

1. Inleiding

Er wordt gesproken van een 'hype' in de advieswereld. Voor elk mogelijk of denkbaar probleem valt een externe adviseur te vinden. Er zijn zelfs adviesbureaus die klanten adviseren over de keuze en inzet van externe adviseurs.

Een wereldje dat modieus en pretentieus overkomt. Alleen zo'n woord 'hype' al. Waarom niet gewoon zeggen dat advieswerk 'booming business' is, of liever nog dat er sprake is van een zekere 'gekte'.

Ervaringen met adviseurs en tevredenheid over hun inzet verschillen. Van ondernemingsraden hoor je negatieve ervaringen met adviseurs. Andere ondernemingsraden constateren achteraf dat zij veel te laat een adviesbureau inschakelden. Of je ziet ondernemingsraden zelf doormodderen en slechte resultaten boeken. Zo blijven ernstige problemen in de onderneming voortbestaan. Of binnen de ondernemingsraad zelf.

Gelukkig zie je ook ondernemingsraden met succes een adviseur inschakelen en tevreden zijn over de bereikte resultaten. En zij niet alleen, heel wat bestuurders zijn achteraf blij met de externe ondersteuning van de ondernemingsraad.

Het op het juiste moment vinden van de goede adviseur is meer dan een gelukkig lot in de loterij. Dit praktijkcahier wilt u ondersteunen bij het beantwoorden van vragen naar de momenten, omstandigheden en voorwaarden waarbij het zinvol is een externe adviseur in te schakelen.

Wij ontkomen niet aan de slechte situaties. Aan de kant van de medezeggenschap, die verkeerde keuzen maakt of te snel en ondoordacht adviseurs inzet. En aan de adviseurskant, als die kritiekloos onduidelijke adviesopdrachten accepteren. Geen van beide partijen sparen wij. Succes- en faalfactoren

in het selectie- en samenwerkingsproces van ondernemingsraad en adviseur gaan wij behandelen.

Wij zijn beiden jaren actief als adviseur op het gebied van medezeggenschap en leren voortdurend. Wij hebben onze eigen opvattingen over ons vak. Wij vinden dat de ondernemingsraad zelf verantwoordelijk blijft, kritisch moet zijn over de nuttigheid van externe ondersteuning en zoveel mogelijk zelf blijft doen. En van externen moet leren hoe in de toekomst vergelijkbare situaties zelf aan te kunnen. Ons motto is daarom 'Als de ondernemingsraad het zelf kan, kan hij de beste adviseurs buiten de deur houden'. Als een adviseur toch nodig is, is zijn inzet alleen zinvol als de doelstelling van de ondernemingsraad kristalhelder is.

1.1.

Opzet cahier

Dit praktijkcahier is uit tien hoofdstukken opgebouwd.

Wij beginnen met het opbouwen van kaders om de samenwerking tussen ondernemingsraad en adviseur te kunnen behandelen. Daarin geven wij onze visie, zodat helder is voor de lezer hoe wij kijken naar de actualiteit. Wij geven een algemene omschrijving van medezeggenschap, een overzicht van de soorten ondernemingsraden en een opsomming van belangrijke trends in de samenleving en in het denken over organisaties. Het eerste hoofdstuk (hoofdstuk 2) besluiten wij met de gevolgen voor de medezeggenschap. Door zo het speelveld voor ondernemingsraden te schetsen, vinden we de zaken die invloed hebben op het functioneren van de ondernemingsraad. Dat maakt het mogelijk ondersteuningsvragen beter te stellen.

In hoofdstuk 3 leggen we een koppeling naar het moderne concept van de 'lerende' organisatie. Door die ideeën te confronteren met het functioneren van overheidsondernemingen analyseren we

veel voorkomende problemen. Zo onderzoeken we hoe een ondernemingsraad tamelijk objectief de kwaliteit van 'zijn' onderneming kan beoordelen. Deze beoordeling is medebepalend voor de wenselijkheid of noodzaak van externe ondersteuning voor de ondernemingsraad.

Het vierde hoofdstuk geeft een overzicht van de ontwikkelingen op de markt van het organisatie- en managementadvies. Daarbij kijken we naar de aanbodkant, de ontwikkelingen binnen de advieswereld, en naar de vraagkant, de verwachtingen van opdrachtgevers. Wij spitsten dat toe op de markt van de medezeggenschapsondersteuning.

Een overgang van de algemene analyses naar de praktijk wordt in hoofdstuk 5 gemaakt. Daarin analyseren we welk vraagstuk welk type ondernemingsraad in welk type onderneming tegenkomt en welke deskundigheidsvraagstukken dat oproept. Wij komen tot vijf verschillende vormen ondersteuningsvragen. Met behulp van die analyse is beter de meerwaarde van een externe adviseur voor ondernemingsraad en onderneming te bepalen.

Het zesde hoofdstuk geeft een overzicht van wettelijke mogelijkheden en belangrijke rechterlijke uitspraken over de inschakeling van externe deskundigen.

De kern van dit praktijkcahier komt aan de orde in het zevende hoofdstuk, dat ingaat op de praktijk. Eerst behandelen we mogelijke missers. Wat kan er mis gaan aan de kant van de ondernemingsraad en welke fouten kan de externe adviseur maken. Principeel geven wij als onze mening aan dat de adviseur een grotere, wat professionele verantwoordelijkheid draagt voor een geslaagde samenwerking.

Om ondernemingsraden te steunen in het goed benoemen van de gewenste aanpak, geven we een overzicht van alternatieve aanpakken, gekoppeld aan de verschillende ondersteuningsvragen. Het hoofdstuk wordt besloten met praktische aanwij-

zingen over de aanpak van de selectie van en de samenwerking met een externe adviseur.

In hoofdstuk 8 gaan wij kort in op twee praktijksituaties. De eerste is dat bestuurder en ondernemingsraad zich gezamenlijk laten bijstaan door een adviseur. De tweede dat bestuurder en ondernemingsraad zich ieder laten bijstaan door een eigen adviseur. Verder passeren in dit hoofdstuk valkuilen, praktische tips en condities voor successen de revue.

Helaas worden adviseurs nogal eens ingeschakeld bij conflictsituaties. Conflicten in de ondernemingsraad zelf en tussen ondernemingsraad en bestuurder. Omdat conflicten specifieke kenmerken hebben, staan wij wat uitgebreider stil bij soorten conflicten. Wij geven een overzicht van belangrijke onderwerpen daarbij voor de ondernemingsraad. En wij gaan in op de mogelijkheden van een derde persoon als conflictbemiddelaar. We leggen de verbinding naar de typen ondernemingen, ondernemingsraden en vraagstukken die we in de vorige hoofdstukken ontwikkeld hebben.

Omdat wij groot vertrouwen hebben in het lerend en kritisch vermogen van ondernemingsraden, hebben we een apart hoofdstuk opgenomen voor de 'doe-het-zelf'-ondernemingsraad. Het cahier sluiten wij af met een blik op wat in de toekomst ondernemingsraad, onderneming en adviseur staat te wachten.

1.2.

Leeswijzer

Een praktijkcahier moet voor iedere ondernemingsraad antwoord geven op de eigen actuele vragen. Omdat ondernemingsraden onderling verschillen, zijn niet alle hoofdstukken interessant voor elke ondernemingsraad. Wij hebben geprobeerd het cahier zo op te bouwen dat iedere ondernemingsraad vrij snel zijn eigen gading vindt. Ondernemingsraden die zich willen beperken tot

praktische aanwijzingen kunnen volstaan met het lezen van de hoofdstukken 5 en 7. De hoofdstukken 6, 8 en 9 gaan in op specifieke situaties. Ondernemingsraden die echt bewust en strategisch willen kiezen voor het mogelijk inschakelen van externe adviseurs, raden wij aan de hoofdstukken 2 en 3 te lezen.

Wij hebben geen simpel cahier willen schrijven met uitsluitend praktische tips. Want wij geloven niet in zo'n aanpak van '100 tips voor . . .' of 'Bluf je een weg door de adviseurswereld'. Het gaat om wezenlijke vraagstukken waarvoor analyse van de eigen situatie en visie-ontwikkeling nodig zijn. Daarom beginnen wij met analyses.

Natuurlijk mag overal waar wij de mannelijke vorm gebruiken, de vrouwelijke gebruikt worden. Wij hebben consequent gekozen voor het gebruik van de termen uit de Wet op de ondernemingsraden (WOR), hoewel die in de overheid onnatuurlijk aandoen. Dus spreken wij van bestuurder en onderneming. Zo vermijden we lange omschrijvingen als 'bedrijf, dienst, dienstonderdeel, instelling'. Wij spreken over 'adviseur' of 'externe'. Tenzij we de wet citeren, omdat die nu eenmaal spreekt over 'deskundige'.