in een tijdperk waarin sociale netwerken alomtegenwoordig zijn en instellingen, waaronder ook de organen voor indirecte vertegenwoordiging en sociaal overleg, ter discussie staan. In het tijdperk van sociale netwerken en *fake news* staan de zogenaamde traditionele democratische instellingen voor een aantal legitimiteitsuitdagingen. Ook de sociale overlegorganen worden met die uitdagingen geconfronteerd.

De hamvraag is dan ook: wat is de rol van de sociale overlegorganen in de huidige sociaaleconomische veranderingen? Tijd om een aantal scenario's te schetsen.

## 4 Scenario's

Welke toekomst is weggelegd voor de sociale dialoog? Wat zal er gebeuren met instellingen zoals de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven? Gezien de vele onzekerheden waarmee we vandaag de dag worden geconfronteerd, lijkt het voorzichtiger en ook realistischer om scenario's te schetsen in plaats van een onzekere toekomst te voorspellen.

Het is nuttig om ons hierbij te laten inspireren door Streeck en Thelen (2005), voor wie institutionele verandering twee vormen kan aannemen: de verandering kan abrupt, radicaal, in één keer optreden of ze kan zich incrementeel, d.w.z. geleidelijk, in kleine stapjes voordoen. Bovendien kan de verandering een continuïteit vormen met wat al bestaat of, in tegendeel, er volledig mee breken. Als we die twee dimensies combineren, kunnen er vier soorten verandering optreden: bij continuïteit kan zich een 'eenvoudige' reproductie voordoen van wat al bestaat, d.w.z. een soort status quo, of eventueel een geleidelijke transformatie; bij discontinuïteit kan er sprake zijn van een crisis die leidt tot het uitdoven van bestaande instellingen, die al dan niet worden vervangen door andere, of van een vernieuwing (zie Tabel 41).

**Tabel 41 Soorten institutionele verandering Bron: Streeck & Thelen 2005: 9.**

		Resultaat van de verandering	
		Continuïteit	Discontinuïteit
Veranderingsproces	Incrementeel	Reproductie of aanpassing	Geleidelijke transformatie
	Abrupt	Overleving en terugkeer	Breuk en vervanging

Op basis hiervan zijn er drie scenario's mogelijk: een status quo, bestaande uit een eenvoudige reproductie van het bestaande of een mogelijke terugkeer naar het bestaande na een periode van onderbreking; een breuk en vervanging, waarbij het huidige sociale overleg verdwijnt ten gunste van andere organen die vandaag niet bestaan; een geleidelijke transformatie, waarbij de bestaande instellingen ertoe worden opgeroepen om zichzelf te vernieuwen.

Ten eerste is het scenario 'status quo' een mogelijkheid. De geschiedenis van de sociale overlegorganen tijdens de XXe eeuw laat zien hoezeer die organen geworteld zijn in een bepaalde sociaaleconomische context: eerst een context van groei en productiviteit tot de olieschokken van de jaren 1970, daarna een context van streven naar concurrentievermogen en werkgelegenheid in de jaren 1980 en 1990. Tegen de achtergrond van de internationalisering van de markten, de versnippering van bedrijven en werkkrachten, de klimaatcrisissen en de uitdagingen voor de democratische instellingen, bestaat er een groot risico dat de rol, het actievermogen en de legitimiteit van de sociale overlegorganen geleidelijk zullen afnemen. In dit scenario zien we wat Thuderoy (2023) een sociale dialoog noemt die *"onopgemerkt werkt"* en *"vastloopt in een formele en institutionele routine"*. In dat geval wordt het reguleringsvermogen van de bestaande instellingen kleiner en beperkter, terwijl de behoeften juist enorm zijn.

Ten tweede kan het scenario 'breuk en vervanging' niet worden uitgesloten. Terwijl de reguleringsmacht in een land als België gedeeltelijk wordt overgedragen van federale naar gewestelijke instanties en het Europese en internationale niveau vraagt om nieuwe vormen van regulering, is het duidelijk dat de uitdagingen alsmaar minder op het toneel van de natiestaat liggen. We kunnen ons dan ook heel goed voorstellen dat de neocorporatistische structuren uit de naoorlogse periode hun beste tijd hebben gehad. Sommige auteurs zijn hiervan overtuigd, temeer daar onze democratieën worden bedreigd, met name door de radicalisering van een randgroep van de bevolking. Volgens Standing (2023), bijvoorbeeld, dreigen de bestaande democratieën om te slaan in autoritarisme: *"We are living in a transformational moment, a crisis, in which the world could lurch into a dark night of authoritarianism, philistinism"*

*and neo-fascism or could make a decisive turn into a new age of Enlightenment.*" (Standing 2023: 105). Volgens hem zal de economische groei niet meer in staat zijn om de huidige bedreigingen af te weren en zal het bestaande sociale beleid niet meer in staat zijn om toekomstige crisissen te bestrijden; hieruit volgt dat we onze systemen voor inkomensverdeling en sociale bescherming moeten vernieuwen.

Ten derde is er het scenario van een geleidelijke transformatie of, radicaler, een vernieuwing. In dat geval 'nemen we hetzelfde en beginnen we opnieuw', maar op een andere manier. Het idee is om deze organen in stand te houden met dezelfde actoren, op basis van de overtuiging dat werkgeversorganisaties en vakbonden niet alleen bevoegd zijn, maar dat ze bovendien een soort monopolie behouden bij het beheren van sociaaleconomische aangelegenheden. Dit scenario houdt in dat er wordt ingezet op wat Murray et al. (2020) het 'institutionele experiment' noemen. Volgens hen vragen de huidige breuklijnen niet om institutionele verandering, maar eerder om een organisatorisch en institutioneel experiment. Voor dit experiment moeten er op twee niveaus collectieve capaciteiten worden ontwikkeld. Enerzijds, op organisatorisch vlak: de actoren moeten proberen om hun manier van organiseren, hun netwerken en hun allianties te vernieuwen en om die nieuwe ervaringen te evalueren en daarvan te leren. Anderzijds veranderen die ervaringen in een institutioneel experiment wanneer de nieuwe antwoorden tot normen en regels leiden die mettertijd stabiel en concreet worden. Het experiment combineert echter doorgaans oude, gevestigde praktijken met nieuwe manieren van handelen.

Wat zou in dit scenario de inhoud van het experiment in kwestie zijn?

In dit geval blijven de actoren dezelfde, maar krijgen ze een andere rol. Als het federale niveau bijvoorbeeld verzwakt, is het dan niet aangewezen om de sociale partners en gewestelijke overheden meer bij de zaak te betrekken, de meningen van de verschillende niveaus te coördineren en meer te investeren in supranationale niveaus? Voorts veronderstelt dit scenario dat de structuur en coherentie van de acties op gewestelijk, nationaal en internationaal niveau worden geëvalueerd. Er zouden ook partnerschappen kunnen worden aangaan met externe actoren, zo bijvoorbeeld met het onderwijs op het gebied van technologische transitie en kunstmatige intelligentie.

Het experiment zou zich ook richten op de uitdagingen. Dit betekent dat er aandacht moet worden besteed aan inkomenskwesaties die verder reiken dan de loonnorm, en

dat moet worden gefocust op de verschillende dimensies van een rechtvaardige transitie, op de bedreigingen van en de plannen voor een koolstofarme samenleving, en op de impact en het beheer van de technologische verandering.

Tot slot moet werk worden gemaakt van innovatieve manieren van handelen: een toekomstgerichte aanpak hanteren, met scenario's en projecten, waarbij maatregelen op nationaal niveau worden gekoppeld aan projecten op Europees en internationaal niveau; een gemeenschappelijk kader uitwerken dat ruimte laat voor aanpassingen binnen sectoren en bedrijven; de overlegbasis verbreden via innovatieve participatiemethoden, waarbij sociale netwerken op een nuttige manier worden gemobiliseerd.

In dit scenario moet het sociaal overleg zichzelf voorzien van, zoals Thuderoz (2023) het verwoordt, *"nieuwe instrumenten, nieuwe mechanismen en nieuwe procedures (...) waarmee het mogelijk is een sociale democratie nieuw leven in te blazen zonder welke onze politieke democratie, die als 'moe' wordt bestempeld, niet kan functioneren en niet kan worden hervormd.* »

Er zijn dus drie scenario's. Welk scenario is het meest waarschijnlijke? In dit stadium kan geen van de drie worden uitgesloten. De vraag is dus: welk scenario willen we?

## 5 Conclusie

Ons systeem van sociaal overleg, zoals dat in de XXe eeuw werd ontwikkeld, was gebaseerd op belangrijke beginselen die tot op heden hebben standgehouden: wederzijdse erkenning van actoren, monopolie van vertegenwoordiging, bipartisme en tripartisme, handhaving van het fordistische compromis tot aan de olieschokken, gevolgd door werkgelegenheid en concurrentievermogen als voornaamste speerpunten van onderhandelingen, sterk geïntegreerde organen voor zowel sociale als economische aangelegenheden.

Die beginselen worden nu ondermijnd door een aantal grote uitdagingen: versnippering van de arbeidskrachten en bedrijven, grotere afstand tussen arbeid en kapitaal, fluctuerende solidariteit, diversiteit van identiteiten en waarden, technologische uitdaging, klimaattransitie, institutionele crisis.

Deze uitdagingen kunnen ook het overleg zoals we dat nu kennen uithollen. Omgekeerd kunnen ze leiden tot vernieuwing. Er zijn verschillende scenario's mogelijk: status quo, breuk, vernieuwing.

Welke van die scenario's willen we? De onderliggende vraag is eigenlijk: wie stuurt de transitie aan? Alleen de politiek? Alleen het maatschappelijk middenveld, dat op dit moment voornamelijk wordt vertegenwoordigd door ngo's (Askenazy & Didry 2023)? Of ook de sociale partners? Is dit een transitie van bovenaf, of wordt ze ook aangestuurd door actoren in het veld, bedrijven, werknemers en sociale partners? Wat zijn de voorwaarden voor een rechtvaardige transitie?

In 2015 publiceerde de Internationale Arbeidsorganisatie haar "Guiding Principles for a Just Transition to Environmentally Sustainable Economies and Societies for All". In haar leidende beginselen benadrukte de IAO al de noodzaak van een sociale consensus: *"Het is essentieel om een solide maatschappelijke consensus te bereiken over de doelstelling van duurzaamheid en de wegen die moeten worden bewandeld om die te bereiken. De sociale dialoog moet integraal deel uitmaken van het institutionele kader voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid op alle niveaus. Alle betrokken belanghebbenden moeten worden geraadpleegd in het kader van een passend, continu en geïnformeerd proces."* (IAO 2015: 6).

De sociale overlegorganen, zoals de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, zijn de instanties bij uitstek waar een goed onderbouwde, gerechtvaardigde en duurzame sociale consensus kan worden ontwikkeld.

Bij aspecten als 'rechtvaardige transitie' en 'technologische revolutie' spelen instanties als deze een sleutelrol: Hoe komen we tot een koolstofarme samenleving? Hoe vormen we onze economieën om tot duurzame economieën? Hoe zorgen we ervoor dat de transitie een evenwichtige impact heeft en geen toenemende of zelfs schadelijke ongelijkheden creëert? Hoe zorgen we ervoor dat het beleid op democratische wijze wordt ontwikkeld en uitgevoerd? De sociale partners moeten zich de actuele uitdagingen toe-eigenen en moeten experimenteren met nieuwe manieren van handelen.

Volgens Thuderoy (2023) is het niet alleen belangrijk dat de sociale partners en de staat de verandering reguleren, het is ook belangrijk dat de democratie op een pragmatische manier wordt behouden: *"Als er democratische vermoeidheid optreedt, die onder meer tot uiting komt in het ontstaan van extremen, het gebruik van harde taal*



*tijdens publieke debatten, een gebrek aan relativering, onthouding tijdens politieke verkiezingen, desyndicalisering enz., kan een dynamische en efficiënte sociale democratie bijdragen aan het herstel van een vreedzame en efficiënte politieke democratie.»*

In de huidige context van grote economische veranderingen, waarbij sommige sectoren zullen moeten bezuinigen en andere nieuwe kansen zullen vinden en zich zullen ontwikkelen, blijft het van wezenlijk belang om over instanties te beschikken die een sociale consensus kunnen bereiken via representatieve organisaties, in interactie met de politiek. Het is uiterst zinvol om structuren op te zetten waarin sociale partners de aandacht kunnen trekken van regeringen en politieke besluitvormers, hen kunnen vragen om kwesties op de agenda te zetten en hun eigen oplossingen kunnen voorstellen. Voor die actoren zijn binnen instellingen zoals de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven meer dan ooit belangrijke taken weggelegd.

## 6 Referenties

Arcq, E. (2010). « Les organisations patronales ». in E. Arcq, M. Capron, E. Léonard & P. Reman. Dynamiques de la concertation sociale. Brussel, CRISP: 121-146.

Arcq, É. (2014). « Concertation et démocratie économique (1944-1978) ». Courrier hebdomadaire du CRISP, 2237(32): 5-52.

Askenazy, P. & Didry, C. (2023). "Chapter 10. Towards ecological embeddedness in democratised workplaces: addressing climate change as a labour issue". in K. Arabadjieva, N. Countouris, B. Luna Fabris & W. Zwysen. Transformative ideas - ensuring a just share of progress for all. Brussels, ETUI: 147-161.

Banque Mondiale (2019). Rapport sur le développement dans le monde 2019: Le travail en mutation. Washington DC: Banque mondiale, <https://www.banquemondiale.org/fr/publication/wdr2019>.

Bauler T., Calay V., Fransolet A., Joseph, M., Laurent, E. et I. Reginster (2022) « VIII / La transition juste en Europe : mesurer pour évoluer », in: OFCE éd., L'économie européenne 2022. Paris, La Découverte, « Repères » : 106-121. URL : <https://www-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/l-economie-europeenne-2022--9782348074387-page-106.htm>

Bellace, J., Minster, A., Scott, K., Kelly, E. L., Kochan, T. A., Sako, M. & Kaufman, B. E. (2021). "Commentary on New Theories in Employment Relations." ILR Review, 74(3): 798-826.

Bernier, J., Ed. (2021). L'intelligence artificielle et les mondes du travail. Perspectives

sociojuridiques et enjeux éthiques. Québec : Presses de l'Université Laval.

Blaise, P. (2010). « Le cadre institutionnel de la concertation sociale ». in E. Arcq, M. Capron, E. Léonard & P. Reman. *Dynamiques de la concertation sociale*. Brussel, CRISP: 43-74.

Boyer, R., Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs*. Paris, La Découverte.

Cassiers, I. & Denayer, L. (2010). « Concertation sociale et transformations socio-économiques depuis 1944 ». in E. Arcq, M. Capron, E. Léonard & P. Reman. *Dynamiques de la concertation sociale*. Brussel, CRISP: 75-92.

Coenen, M.-T. (2010). « Les fondements historiques des relations collectives ». in E. Arcq, M. Capron, E. Léonard & P. Reman. *Dynamiques de la concertation sociale*. Brussel, CRISP: 13-42.

Coutrot, T., & Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail: Une aspiration révolutionnaire*. Paris: Editions du Seuil.

Eurofound, "Definition of platform work", Platform economy repository, 6/09/2018, <https://www.eurofound.europa.eu/fr/data/platform-economy/typology>.

Foucault, M. & Groux, G. (2023). *L'État et le dialogue social*. Paris, Presses de Sciences Po.

Galgóczi, B. (2020). "Just transition on the ground: Challenges and opportunities for social dialogue". *European Journal of Industrial Relations*, 26(4), 367-382. <https://doi.org/10.1177/0959680120951704>.

Guisset, A. (2019). *Siéger à tout prix ? Institutionnalisation de l'économie sociale et évolutions des instances de concertation sociale interprofessionnelle en Belgique*. Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur en sciences politiques et sociales. Bruxelles, Université Saint-Louis.

Keune, M. & Marginson, P. (2013). "Transnational Industrial Relations as Multi-Level Governance: Interdependencies in European Social Dialogue." *British Journal of Industrial Relations*, 51(3): 473-497.

Léonard, E., Pichault, François (2016). « Belgique : l'adaptation d'un 'modèle' de concertation sociale ». in D. Andolfatto, Contrepois, Sylvie (dir.). *Syndicats et dialogue social. Les modèles occidentaux à l'épreuve*. Brussel, P.I.E. Peter Lang: 55-75.

Luyten, D. (2023) "75 jaar Centrale Raad voor het Bedrijfsleven: over de oorsprong en de verschuivende rol van een economisch overlegorgaan". *75 jaar Centrale Raad voor het Bedrijfsleven*, Brussel: Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, 20/11/2023.

Marginson, P. & Meardi, G. (2009). *Multinational companies and collective bargaining*. Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Marginson, P. & Sisson, K. (2004). *European integration and industrial relations, Multi-level governance in the making*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Morgan, G. (2014). "Financialization and the multinational corporation." *Transfer: European Review of Labour and Research*, 20(2): 199-215.

Murray, G., Lévesque, C., Morgan, G. & Roby, N. (2020). "Disruption and re-regulation in work and employment: from organisational to institutional experimentation." *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(2): 135-156.

Organisation Internationale du Travail (2015). *Principes directeurs pour une transition juste vers des économies et des sociétés écologiquement durables pour tous*. Genève, OIT.

Palier, B. (2018). "The Politics of social risks and social protection in digitalised economies", in M. Neufeind, O'Reilly, Jacqueline, Ranft, Florian (eds). *Work in the digital age. Challenges of the fourth industrial revolution*. London: Rowman & Littlefield, 247-258.

Reynaud, J.-D. (2012). "Régulation sociale (théorie de la)". in A. Bevort, Jobert, A., Lallement, M., Mias, A. (sous la direction de). *Dictionnaire du travail*. Paris, PUF: 629-636.

Riordan, C. A. & Kowalski, A. M. (2020). "From Bread and Roses to# MeToo: Multiplicity, Distance, and the Changing Dynamics of Conflict in IR Theory." *ILR Review*, 74(3): 580-606.

Soete, L. (2018). "Destructive creation. Explaining the productivity paradox in the digital age", in M. Neufeind, O'Reilly, Jacqueline, Ranft, Florian (eds). *Work in the digital age. Challenges of the fourth industrial revolution*. London: Rowman & Littlefield, 29-46.

Standing, G. (2023). "Chapter 7. The era of chronic uncertainty: a transformational opportunity". in K. Arabadjieva, N. Countouris, B. Luna Fabris & W. Zwysen. *Transformative ideas - ensuring a just share of progress for all*. Brussel, ETUI: 105-120.

Statbel (2020). "Datalab - Multinational groups in Belgium." *Datalab*. Geraadpleegd op 19/10/2023, 2023, op <https://statbel.fgov.be/en/themes/datalab/multinational-groups-belgium>.

Streeck, W. & Thelen, K. A. (2005). "Introduction: Institutional change in advanced political economies". in W. Streeck & K. A. Thelen. *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*, Oxford: Oxford University Press: 1-39.

Supiot, A. (2019). « Introduction à la première partie : La communauté des problèmes ». *Le travail au XXIe siècle : Droit, techniques, écoumène*. <https://www.college-de-france.fr/agenda/colloque/le-travail-au-xxie-siecle-droit-techniques-ecoumene/introduction-la-premiere-partie-la-communaute-des-problemes>.

Thuderoz, C. (2023). « Dialogue social en action », ed. 2023. *Connaître et promouvoir*

– Franstalige blog van Christian Thuderoz. <https://thdz-negotiationcollective.org/blog-3/>, geraadpleegd op 20 oktober 2023.

Traxler, F. (2003). "Bargaining, state regulation and the trajectories of industrial relations." *European Journal of Industrial Relations*, 9(2): 141-161.

Valenduc, G., & Vendramin, P. (2017). "Digitalisation, between disruption and evolution". *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 121-134.