

januari 2016

Advisering van ondernemingsraden



Andersson Elffers Felix

Maliebaan 16
Postbus 85198
3508 AD Utrecht

+31 30 236 30 30
mail@aef.nl
www.aef.nl

Kamer van Koophandel
30096560

Inhoud

1 Inleiding	3
2 Rollen die AEF vervult	4
3 Thema's en competenties	7
4 Analysemethodieken contra-expertise	8
5 Werkwijze	10
6 Doorlooptijden	11
7 Quick scan op voorstellen	12
8 Ervaring AEF	13

1 Inleiding

Regelmatig wordt Andersson Elffers Felix (AEF) door ondernemingsraden ingeschakeld voor ondersteuning bij het geven van advies in het kader van de wet op de Ondernemingsraden (WOR). Vanaf haar oprichting in 1982 is de ondersteuning van ondernemingsraden een van de kernactiviteiten van AEF. In tegenstelling tot veel andere adviseurs en adviesbureaus in deze 'markt' beperkt de dienstverlening van AEF zich hier niet toe. AEF kiest er bewust voor om voor verschillende opdrachtgevers te kunnen werken. Dit betekent dat AEF ook directies en besturen adviseert.

Door te werken voor verschillende soorten opdrachtgevers zijn adviseurs van AEF goed in staat gevoeligheden bij de verschillende betrokken partijen in veranderingsprocessen te herkennen en te benutten in haar advisering. Bij ingrijpende veranderingen ontstaan gemakkelijk 'tunnelvisies' die uiteindelijk vernieuwing in de weg staan.

Bij het werken voor verschillende partijen verliest AEF niet uit oog wie haar opdrachtgever is. AEF fungeert daarbij niet als belangenbehartiger maar als onafhankelijk adviseur. Dit betekent dat het belang van de organisatie ijkpunt is in de advisering. Vanuit die positie kan AEF soms een lastige boodschap hebben voor de opdrachtgever. Dat kan voor een ondernemingsraad zijn, maar ook voor een directie, commissarissen of aandeelhouders.

Bij de uitvoering van opdrachten worden alle zorgvuldigheidseisen in acht genomen die de beroepscode aan ons stellen. AEF is aangesloten bij de Raad van Organisatieadviseurs (ROA) en uit dien hoofde onderworpen aan het tuchtrecht van de ROA.

2 Rollen die AEF vervult

Voor ondernemingsraden kan AEF een drietal rollen vervullen:

- toetsing van voorstellen
- ondersteuning OR bij advisering
- ontwikkelen van alternatieven.

Toetsing voorstellen

Bij toetsing van de voorstellen gaat het om uitvoering van een contra-expertise op de voorstellen van de directie.

Criteria voor toetsing zijn:

- volledigheid
- consistentie
- haalbaarheid.

Bij *volledigheid* gaat het om een inhoudelijke en een procedurele beoordeling van de voorstellen. Beoordeling van de onderbouwing is een belangrijk aspect bij de inhoudelijke beoordeling. Bij de procedurele beoordeling wordt gekeken of de adviesaanvraag en de toelichting daarop voldoen aan de eisen die de WOR stelt en aan de afspraken die de ondernemingsraad hierover met de bestuurder heeft gemaakt.

De toets op *consistentie* heeft betrekking op de logica en samenhang van de voorstellen. De voorstellen van de directie dienen te passen in de vastgestelde strategie en een overtuigend antwoord geven op de vraagstukken die de directe aanleiding vormen tot de voorgestelde maatregelen.

De toets op de *haalbaarheid* heeft betrekking op het verandervermogen van de organisatie. De spankracht van een organisatie bepaalt in hoge mate welke veranderingen succesvol tot stand kunnen worden gebracht. Risicoanalyses en evaluaties van recente veranderprocessen zijn daarvoor een belangrijke informatiebron.

Bij contra-expertise gaat het *niet* om een zelfstandig eigen onderzoek. Beoordeeld wordt of de directie het werk goed heeft gedaan. Dit vraagt inzicht in al het relevante achterliggende materiaal. De ervaring leert dat er in aanvulling van de adviesaanvraag aanvullend informatie uitgevraagd wordt. Dit vraagt om een goede medewerking vanuit de directie aan het onderzoek van AEF.

De contra-expertise wordt vastgelegd in een rapportage. Soms in de vorm van een presentatie, soms in de vorm van een uitgeschreven rapport. Dit wordt in overleg met de

Andersson Elffers Felix

opdrachtgever vastgesteld. Voorafgaande aan het uitbrengen van de rapportage toetst AEF de feiten bij de directie. Dit om te voorkomen dat meningsverschillen over de feiten het overleg tussen directie en ondernemingsraad gaat belasten.

Ondersteuning OR

In aanvulling op beoordeling van de voorstellen verleent AEF ondersteuning bij de afhandeling van de adviesaanvraag. De ondersteuning kan van beperkte aard zijn, maar desgewenst ook uitgebreid. Mogelijke vormen van ondersteuning zijn:

Helpen vaststellen beoordelingskader

Bij een adviesaanvraag met veel en gevoelige onderdelen is het nodig dat ook de OR prioriteiten stelt. Op basis van de prioriteiten kan de OR met de adviseur nadere keuzes maken over welke aspecten diepgaand beoordeeld moeten worden en welke niet. Het vaststellen van een beoordelingskader is een handzame manier om dit te doen. In een beoordelingskader worden prioriteiten, beoordelingscriteria en de relevante vragen vastgelegd. De ervaring van AEF is dat het wenselijk is om zo'n beoordelingskader vroeg in een adviestraject vast te stellen.

Procesmatige ondersteuning geven

Bij afhandeling van de adviesaanvraag zijn er verschillende belangen waarmee de OR rekening heeft te houden. Richting de medewerkers is er behoefte aan informatie maar bovenal aan zekerheden. Het management dringt - niet altijd ten onrechte - aan op tempo. Aan beide verlangens tegemoet te komen is ingewikkeld, maar kan vaak niet uit de weg worden gegaan. Met de WOR heeft de OR sterke procedurele troeven in handen, maar deze verkeerd gebruiken werkt contraproductief. Op basis van de ruime bestuurlijke ervaring van haar adviseurs kan AEF de OR daarbij desgewenst helpen.

Schrijven van het advies

Het schrijven van een advies ziet AEF als taak van de OR zelf. De OR kan het advies beknopt houden door te verwijzen naar de uitkomsten van de contra-expertise van AEF. In een aantal gevallen krijgt het advies van de OR de status van een onderhandelingsdocument. Dan kan het raadzaam zijn specialistische kennis bij het opstellen van het advies goed te benutten. AEF kan in dat geval helpen bij het schrijven van het advies. Uiteraard kan ook de noodzakelijke secretariële ondersteuning worden verleend.

Communicatie

In tijden van onzekerheid is het nodig om medewerkers goed te blijven informeren. Medewerkers willen zo concreet mogelijk weten waar ze aan toe zijn. De meest prangende vragen van medewerkers zijn: houd ik mijn baan, waar kom ik te werken, wie wordt mijn baas? Lopende een adviestraject kan daar niet altijd zo concreet antwoord op worden gegeven. Van belang is om dan wel de medewerkers procedurele zekerheden te geven door hen goed te informeren over wat wanneer door wie besloten gaat worden. AEF kan desgewenst adviseren over en ondersteunen bij de communicatie naar de achterban. Verder kan overwogen worden om de uitkomsten van de contra-expertise door AEF aan de medewerkers te laten presenteren. Dit kan de ondernemingsraad helpen bij het uitleggen en legitimeren van haar advies. De adviseurs van AEF stellen het op prijs om op deze wijze verantwoording af te leggen over haar werkzaamheden.

Ontwikkelen van alternatieven

Soms wordt AEF gevraagd om in het verlengde van een contra-expertise alternatieven te ontwikkelen voor de voorstellen van de directie. Dit kan betrekking hebben op het plan als

Andersson Elffers Felix

geheel maar ook op onderdelen daarvan. AEF is in staat om dit te doen, maar wil in dat geval met de ondernemingsraad goed afwegen wat het doel en de mogelijke effecten van zo'n stap zijn. Het is immers de verantwoordelijkheid van de bestuurder om met uitgewerkte voorstellen te komen. Het presenteren van een alternatief kan sterk confronterend werken. Soms heel nuttig, maar soms uitermate complicerend voor de eigen positie van de ondernemingsraad. Indien het uitwerking op deelterreinen betreft hoeft het minder gevoelig te zijn. Voor het opvullen van witte vlekken kan het zelfs in goede afstemming met de directie gebeuren. In alle gevallen vraagt het uitwerken van alternatieven een toegang tot alle relevante informatie in het bedrijf. Goede medewerking van staffunctionarissen en middenmanagement verhoogt in sterke mate de kwaliteit van een voorstel.

3 *Thema's en competenties*

AEF is een breed bureau, maar niet van alle markten thuis. Dit betekent dat zij beperkingen aanbrengt in haar werkzaamheden. Ondersteuning of begeleiding zonder een vorm van onderzoek doet AEF in de regel niet. Hooggekwalificeerd advieswerk vraagt om toevoeging van specialistische kennis en ervaring.

De binnen AEF aanwezige kennis en ervaring die relevant is bij advisering aan ondernemingsraden heeft onder meer betrekking op de volgende vraagstukken:

- reorganisaties
- strategie en marktbeleid
- fusies en overnames
- splitsing en verkoop
- organisatie-inrichting en topstructuur
- financiële doorlichting
- beoordeling investeringsprojecten
- werkmethodeken en bedrijfsprocessen
- loonkostenanalyses en CAO-evaluaties
- HRM-beleid, waaronder functiewaardering
- outsourcing
- privatisering en verzelfstandiging.

AEF beschikt over adviseurs met de hiervoor benodigde vakkennis en ervaring. AEF beschikt echter niet over gespecialiseerde juridische en fiscale kennis. Indien dat nodig is in het adviestraject huurt AEF deze kennis in. Daarbij maakt AEF gebruik van vaste samenwerkingsverbanden.

4 *Analysemethodieken contra-expertise*

Analyse directievoorstellen

Bij beoordeling van de directievoorstellen in de adviesaanvraag kijkt AEF naar een viertal aspecten:

- probleemstelling: duiding en onderbouwing van de noodzaak tot de veranderingen
- bewijsvoering: hoe en de mate waarin voorstellen bijdragen tot de gewenste verbeteringen
- uitwerking: helderheid over ieders plaats in de organisatie en bijhorende taken en doelen
- invoering: de wijze waarop en in welk tempo de voorstellen worden ingevoerd.

De aspecten worden systematisch in beeld gebracht en vervolgens beoordeeld aan de hand van de drie eerder genoemde criteria: volledigheid, consistentie en haalbaarheid.

De beoordeling is gebaseerd op een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve analyses. In de kwantitatieve analyse maakt AEF gebruik van rekenmodellen waarin de gehanteerde veronderstellingen en verwachte effecten worden doorgerekend. In de kwalitatieve analyses komen onder meer organisatie-inrichting, sturing, kwaliteit werkprocessen, motivatie en vernieuwingskracht aan de orde. Aparte aandacht wordt besteed aan de wijze waarop met overgangsproblemen wordt omgegaan.

Om tot een oordeel te komen voert AEF de volgende activiteiten uit:

- analyse van de adviesaanvraag en bijhorende documenten
- analyse van de achterliggende onderzoeken en rapporten
- gesprekken met:
 - directie
 - betrokken stafleden en eventuele externe adviseurs
 - leden van middenmanagement
 - medewerkers op uitvoeringsniveau.

Tegen het verzoek om gesprekken te voeren met leden van het middenmanagement en medewerkers wordt vaak vreemd aangekeken. AEF vindt deze gesprekken echter essentieel voor beoordeling van de haalbaarheid van de voorstellen. Dit kan niet zonder zich een beeld te vormen van de mensen binnen de organisatie die uiteindelijk de dragers van de verandering moeten worden. In aanvulling op de analyse van de voorstellen kan AEF het – na overleg met de opdrachtgever – noodzakelijk vinden om aanvullende analyses uit te voeren in de vorm van een beknopte doorlichting van de organisatie en een procesanalyse.

Doorlichting organisatie

Een beknopte doorlichting van de organisatie kan nodig zijn om een beeld te kunnen vormen van de context waarbinnen de voorstellen worden doorgevoerd. Een eigen doorlichting wordt uitgevoerd op het moment dat de context in de directievoorstellen ontbreekt of in analytische zin tekort schiet. AEF zal zich dan zelfstandig een beeld van de context dienen te vormen. In een doorlichting onderscheidt AEF een vijftal prestatievelden, namelijk:

- marktpositie en innovatie
- inrichting werkprocessen
- HRM-beleid
- organisatie en sturing
- financiën.

Welke prestatievelden AEF onderzoekt hangt af van de aard van de adviesaanvraag en de daarbij geleverde onderbouwing. Om te vermijden dat de quick scan een momentopname is, wordt ook gekeken naar de prestaties van de achterliggende periode (3 tot 5 jaar) en naar de verwachtingen in de toekomst. De combinatie van terugblik en vooruitblik is noodzakelijk om te vermijden dat toekomstprognoses een te rooskleurig en één dimensionaal beeld schetsen. Bij de uitvoeren van cijferanalyses wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van informatie en kengetallen die het bedrijf zelf in haar managementrapportages hanteert.

Beoordeling proces

Voor beoordeling van het veranderingsproces hanteert AEF een thermometer in de vorm van '10 gulden regels'. De '10 gulden regels' omvatten de belangrijkste succesfactoren voor ingrijpende veranderingen. Relevante aspecten zijn onder meer: draagvlak, betrokkenheid, communicatie, fasering, veranderorganisatie en besluitvorming. In de vorm van een workshop worden de succesfactoren gescoord en de uitkomsten gezamenlijk geanalyseerd. De uitkomsten geven een beeld van de robuustheid van het veranderingsproces. De methodiek kan in de implementatiefase periodiek worden herhaald als evaluatiemethodiek.

5 Werkwijze

Voorafgaande aan de aanvaarding van de opdracht wil AEF een gesprek met de vertegenwoordiging van de ondernemingsraad en met de bestuurder.

Met de ondernemingsraad wil AEF spreken over welke bijdrage wordt verwacht en welke activiteiten daarbij horen. Het gesprek is tevens een toetsing van de vraag of er voldoende basis is voor wederzijds vertrouwen. Hoe complexer of gevoeliger de adviesaanvraag is hoe belangrijker de vertrouwensrelatie wordt. De ervaring leert dat juist bij dit soort adviesaanvragen zich inhoudelijke en procesmatige verrassingen voordoen die met een stevige vertrouwensbasis succesvol aangepakt kunnen worden. Een te steriele en zakelijke opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie is niet goed opgewassen tegen dergelijke verrassingen.

Een gesprek met de bestuurder voorafgaande aan de aanvaarding van de opdracht is naar het oordeel van AEF gewenst om te beoordelen of er voldoende medewerking van het bedrijf te verwachten is. Bij de uitvoering van de werkzaamheden gaat AEF ervan uit dat zij de toegang krijgt tot alle noodzakelijke informatie. Daarbij is AEF gehouden aan de eisen van vertrouwelijkheid zoals die in de gedragscode van de ROA zijn vastgelegd. Tevens wil AEF voorafgaande aan de advisering van de ondernemingsraad de feiten uit haar analyses toetsen bij de bestuurder. Dit om onnodige misverstanden te voorkomen.

6 Doorlooptijden

Voor uitvoering van een contra-expertise voor ondernemingsraden gaat AEF uit van een doorlooptijd van 4 tot 6 weken. Daarbij worden minimaal 3 fasen met de volgende activiteiten onderscheiden:

<i>Fasen</i>	<i>Tijdpad</i>	<i>Activiteiten</i>
1: Informatievergaring	week 1 en 2	uitvraag informatie en gesprekken
2: Verdieping	week 3 en 4	analyse en uitvraag aanvullende informatie
3: Toetsing en presentatie	week 5 en 6	toetsing gegevens en presentatie uitkomsten
4: Nazorg	PM	nader af te spreken

Verkorting van de doorlooptijd is mogelijk indien daar dringende externe redenen voor zijn. AEF maakt echter regelmatig mee dat de bestuurder aandringt op de afhandeling van een adviesaanvraag in enkele weken tijd zonder dat daar externe redenen voor zijn. AEF adviseert ondernemingsraden vast te houden aan redelijke termijnen zoals die in de WOR worden geborgd.

Natuurlijk is tempo in de besluitvorming geboden op het moment dat medewerkers met onzekerheid worden geconfronteerd. De ondernemingsraad moet echter wel haar verantwoordelijkheid kunnen waarmaken. De ervaring leert dat het forceren van het tijdpad vaak contraproductief werkt, zeker als partijen zich procedureel gaan gedragen.

Indien AEF wordt gevraagd alternatieven uit te werken kan de doorlooptijd langer zijn. Dit hangt af van de aard en de complexiteit van het onderwerp enerzijds en het beschikbare materiaal en medewerking vanuit de organisatie anderzijds.

De inrichting van een contra-expertise is maatwerk. De kosten zijn naast doorlooptijd afhankelijk van de beschikbaarheid van informatie en complexiteit van de vraagstelling.

7 *Quick scan op voorstellen*

Speciaal voor ondernemingsraden biedt AEF de mogelijkheid om een quick scan uit te voeren. In een quick scan wordt een concreet uitgewerkt plan van de directie beoordeeld aan de hand van door de OR geformuleerde criteria. Bij de uitvoering van de quick scan vraagt AEF, in een uitvoerig gesprek met de directie, een toelichting op het voorstel. Tevens zullen de onderliggende berekeningen worden opgevraagd en getoetst. Om zo'n quick scan te kunnen doen is volledige medewerking van de directie nodig. Aan het einde van het traject krijgt de OR van AEF een beknopte rapportage, die mondeling zal worden toegelicht. Voorafgaand aan de rapportage aan de OR worden de feiten, op basis waarvan de quick scan is uitgevoerd, bij de directie getoetst. De quick scan wordt met een beperkt aantal adviesdagen in 2 à 3 weken uitgevoerd.

8 Ervaring AEF

In de afgelopen jaren heeft AEF onder meer de volgende ondernemingsraden bijgestaan:

Industrie en dienstverlening

- OR E.On: beoordeling reorganisaties en topstructuur
- GOR Essent Milieu: beoordeling strategie, herinrichting divisie, acquisities en begeleiding bij het verkoopproces
- OR Essent Milieu Noord: beoordeling harmonisering arbeidsvoorwaarden en nieuwe ziektekostenregeling
- COR Strukton: beoordeling reorganisaties en advisering over acquisities
- OR Pillo Pak (papierindustrie): beoordeling afsplitsing bedrijfs onderdeel en verkoop
- OR Oranjewoud: advisering over strategie en organisatie
- OR SHB: advisering over strategie en beoordeling potentiële kopers
- OR SNT: splitsing SNT door onderbrengen KPN-werkzaamheden binnen KPN Klantenservice (inbesteding) en verzelfstandiging werk voor derden in afgeslankt SNT
- OR KPN Zakelijke Markt: advisering over herinrichting organisatie
- OR KPN Entercom: contra-expertise reorganisatie
- OR Agis: beoordeling voorstellen uitbesteding automatisering
- OR Trias: contra-expertise fusie met VGZ-IZA
- OR Pharma Bio Research: contra-expertise overname en integratieplan
- COR Vitens: contra-expertise voorstellen centralisatie callcenters
- OR RET: advisering over reorganisatie centrale stafdiensten en directie Techniek
- OR Zeeland Seaports: beoordeling groot investeringsproject, contra-expertise verzelfstandiging
- OR WML: advisering over reorganisatie als gevolg van invoering van SAP
- OR Interlink: advisering over verkoop van het bedrijf. Aansluitend over de integratie en onderhandelingen sociaal plan
- OR VolkerRail: beoordeling marktontwikkelingen
- OR Strukton Rail: ontwikkeling strategische visie
- COR Attero: beoordeling herfinanciering leningenpakket
- OR DHL/EFFS: beoordeling business case voor offshoring activiteiten
- COR NS en COR Strukton Groep: beoordeling verkoop Strukton Groep aan Oranjewoud
- OR Hertel: beoordeling verkoop bedrijfs onderdeel
- OC BMC/Interlink: beoordeling reorganisatie en opstellen sociaal plan
- OR RET: beoordeling bezuinigingsplan overhead en nieuwe strategisch plan
- OR VolkerRail: quick scan reorganisatieplan
- OR Strukton Rail: beoordeling inrichting topstructuur en reorganisatie
- OR Attero: reorganisatie en begeleiding bij verkoop

Andersson Elffers Felix

- OR AREA Reiniging: beoordeling voorstellen voor samenwerking en fusie
- OR NSR: beoordeling alternatief bod en integratie bedrijven
- OR NSR: beoordeling aanbestedingen regionale lijnen
- OR RET: beoordeling inrichting veiligheidsorganisatie metro
- OR Attero: beoordeling financiering investeringsvoorstel
- COR NS: ondersteuning bij ontwikkeling visie op strategie
- OR Zeeland Seaports: beoordeling strategie

Maatschappelijke dienstverlening

- OR Stedelijk Museum: advisering over arbeidsvoorwaarden in kader van verzelfstandiging
- OR NIZW: advisering over splitsing organisatie in drie nieuwe kennisinstituten in combinatie met fusie met 7 andere instellingen op gebied van zorg en welzijn
- OR CNV: advisering over reorganisatie rechtshulp
- OR CNV Onderwijsbond: risicoanalyse gezamenlijke huisvesting
- OR Stichting Kriterion: contra-expertise bedrijfsplan
- OR Raad voor de kindbescherming: beoordeling herinrichting bestuursstructuur
- OR Wasko: contra-expertise reorganisatieplan kinderopvang
- OR De Wendel: onderzoek naar functiegebouw
- OR GGZ Oost Brabant: doorlichting organisatie en beoordeling bezuinigingsplannen
- OR GGD Rivierenland: second-opinion bezuinigingsplan
- OC Laurens Huizen: quick scan business-case centralisatie keukens
- OR Radio Wereldomroep Nederland: beoordeling strategisch plan en reorganisatie
- OR Vincent van Gogh: beoordeling strategisch plan
- OR GGZ Oost Brabant: beoordeling business case uitbesteding schoonmaak
- OR Stichting Flexus Jeugdplein: quick scan reorganisatieplan
- OR Orbis: quick scan herstructurering Orbis Huishoudelijke Hulp
- COR Altrecht: beoordeling verzelfstandiging divisie en oprichting joint-venture met derden
- COR Altrecht: beoordeling financieel beleid concern joint venture samenwerking
- OR Antes: advisering over beoogde fusie
- OR Trivium Lindenhof: beoordeling coöperatieve vereniging backoffice
- OR VUMC: workshop over modellen van samenwerking en fusie
- OR IrisZorg: beoordeling financiële positie en reorganisatievoorstellen

Overheid en overheidsdiensten

- OR rechtbank Middelburg: beoordeling reorganisatievoorstel
- OR Gemeente Bergen op Zoom: beoordeling reorganisatie
- OR Gemeente Midden Drenthe: advisering over reorganisatie
- OR Gemeente Doesburg: beoordeling functiegebouw en functiewaardering
- OR RDW: advisering over reorganisatie en bemiddeling in conflict met directie
- OR KLPD: begeleiding reorganisatietraject
- OR directie Noordzee van Rijkswaterstaat: uitbesteding van taken op de wal
- OR ProRail: contra-expertise contractrelatie met onderhoudsbedrijven en consequenties voor de interne organisatie
- OR Ministerie van Justitie: begeleiding in adviestraject over de invoering van digitaal werken
- OR Provincie Limburg: advisering OR over reorganisatie als gevolg van bezuinigingen
- OR Waterschap Regge en Dinkel: quick scan doorrekening fusievoordelen
- COR Nationale politie: ondersteuning bij beoordeling inrichtingsplannen
- COR DJI: beoordeling medezeggenschapstructuur Justitiële Diensten

Aanverwante opdrachten

- CAO-partijen Railinfra: evaluatie inzetpatronen medewerkers en CAO-bepalingen
- CAO-partijen Railinfra: arbitrage vergoeding storingsdiensten
- CAO-partijen Railinfra: toekomstverkenning arbeidsmarkt en doorrekening afspraken convenant
- CAO-partijen Elektriciteitproductiebedrijven: benchmark CAO's
- CAO-partijen VOPAK-CAO: benchmark CAO's en analyse relatie loonkosten en investeringsbeslissingen
- CAO-partijen Primair Onderwijs: inrichting arbeidsmarktfonds.