

Future proof medezeggenschap

Van kluitjesvoetbal naar positieospel

Veel or's ambiëren een proactieve en strategische rol. Toch laten zij zich geregeld verrassen door onverwachte adviesaanvragen, en slokken dagelijkse vraagstukken alle aandacht op. Een herkenbaar en hardnekkig patroon – dat je met drie stappen kunt doorbreken.

Stap 1: weet waar je naar toe gaat

Organisaties hebben (meestal) een missie en een visie. De missie verwoordt het fundament en het bestaansrecht van de organisatie. De visie bevat het toekomstbeeld en de richting van de organisatie. Uit de missie en visie volgt de strategie van de organisatie. Hierin staan de doelen van de organisatie en de activiteiten om die te bereiken. De strategie is vaak een meerjarenplan, opgeknipt in jaarplannen of uitvoeringsplannen. Die kunnen advies- of instemmingsplichtige onderwerpen bevatten.

Zo is een adviesaanvraag over een organisatiewijziging of een belangrijke investering dus vaak onderdeel van het uitvoeringsplan. Maar om de adviesaanvraag te beoordelen, heeft de or inzicht nodig in de strategie: waarom willen we dit doen?

Andersom geldt het ook. Als de or bekend is met de strategie en beoogde doelen, is het makkelijker met de bestuurder te spreken over hoe die doelen bereikt kunnen worden. Daarom is het dus belangrijk dat de or weet wat de richting van de organisatie is.

Hoe krijgt de or meer inzicht?

Natuurlijk wint de or aan inzicht door met de bestuurder het gesprek te voeren. Maar de or kan ook zelf een beeld vormen over de strategie. Dat doe je door te kijken naar de toekomst, naar de ontwikkelingen in de maatschappij en in de markt, naar de interne organisatie en de concurrentie. Ten onrechte denken sommige ondernemingsraden dat ze geen strategische analyse kunnen maken. In de or

zit juist vaak veel ervaring en kennis van de organisatie. Een SWOT-analyse is een heel geschikt hulpmiddel om die kennis en ervaring te structureren. Met de nieuwe inzichten kan de or beter het gesprek met de bestuurder aangaan en de juiste vragen stellen.

Stap 2: Benut het overleg met de directie over de richting

Volgens artikel 24 van de WOR bespreekt iedere or ten minste tweemaal per jaar in een overlegvergadering de algemene gang van zaken van de onderneming. Specifiek gaat het dan over mogelijke advies- of instemmingsplichtige besluiten in het komende jaar. Dat is dus eigenlijk al op uitvoeringsniveau, terwijl de or voor de beoordeling daarvan wil kunnen terugvallen op de strategie. Gebruik het overleg dus ook om verder te kijken dan alleen komend jaar. Geef dat wel vooraf aan. En bereid het goed voor door zelf een strategische analyse te maken en vragen te bedenken. Bijvoorbeeld: wat zijn belangrijke ontwikkelingen buiten de organisatie? Wat zijn daarin de kansen, uitdagingen en overwegingen? Wat wil de organisatie over drie jaar bereikt hebben en wat vraagt dat van de organisatie? De meeste bestuurders vinden het leuk om dit met de or te bespreken en elkaar hierin uit te dagen. Soms zijn bestuurders wat terughoudend om deze discussie in een formele overlegvergadering te voeren. Stel dan voor het onderwerp in een informeel 'benen-op-tafel-gesprek' te bespreken. Houd ook het achterliggend doel in gedachten. De or hoeft namelijk niet de strategie te bedenken, maar wil een beeld vormen van de richting van de organisatie. Enerzijds om



pro-actief te zijn en de uitvoering beter te kunnen beoordelen. Anderzijds om te proberen bij te sturen waar mogelijk en nodig.

Stap 3: Versterk je kennis en positie

Naast de or zijn er ook andere stakeholders waar de bestuurder rekening mee moet houden.

(Een stakeholder is een partij of persoon die iets wil met of van de onderneming en die daar in meerdere of mindere mate invloed op heeft. Denk bijvoorbeeld aan de Raad van Commissarissen, Raad van Toezicht, een ouderraad of cliëntenraad, aandeelhouders, vakbonden of het MT. Maar het kan ook die ene ervaren (oud) collega zijn of de persoon waar de bestuurder graag mee spart.) Deze stakeholders zijn voor de or niet alleen potentiële informatiebronnen, maar kunnen ook diens positie versterken.

Zo heeft de Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Toezicht (RvT) veel invloed. Probeer hen daarom betrokken te houden bij de or. Zo behoort de RvC aanwezig te zijn bij het artikel 24-overleg en kan de or vaak zelfs een Commissaris voordragen. Kijk daarvoor eens in de statuten. Daarnaast kan de or ook de informele relatie met de RvC versterken. Bijvoorbeeld door periodiek bij te praten over wat er speelt in de organisatie, of wat de RvC van een bepaald onderwerp vindt. Daarmee kan de or ook haar kennis vergroten.

'Stakeholder mapping'

Een andere belangrijke bron van informatie zijn de medewerkers, en vooral ex-or-collega's. Zij hebben misschien niet zo veel invloed, maar zijn vaak wel heel betrokken. Onderhoud het contact met hen en vraag bijvoorbeeld hoe zij over bepaalde onderwerpen denken. Houd er wel

rekening mee dat sommige onderwerpen en informatie onder de geheimhouding kunnen vallen.

Maak daarom eens een inventarisatie van mogelijke stakeholders in de eigen organisatie. Een handige manier hiervoor is 'stakeholder mapping'. Hierin bekijk je per stakeholder de mate van invloed en de mate van betrokkenheid bij de or of een specifiek onderwerp. Vervolgens is het de kunst na te gaan hoe de or de belangrijkste stakeholders zo kan positioneren, dat zij de kennis en positie van de or versterken.

Van kluitjesvoetbal naar positie spel

Futureproof medezeggenschap vraagt om meer positie spel. Dat wordt makkelijker als de or breder informatie verzamelt, zelf een strategische analyse maakt en dit bespreekt met de bestuurder. Daarmee kan de or een stap verder zetten dan alleen reageren op adviesaanvragen en instemmingsverzoeken. Met de inzet van stakeholders wordt de or effectiever. Dat wil zeggen: hij heeft meer invloed op het ondernemingsbeleid. En draagt zo bij aan het doel van medezeggenschap: het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen (artikel 2 WOR). Op het congres *Futureproof medezeggenschap* verzorgt Basis & Beleid de workshop 'Van kluitjesvoetbal naar positie spel'. Hierin lichten we de stappen en tips verder toe en geven we veel praktische handvatten hoe de or ze zelf toe kan passen.

SIMONE VAN HOUTEN

ORGANISATIEADVISEUR BIJ BASIS & BELEID
SIMONEVANHOUTEN@BASISENBELEID.NL
WWW.BASISENBELEID.NL

Dit artikel is gesponsord door Basis & Beleid