
Arbeidsverhoudingen bij bedrijfsinkrimping

DR. TH. P. VAN HOORN — PROF. DR. J. J. RAMONDT

Bedrijfsinkrimpingen, massa-ontslagen en reorganisaties zijn tot de regelmatig terugkerende nieuwsberichten gaan behoren. Elke saneringsoperatie houdt een langdurig proces van onderhandeling en besluitvorming in tussen vele belanghebbende partijen. In dit artikel worden de verschillende fasen in het saneringsproces beschreven alsmede de verschillende belanghebbenden die daarbij betrokken zijn. In het bijzonder wordt ingegaan op de verhouding tussen aan de ene kant de ondernemer en aan de andere kant de ondernemingsraad en de vakbeweging. Beide laatste kunnen in hun opstelling tegenover de ondernemer kiezen uit verschillende strategieën: m.n. overleg of onderhandeling. Die keuze kan leiden tot verschillen in het verloop van het saneringsproces. Tot slot van het artikel gaan de auteurs ook in op mogelijkheden om naderende problemen tijdig te voorzien en te voorkomen of zo goed mogelijk op te vangen.

1. Inleiding

Veel ondernemingen in ons land verkeren als gevolg van de structurele stagnatie in moeilijkheden. Bij het merendeel daarvan blijven de moeilijkheden — onder meer als gevolg van de beperkte publicatieplicht van de besloten vennootschap — voor de gemeenschap veelal gedurende lange tijd verborgen. In de regel hoort men pas van de moeilijkheden op het moment dat in de pers melding wordt gemaakt van voornemens tot sanering of inkrimping 1). Vanaf dat tijdstip komen interne en externe relaties van de onderneming onder extra druk te staan. Doordat de mededelingen en de beschouwingen in de media zich vaak richten op de consequenties voor de werknemers, wordt gemakkelijk de indruk gewekt dat saneringsprocessen in hoofdzaak bestaan uit besluitvorming en onderhandeling tussen sociale partners. Daarbij wordt echter uit het oog verloren dat dit maar één van de aspecten van het saneringsproces is die de bedrijfsleiding moet regelen om een voorgenomen afbouwoperatie 2) tot een bevredigend eind te brengen. Nagenoeg iedere (potentiële) saneringsoperatie

brengt een qua omvang en samenstelling zeer gevarieerde groep belanghebbenden in het geweer.

Voor een goed begrip van de processen die zich in het kader van de arbeidsverhoudingen tijdens afbouw en sanering van ondernemingen afspelen is het gewenst dit krachtenveld van betrokkenen eerst nader in kaart te brengen. Dit doen wij in paragraaf 2 van dit artikel. Vervolgens komen enkele aspecten

1) Zoals uit het volgende zal blijken wordt dit tijdstip door het management soms bewust vervroegd. Daarnaast zijn bij de publicatieplichtige vennootschappen dikwijls al eerder berichten over een slechte gang van zaken in de pers verschenen.

2) Onder afbouw wordt hier verstaan de schoksgewijze inkrimping van de capaciteit van één of meer der primaire dan wel secundaire processen van een onderneming op een zodanige wijze dat daardoor het aantal arbeidsplaatsen geforceerd wordt verminderd. Deze definitie is met een kleine variatie ontleend aan Th. P. van Hoorn en H. J. van der Schroeff (red.), *Als sanering dreigt...*, Alphen aan den Rijn, 1980, blz. 10.

van de arbeidsverhoudingen bij inkrimping van een onderneming aan de orde, in het bijzonder de relatie en de rolverdeling tussen ondernemingsraad en vakbeweging en de mogelijke verschillen in benadering tijdens de saneringsoperatie. In paragraaf 4 besteden wij ten slotte aandacht aan de vraag of, en zo ja in hoeverre, een verbetering van preventie en diagnose van (potentiële) sanering mogelijk is en in welke mate dit de arbeidsverhoudingen in dergelijke gevallen zou kunnen verbeteren.

2. Betrokkenen bij de sanering van een onderneming

Afhankelijk van het stadium waarin de saneringsoperatie zich bevindt, treden verschillende belanghebbenden naar voren. Met het oog daarop kan het afbouwproces in een aantal fasen worden onderscheiden. Als fasen kunnen wij onderscheiden:

1. *sudderfase*: het tijdvak waarin het aantal signalen dat er iets (ernstigs) aan de hand is toeneemt, doch waarin nog twijfel bestaat omtrent het werkelijke karakter daarvan (incidenteel versus structureel);
2. *onderzoeksfase*: de signalen zijn zo duidelijk dat de ondernemingsleiding besloten heeft een onderzoek te laten instellen naar de oorzaken van de geconstateerde problemen, alsmede ter oplossing hiervan voorstellen uit te werken (verder te noemen saneringsplan);
3. *besluitvormingsfase*: als het management een saneringsplan heeft opgesteld, moet de medewerking van alle belanghebbende partijen worden verkregen om dat plan te kunnen uitvoeren. Afhankelijk van de situatie en het plan kan de bereidheid tot medewerking zeer uiteenlopen. De medewerking van o.a. de ondernemingsraad, de vakorganisaties en het Gewestelijk Arbeidsbureau is wettelijk vereist;
4. *uitvoeringsfase*: deze treedt in nadat met alle of het merendeel der belanghebbenden overeenstemming bereikt is over de inhoud van het saneringsplan en eindigt als alle daarin vervatte maatregelen zijn uitgevoerd. Met andere woorden, deze omvat de periode waarin de concrete stappen worden genomen ter herstructurering van de onderneming.

Niet altijd zijn deze fasen duidelijk van elkaar te onderscheiden. Zij gaan soms bijna ongemerkt in elkaar over. Voor ons doel is deze afbakening echter voldoende.

Het verloop van saneringsproces wordt gekenmerkt door een toenemende noodzaak voor het management „naar buiten te gaan” met zijn plannen. De beslissing tot sanering raakt namelijk een — doorgaans zeer uitgebreid — scala van groeperingen, elk met eigen belangen die dikwijls met elkaar in strijd zijn. In zo'n situatie is het niet mogelijk lang in stilte te opereren en wordt de druk tot openbaarheid groter naarmate meer belanghebbenden van zich doen spreken. De volgende groeperingen en/of instanties kunnen wij aantreffen bij bedrijfssaneringen:

- de ondernemingsleiding;
- het personeel respectievelijk delen daarvan, bij voorbeeld een stafgroep of afdeling;
- de ondernemingsraden;
- de aandeelhouders dan wel het bestuur van de aandeelhoudersstichting;
- de raad van commissarissen;
- bankier(s);
- vakbond(en);
- familie van de bedrijfsleiding, aandeelhouders respectievelijk commissarissen;
- overheden, centraal dan wel lokaal;
- politieke partijen (respectievelijk fracties in kamer of gemeenteraad);
- de accountant(s);
- massacommunicatiemedia (pers en tv);
- de fiscus en de bedrijfsvereniging;

- leveranciers/afnemers;
- werkgeversorganisaties;
- actiegroepen;
- concurrenten.

Lang niet alle belanghebbenden zullen deelnemen aan het saneringsproces. In die zin is iedere sanering uniek. Of een bepaalde groepering als partij optreedt, is afhankelijk van de aard en de omvang van haar belangen en van haar beoordeling van de kans op succesvol functioneren bij de sanering. Het motief van waaruit iedere belangengroepering in eerste instantie ageert, is het veiligstellen van eigen belangen, reputatie, waarden/normen e.d. Deze kunnen gelijk zijn aan die van het management doch evenzeer tegengesteld. Bovendien kunnen over en weer tussen belangengroeperingen congruenties zowel als incongruenties van belangen voorkomen. Daarenboven bestaan met verschillende belangengroepen elders, bij voorbeeld bij andere ondernemingen en/of organisaties, ook weer relaties waaruit wederzijdse belangen dan wel belangentegenstellingen voortvloeien. Zo zit elke onderneming gesponnen in een netwerk dat van bijzonder belang wordt bij (naderende) sanering.

In dit krachtenveld moet het management zijn weg zien te vinden. Zijn hoofdprobleem is het verkrijgen van medewerking voor het uitvoeren van plannen om de onderneming in afgeslankte vorm voort te zetten. Daartoe treedt de ondernemingsleiding op in het krachtenveld. Het kan daarbij om zeer uiteenlopende activiteiten gaan, zoals:

- het geven van informatie;
- het verzoeken standpunten te formuleren;
- acties ter verkrijging van medewerking (bij voorbeeld lobbyen, overtuigen, e.d.);
- het onderhandelen met een of meer partijen.

De plannen van het management zullen worden geaccepteerd als het er in slaagt de belangrijkste en machtigste partijen voor zijn plannen te winnen. Daaraan kan een langdurig beïnvloedings- en overtuigingsproces voorafgaan. De ondernemingsleiding zal daarbij proberen coalities te vormen die sterk genoeg zijn om eventuele tegenstand te overwinnen. Dit vergt een zorgvuldig plan van actie met betrekking tot aard, volgorde en timing van managementdaden. Vanwege de uniciteit van elke saneringsoperatie is het steeds geboden een eigen analyse te maken ten einde de beste strategie te bepalen. Deze analyse heeft de volgende aspecten:

- a. identificatie van de belanghebbenden;
- b. bepalen van aard, inhoud en omvang van ieders belang;
- c. in kaart brengen van onderlinge relaties van de belanghebbenden om gelijkgerichte belangen, onderlinge verwevenheden enz. vast te stellen;
- d. het bepalen van mogelijke acties van belanghebbenden (b.v. het inschakelen van de publieke opinie, het opschorten van leveranties, het opzeggen van kredietovereenkomsten enz.);
- e. het bepalen van een eigen plan van actie met een goede timing en volgorde van activiteiten en argumentatie.

Laatstgenoemd aspect is naar onze mening verreweg het moeilijkste. Belangrijk in dit verband zijn het normen- en waardensysteem van het zittende management (b.v. ten aanzien van medezeggenschap van werknemers) en zijn taxatie van standpunten en macht van de belanghebbenden. Grote verschillen zijn op deze punten mogelijk. Stelt het management zich b.v. op het standpunt dat eerst duidelijkheid omtrent oorzaak en remedie van de problemen moet bestaan en dat er consensus binnen de ondernemingsleiding en de staf moet zijn, dan wordt informatie naar de ondernemingsraad en naar buiten geblokkeerd tot de besluitvormingsfase. Die blokkering kan ook gelden voor commissarissen en aandeelhouders. Evenzeer is het echter mogelijk de ondernemingsraad en externe partijen, zoals vakbonden, bankiers, leveranciers enz., in een vroeg stadium van de zorgen van het management op de hoogte te stellen.

Het achterhouden van informatie en plannen door het management kan hoogstens duren tot de besluitvormingsfase. Dan moet het management die partijen informeren wier toestemming het voor het uitvoeren van een saneringsoperatie uit hoofde van wet, contract of anderszins nodig heeft.

Met betrekking tot de arbeidsverhoudingen kan het management niet (geheel) naar eigen inzichten handelen. Zijn scenario dient rekening te houden met de volgende bepalingen: de Wet op de ondernemingsraden 1979, art. 25, lid 1; de Wet collectief ontslag; de SER-fusiecode en — eventuele — bepalingen in de collectieve arbeidsovereenkomst.

In zeer veel gevallen zal het management bij sanering ook de medewerking van financiers nodig hebben. Dit kan betrekking hebben op het verkrijgen van extra kredietfaciliteiten (b.v. tegen onderpand), uitstel van aflossingen, de storting van extra aandelenvermogen e.d. Soms wordt gepoogd bij aanmerkelijke liquiditeitstekorten leveranciers, dan wel de overheid of zelfs de fiscus en de bedrijfsvereniging te bewegen tot acceptatie van tijdelijk uitstel van betaling om in die periode weer orde op zaken te kunnen stellen. Vaak stelt de ene partij zijn fiat afhankelijk van dat van één of meer andere en dat maakt het bereiken van overeenstemming over een saneringsplan vaak ingewikkeld en moeilijk. De accountant stelt b.v. het afgeven van zijn goedkeurende verklaring bij de jaarrekening afhankelijk van de bereidheid van de bankiers om de kredietfaciliteit te verruimen; de laatsten maken hun beslissing weer afhankelijk van de bereidheid van enkele grote afnemers om een afzetgarantie voor een flinke termijn — bij voorbeeld een jaar — te geven, dan wel van een gunstig advies van de ondernemingsraad omtrent de voorgestelde sanering.

Dit voorbeeld maakt voldoende duidelijk dat er doorgaans bij een sanering veel meer aan de hand is en dat er doorgaans veel meer partijen meespelen dan uit de publieke berichtgeving blijkt. Sommige van de machtige partijen komen zelfs zelden of nooit in de publiciteit. Dit impliceert dat de context van bedrijfssaneringen aanzienlijk gecompliceerder is dan op het eerste gezicht lijkt, hetgeen zijn weerslag heeft op de arbeidsverhoudingen. Voor het management bestaat de noodzaak een keuze te maken ten aanzien van belangengroepen die het wil benaderen en de volgorde daarin. Voor de ondernemingsraad en de vakorganisaties betekent het onderhandelen terwijl financiers de geldkraan dreigend dicht te draaien of leveranciers weigeren te leveren als niet aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Deze aspecten spelen een essentiële rol en kunnen niet worden veronachtzaamd in beschouwingen over arbeidsverhoudingen in te saneren ondernemingen.

3. Sanering en arbeidsverhoudingen

De ondernemer die zijn saneringsplan aan de ondernemingsraad en vakbeweging presenteert, is geen vrij onderhandelaar. Hij heeft op dat tijdstip al een — gedeeltelijk zichtbare — weg afgelegd en coalities gesloten met andere betrokkenen. Naarmate de saneringsplannen een vastere vorm hebben gekregen, zullen ook de coalities die hij heeft gesloten een definitiever karakter hebben. Dit is van direct belang voor de invloed van ondernemingsraad en vakbeweging. In het algemeen geldt dat de ruimte voor beïnvloeding omgekeerd evenredig is aan de duur van het besluitvormingsproces dat voorafgaat aan het moment van de informatie aan vakbeweging en ondernemingsraad; we duiden dit aan als het „tijd-ruimte“-probleem. Tot het besluitvormingsproces moet men in dit verband ook rekenen het voor zich uit schuiven van problemen en beslissingen.

De bekendmaking van de plannen maakt het „tijd-ruimte“-probleem manifest. De wet biedt slechts een beperkt houvast. Zij reikt het richtsnoer aan dat een advies aan de ondernemingsraad moet worden gevraagd op een zodanig tijdstip dat deze wezenlijke invloed kan hebben op het te nemen besluit 3). Uit gerechtelijke procedures blijkt dat de toepassing

van deze richtlijn voor velerlei uitleg vatbaar is 4). De wet kan slechts het globale rechtskader aanreiken waarbinnen partijen tot een afstemming van hun belangen moeten komen. Bovendien regelt de wet slechts de verhouding tussen ondernemer en ondernemingsraad. Bij de presentatie van de plannen aan de ondernemingsraad raakt de vakbeweging — direct of indirect — vrijwel tegelijkertijd betrokken. Ook dat beïnvloedt de interpretatie van het „tijd-ruimte“-probleem. Uit het voorgaande volgt dat zodra de ondernemingsbestuurder zijn afbouwplannen bekend maakt bij ondernemingsraad en vakbond, deze op tweeërlei wijze zullen reageren:

- a. *inhoudelijke positiebepaling*. Ondernemingsraad en vakbond zullen zich een beeld vormen van de inhoud van de voorgenomen plannen en op grond daarvan al dan niet tegenvoorstellen doen;
- b. *tactische positiebepaling*. Ondernemingsraad en vakbond zullen zich een beeld vormen van de tactische koers die zij zullen gaan varen. Een dominante factor in de tactische koersbepaling is de beoordeling van het „tijd-ruimte“-probleem.

De aard en de combinatie van de inhoudelijke en tactische positiebepaling zullen van situatie tot situatie verschillen. In de loop van het proces kan de positie van de ondernemingsraad en/of de vakbond veranderen en kunnen er binnen de ondernemingsraad en/of de vakbond allerlei meningsverschillen ontstaan over de te volgen koers. Eén ding is duidelijk: de ondernemer die zijn saneringsplannen bekendmaakt, moet niet rekenen op een standaardreactie, maar op voortdurende confrontatie met nieuwe onzekerheden.

Ondernemingsraad en vakbeweging worstelen bij saneringen vaak met het probleem dat de belangen in de achterban niet gelijkgericht zijn: Een drietal belangentegenstellingen kunnen in dit verband onderscheiden worden:

- *blijvers en ontslagenen*: op enig niveau — binnen een werkmaatschappij of tussen werkmaatschappijen en/of divisies — speelt het probleem dat het saneringsproces meestal een partieel karakter heeft. Sommigen worden in hun belangen geschaad door de sanering die voor de blijvers juist voordelen met zich brengt of hen niet raakt;
- *ongelijke cliëntèle*: de ondernemingsraad representeert naar zijn aard per bestuurlijke eenheid, b.v. een werkmaatschappij, een breder samengesteld publiek dan de vakbeweging. Hoewel de Nederlandse vakbeweging zich traditioneel op een breder belang tracht te oriënteren dan strikt dat van de eigen leden, valt deze koers minder gemakkelijk vol te houden bij saneringsprocessen waar een directe confrontatie tussen bestuur en „eigen“ achterban plaatsvindt;
- *gedifferentieerde vakbondstructuur*: bij saneringsprocessen zijn doorgaans verschillende vakbonden betrokken. Bekende scheidingslijnen zijn: confessioneel/niet confessioneel, hoger/lager personeel en verschillende bonden die per bedrijf verschillende functiegroepen organiseren.

De genoemde tegenstellingen zullen niet steeds in gelijke mate optreden. Zij bieden wel een beeld van de coördinatieproblemen die ondernemingsraad en vakbeweging hebben, en die mede van invloed zijn op de wijze waarop zij de ondernemer tegemoet treden in een saneringsproces. Aangenomen kan worden dat de ondernemer gemakkelijker zijn beleid kan doorzetten naarmate ondernemingsraad en vakbonden er minder in slagen een gemeenschappelijke koers te varen. In de praktijk betekent dit dat partiële saneringsprocessen per vestiging op minder weerstand stuiten dan processen waarbij

3) Wet op de ondernemingsraden, art. 25, lid 2.

4) Zie voor een beknopte inleiding in dit onderwerp Bauke Geersing, O.R. en adviesrecht, *OR-informatie*, november 1981.

een vestiging in zijn totaliteit met ondergang wordt bedreigd 5).

Het „tijd-ruimte”-probleem en het coördinatievraagstuk markeren de gedragingen van werknemers in saneringsprocessen. Als saneringsplannen tot ondubbelzinnige conclusies leiden en bovendien relatief gedetailleerd zijn uitgewerkt, zien wij de behoefte aan een inhoudelijke stellingname bij ondernemingsraad en vakbond dikwijls afnemen. De kans dat nieuwe (gunstige) feiten op tafel komen wordt dan kleiner en het verwijt van verdraaiing van feiten (door de directie) bij de verzameling en verwerking daarvan lijkt dan bij voorbaat weinig kansrijk noch zinvol. De gedragingen richten zich dan op het innemen van een gunstige onderhandelingspositie, waarbij men nog tracht te redden wat te redden valt en voor de getroffen een goed heenkomen zoekt. Ondernemingsraad en vakbeweging raken minder snel verwickeld in allerlei coördinatievraagstukken en kunnen zich gemeenschappelijk inzetten op het innemen van een zo sterk mogelijke onderhandelingspositie. Het spel is hard, maar de ingenomen posities zijn duidelijk.

Ingewikkelder verlopen de processen die zich meer volgens het geldende rechtsgevoel voltrekken. De ondernemingsraad wordt dan in een vroege fase reële ruimte voor advies geboden, met kans op bijstelling van de plannen. De ondernemingsraad wordt uitgenodigd een overlegrol te aanvaarden en inhoudelijk te reageren op de voorgenomen plannen. Tussen de ondernemingsraad en de vakbeweging wordt daardoor gemakkelijk een spanningsveld gecreëerd dat voortvloeit uit de verschillen in de maatschappelijke rollen. De vakbeweging laat zich minder gemakkelijk bewegen tot een inhoudelijke benadering van de plannen en richt zich vooral op het bereiken van een sterke onderhandelingspositie. Daarbij past het niet onmiddellijk bereidheid te tonen tot een inhoudelijke afweging van voorgenomen plannen. Wat grof gezegd richt onderhandelingsgedrag zich naar de formule „wat niet weet, wat niet deert” 6).

De rolverdeling tussen ondernemingsraad en vakbond drukt een begrijpelijke arbeidsverdeling uit bij het verwerken van ingrijpende veranderingen. Deze hebben immers altijd een inhoudelijk en een belangenaspect. Het spanningsveld tussen een op de inhoud van het ondernemingsbeleid gerichte opstelling van de ondernemingsraad en een onderhandelingsgerichte vakbondsoptelling kan in beider voordeel werken, b.v. indien het lukt tot procedure-afspraken te komen over de rolverdeling en het tempo waarin de respectieve zetten in het onderhandelingspel worden gedaan 7). Onder druk van belangenverschillen met en in de achterban is het soms moeilijk tot dergelijke procedure-afspraken te komen en vooral om deze ook consequent na te komen.

Naast de druk vanuit de belangentegenstellingen in en met de achterban is het samengaan van overleg- en onderhandelingsrollen zelf een bron van coördinatie-problemen. De logica van de onderhandelings- en de overlegrol is geheel verschillend. Naarmate ondernemingsraad en vakbeweging er minder in slagen tot een goede afstemming van hun rollen te komen zal zich dat verschil sterker doen gelden. Dit doet zich bij voorbeeld voor wanneer de vakbond vooral geïnteresseerd raakt in het sociale plan, terwijl de ondernemingsraad nog druk doende is de plannen inhoudelijk te wijzigen. Hetzelfde kan zich voordoen tussen de bestuurder en de ondernemingsraad, bij voorbeeld wanneer de eerste zijn saneringsplan in overleg geeft, terwijl de ondernemingsraad — en dat is meestal in coalitie met de vakbeweging — zich richt op een onderhandelingsrol. De complicaties waartoe dit soort situaties leiden waren ook waarneembaar bij de recente sluiting van de Ford-fabrieken te Amsterdam 8). Het niet of slecht op elkaar afgestemd zijn van de tactieken van partijen in een afbouwproces kan een belangrijke, op zich zelf staande, bron van verwarrend zijn. In onderstaand schema is geïllustreerd hoe dit kan ontstaan.

Uit dit schema laat zich op eenvoudige wijze aflezen dat gemakkelijk communicatiestoringen kunnen ontstaan wanneer partijen niet een zelfde tactische koers varen. Het

Schema. Procesverschillen tussen „overleg” en „onderhandeling” a)

	Overleg	Onderhandeling
Dominante wederzijdse benadering	— Oplossinggericht gedrag — Brainstorming	— Berekendend gedrag — Inzet gericht op maximale „winst” (majoreren en „wisselgeld” inbouwen)
Structuur van informatie	— Einddoel is open — Oplossingskansen bepalen tempo	— Einddoel staat vast — Onderhandelingskansen bepalen tempo
Structuur van het gesprek	— Belangstelling voor achtergronden van het probleem — Grote openheid — Diagnose bepaalt de informatiebehoefte	— Belangstelling voor achtergronden is van tactische aard — Tactische dosering van informatie — Onderhandelingsdoel bepaalt informatiebehoefte
Relatie tot „derden”	— „Open eind”-benadering — Exploratief, gericht op de andere partij — Prioriteit van onderwerpen afgeleid van problemen	— Fixatie van onderhandelingstermijnen — Herhaling van standpunten ongeacht argumentatie — Prioriteit van onderwerpen afhankelijk van het onderhandelingsdoel
	— Commissie van Advies — Derden worden gezocht om deskundige inbreng	— Mobilisatie van de achterban — „Openingen” voor zover dit de onderhandelingspositie steunt

a) Dit schema is een bewerking van het schema in Joop Ramondt, Verborgene autoriteit, in het themanummer *M & O. Arbeidsverhoudingen* in de jaren tachtig, 1981, maart/april.

bereiken van een tactisch compromis tussen de sociale partners komt vaak niet tot stand of toont de kenmerken van een wankel evenwicht. Als belemmering dient zich in de eerste plaats aan het tripartite karakter van de relatie (ondernemingsraad, vakbeweging en ondernemer), dat een uitnodiging inhoudt tot het aangaan van „twee-eeën”-coalities en het ontstaan van navenante tegenstellingen. Daarnaast heeft elk van de partners in de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau zijn eigen, potentiële coalitiepartners onder de betrokkenen 9).

Factoren als deze kunnen de totstandkoming van een tactisch compromis in de weg staan en de daarmee verbonden communicatiestoringen introduceren, waardoor ten slotte echte patstellingen kunnen ontstaan. De storingen die optreden, hangen vaak samen met de verschillende inhoud die aan het tempo van het saneringsproces gegeven wordt. Een drietal tempo-aspecten kan worden onderscheiden:

a. *tempo als „kosten”*: omdat sanering, conform de definitie, geforceerd plaatsvindt, betekent alle tijd die toegevoegd wordt aan de bedenktijd van de directie voor de samenstelling van het saneringsplan, een berekenbaar

5) Deze stelling lijkt te worden bevestigd door de gang van zaken bij de (voorgenomen) sluitingen van: ENKA (1972), Thomassen en Drijver/Verblifa NV (diverse reorganisaties sedert 1971), Ford Amsterdam (1981).

6) Een fraaie beschouwing dienaangaande is te vinden bij L. L. Cummings en D. L. Harnett, Bargaining behaviour in a symmetric bargaining triad, *Review of Economic Studies*, 1969, blz. 485-501.

7) Een goed voorbeeld van een situatie waarin de vakbeweging zelf de verantwoordelijkheid nam voor een inhoudelijke behandeling van het saneringsplan en de onderhandelingsrol waarin dat „slecht afliep” deed zich in het begin van de jaren zeventig voor bij de sanering van Thomassen en Drijver/Verblifa NV. De feiten zijn opgetekend door A. Walravens e.a., *Bedrijfssluiting en sociaal beleid, een case-study*, SWI, Amsterdam, 1971.

8) Een systematische documentatie is niet voorhanden. Illustratief is onder meer *OR-informatie*, juli/augustus 1981, blz. 5.

9) B.v. de ondernemer met de commissarissen, bepaalde stafgroepen, of het hoger personeel, dan wel bepaalde personen daaruit; ondernemingsraad met de eigen achterban resp. met bepaalde actieve onderdelen daaruit; de vakbond met de bedrijfsledengroep enz.

„reëel” verlies. Niettemin is het nodig dat de andere belanghebbenden zich over de plannen buigen. De waarde van die tijd (en dus kosten) weegt misschien niet op tegen de effecten van de veranderingen die nog in de plannen aangebracht worden. Deze kosten kunnen echter worden beschouwd als de prijs voor het verwerven van consensus;

- b. *tempo als sociaal-psychologisch gegeven*: bij de presentatie van saneringsplannen begint het denkwerk van de informatie ontvangende partij. Diegene die de plannen presenteert kan zich vaak moeilijk verplaatsen in de onvermijdelijke „traagheid” en de emotionele barrière van de ander, die zich het probleem en zijn mogelijke oplossingen tracht eigen te maken. Dit spanningsveld van „gelijk hebben en gelijk krijgen” is b.v. aanwezig in die situaties waarin de ondernemingsraad zich over een adviesaanvraag buigt, terwijl de ondernemer reeds bezig is alle voorbereidende maatregelen voor de daadwerkelijke uitvoering van zijn plan te nemen;
- c. *tempo als tactisch middel*: het doen van tempozetten is een belangrijk onderdeel uit het tactisch arsenaal van partijen. Tijdwinst betekent bij voorbeeld ruimte voor het ontwikkelen van alternatieven en kansvergroting voor (on)verwachte gunstige ontwikkelingen. Vertragen kan helpen de hechtheid van gesloten coalities „in het andere kamp” onder druk te zetten en eventueel te verbreken of verzwakken 10).

Bij het optreden van grote verschillen in de tactische benadering kunnen hieruit voortvloeiende verschillen in perceptie gemakkelijk doorwerken in het tempogedrag. De ondernemer die vooral onderhandelingsgericht is en slechts om procedurele redenen het advies van de ondernemingsraad vraagt, zal de bedenktijd van de ondernemingsraad al gauw als

een kostenprobleem ervaren en klagen over „tactische vertragingen”. Ondernemingsraden daarentegen zijn gericht op maximalisering van de overlegmogelijkheden en dus zeer sensitief voor aandrang van de ondernemer op een spoedig advies. Zij hebben moeite dit anders te zien dan als „tactische drukverhoging”.

Het blijkt dat de arbeidsverhoudingen gemakkelijk kunnen verslechteren door communicatiestoornissen. De kans daarop wordt vergroot als er verschillen in tactische benadering bestaan. Die verschillen in tactische benadering hebben weer veel te maken met de aard van belangenverschillen tussen werknemers en de coördinatieproblemen die dat oproept tussen ondernemingsraad en vakbonden.

Geen der sociale partners kan op dwingende wijze het verloop van het onderhandelingsproces beheersen. Dit geldt vooral wanneer de saneringsmaatregel ruimte laat voor alternatieven. Het probleem is vaak dat de perceptie van een „force majeure”-situatie zelden gelijk zal zijn. Zoals met vele problemen in de arbeidsverhoudingen is niet doorslaggevend of partijen het gelijk aan hun zijde hebben, maar of zij *menen* dat zij gelijk hebben 11). Het beroep op diagnostische modellen kan daarbij slechts beperkt uitkomst bieden.

4. Preventie van ondernemingssanering

In het kader van de arbeidsverhoudingen bij saneringen is ook de vraag naar de mogelijkheden van preventie van dergelijke operaties van belang. Immers, zou het mogelijk blijken sanering te voorkomen dan wel de noodzaak ervan lang van te voren te voorspellen, dan zouden tijdig maatregelen genomen kunnen worden, zodat traumatische effecten van saneringsoperaties kunnen worden vermeden. Bovendien zou rustig overleg over alternatieve saneringsplannen kunnen worden gevoerd, hetgeen de kwaliteit van de oplossingen ook ten goede zou kunnen komen. Door preventie en/of zeer vroegtijdig overleg zou het mogelijk kunnen zijn de vertrouwensrelatie tussen de partners te verbeteren. Preventie blijkt echter — althans tot nu toe — bijzonder moeilijk te realiseren. In principe zijn verschillende ingangen voor preventie denkbaar. Het ontwikkelen van de volgende instrumenten is daarbij van bijzonder belang:

- diagnose-instrumenten die als een soort „early warning”- of radarsysteem tijdig voor naderende calamiteiten kunnen waarschuwen;
- een adequaat strategisch „portfoliebeleid” met behulp waarvan nieuwe activiteiten juist dan kunnen worden ondernomen als de oude moeten worden afgebouwd, zodat het aantal gedwongen ontslagen tot een minimum kan worden beperkt (combinatie van opbouw en afbouw);
- flexibiliteit in strategische of operationele zin, ten einde veranderingen in de samenstelling dan wel de omvang van productie en/of afzet gemakkelijker te kunnen opvangen.

Diagnose

Diagnose-instrumenten zoals ze thans in ons land worden gebruikt, kunnen ruwweg worden ingedeeld in financiële-insolventievoorspellingsmodellen en integrale-doorlichtingsmethoden.

De eerste zijn gericht op het — in principe enkele jaren vooruit — voorspellen van faillissement(sdreiging) met

10) Voorbeelden hiervan worden genoemd door Aad van Corteberghe en Jeroen Terlingen, *ENKA-dossier*, Utrecht/Antwerpen, 1972, blz. 141-186.

11) Richard E. Walton en Robert B. McKersie, *A behavioral theory of labor negotiations*, New York, 1965.

behelp van financiële kengetallen 12). Ofschoon met deze modellen de laatste jaren wel behoorlijke vorderingen gemaakt zijn, is de betrouwbaarheid hiervan nog niet in alle gevallen voldoende 13). Niettemin kunnen deze methoden duidelijk aantonen of al of niet de sutterfase is ingetreden.

De veel gebruikte integrale-doorlichtingsmethoden zoeken mogelijke oorzaken van dreigende continuïteitsverbreking in een breed scala van indicatoren zoals de kwaliteit van het management, de produktmarktpositie, de kwaliteit van de research- en ontwikkelingsinspanningen, het sociaal beleid enz. 14). Met name binnen de grotere adviesbureaus in ons land zijn deze methoden de laatste jaren tot ontwikkeling gekomen. Onze indruk is echter dat ondanks onmiskenbare kwaliteiten van de methoden nog te veel afhangt van het persoonlijk diagnostisch vermogen van de functionaris die de doorlichting verricht.

In een mogelijke strijd omtrent het juiste respectievelijk het „enig juiste” alternatief bij dreigende sanering schiet met andere woorden de zeggingskracht van dergelijke doorlichtingen herhaaldelijk te kort. Derhalve kunnen bedrijfsdoorlichtingen wel nuttig zijn bij het overwegen van mogelijke saneringsmaatregelen. De resultaten ervan zijn echter discutabel, waarop partijen tijdens onderhandelingen dan ook herhaaldelijk wijzen. Die aanvechtbaarheid geldt dikwijls niet alleen de gebruikte informatie maar ook de conclusies. In termen van „dwingendheid” dragen noch de insolventievoorspellingsmodellen noch de integrale doorlichtingen voldoende bij om de arbeidsverhoudingen bij inkrimping doorslaggevend te beïnvloeden.

Strategisch portfoliobeleid

De systematische aanpak van het portfoliobeleid vindt tegenwoordig in belangrijke mate plaats met behulp van zogenaamde portfoliomodellen 15). Daarmee poogt men met behulp van bepaalde criteria te analyseren welke activiteiten van een onderneming moeten worden gestimuleerd dan wel uitgebreid en welke moeten worden ingekrompen resp. geliquideerd. Idealiter kunnen met behulp van de opbrengst uit de bestaande activiteiten, nieuwe projecten worden ontwikkeld die werkgelegenheid en winst in de toekomst beloven, zodat het aantal ontslaggevallen zo gering mogelijk kan zijn. Ongetwijfeld zijn portfoliomodellen één der meest adequate technieken voor de strategische problematiek tijdens de huidige stagnatie van de economie. Uit inhoud en toepassing van het concept blijkt dat inkrimping, afbouw, omscholing maar ook ontslag in de beschouwing betrokken worden 16).

Voor beeldvorming en discussie omtrent alternatieven en de timing van de uitvoering daarvan is het portfoliobeleid van groot belang. Het kan derhalve ook zijn betekenis hebben — en dat heeft het ook — voor de arbeidsverhoudingen. Inkrimping zal er echter nooit volledig door kunnen worden voorkomen. Het is en blijft een normaal uitvloeisel van het ondernemen.

Flexibiliteit

De derde categorie behelst een groot aantal mogelijke maatregelen die de flexibiliteit van de onderneming in relatie tot fluctuaties in de omvang van de produktie en/of de omzet verbeteren. De mogelijkheden daartoe zijn echter sterk afhankelijk van de aard van de branche, de daarin verrichte activiteit, de omvang van de onderneming, de aard van de concurrentie, het werknemersbestand, de overige produktiemiddelen enz. Een uitwerking van deze problematiek valt buiten het bestek van dit artikel. Vandaar dat volstaan wordt met het opsommen van enkele voorbeelden van maatregelen die de flexibiliteit kunnen verbeteren:

- a. uitbesteden van (een deel van) de produktie of omzet;
- b. uitwisselen van assortimenten met collega's;
- c. gebruikmaken van onderaannemers, uitzendbureaus enz.;
- d. afsluiten van — op korte termijn opzegbare — lease- of

huurovereenkomsten in plaats van aanschaf van duurzame produktiemiddelen;

- e. investeren in en gebruik van „multi purpose”-apparatuur (omschakelbaar op andere activiteiten) in plaats van gespecialiseerde produktiemiddelen;
- f. aanstellen van in meer functies inzetbaar personeel c.q. het daartoe opleiden van het huidige personeel.

De verbetering van flexibiliteit van de bedrijfsvoering wordt bij deze maatregelen in hoofdzaak verkregen door het overschakelen op andere activiteiten te vergemakkelijken of door een verschuiving in de verhouding tussen vaste en variabele kosten. Vanuit de optiek van de onderneming kan dit in voorkomende gevallen leiden tot vermindering van de kans op schoksgewijze inkrimpingen, al geschiedt dat (bij voorbeeld in de gevallen a en c) door afwenteling op andere ondernemingen. Deze maatregelen hebben daardoor behalve een micro-ook een macro-aspect.

Inzicht in de structurele bijdrage van de in dit kader denkbare maatregelen behoort onderdeel te zijn van een evaluatie van de strategische positie van de onderneming. Als zodanig hoort het thuis in het overleg over het strategisch beleid tussen ondernemer en men doet er echter goed aan te bedenken dat ook hier — evenals bij het portfoliobeleid — het aantal aannames en taxaties bij het nemen van een dergelijk strategisch besluit zo groot is dat allerminst gegarandeerd is dat inkrimping daarmee voorkomen wordt.

5. Conclusie

Gezien de grote belangen die bij een saneringsproces op het spel staan en de vele betrokkenen, is de kans groot dat op enig moment een kink in de kabel komt. Op voorhand laat zich niet een gedragscode ontwikkelen die een voorspelbare ordelijke afwikkeling garandeert. De greep van het management op de gebeurtenissen is beperkt. Van een verbetering van diagnose en preventie van sanering — voor zover mogelijk — lijkt voorlopig geen substantiële bijdrage voor de beheersbaarheid en dus voorspelbaarheid van inkrimpingsoveroperaties te mogen worden verwacht.

Naarmate het saneringsproces het moment nadert waarop ondernemingsraad en vakbeweging erbij worden betrokken, wordt de afloop van dit proces meer bepaald door de eigenaardigheden aan de werknemerszijde van de arbeidsverhoudingen. Een dominante rol hierbij speelt de wijze waarop vakbonden en ondernemingsraad zich opstellen. De invloed van hun opstelling op het saneringsproces wordt groter naarmate de ondernemingsraad eerder in de besluitvorming wordt betrokken. De besluitvorming laat dan ruimte voor verschillende tactische benaderingen die de relatie met de bestuurder sterk kunnen beïnvloeden. Doorslaggevend voor de loop der gebeurtenissen bij bedrijfsinkrimpingen lijkt echter vooral of de sanering een bedrijf gedeeltelijk treft dan wel de ondergang van het gehele bedrijf inhoudt.

Th. P. van Hoorn
J. J. Ramondt

12) Zie J. Bilderbeek, *Financiële ratio-analyse*, 2e druk, Stenfert Kroese, Leiden, 1979; en R. Broos en A. J. J. M. van der Hoorn, *Financiële kengetallen en creditbeoordeling*, MAB, april 1978, blz. 187 e.v.

13) Zie Van Hoorn en Van der Schroeff, op. cit., blz. 33 e.v.

14) Zie onder meer P. M. Kempen, *Bedrijfsdiagnose, alias Management Audit. Het periodieke preventieve organisatie-onderzoek*, Samsom, 1979; Orde van organisatiekundigen en -adviseurs, *Organisatiedoorlichting*, 1981.

15) Zie P. Croon, *Portfolio-analyse*, in: P. Croon, D. J. Eppink e.a., *De ondernemer in het kraaiennest*, Samsom, 1981, blz. 136 e.v.

16) Zie Th. P. van Hoorn, *Inkrimping en sanering als strategische opties*, in: P. Croon, D. J. Eppink e.a., op. cit., blz. 202 e.v.