

Hoe doe je dat en waar moet je op letten?

Meepraten over strategie?

Voor de ondernemingsraad is het belangrijk zich bezig te houden met de strategische keuzes en ontwikkelingen van het bedrijf en daarover met de bestuurder in gesprek te gaan. Het artikel 24 overleg biedt hiervoor tal van mogelijkheden. Ook de ondernemingsraad heeft namelijk belang bij de continuïteit van de onderneming.

SASKIA REIJNEN

Strategie; sommige leden van de OR smullen van het onderwerp, andere leden vinden het maar vaag en oninteressant. In workshops stel ik wel eens de volgende vraag aan OR-leden. "Wie vindt dat strategie een onderwerp van de ondernemingsraad is?" Vaak steekt meer dan zeventig procent een hand op. Uit een klein onderzoek op sociale media (januari 2017) zegt zelfs 86% ja op deze vraag! Het is aanneemelijk dat menig OR-lid vindt dat de OR op strategisch niveau zeker mee moet kunnen praten. Dat betekent ook dat leden van de ondernemingsraad kennis moeten hebben van strategische vraagstukken. Wat houdt nu het begrip strategie in? Wanneer en hoe gaat de OR het gesprek hierover aan met de bestuurder? Wat vraagt dat van OR-leden qua kennis en vaardigheden?

Het begrip strategie

Er is geen simpel antwoord op de vraag wat het begrip strategie nu eigenlijk inhoudt. De Wit en Meyer (2014) doen een poging het antwoord op de vraag "Wat is nu strategie?" te geven. Volgens hun is de kern terug te vinden in het volgende; "Lange termijn doelstellingen, vaak geformuleerd als een verdedigbaar concurrentievoordeel die het voortbestaan van de organisatie garandeert"

Of iets algemener "Een goede strategie leidt ertoe dat een organisatie het beter doet dan de concurrenten".

Een goede strategie

Een mooi voorbeeld van een goede strategie is het huidige lichtpuntje van de Spaanse economie, het modebedrijf Zara. De omzet knalt door de veertien miljard euro. Hoe doen ze dat toch? Het belangrijkste geheim van Zara is de wendbaarheid en het snel kunnen inspelen op nieuwe mode. Twee keer in de week komt er nieuwe kleding in de winkels en is de collectie vervangen. Dat zorgt ervoor dat klanten snel kopen en heel vaak terugkomen. Een gemiddelde kledingwinkel ziet de klant vier keer per jaar, bij Zara komen ze gemiddeld zeventien keer terug. Wat ook opvalt is dat Zara niet produceert in het verre oosten maar dichtbij huis (Spanje, Portugal en Marokko). Zo kan snel worden geleverd. Ieder jaar worden er tienduizend nieuwe kledingstukken ontworpen en deze liggen binnen twee weken in de winkel.

Een slechte strategie

Het fotobedrijf Kodak is er lang vanuit gegaan dat consumenten alleen maar geïnteresseerd waren in

papieren afdrucken van hun foto's. De onderneming is halfslachtig omgegaan met digitale fotografie. Strategie houdt ook in strategisch management om innovatief in te spelen op trends en ontwikkelingen. Bij Kodak hebben ze deze boot dus nogal gemist. Strategie is dus ook een manier van denken, dat goed of fout kan zijn.

Ook in Nederland zijn er organisaties te vinden met bestuurders die denkfouten maken met alle gevolgen van dien. Zo kennen we het voorbeeld van een zorgorganisatie die investeerde in een pretpark. Dat bleek later een groot fiasco met desastreuze gevolgen.

Strategische missers kunnen dus vaak een grote impact hebben op klanten en medewerkers, of het nu gaat om het niet leveren van goederen of het verliezen van een baan. Voor de OR is het dus zaak zich bezig te houden met de strategische keuzes en ontwikkelingen en daarover met de bestuurder in gesprek te gaan. Het artikel 24 overleg (zie kader) biedt hiervoor tal van mogelijkheden. Ook de ondernemingsraad heeft namelijk belang bij continuïteit van de onderneming.

In gesprek over de strategie (artikel 24 WOR)

Artikel 24 gaat over het bespreken van de algemene gang van zaken en in grote lijnen over de koers van de organisatie. Dit is het moment voor de ondernemingsraad om het over de strategie van de organisatie te hebben. Belangrijk is dat naast de ondernemingsraad en de bestuurder, de toezichthouder ook aanwezig is. In deze "gouden driehoek", de ondernemingsraad, toezichthouder en bestuurder, heeft iedere partij een eigen rol en verantwoordelijkheid.

Een strategisch gesprek

Een strategisch gesprek begint bij een goede voorbereiding van de ondernemingsraad en een proactieve houding tijdens het gesprek zelf. Uiteraard stel je de "juiste strategische vragen" en vraag je door zodat er een dialoog op gang komt. Aan de hand van de volgende onderwerpen en gerichte vragen kun je een strategisch gesprek op gang brengen. Hierna worden vijf vragen gegeven die kunnen worden gebruikt.

Zal de strategie de markt verslaan?

Alle bedrijven opereren in een markt omgeven door klanten, concurrenten en potentiële nieuwkomers die allemaal hun positie willen verbeteren. Het is van

belang de beste "speler" te worden en daardoor het verschil te maken. Goede strategieën benadrukken het verschil ten opzichte van concurrenten en potentiële nieuwkomers. Vraag goed door na het stellen van deze startvraag, bijvoorbeeld "Wat zijn onze voordelen ten opzichte van de concurrenten?" maar ook "Hoe wordt gereageerd door de bestuurder op plotselinge veranderingen in die markt?".

Welke voordeel heeft ons bedrijf ten opzichte van de concurrenten?

Concurrentievoordeel ontstaat uit twee bronnen: positievoordelen en speciale bekwaamheden.

Bij een positievoordeel zijn gevestigde spelers per definitie in het voordeel. Zo ontstaat een verschil tussen outsiders en insiders. Een voorbeeld waren de grote opleidingsinstituten die in het verleden de GBIO subsidie ontvingen en daardoor met korting trainingen konden geven aan ondernemingsraden. Zij beheersten met 85 procent de markt. Nieuwkomers, meestal met vernieuwende ideeën hadden dit voordeel niet en bleven lang de outsiders in de markt.

Tevens gaat het om het bezitten van specifieke bekwaamheden, dat grote en unieke voordelen oplevert. Iets wat het bedrijf bijzonder goed doet, zoals innoveren. Een voorbeeld is het bedrijf Coolblue. Aan hun succes lijkt maar geen einde te komen. Jaarlijks verdubbelt de omzet en zijn er voortdurend nieuwe medewerkers nodig. Op alle fronten wordt in de online markt geïnvesteerd met als uitgangspunt behoeften en wensen van de klant.

Loopt de organisatie met de strategie vooruit op trends en ontwikkelingen?

Continue ontstaan nieuwe trends, en stilstaan betekent achteruitgang. Een grote innovatie of plotselinge verandering in regelgeving kan de branche flink opschudden. Voor bedrijven die voorop lopen zijn veranderingen een kans op opnieuw hun strategie op de veranderende omgeving af te stemmen. Om dat te doen, moet je goed blijven kijken welke trends nu echt belangrijk zijn. Tevens moet je een goed beeld hebben wat nieuwkomers en concurrenten aan het doen zijn. Vraag als ondernemingsraad door en probeer er achter te komen hoe de bestuurder hiermee bezig is. "Is er een goed beeld van nieuwe trends en ontwikkelingen?"

Wordt hieruit de conclusie getrokken voor de eigen organisatie en zo ja welke dan?"

Artikel 24 WOR

1. In de overlegvergadering wordt tenminste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken van de onderneming besproken. De ondernemer doet in dit kader mededelingen over besluiten die hij in voorbereiding heeft met betrekking tot de aangelegenheden als bedoeld in de artikelen 25 en 27. Daarbij worden afspraken gemaakt wanneer en op welke wijze de ondernemingsraad in de besluitvorming wordt betrokken.
2. Indien de onderneming in stand wordt gehouden door een naamloze vennootschap, een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, een coöperatie of een onderlinge waarborgmaatschappij, zijn bij de in het eerste lid bedoelde besprekingen de commissarissen van de vennootschap, de coöperatie of de onderlinge waarborgmaatschappij, als die er zijn, dan wel een of meerdere vertegenwoordigers uit hun midden aanwezig. Wordt ten minste de helft van de aandelen van de vennootschap middellijk of onmiddellijk voor eigen rekening gehouden door een andere vennootschap, dan rust de hiervoor bedoelde verplichting op de bestuurders van de laatstbedoelde vennootschap, dan wel op een of meer door hen aangewezen vertegenwoordigers. Wordt de onderneming in stand gehouden door een vereniging of een stichting, dan zijn de bestuursleden van die vereniging of stichting, dan wel een of meerdere vertegenwoordigers uit hun midden aanwezig. De ondernemingsraad kan in een bepaald geval besluiten, dat aan dit lid geen toepassing behoeft te worden gegeven.
3. Het in het vorige lid bepaalde geldt niet ten aanzien van een onderneming die in stand wordt gehouden door een ondernemer die ten minste vijf ondernemingen in stand houdt waarvoor een ondernemingsraad is ingesteld waarop de bepalingen van deze wet van toepassing zijn, dan wel voor een ondernemer die deel uitmaakt van in een groep verbonden ondernemers die tezamen vijf ondernemingsraden hebben ingesteld waarop de bepalingen van de wet van toepassing zijn.

Zit de overtuiging om de strategie ook echt uit te voeren in de "bloedbaan" van degene die deze uit moeten gaan voeren?

Laat je niet verblinden door gloedvolle presentaties. Het gaat erom dat er genoeg draagvlak is bij leidinggevenden die de strategie moeten gaan uitdragen en zich er mee moeten gaan verbinden. Omdat de strategie vaak van de top uitgaat en zij niet gewend zijn aan veel tegengas, wordt dit vaak vergeten. Vraag kritisch door en vorm als ondernemingsraad een goed beeld van de mate van draagvlak binnen de organisatie en de noodzakelijke veranderingen.

Wordt de strategie vertaald in een actieplan?

Heeft de bestuurder gezorgd voor een actieplan en weet iedereen wat te doen?

Tot slot

Er is geen concrete agenda maar dat betekent niet dat je onvoorbereid het gesprek aangaat. Van een strategische rol van de ondernemingsraad komt dan niet veel terecht. Stel je pro-actief op en laat je niet verleiden tot het luisteren naar een monoloog over cijfers en toekomstplannen.

Maak zelf vooraf een analyse en verdiep je in de beleidsstukken en de jaarplannen. Dwing jezelf niet op

details te letten maar juist te kijken naar de grote lijnen. Kijk met een "frisse en kritische" blik naar stukken, bevraag de achterban en houdt ogen en oren open.

Bronnen

- Chris Bradley, Martin Hirt en Sven Smit "Hoe sterk is uw strategie? / Management Executive mei/juni 2011
- Wanne van den Bijlaardt. In gesprek over de grote lijnen. Haal meer uit het Artikel 24 overleg. OR&Communicatie december 2015
- Open Universiteit; Module Strategie en marketing

INFO

Saskia Reijnen

Senior-adviseur, procesbegeleider en trainer

www.pinq.nu

saskia@pinq.nu