

Meer 'horizon-taal' werken

# De or als strategisch partner?

De strategische en financiële kennis van de medezeggenschap in Nederland schiet in de ogen van veel bestuurders tekort. Dit bleek uit SER-onderzoek in 2016. Een herkenbaar beeld, maar wat doe je eraan?

**D**e wereld van de bestuurders is complex geworden, juist na de crisis. Waar menige organisatie zich in de afgelopen crisisjaren vooral richtte op bezuinigen en overleven, zijn we nu aangekomen in een periode waarin zich weer groeimogelijkheden aandienen. Maar de vraag is wel hoe je onderscheidend blijft in een wereld die steeds opener en transparanter wordt. Hoe kun je de kracht van de organisatie en kansen in de markt combineren om vooruit te komen? Hoe kun je rekening houden met alle technologische ontwikkelingen? Want door digitalisering en robotisering gaat een deel van het werk verdwijnen, maar worden ook nieuwe banen geschapen.

Ook ondernemingsraden zien dat veranderingen snel gaan. Toenemende klanteisen en werkdruk, meer verantwoordelijkheden op lagere niveaus in de organisatie, nieuwe wet- en regelgeving waaraan voldaan moet worden, de snelle omwenteling van een krimpende naar een groeiende organisatie. Hoe houden we het allemaal in de hand? Kunnen we de kwaliteit van het werk handhaven en kunnen medewerkers het werk volhouden? Vaak heeft de or daar al de handen aan vol. Of het nu gaat om directies of onder-

nemingsraden: het zijn allemaal mensen die in eenzelfde organisatie werken en die vol goede intenties bezig willen zijn met het verbeteren van de organisatie. Hoe kan je ervoor zorgen dat directies en ondernemingsraden elkaar daarin weten te vinden?

## Competenties

Voor het wederzijds vertrouwen is het allereerst belangrijk dat de medezeggenschap zich strategische kennis eigen maakt. Hoe komt de strategie van een organisatie tot stand? Wat is de invloed van belangrijke begrippen, zoals missie, kernwaarden en visie op de invulling van het werk? Welke belangrijke externe ontwikkelingen beïnvloeden de meerwaarde en het verdienmodel van de organisatie? Waarin zijn de mensen, de werkprocessen en de producten/diensten van de organisatie onderscheidend? Welke interne problemen moeten worden aangepakt?

De onzekerheden op de markt maken, dat organisaties zich steeds minder zich kunnen vastklampen aan één oplossingsrichting. Ook een or moet kunnen denken in strategische scenario's. Niet alleen op basis van het doortrekken van de bestaande situatie naar mogelijke opties. Maar ook door out-of-

the-box te kunnen denken over toekomstscenario's. Dat is best een lastige opgave, waarbij de medezeggenschap ondersteund kan worden door externe deskundigen. Dat is helemaal niet zo vreemd. Ook veel directies laten zich door externe partijen ondersteunen bij het uitstippelen van de strategie.

## Positie

Wanneer de medezeggenschap competent wordt in de totstandkoming van de strategie, is een eerste horde genomen. Maar dat is niet genoeg. De directie moet de medezeggenschap ook een positie willen geven in het bespreken van de strategie. Essentieel onderdeel is dat de zekerheid bestaat dat de medezeggenschap integer weet om te gaan met vaak zeer vertrouwelijke informatie over de eigen organisatie. Natuurlijk met inachtneming van de regels die de WOR daarbij stelt. Zo kunnen directie en medezeggenschap een gezamenlijke toekomst opbouwen van samenwerking, waarbij ze – met respect voor de verschillende posities en verantwoordelijkheden – weten wat ze aan elkaar hebben. Van de zeggenschap mag je op zijn minst verwachten dat deze visie heeft ontwikkeld over de richting waarin de organisatie wil gaan en welke strategische opties voorhanden zijn.

Waar een organisatie uiteindelijk heen gaat, laat zich lastig voorspellen. Het is vrijwel onmogelijk om vanuit een directiekamer de juiste strategische keu-

Juist in een complexer  
wordende wereld is  
horizontaal werken cruciaal



zes te maken én deze uit te voeren. Je hebt daar elkaar gewoon voor nodig. Gezamenlijk doorspreken van de strategische opties is belangrijk om samen te werken aan het zetten van een volgende stap met perspectief voor alle betrokkenen.

Hoe kan je de medezeggenschap hierin mee krijgen? Uiteraard is een goede voorbereiding belangrijk. Denk aan inhoudelijke verdieping in wat de organisatie doet, het onderzoeken van ontwikkelingen in de branche waarin de organisatie werkt, het verkennen van de belangrijkste macro-ontwikkelingen en in het bijzonder het volgen van de technologische ontwikkelingen.

Ondernemingsraden blijken, door met elkaar kennis en ervaring te delen, vaak prima in staat om mee te doen met het verkennen van strategische opties. Het bespreken van de uitkomsten met de bestuurder verloopt vaak constructief. Natuurlijk moet de medezeggenschap

niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten, maar vooral wat de opvallende uitkomsten delen. Juist door verbinding te zoeken op inhoud, groeit ook de verhouding tussen medezeggenschap en bestuurder.

### Verbinding

De verbinding van directie en medezeggenschap op strategisch beleid maakt het kansrijk dat de uitvoering van strategie ook succesvol plaatsvindt. Vaak beschikken leden van de medezeggenschap over operationele kennis en over inzichten die kunnen helpen om strategische keuzes te vertalen in uitvoering. Ook bij het verkrijgen van draagvlak voor strategische besluiten is de medezeggenschap een niet te onderschatten factor.

Als strategisch overleg tussen directie en medezeggenschap onvoldoende aandacht krijgt, dan ligt er een taak voor de toezichthouders om daar alsnog aandacht voor te vragen. Dit kan de or-voorzitter doen met ondersteu-

ning van een voordrachtcommissaris, die zowel thuis is in de wereld van directies als in de medezeggenschap. De frequentie van het strategisch overleg zal eerder toenemen dan afnemen.

Juist in een complexer wordende wereld is horizontaal werken cruciaal om de signalen van buiten naar binnen en omgekeerd te kunnen opvangen. Organisaties zijn als levende organismen die zich aanpassen aan wat er gebeurt. Denk aan de chaostheorie waarin een ogenschijnlijk kleine verandering het begin kan zijn van de omwenteling van het bestaansrecht van een organisatie. Boeiende tijden, waarin veel van mensen wordt gevraagd. Medezeggenschap, doe je proactief mee om hier mede vorm aan te geven? **1**

**ING. PAUL VAN DER PRIEM MBA,**  
SBI FORMAAT, SPECIALIST STRATEGISCH EN  
FINANCIËEL BELEID VOOR DE  
MEDEZEGGENSCHAP  
[WWW.SBIFORMAAT.NL/ORGANISATIEADVIES-MZ](http://WWW.SBIFORMAAT.NL/ORGANISATIEADVIES-MZ)