



Werknemersparticipatie

Auteur(s):

Lecq, S.G., van der

Verschenen in:

ESB, 86e jaargang, nr. 4316, pagina 525, 22 juni 2001

Rubriek:

Van de redactie

Trefwoord(en):

In deze tijden van krapte op de arbeidsmarkt wordt veel nagedacht over manieren om werknemers te binden aan het bedrijf waarvoor ze werken. Dertiende maanden, lease-auto's of ov-kaarten, kinderopvang, flexibele pensioen- en uittredingsregelingen, sabbatsverlof en vele andere 'employee benefits' worden uitgevonden en ingevoerd. Het management maakt de keuze tussen enerzijds uitgaven aan dergelijke secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden en anderzijds investeringen in het bedrijf. Investeringen renderen op langere termijn en dat geldt ook voor investeringen in menselijk kapitaal, zoals opleidingen, trainingen en teamontwikkeling. Zowel het bedrijf als de werknemers hebben daar profijt van. De werknemer heeft baat bij meer uitkeringen door employee benefits, maar ook bij meer investeringen vanuit het bedrijf in zijn of haar ontwikkeling. De afweging tussen beide uitgaven wordt door het management gemaakt.

Wanneer de werknemer ook aandeelhouder van het bedrijf is, heeft deze indirect invloed op de afweging. Als aandeelhouder heeft de werknemer belang bij een zo hoog mogelijke winst, omdat die zich zal vertalen in een hoge aandelenkoers en een eventueel hoog dividend. Hoge winst is een doelstelling met een horizon van een (boek)jaar, die ten koste kan gaan van doelstellingen met een langere tijdshorizon. Investeringen in het menselijk kapitaal van het bedrijf zijn daar een voorbeeld van. Het bedrijfsbelang en het werknemersbelang gaan hier samen, mits de tijdshorizon lang genoeg is. Andere investeringen in werknemers zijn het verbeteren van arbeidsomstandigheden door arbo-mebelair, goed functionerende hard- en software, gratis koffie en thee, kerstpakketten en andere zaken die het werkende leven veraangenamen. Hier gaan bedrijfsbelang en werknemersbelang ook samen, maar kan er op korte termijn een uitruil tussen beide ontstaan. Arbeidsomstandigheden in enge zin zijn belangrijk voor het behoud van goede werknemers en daarmee de winst op lange termijn, maar emolumenten kunnen worden gemist om de winst van het lopende jaar op te krikken. Kostenbesparingen zijn aantrekkelijk, zodat de scheidslijn tussen arbeidsomstandigheden en emolumenten hiermee afhankelijk kan worden van de korte termijn-winstdoelstelling.

Normaliter weegt het management de investeringen die op langere termijn renderen en kostenbesparingen die op korte termijn renderen tegen elkaar af. Als het goed is, wordt het management mede op basis van de kwaliteit van deze afweging beoordeeld. Het is moeilijk om factoren als de gezondheid van het bedrijf en de betrokkenheid van de medewerkers te observeren, maar er zijn inmiddels diverse prestatie-metinstrumenten ontwikkeld om hiervan een enigszins geobjectiveerde indicatie te krijgen. Hierbij valt te denken aan instrumenten als de 360-gradenbeoordeling en de balanced scorecard-methode. Op die manier kan het management worden afgerekend op de wijze waarop de winstdoelstelling wordt gerealiseerd met behoud van de cruciale lange termijn randvoorwaarden van een gezond bedrijf met een toegewijd en competent team van werknemers.

Na het invoeren van werknemersparticipatie ligt de verantwoordelijkheid voor het optimaliseren echter niet langer alleen bij het management, maar komt deze deels bij de werknemers te liggen. Zij hebben immers met de overige deelnemers aan de aandeelhoudersvergadering het laatste woord. De aandeelhouders hebben meer belang bij korte-termijndividend en middellange-termijnkoersontwikkeling en minder bij de lange-termijncontinuïteit van het bedrijf. De afweging tussen de kortere en de langere termijn moet nu worden gemaakt door de werknemers annex aandeelhouders. Dat kan niet alleen slecht uitpakken voor het bedrijf, maar ook voor hen zelf. De keuze om in hun eigen menselijk kapitaal te investeren voelen zij immers direct in hun eigen aandeelhoudersportemonnee. Dit effect wordt nog eens versterkt als een deel van hun salaris variabel wordt gemaakt, zodat ook deze inkomstenbron afhankelijk is van de winst van het bedrijf. De prikkel om de winstdoelstelling te laten prevaleren boven investeringen in het bedrijf en het (eigen) menselijk kapitaal wordt zo nog sterker. Netto desinvesteringen, vooral in niet-financiële arbeidsvoorwaarden en in de arbeidsomstandigheden, zijn een te vrezen gevolg.

De remedie kan worden gevonden in een combinatie van maatregelen. Ten eerste moet de werkgever de afstemming en onderhandelingen met de ondernemingsraad serieus nemen. Als werknemers zich via de ondernemingsraad gehoord en gekend weten, zullen zij minder behoefte hebben hun managers via de aandeelhoudersvergadering te disciplineren. Ten tweede moeten de werknemers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun menselijk kapitaal door duidelijke voorwaarden over de investeringen daarin overeen te komen. Persoonlijke ontwikkelingsplannen met een bijbehorend opleidingstraject zijn er niet alleen om ingevoerd, maar ook om uitgevoerd te worden en dat vergt twee actieve partijen. De werknemer zal zich realiseren dat het variabele deel van de beloning hier op korte termijn onder lijdt, maar dat deze inkomstenderving op langere termijn zal worden goedge maakt door een verbeterde positie op de arbeidsmarkt. Ten derde moeten onbedoelde prikkels van werknemersparticipatie voor het management worden tegengegaan. De manager dient de volledige verantwoordelijkheid voor een goede afweging tussen investeren en winst maken weer terug te nemen in plaats van deze gemakshalve te delegeren. Dergelijke schijndemocratie is in niemands belang.

