

4. Organisatieadvieswerk voor management en OR's

Advieswerk is booming business. In Nederland is het aantal organisatieadviseurs het aantal huisartsen al lang gepasseerd. Zo moeilijk is dat niet, want iedereen kan zich adviseur noemen. Een bordje 'Adviseur' bij de deur is voldoende. Een flitsende naam, een eigen PC en wat modellen uit handboeken voor management en organisatie doen de rest. Zo ontstaan de moderne medicijnmannen, bakkers, geestelijk leiders, goeroes en wijzen uit het westen. Tegen dagtarieven die in de buurt komen van maandlonen van de modale werknemer wordt lucht verkocht.

Een te gemakkelijk beeld dat onrecht doet aan de werkelijkheid, de inzet en betrokkenheid van veel adviseurs. Veel fantasie is er niet voor nodig. Het aantal geregistreerde een-mens-bureaus steeg de laatste jaren flink tot 50.000 in 1996. Soms ligt de reden in fiscale voordelen. Vaak gaat het om overbodig geworden managers of staffunctionarissen. Heel wat voormalige managers verkopen zich als interim-manager. Staffunctionarissen nemen activiteiten mee en beginnen voor zich zelf. Of mensen kiezen voor de bekoring van de vrijheid en de eigen verantwoordelijkheid. Zelfs ex-vakbondsbestuurders beginnen voor zichzelf. En ex-ondernemingsraadsleden starten eigen bureaus.

Had je een jaar of twintig geleden een aantal bekende adviesbureaus met elk hun eigen specialiteit, nu is er een business waarvan de jaarlijkse omzet op tussen de twee en vijf miljard gulden wordt geschat.

Die omvang en diversiteit van het aanbod geeft aan hoe moeilijk het is voor het eigen probleem de geschikte adviseur te vinden. Zeker als je dat voor de eerste keer doet. En een huisarts die verwijst naar de specialist ontbreekt. Hoewel, vakbonden

hebben voor medezeggenschappers wel eerste-lijnsvoorzieningen georganiseerd. En anders blijft er altijd nog het welgemeende advies van de collega over. Want de medezeggenschapper die ondersteuning zoekt, vindt een veelheid aan soorten en maten adviseurs. Gronden om tot een objectieve keuze te komen ontbreken. Kwaliteit valt moeilijk van tevoren te bepalen. Dus bepalen primaire emoties, *fingerspitzengefühl* of mond-op-mondreclame de keuze.

Om greep te krijgen op de ontwikkelingen in de markt, maken we een onderscheid tussen de aanbod- en de vraagkant van de markt. Apart gaan we in op de specifieke medezeggenschapsmarkt. Steeds blijkt dat de medezeggenschapsmarkt wat vertraagd reageert op de algemene ontwikkelingen.

4.1.

Situatie op adviesmarkt

De breedheid van het aanbod van organisatieadviesbureaus blijkt uit hun omzetverdeling in 1996. Absolute topper is informatietechnologie met 45% van de omzet. Sterke volgers zijn human resources management, strategie en productie-/uitvoeringsvraagstukken (12-15%). Kleinere aandelen hebben financiën en marketing en sales.

Die inhoudelijke verbreding kan vanuit twee perspectieven bekeken worden. Vanuit de ondernemingen is het te zien als een uitdrukking van de toenemende flexibilisering. Externe adviseurs leveren specifieke deskundigheden die ondernemingen tijdelijk nodig hebben. Inhuren is goedkoper dan permanent in huis hebben. De organisaties maken zich onafhankelijker van deskundigen.

Vanuit het externe perspectief lijkt het een teken van zwakte van organisaties. Men beschikt over onvoldoende eigen expertise. Blijkbaar is de organisatie niet in staat die deskundigheid zelf op te bouwen en aan zich te binden.

Beide conclusies zijn gelijktijdig waar. De wereld zit ingewikkeld in elkaar. Organisaties hebben een ze-

kere neiging keuzes terug te brengen tot zwart-wit-varianten. Organisatieadviseurs blinken uit in het aangeven en benoemen van spanningen, keuzes en dilemma's.

Het is moeilijk, zo niet onmogelijk zin en onzin van externe adviseurs objectief te beoordelen. Het blijft een subjectieve zaak, waarbij het aanbod ook de vraag schept. Want mode- en trendgevoeligheid kunnen de advieswereld niet ontszegd worden. En organisaties sporen elkaar aan in die trends mee te gaan.

Samenvattend zijn er vier redenen om externe adviseurs in te schakelen. Externe adviseurs:

- a. voorzien in de behoefte aan gespecialiseerde kennis en vaardigheden, waarover de opdrachtgever onvoldoende, kwalitatief of kwantitatief, beschikt;
- b. bieden intensieve professionele ondersteuning op tijdelijke basis bij ingrijpende processen;
- c. maken gebruik van de positie van buitenstaander om onpartijdig oordeel te geven, de dingen te zeggen die anderen verzwijgen, snelheid in processen te brengen;
- d. legitimeren genomen beslissingen, onderbouwen juistheid van het vastgestelde beleid of het ontbreken ervan.

4.2.

Ontwikkelingen bij opdrachtgevers van externe adviseurs

De vragen en houdingen van opdrachtgevers veranderen. Zij krijgen meer ervaring en stellen zich minder afhankelijk op. Kritischer klanten betekent minder vraag. Na een ongebreidelde groei in de jaren tachtig, kwam de markt begin jaren negentig snel tot stilstand. Ondertussen begint de economische bloei voor adviseurs weer vruchten af te werpen.

De toenemende deskundigheid betekent dat opdrachtgevers ontwikkelingen meer in eigen hand

houden en zelf de regie voeren bij veranderingsprocessen. Dat gaat samen met het vaker werken met kortlopende trajecten. Opdrachtgevers kiezen kritisch voor een projectaanpak waarin alleen waar nodig, externen worden ingehuurd. Met name de koplopers kiezen er nadrukkelijker voor als lerende organisatie het leren in eigen hand te houden.

De tijd dat organisatieadviseurs na wat gesprekken een rapport uitbrachten met een schets van een nieuwe organisatie en wat implementatieaanbevelingen is voorbij. In plaats van rapporten zijn er nu snelle presentaties van stapels sheets en klanten die om resultaatverplichtingen vragen. Externe adviseurs zijn dienstverleners, de kwaliteit van hun diensten is pas te beproeven na aflevering. Bovendien bepaalt de klant zelf mede de kwaliteit ervan. Uit onderzoek blijkt dat klanten het vaakst een opdracht geven aan bureaus en vooral aan adviseurs die ze kennen. Een tweede motief is de aanbeveling door kennissen en collega's. Andere motieven, zoals advertenties, mailings, bekendheid uit publicaties en dergelijke zijn nauwelijks van belang. Er zijn heel wat adviseurs, zelfs grotere bureaus, die weinig moeite doen om via dit soort kanalen bekend te worden. Zij gaan ervan uit dat zij zo goed zijn dat zij zelf kunnen kiezen uit de klanten die zich spontaan aanbieden.

Reputaties zijn van groot belang bij selectieprocessen. Opdrachtgevers willen weten of de aangeboden methoden eerder succesvol waren. Klanten keren terug naar de basis, liever gedegen en bewezen methoden dan innovatieve experimenten. Vergelijkbare ontwikkelingen zijn in het trainings- en cursuswerk te zien: meer in eigen beheer, kortere programma's en vooral meer instrumenteel. De overheid is een steeds belangrijker klant voor externe adviseurs. Dat is te verklaren uit de kaalslag in staffuncties en omdat overheden vaker inhoudelijke klussen uitbesteden. De groei in de overheidsmarkt zit vooral in het inhoudelijke werk (bijvoorbeeld schrijven van bestemmingsplannen, maken van beleidsnota's). Er is een bureau dat met dit soort activiteiten in vijf jaar naar tachtig adviseurs is gegroeid.

In het algemeen richt de vraag van de opdrachtgevers zich meer op inhouden, ondersteuning bij strategieontwikkeling, ondersteuning bij de implementatie van nieuwe structuren en processen. Daarbij geeft de opdrachtgever aan de dienstverlening meer een productkarakter en hij zet de externe meer modulair in.

De medezeggenschapsopdrachtgever volgt deze ontwikkelingen op enige afstand. Ondernemingsraden treden vaker als zelfbewuste opdrachtgever op. Er worden, soms gedwongen door inkoopprocedures, bij meer bureaus offertes gevraagd. Ondersteuningsvragen worden nadrukkelijker geformuleerd. Van externe adviseurs wordt meer verwacht dan een beetje meebewegen als procesbegeleider. Ondernemingsraden verwachten inhoudelijke kennis, strategische aanpakken en vooral ondersteuning in het realiseren van doelen. Er bestaat meer ervaring bij de ondernemingsraad met het werken met externen, men stelt zich minder afhankelijk op. Veel ondernemingsraadsleden hebben uit de eigen functie ervaring met externen en met het formuleren van projectplannen en -resultaten.

Er zijn natuurlijk ondernemingsraden die gewoon te getrouw blijven bij het bekende instituut. Daar is niks mis mee, zolang het een bewuste keuze is. En heel veel, waarschijnlijk een meerderheid van de ondernemingsraden in de overheid, gebruikt zijn (wettelijke) faciliteiten niet volledig. Daar is ook niks mis mee, zolang men tevreden is over het eigen functioneren en er resultaten worden geboekt.

4.3.

Toekomstige trends in advieswezen

De ontwikkelingen op de markt en de veranderende vragen van potentiële opdrachtgevers leiden tot een aantal trends.

4.3.1. Branchevervaging

Vroeger gespecialiseerde bureaus, met name accountants en informatiseringspecialisten, verleg-

gen hun grenzen. Zij bewegen zich op een breed scala van adviesdiensten. Een zelfde beweging maken Hogescholen en Universiteiten die trainingen en advieswerk aanbieden. Of bestuursacademies die medezeggenschaps cursussen verzorgen. Een ander voorbeeld zijn de uitgeverijen van handboeken en tijdschriften. Zij bieden nu multimedia-pakketten aan, waarin een gratis help-desk opgenomen is.

4.3.2. *Schaalvergroting*

Middelgrote en grotere bureaus volgen hun klanten in de ontwikkeling naar internationalisering. Hierdoor ontstaan multinationale adviesorganisaties.

4.3.3. *Fellere concurrentie*

Kritischer klanten moeten meer bewerkt worden. Desnoods via reclamespotjes op de televisie. Meer advertenties, hardere acquisitie, scherpere offertes tonen de toenemende concurrentie. Terwijl de tarieven onder druk staan, worden de kwaliteitseisen hoger. Meer kwaliteit voor minder geld.

Er komen meer alternatieve aanbiedingen op de markt, zoals directe toegang, via Internet desnoods, tot informatie-bestanden, videobanden, opleidingssoftware die eigen leer- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden. En de onderlinge netwerken door organisaties en hun (branche)verenigingen geven alternatieven.

4.3.4. *Groeimarkt*

Toenemende complexiteit van ondernemingsvraagstukken, informatie-technologische ontwikkelingen, fusie- en overname- en internationaliseringsgolven blijven een groeiende markt voor adviesbureaus.

4.3.5. *Deelmarkten*

Als gevolg van alle ontwikkelingen splitst de markt zich op langs twee sporen. Enerzijds de ontwikkeling van mega-bureaus, anderzijds de toename van zelfstandige organisatieadviseurs en kleinere bureaus. Gespecialiseerd en werkend langs eigen netwerken vullen zij de mazen. De kleinere klanten worden zo op eigen maat bediend.

4.4.**Medezeggenschapsmarkt**

Naar onze mening worden deze trends ook in medezeggenschapsadvisering zichtbaar. Op de opleidingsmarkt voor ondernemingsraden zijn ze al te zien.

Sommige oude opleidingsinstituten hebben de slag naar een meer klant- en inhoudsgerichte benadering gemist. Mede door het wegvallen van subsidies vindt er een concentratieproces plaats, waarin instituten geheel verdwijnen. Er ontstaan mega-opleidingsinstituten. Tegelijkertijd blijven nieuwe bureaus de markt betreden. En ervaren adviseurs/trainers verlaten instituten om in kleiner verband dat werk te gaan doen dat hen echt motiveert. Deze groep gaat zich verzamelen in vrijwillig aangegane netwerken.

Passen we de algemene trends toe op het medezeggenschapsaanbod dan zien wij het volgende beeld.

4.4.1. Branchevervaging

Medezeggenschap wordt voor bestaande managementadviesbureaus, accountantskantoren en informatietechnologieadviseurs een aantrekkelijke deelmarkt. Niet alleen om er een graantje mee te pikken, de ervaring in werken met medezeggenschapsorganen is de moeite waard. Maar weinigen komen daar in het openbaar voor uit. Anderzijds zijn er bureaus met een medezeggenschapsachtergrond die andere opdrachten en andere opdrachtgevers najagen en bereiken. Ook daarin is niet elk bureau op de markt even duidelijk. In het promotiebeleid houden bureaus blijkbaar rekening met mogelijke gevoeligheden op de markt.

Terwijl de politiek-ideologische lading van medezeggenschap minder wordt, verdwijnt de echt uitgesproken medezeggenschapsadviseur die bij voorbaat altijd achter de medezeggenschap staat. Daarvoor in de plaats komen opvattingen over de participerende en professionele ondernemingsraad. Binnen het aanbod aan medezeggenschapsorganen viel in het verleden een scherp onderscheid te

maken tussen organisatie- en strategisch adviseurs, bepaalde experts (bijvoorbeeld juridische, financiële en arbeidsomstandigheden), opleiders en trainers (-instituten) en uitgevers van bladen en losbladigen.

Die onderscheidingen vervallen. De belangrijkste uitgevers organiseren opleidingen en hebben een help-desk. Opleidingsbureaus doen aan adviesbegeleiding en geven eigen bladen uit. Adviseurs verzorgen opleidingen, juristen bemiddelen eerder over een convenant dan dat zij een procedure voor de rechter aanspannen. Arbodiensten doen organisatieadvieswerk, opleiders coachen voorzitters. En niet in de laatste plaats, uit vakbonden ontstaan commerciële adviesbureaus. Tegenwoordig kan bij een enkele centrale op uurtarief een vakbondsbestuurder als onderhandelaar worden ingehuurd. Vakbonden gaan zelf als commerciële aanbieder op de markt verschijnen.

Een belangrijke trend is de ontwikkeling van 'full-service'-pakketten. Ondernemingsraden kunnen bij een instituut alles halen.

Maar een enkel GBIO-instituut profileert zich louter als scholingsinstituut. Een aantal in medezeggenschap gespecialiseerde adviesbureaus geeft ook opleidingen, al blijkt dat niet onmiddellijk uit naam en presentatie. Echte specialisering wordt alleen aangetroffen in de advocatuur, waarbij een paar advocatenbureaus zich heel nadrukkelijk presenteert aan ondernemingsraden.

4.4.2. *Schaalvergroting*

De overname-, fusie- en saneringsgolf in het opleidingsveld gaat tegenwoordig over de oude grenzen heen. Binnen de grootste vakcentrales worden de opleidingspoten en de advies- en verwijsinstellingen gefuseerd. Andere opleidingsinstituten gaan commerciële banden aan met kleinere adviesbureaus. Sommige meer succesvolle opleidingsinstituten zijn van oudsher al onderdeel van grotere advies- en opleidingsorganisaties. Nieuwe bureaus melden zich met eigen medezeggenschapsdochters. Een aantal vergrijzende gespecialiseerde medezeggenschapsadviesbureaus gaat een veilig onderkomen zoeken.

4.4.3. *Toenemende concurrentie ondanks groeimarkt*

De medezeggenschapsmarkt is van elastiek zolang het aantal medezeggenschapsorganen groeit en lang niet alle ondernemingsraden hun faciliteiten geheel aanspreken. Bij een groter aantal aanbieders, dat de markt meer commercieel en minder ideëel benadert, en kritischer opdrachtgevers wordt de concurrentie scherper. Opdrachten worden minder gemakkelijk gegeven, zijn kleiner van omvang en externen worden meer afgerekend op resultaat. Daarbij wordt van externen meer branchekennis verwacht, algemene verhalen zijn niet langer voldoende, de externe moet meer investeren in kennis en marktpositie. Dat werkt kostenverhogend.

De commercialisering vindt binnen alle bureaus en instituten plaats. Op veel plekken worden de oude non-profit-rechtsvormen en structuren verlaten voor rechtsvormen waarin adviseurs een groter ondernemersrisico dragen. Dat heeft behalve met marktontwikkelingen te maken met de eigen behoeften van de adviseurs.

En tot slot, ook in deze markt ontwikkelen zich twee sporen. Naast grotere bureaus met een breed assortiment aan adviesdiensten een veelheid aan kleinere bureaus en zelfstandig gevestigde adviseurs. De grotere kunnen de hele markt nog aan, de kleinere specialiseren zich.

4.5.

Vormen van ondersteuning

Ondernemingsraden ontmoeten allerlei vormen van externe ondersteuning:

- zelfstandig opererende medezeggenschapsadviseurs;
- kleinere en middelgrote medezeggenschapsadvies- en trainingsadviesbureaus;
- organisatieadviesbureaus met een medezeggenschapsspecialiteit;
- medezeggenschapsopleidingsinstituten met een adviespoot;

- medezeggenschapsopleidingsinstituten met een medezeggenschaps-, organisatieadvies- en bedrijfsopleidingenpoot;
- gespecialiseerde adviesbureaus;
- aan vakbonden gelieerde, commerciële adviesbureaus.

Binnen dit overzicht is een onderscheid te maken naar categorieën adviseurs:

- deskundigen louter gericht op medezeggenschap;
- deskundigen gericht op medezeggenschap én op organisatie- en managementvraagstukken;
- opleiders ondernemingsraden die het advieswerk erbij doen;
- specialisten op deelterreinen (arbo, advocaten).

Deze categorieën zullen in de toekomst te onderscheiden blijven. Zelfs als de schaalvergroting zich voortzet en adviseurs samenwerken in grotere verbanden. Individuele adviseurs houden natuurlijk een eigen taak- en rolopvatting en hun eigen specialismen. Dat maakt het selectieproces er niet eenvoudiger op, omdat een ondernemingsraad niet alleen kiest voor een bureau, maar ook voor de juiste persoon.

Tenslotte zijn er verschillende termen in omloop die vooral de rol van adviseurs beschrijven. Een adviseur geeft raad en ondersteunt bij de aanpak van vraagstukken. Als hij zich beperkt tot processen en procedures is het een procesbegeleider. Een deskundige is iemand met kennis van zaken op een bepaald terrein. Wordt wat deftiger expert genoemd. Vaak draagt een expert vooral kennis over en bemoeit zich minder met de toepassing ervan. De consultant geeft deskundige raad en combineert de rol van adviseur en deskundige. De opleider/trainer/cursusleider leert andere mensen kennis, inzicht of vaardigheden.