

OPENBAARHEID EN INSPRAAK BIJ ORGANISATIE-ADVIESWERK

door Drs. H. van der Schalie

Dit communicatieve aspekt van het organisatiewerk is nauw verbonden met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming.

In de gedachtengang van John Humble van Urwick Orr & Partners „is het aanvaarden van maatschappelijke verantwoordelijkheid door het bedrijfsleven een integrerend deel van zijn functie van winstgevend produceren en distribueren van goederen en diensten . . . en op geen enkele manier ervan te scheiden”, een stelling die opgaat voor iedere arbeidsorganisatie.

Ieder organisatorisch verband heeft bij zijn opereren voortdurend te maken met een groot aantal categorieën van belanghebbenden en met belangengroeperingen. Om te kunnen blijven functioneren is het verplicht zich steeds rekening te geven van en zich aan te passen aan de verwachtingen van de gemeenschap. Ook wanneer men afziet van ethische overwegingen noodzaakt de drang tot zelfbehoud ertoe dat maatschappelijke verantwoordelijkheid een van de kernopgaven is voor een organisatie.

Uiteraard geldt deze waarheid evenzeer voor een onderneming die opdracht geeft tot het uitbrengen van een organisatie-advies als voor de instantie die zo'n advies uitbrengt.

De consequenties van maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het gedrag van de betrokken arbeidsorganisatie zullen verschillen naar de aard van de belangen waarmee men rekening moet houden en dus ook naar het soort van belangengroepering.

Zij kunnen dan ook het beste vanuit de optiek van die groepen worden benaderd. Men kan de volgende groepen onderscheiden:

1. Management
2. Werknemers
3. Aandeelhouders
4. Verschaffers van vreemd vermogen
5. Leveranciers
6. Afnemers
7. De centrale overheid
8. Lagere overheden
9. Omwonenden
10. De derde wereld.

Vele van deze categorieën bezitten hun eigen overlegstructuren en drukmiddelen. Wij zullen ons in het kader van deze beschouwing voornamelijk beperken tot de eerste drie. Niettemin lijkt een oppervlakkige beschouwing van de overige groeperingen op haar plaats.

- *De verschaffers van vreemd vermogen zijn afgezien van obligatiehouders veelal institutionele beleggers waarvan mag worden aangenomen dat zij over het algemeen over voldoende invloed beschikken om de informatie te verwerven die zij ter bescherming van*

hun zakelijke belangen nodig hebben. In bepaalde gevallen zullen zij het zelfs zijn die het initiatief nemen tot het verstrekken van een adviesopdracht.

- *De leveranciers vormen voornamelijk een probleem indien zij voor een groot deel of zelfs geheel afhankelijk zijn van de claudie van de betrokken onderneming. Zij hebben dan ook vooral belang bij de continuïteit van dat deel van de ondernemingsactiviteiten dat van hun goederen en diensten gebruik maakt.*

Aangezien anderen op hun beurt weer van deze leveranciers afhankelijk zijn mag hun betrokkenheid niet over het hoofd worden gezien. Helaas gebeurt dit dikwijls toch, waardoor een ingreep in een onderneming een sneeuwbal effect krijgt.

- *Onder de afnemers zijn het vooral de (professionele) gebruikers van duurzame goederen en van diensten van de onderneming die belang hebben bij de continuïteit van de service. Zelfs indien deze dienstverlening niet contractueel is geregeld kan het afbreken ervan prohibitief zijn doordat het de reputatie van de onderneming schade doet. Het creëren van inspraakprocedures voor deze categorie kan derhalve zijn nut afwerpen.*
- *Waar het consumenten betreft heeft de problematiek een andere nuance. Bescherming van consumentenbelangen is echter een specifiek onderwerp dat wij in het kader van deze behandeling buiten beschouwing zouden willen laten.*
- *Overheden hebben hun eigen machtsmiddelen ter bescherming van de belangen van de gemeenschap m.b.t. onderwerpen als ruimtelijke ordening, gebruik van grond, energie, milieu, veiligheid en financiële aangelegenheden.*

In sommige gemeenten gaat men zelfs nog verder en stelt onder bepaalde omstandigheden eisen met betrekking tot het sociale beleid en overlegstructuren. De SER heeft zich onlangs over dit onderwerp uitgesproken.

- *De belangen van omwonenden zullen meestal door de overheid worden bewaakt doch in sommige gevallen uit hun betrokkenheid met het sociale beleid van de onderneming zich in het optreden van actiegroepen.*

Inspraak eisen daarvan zullen serieus in overweging dienen te worden genomen.

- *De derde wereld lijkt een in dit verband minder voor de hand liggende belangencategorie te zijn. Toch zullen „reddingsacties” ten behoeve van meestal arbeidsintensieve produktiemethoden die lijden onder de concurrentie van goedkope landen gevolgen hebben voor de internationale arbeidsverdeling. Hoewel inspraak hierbij moeilijk kan worden georganiseerd zullen in het kader van openbaarheid van de adviesdoelstellingen overwegingen m.b.t. dit derde werelds aspect niet onbesproken kunnen blijven.*

Terugkerend tot de eerste drie in de aanvang genoemde groeperingen valt het volgende op te merken.

ad 1. Hoewel degenen die het *management* vormen in de meeste gevallen personen zijn die onder de een of andere vorm van arbeidscontract werkzaam zijn, wordt hier het instituut van de hoogste leiding bedoeld. Als individuen worden managers tot de tweede categorie gerekend.

ad 2. De *werknemers* zijn langs verschillende wegen bij de onderneming betrokken

- als individuele werknemer
- als gekozen leden van een ondernemingsraad
- als leden van een traditionele vakbond of een vereniging van hoger personeel

- als lid van een minderheidsgroepering (jeugdigen, ouderen, minder validen, gastarbeiders).

ad 3. De *verschaffers van risicodragend vermogen* zijn voor het merendeel anoniem en als zodanig tegenwoordig vrijwel rechteloos. Vergaderingen van aandeelhouders zijn nauwelijks te beschouwen als een inspraakinstrument, al was het maar omdat toezicht in het gunstigste geval repressief kan zijn. Overigens zijn aandeelhouders soms reeds georganiseerd of laten zij hun belangen collectief behartigen. Opmerkelijk is in dit verband de oprichting van de Stichting Onderzoek Bedrijfs Informatie (SOBI) die haar aandacht met name richt op jaarverslagen, jaarrekeningen en prospectussen.

De Raad van commissarissen begint zijn betekenis als verdediger van het aandeelhoudersbelang meer en meer te verliezen.

Indien verschaffers van risicodragend vermogen een aanmerkelijk belang bezitten kan hun invloed echter zeer groot zijn, zoals in het geval van de directeur-eigenaar. In dat geval zal de behoefte aan een tegenwicht in de vorm van medezeggenschap van andere betrokkenen groot zijn.

De aard van het belang van iedere categorie is niet alleen afhankelijk van ieders specifieke positie maar daarnaast van twee omstandigheden:

1 de bedrijfseconomische situatie

2 de sociaal-organisatorische situatie

waarin de onderneming verkeert op het moment waarop een organisatie-adviseur wordt ingeschakeld.

Indien een bedrijfseconomische - in het bijzonder de financiële en markttechnische - situatie gezond is zal een organisatorische ingreep een geringere bedreiging vormen voor de werknemers dan in het tegenovergestelde geval. De maatregelen zullen minder ingrijpend zijn en eventuele sociale gevolgen kunnen aanzienlijk worden verzacht. Zijn de sociale verhoudingen binnen een arbeidsorganisatie gezond dan zullen de gevolgen van een ingreep zelfs bij een slechte bedrijfseconomische situatie soepeler kunnen worden opgevangen.

Indien echter de sociale verhoudingen te wensen overlaten kan een organisatie-advies - zelfs als de bedrijfseconomische problemen beperkt zijn - tot ernstige conflicten leiden.

Hoewel op het eerste gezicht de belangen van werknemers en aandeelhouders contrair lijken te zijn, zal het duidelijk zijn dat sociale spanningen ook voor de kapitaalverschaffers een bedreiging kunnen vormen, terwijl anderzijds een bevredigende rentabiliteit een goede basis kan zijn voor continuïteit van de werkgelegenheid in het deel van de onderneming waarvan de activiteiten worden voortgezet.

Omdat de virtuele belangentegenstelling tussen werknemers en aandeelhouders een zelfstandige bron van spanningen kan vormen is een grote mate van openheid en de mogelijkheid van dialoog van betekenis om onnodige conflicten te voorkomen.

Het kan nuttig zijn te formuleren op welke wijze optimale sociale verhoudingen zich zullen uiten. Onderzoek vooraf naar de mate waarin deze symptomen zich voordoen kan een indicatie opleveren van de problemen waarmee men bij een organisatie advies kan worden geconfronteerd.

In zo'n optimale situatie zullen

- de werknemers positief zijn gemotiveerd en zich goed geïnformeerd achten
- de werknemers een hoge identificatie hebben met het bedrijf
- de verhoudingen met traditionele vakbonden en de vereniging(en) van hoger personeel constructief zijn

en zal

- de OR goed functioneren met geringe fractievorming en een evenwichtig programma
- het ziekteverzuim op een redelijk niveau liggen
- het verloop gering zijn
- een evenwichtig, duidelijk geformuleerd, sociaal beleid bestaan waaraan op het hoogste niveau veel aandacht wordt besteed
- voldoende inspraakmogelijkheid bestaan voor de werknemers in belangrijke zaken
- werkoverleg goed functioneren
- een stelsel van mogelijkheden tot beroep aanwezig zijn
- loopbaanbegeleiding voor alle niveau's worden toegepast.

Naarmate een of meer van deze indicatoren geheel of gedeeltelijk afwezig zijn zullen latente spanningen bestaan die bij verstoring van de gebruikelijke gang van zaken manifest kunnen worden.

De aanleiding tot inschakeling van een organisatie adviseur zal meestal van bedrijfs-economische aard zijn. Het initiatief zal dan door het hoogste niveau in de organisatie worden genomen (i.c. de Raad van Commissarissen) al dan niet op instigatie van kapitaalverschaffers.

Laat de sociale situatie te wensen over dan dreigt bij de keuze van de adviseur het zwaartepunt te zullen liggen op diens ervaring en kennis met betrekking tot financiële, commercieel-economische en of productie-organisatorische aspecten.

In het advies zal het accent vooral liggen op een technocratische en systeem-gerichte benadering, geconcentreerd op „de” oplossing.

Zo'n „enige” oplossing zal dan waarschijnlijk neerkomen op continuïteit van de sterkste bedrijfsonderdelen, wellicht zelfs op winstmaximalisatie in plaats van op continuïteit van het geheel met behoud van een zo groot mogelijke werkgelegenheid.

Juist omdat bij dergelijke oplossingen een opvoering van de spanning in het sociale vlak te verwachten is zal men geneigd zijn ondernemingsraad en vakorganisaties in een zo laat mogelijk stadium in de procedure te betrekken.

Men heeft weinig behoefte aan pottenkijkers van wie mag worden verwacht dat zij zich tegen de gekozen oplossing zullen verzetten en zal dan ook trachten deze groeperingen voor een voldongen feit te stellen.

Ook de dualistische positie van het topmanagement kan hierbij een rol spelen. Het feit dat men tevens werknemer is zal een belemmering vormen bij het ter discussie stellen van de kwaliteit van het management. Een en ander zal tot verdere verslechtering van de sociale situatie leiden en daarmee de realiseerbaarheid van de maatregelen in gevaar kunnen brengen. Dit geldt in versterkte mate indien een onderneming gebruik maakt van een adviseur die terecht of ten onrechte de reputatie heeft een „advies op bestelling” te leveren.

Deze voorstelling van zaken moge defaitistisch lijken, zij berust helaas op prak-

tijkervaringen. Het is ook niet toevallig dat de Sociaal Economische Raad in zijn fusiegedragsregels juist op het punt van inschakeling van vakorganisaties en ondernemingsraad nauwkeurig uitgewerkte procedures voorschrijft.

Het spreekt vanzelf dat een benadering als hiervoor omschreven zal leiden tot scherpe reacties van vakorganisaties en ondernemingsraad en tot wrevel en onrust onder de werknemers. Verdenking van oneerbare praktijken zal zelfs indien redelijke voorzieningen worden getroffen met betrekking tot de sociale gevolgen bijna onvermijdelijk zijn. Het is zelfs voorgekomen dat hierdoor reorganisaties mislukten en overigens verstandige fusies geen doorgang vonden.

Aanzienlijk minder groot zullen de problemen zijn indien de sociale verhoudingen goed zijn of indien het besluit tot het inwinnen van een organisatie-advies (mede) berust op een advies van de ondernemingsraad, maar voor de beantwoording van de vraag op welke wijze opdrachtgever en adviseur dienen in te spelen op de behoefte aan participatie is het wellicht verstandig zich juist aan een suboptimale situatie te spiegelen.

Ten einde onrust, obstructie en demotivatatie te voorkomen zou als volgt te werk moeten worden gegaan.

In een zo vroeg mogelijk stadium moet, in eerste instantie met de ondernemingsraad, die immers uiteindelijk op grond van art. 25 van de Wet OR een adviesbevoegdheid toekomt, overleg worden gepleegd over het al dan niet inschakelen van een organisatie adviseur, over de keuze van de adviseur en de formulering van de opdracht.

Ook tijdens de voortgang van het onderzoek dient hierover regelmatig aan de ondernemingsraad te worden gerapporteerd zodat evaluatie mogelijk is.

Zodra duidelijk wordt dat sociale gevolgen voor een deel van de werknemers waarschijnlijk zijn dienen de vakorganisaties bij het overleg te worden betrokken. Indien deze waarschijnlijkheid reeds a priori vast staat is het verstandig de vakvereniging ook reeds bij keuze en opdrachtformulering te betrekken.

Met het oog op de betrokkenheid van leidinggevend personeel mag de Vereniging van Hoger Personeel of de NCHP hierbij zeker niet vergeten worden. Bij voorkeur moet het advies uitmonden in een aantal alternatieven. Ook bij de keuze uit deze alternatieven is actieve inschakeling van ondernemingsraad en vakorganisaties noodzakelijk.

Indien ontslagen, overplaatsingen of/ en functiewijzigingen onvermijdelijk zijn dient in samenwerking met alle vakorganisaties een Sociaal Plan te worden opgesteld teneinde de gevolgen voor de betrokken werknemers tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen.

Ook bij de tenuitvoerlegging van de in het advies voorziene maatregelen dient de ondernemingsraad actief te worden betrokken, terwijl regelmatig aan de vakorganisaties moet worden gerapporteerd.

Dit betekent voor de organisatie adviseur:

- dat hij zich vroegtijdig op de hoogte stelt van het sociale klimaat in een onderneming
- dat hij moet denken in alternatieven en lange termijn consequenties
- dat hij open moet staan voor de gedachten aan inspraak en participatie
- dat hij oog moet hebben voor de sociale gevolgen van zijn advies.

Daarmee is nog niets gezegd over openbaarheid. De tegenwoordige behoefte aan openbaarheid vertoont wel enige exhibitionistische trekjes. Aan de andere kant lijden de meeste ondernemingen in dat opzicht aan koudwatervrees.

Wie niets te verbergen heeft behoeft voor openbaarheid geen vrees te hebben. Het kan daarom de image van een onderneming ten goede komen als bij pogingen het bedrijf gezonder te maken geheimzinnigheid wordt vermeden, vooral omdat op den duur toch wel duidelijk zal worden wat er is gebeurd, temeer omdat de concurrentie meestal beter over het bedrijf is geïnformeerd dan men geneigd is te veronderstellen.

Openbaarheid is daarom belangrijk omdat minder direkt bij het ondernemingsgebeuren betrokken belangengroepen de gelegenheid krijgen op te verichten ingrepen in te spelen. Omdat tegengesteldheid van belangen hierbij niet denkbeeldig is kan de mate van openbaarheid het beste in het overleg met ondernemingsraad en vakorganisaties worden ingebracht.

Hoewel moet worden verwacht dat de te volgen procedures door inspraak en openbaarheid ingewikkelder en tijdrovender zullen worden zal hier een duidelijke winst tegenover staan m.b.t. acceptatie, motivatie en realiseerbaarheid.

Voor velen die organisatie-adviezen nog zien als een ongrijpbare bedreiging van hun bestaanszekerheid zal de vrees ervoor en daardoor het verzet ertegen in belangrijke mate worden weggenomen.

Samenvatting

Zowel reeds in de fase waarin inschakeling van een organisatie adviseur wordt overwogen als ten aanzien van de keuze van een adviseur en de formulering van de opdracht dient de ondernemingsraad van een arbeidsorganisatie te worden ingeschakeld. Ten tijde van de voortgang van het onderzoek dient aan de OR te worden gerapporteerd terwijl ook bij de keuze tussen alternatieven en bij de tenuitvoerlegging van het advies de medewerking van de OR onontbeerlijk is. Vakorganisaties zullen in het overleg moeten worden betrokken vanaf het moment dat duidelijk wordt dat een advies sociale gevolgen zal hebben die aanleiding kunnen zijn tot onderhandeling.

Het sociale klimaat binnen een arbeidsorganisatie speelt een grote rol, zowel bij de aard van de opdracht als bij de verdere voortgang. Naast begrip voor de noodzaak van inspraak en participatie dient de organisatie adviseur dan ook feeling te hebben voor de sfeer in het te onderzoeken bedrijf.

Ten aanzien van openbaarheid dient koudwatervrees te worden overwonnen.