

Chronologisch overzicht van de gebeurtenissen

Hoe de business centers van KPN Retail

De ondernemingsraad van KPN Retail heeft een opmerkelijk resultaat geboekt. Samen met adviesbureau Basis & Beleid zorgde hij ervoor dat de raad van bestuur van KPN zijn voornemen om alle business centers te sluiten, terugtrok. Daar moest de OR wel wat voor doen. Hier een chronologisch overzicht van de gebeurtenissen.

Evert Smit, organisatieadviseur Basis & Beleid, evertsmi@basisenbeleid.nl

De zeventien business centers (BC) zijn de door het hele land verspreide winkels die de producten en diensten van KPN (vaste en mobiele telefonie en data, apparatuur en accessoires) verkopen aan het MKB en aan zelfstandige ondernemers. Het is als distributiekanaal voor de zakelijke markt de tegenhanger van de Primafoon-winkels, die vooral gericht zijn op de consumentenmarkt. Omdat de divisie consumentenmarkt (KPN CM) de meeste kennis en ervaring heeft van het runnen van winkels zijn de KPN business centers in dit onderdeel van KPN ondergebracht. De bedrijfsmatige aansturing gebeurt echter vanuit de divisie zakelijke markt (KPN ZM).

Het sluitingsplan

Op 11 december 2007 maakt de directie van KPN Retail aan de OR en aan de betrokken medewerkers het plan bekend om de business center-formule te beëindigen, de zeventien winkels te sluiten en een nieuwe formule, de FlagShipStores, te starten. De nieuwe formule moest een goede 'look & feel' hebben en veel meer automatiseringsdiensten gaan verkopen. De sluiting zou gefaseerd plaatsvinden, waarbij de eerste zeven winkels per 1 april 2008 aan de beurt zouden zijn. Gelijktijdig moesten er vijf FlagShipStores in de grote steden worden ingericht, voor een deel in bestaande business centers. Hoe de nieuwe formule er uit zou gaan zien was nog niet bekend, maar wel was volgens de adviesaanvraag duidelijk dat de nieuwe functies voor meer dan 60 procent anders zouden zijn dan de huidige functies. Hiermee werd de boventaligheid van alle 112 medewerkers gerechtvaardigd. De personele bezetting zou helemaal opnieuw worden ingevuld, waarbij het bestaande personeel ook kon solliciteren op de nieuwe functies. Medewerkers van de afdeling HR gingen alle vestigingen langs om de medewerkers voor te bereiden op wat ze konden verwachten door de sluiting.

Het plan werd getypeerd als 'spreadsheet management vanuit de ivoren toren'

De aankondiging sloeg in als een bom. Het personeel was verbijs-terd, net als de ondernemingsraad. De OR was in het geheel niet betrokken was geweest bij het voortraject. Er waren vragen te over. Waar moesten de klanten naartoe? Waarom renderende winkels sluiten? Hoe kan het dat de huidige formule wordt gestopt, terwijl de plannen van de nieuwe formule nog niet zijn uitgewerkt? Is dit een slechte 1 april-grap? Het personeel en de ondernemingsraad voelden zich geschokt ('ze willen gewoon van ons af') en betwijfelden ernstig of dit plan wel goed was voor KPN.

De ondernemingsraad stapt in

De ondernemingsraad gebruikte de laatste twee weken van december om zich goed te laten informeren. Een van de eerste acties was om de bijlagen waarnaar werd verwezen in de adviesaanvraag (en die er niet bij hadden gezeten) op te vragen. Verder werden een serie vragen opgesteld en op de bestuurder afgevuurd. Daarnaast schakelde de OR organisatieadviesbureau Basis & Beleid in, om nut en noodzaak van het plan te laten toetsen.

De documenten ter onderbouwing van de adviesaanvraag kwamen pas op 18 januari 2008 (ruim vijf weken na het indienen van de adviesaanvraag) beschikbaar. Dit leek ook te maken te hebben met de directiewisseling bij KPN Retail die op 1 januari 2008 plaatsvond en het feit dat het besluit niet in de divisie CM (waar de BC's onderdeel van uitmaken), maar bij KPN ZM (de broodheer van de BC's) was voorbereid. Er kwam een nieuwe directeur die de voorgeschiedenis, onderbouwing en motivatie van het plan niet kende, die het besluit moest uitvoeren dat een andere divisie 'over de schutting had gegooit'.

'Geen goed plan'

Op 12 februari 2008 presenteerde het organisatieadviesbureau zijn bevindingen. De vermoedens van de medewerkers en de OR

ail in business bleven

Business Center

bleken te worden bevestigd. Het plan werd getypeerd als 'spreadsheet management vanuit de ivoren toren'. Ervaringskennis werd volledig onbenut gelaten; verkoop personeel en de winkelmanagers waren in het geheel niet betrokken bij de voorbereiding en ook waren alternatieve scenario's, zoals verkoop aan derden niet onderzocht. Het reorganisatieplan werd op commerciële, financiële én sociale gronden afgewezen.

Er werd door de adviseurs vastgesteld dat voor de globale strategische richting best draagvlak was: uitbreiding van het assortiment op het gebied van aan telecommunicatie gerelateerde IT-oplossingen en software. De inschatting was echter ook dat sluiting van winkels, zonder een goed alternatief paraat te hebben, tot fors klantverlies zou leiden. Het adviesbureau stelde vast dat er aanzienlijke commerciële risico's aan het sluitingscenario kleefden. De 'business case', de financiële onderbouwing van het plan, hield onvoldoende rekening met te verwachten omzetverlies en bleek erg kwetsbaar. Tot slot werd geconstateerd dat er in een nieuwe formule wel sprake was van functiewijzigingen, maar dat de gesuggereerde 60 procent arbi-

trair was en vooral leek te zijn ingegeven om aan 'cherry picking' te kunnen doen. Het plan deed onrecht aan het vakmanschap, de ervaring en de – voor de zakelijke markt onontbeerlijke – persoonlijke klantcontacten van medewerkers.

Op basis van deze analyse kwam de OR tot de conclusie dat hij zich moest verzetten tegen sluiting. De OR pleitte voor een ombouwscenario, waarbij de nieuwe formule wordt getest in pilots en wordt geënt op de huidige winkels en medewerkers. Besloten werd om dit standpunt met argumentatie aan de directie en aan de beleidsmakers bij de divisie ZM over te brengen, maar nog geen definitief advies uit te brengen, omdat er nieuwe ontwikkelingen waren en de OR het overleg wilde open houden.

Kapers op de kust

Medio februari bleek dat mediaberichten over sluiting van de BC's potentiële kopers had opgewekt om contact met KPN te zoeken. De directie wilde hier op in gaan, omdat daarmee een wens van de OR gehonoreerd kon worden (alternatief scenario) en de reorganisatiekosten zouden worden verminderd. In het overleg met de bestuurder ging de OR akkoord met een wijziging van de adviesaanvraag, waarbij advies zou worden gevraagd over verkoop dan wel sluiting van de eerste zeven winkels per 1 mei. Naar het oordeel van de OR was verkoop van winkels voor de werkzekerheid van het personeel een beter alternatief dan sluiting. Bovendien leek er met de bestuurder te praten over het ombouwscenario voor de overige winkels.

Het personeel zelf heeft er intussen genoeg van dat het zo lang in onzekerheid verkeert en belegt een landelijke bijeenkomst »

Tips

- Laat je niet te snel imponeren door gelikte spreadsheets en onderzoek nut en noodzaak.
- Hou goed contact met de achterban.
- Houd het zakelijk (die arme bestuurder speelt ook z'n rol).

op 6 maart, waarop van het management duidelijkheid wordt geëist. De directie belooft na de nodige discussie op uiterlijk 1 april 2008 duidelijkheid te verschaffen.

Tot verrassing van de OR komt ook de OR zelf onder kritiek te liggen. Een aantal mensen verwijt de OR dat die zou pleiten voor verkoop van de winkels. Men wil bij KPN blijven, of dan maar ontslagen worden en de ontslagpremie incasseren. De OR moet zich de blaren op de tong praten om uit te leggen dat het de directie is die het sluitingsplan én het nieuwe plan voor eventuele verkoop heeft gemaakt, dat er nog geen advies is uitgebracht, maar slechts is ingestemd met een wijziging van de procedure. Uiteindelijk blijkt dat de medewerkers de inzet van de OR wel ondersteunen.

Advies van de OR

Om voor het personeel een eenduidig beeld te scheppen over de positie van de OR brengt de ondernemingsraad zijn formele advies uit aan de bestuurder. Hierin wordt het voorgenomen besluit (sluiting van zeventien winkels) afgewezen en geadviseerd een ombouwsce­nario toe te passen.

Een nieuwe directeur moest uitvoeren wat een andere divisie over de schutting gooide

Op 1 april 2008 blijkt het management nog geen uitsluitsel te kunnen verschaffen aan de medewerkers. Uit protest volgt er een collectieve ziekmelding bij de eerste zeven winkels. De meeste winkels gaan die dag niet open.

De finale

Op een speciaal ingelast overleg met de OR van KPN Retail op 2 april 2008 kondigt de bestuurder tot grote verrassing van de aanwezigen aan dat het voorgenomen besluit volledig is ingetrokken. Ditzelfde bericht wordt naar alle medewerkers van de winkels gecommuniceerd. Op een landelijke bijeenkomst op 7 april licht Eelco Blok, lid van de raad van bestuur en verantwoordelijk voor onder meer de zakelijke markt, het besluit toe. Het plan wordt volledig ingetrokken en, zo zegt hij er uitdrukkelijk bij, er wordt ook geen nieuw plan gemaakt, dus het is geen uitstel van executie. De BC's krijgen nieuw management en de gelegenheid om zich te verbeteren en te bewijzen. Als argumenten voor de gewijzigde opstelling noemt hij (1) het advies van de OR, (2) de slechte voorbereiding van het reorganisatieplan, vooral het feit dat de nieuwe formule nog niet klaar was en (3) de markt die veranderd zou zijn. De hand in eigen boezem en een 'mea culpa' van de raad van bestuur dus. De medewerkers horen het aan met een mengeling van frustratie, ongeloof en uiteindelijk toch ook opluchting. 'Gelukkig, we kunnen bij KPN blijven'. De business centers blijven in business. ○

Deze OR won Hét OR-Succes 2008. Voor meer informatie: www.ORnet.nl.

Complexe thema's

Als OR krijg je met allerlei complexe thema's te maken waar de bestuurder en zijn managementteam meer kaas van gegeten hebben.

Allerlei financieel-economische aangelegenheden zijn – meestal – zo'n 'kaaszaak'. Hoe kun je op dat gebied de belangen van de medewerkers goed behartigen? Je kunt bijvoorbeeld een commissie financieel-economische zaken instellen met OR-leden die affiniteit hebben met het thema. Zorg er dan wel voor dat ze voldoende



geschoold worden in deze materie. Het is van groot belang dat je mensen hebt die jaarrekeningen, begrotingen, kader­stellingbrieven en bestuurs- en managementsrapportages kunnen lezen. Heb je deze mensen niet of onvoldoende in de OR, benoem dan mensen van buiten de OR in zo'n commissie. Ieder OR-lid kan zijn of haar netwerk daarvoor gebruiken. Je kunt op dit vlak ook proberen samen te werken met andere ondernemingsraden. Ga bijvoorbeeld samen op financieel-economische cursus, zo kun je de kosten ook nog eens drukken. Of ga in gesprek met de financiële mensen van je eigen organisatie en vraag uitleg over onduidelijkheden. Of vraag eventueel een gesprek aan met de externe accountant van de organisatie. Wees op dat vlak niet te timide. De kwaliteit van het besluitvormingsproces in de organisatie is erbij gebaat dat je beslagen ten ijs komt, vergeet dat niet! Een ander complex thema kan een reorganisatie of uitbesteding van diensten zijn. Het is bepaald geen zeldzaamheid dat bestuurders zich daarover laten adviseren door externe adviseurs. Dan tref je die aan de overzijde van de tafel met een rapport met cijfers, komma's en uitroeptekens die allerlei toekomstscenario's verbeelden. Hoe weet je nu wat daar van klopt? Hoe kun je een 'achterbanning' uitleggen waarom deze verandering goed is? Daarvoor moet je de deugdelijkheid van redeneringen, constatering­en en aanbevelingen kunnen doorgronden. Ook bij dit soort zaken is het te overwegen een extra commissie in te stellen. Deze commissie moet dan wel alle informatie krijgen en als je er dan nog niet zeker van bent, kun je zelfs de hulp van een externe deskundige inroepen. De WOR geeft je die ruimte, maak daar gebruik van! Bij dergelijke belangrijke zaken is het van belang dat je de bestuurder niet alleen op zijn blauwe ogen gelooft maar dat je ook zelf die informatie inwint die je redelijkerwijs nodig hebt om tot een goed afgewogen advies te komen.

John Graafmans is voorzitter van de OR van GGZ Eindhoven en schrijver van het boekje 'De OR en de knikkers van het spel', waarin hij zijn praktijkervaringen heeft gebundeld. Het is verkrijgbaar via www.hoven.nl, 040 - 252 70 63.

Reacties op de column: www.johngraafmans.web-log.nl.