

OR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door OR Rendement

OR Rendement is een nieuws- en adviesmagazine over medezeggenschap voor leden van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging, ambtelijk secretarissen, vakbondsbestuurders en externe adviseurs. OR Rendement behandelt de ontwikkelingen op de belangrijkste thema's voor medezeggenschap zoals personeelszaken, arbeidsomstandigheden en financiën. Tevens geeft OR Rendement praktische informatie over de werkwijze van de ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging: wat zijn de rechten van medezeggenschap, hoe organiseer je verkiezingen, welke invloed kun je uitoefenen etc.

OR Rendement onderscheidt zich door:

- Beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- Elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder OR-dienstverleners;
- Veel signalerend nieuws over veranderende regelgeving;
- Interactieve, persoonlijke e-mailservice met nieuwe vacatures, sites, congressen en publicaties.

Meer informatie op: www.rendement.nl/orblad

Voordelig proefabonnement aanvragen? www.rendement.nl/orblad

© 2015 Rendement Uitgeverij. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag, noch geheel, noch gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

Zelfsturende teams: OR niet uitgespeeld!

Zelfsturende teams zijn ‘hot’. Met name in de zorg, maar ook in andere sectoren wordt ermee geëxperimenteerd. Helaas krijgen steeds meer OR'en het gevoel dat ze daardoor buitenspel komen te staan. Toch is dat niet terecht. De kunst is om te weten hoe u vanuit de OR een goede verbinding houdt met die teams. En dat begint door na te denken wat de rol van de OR is als er door zelfsturing al veel binnen de teams wordt ‘afgekaart’.

Zelfsturing levert voordeel op voor werknemers én organisaties. Werknemers zijn zelfstandiger en halen meer voldoening uit het werk. Daarnaast kunnen zelfsturende teams op termijn flink financieel voordeel opleveren: het ziekteverzuim daalt, er zijn minder managers nodig en de productiviteit stijgt. Toch kost invoering ervan ook tijd en geld. Voor succesvolle zelfsturing geldt er daarom één fundamentele eis en dat is een sterke visie. Let er vanuit de OR op dat de bestuurder weet waar hij aan begint (of mee bezig is) en ook écht overtuigd is van zelfsturing.

Modderen

Een zelfsturend team is niet zomaar een team zonder manager. Het is een vaste groep werknemers met een duidelijke eigen taak en voldoende regelmogelijkheden. Dat betekent dat niet ieder beroep zich leent voor zelfsturing. Het moet wel mogelijk zijn met een redelijke teamomvang (liefst acht tot twintig man) van vaste mensen een duidelijk eigen taakgebied te kunnen beheersen. Een OR speelt hierbij vanuit zijn positie in de

organisatie een belangrijke rol door erop toe te zien dat aan alle randvoorwaarden wordt voldaan (zie kader). Gebeurt dat niet, dan kan een team zichzelf niet sturen en is het modderen zonder manager.

Zelfsturing

Binnen de zorg- en welzijnssector wordt zelfsturing al breed toegepast. Het heeft veel impact op het werk en de organisa-

tiestructuur. Extra opvallend is daarom dat zelfsturing in veel gevallen wordt ingevoerd zonder echte wijzigingen aan te brengen in de organisatiestructuur. Gaat het dan wel echt om zelfsturing of alleen om het wegsnijden van een managementlaag? Een werkgever kan niet verwachten dat de teams de taken van hun manager wel even oppakken. Toch wijst de praktijk vaak uit dat dat wel gebeurt. Hier moet de OR echt waakzaam zijn, want het invoeren van zelfsturende teams vraagt om een gedegen aanpak, anders heeft dat zware consequenties voor de werknemers uit uw achterban.

Voortraject

Als het gaat om het invoeren (of wijzigen) van zelfsturing, dan heeft de OR niet alleen een controlerende taak. Zo is ook het adviesrecht (artikel 25 WOR) van toepassing. Heeft uw bestuurder het voornemen om zelfsturing in te voeren of wil hij het beleid hierop aanpassen, dan moet hij u bij zijn plannen betrekken. Wees er scherp op dat hij u vanaf het begin erbij betreft. Als er uit het niets een adviesverzoek op uw mat valt, moet u (te) snel schakelen. Door in het voortraject al mee te denken, kunt u er samen voor zorgen dat er een sterk plan op tafel komt. Let erop dat de ontwerpprincipes (zie kader) daarin worden meegenomen. Zo is het belangrijk dat zelfsturende teams regelruimte krijgen, anders is het een ‘wassen neus’. Vraag goed door naar de visie achter de invoering. Gelooft de bestuurder werkelijk in deze werk-

OR-leden geven mening

Uit onderzoek van SBI Formaat onder OR-leden uit ruim honderd organisaties in de zorgsector bleek dat OR-leden vinden dat OR'en binnen zelfsturende organisaties moeten blijven, maar dat zij wel op zoek moeten naar alternatieve manieren om hun taak zo goed mogelijk in te vullen. De OR-leden zijn positief over het werken in zelfsturende teams en zien ook dat dit een gewenst effect heeft op werknemers. Benieuwd naar de resultaten? Zie sbiformaat.nl

wijze of is het een verkapte manier om te bezuinigen? Dring erop aan dat werknemers worden betrokken bij het maken van de plannen. Zelfontwerp voor zelfsturing is een voorwaarde!

Monitoren

Nadat het besluit is genomen en de fase van invoering is aangebroken, heeft de OR een andere rol: toetsen, controleren en monitoren of alles goed loopt. Dring aan op zoveel mogelijk openheid en transparantie. Maar let op: als er geen heldere visie is of als de plannen zijn gemaakt zonder de werknemers te betrekken, valt hier de organisatie door de mand en is het zaak een stap terug te zetten en opnieuw te bezinnen op de visie en het ontwerp. Heb oog voor bedreigde belangen. Hoe minder personele gevolgen, hoe meer kans dat de invoering slaagt. Speciale aandacht vraagt de positie van de managers. Niet iedere manager kan een plek vinden binnen een organisatie met zelfsturende teams en niet iedere manager kan zomaar coach worden.

Team-overstijgend

Zodra zelfsturing vaste vormen aanneemt, ontstaat een nieuwe uitdaging voor uw OR. Want binnen die zelfsturende teams krijgen werknemers meer regelmogelijkheden. Is er dan nog een

Checklist: randvoorwaarden om als team zelf te 'sturen'

- 1 De groepstaak moet compleet, duidelijk afgebakend en meetbaar zijn.
- 2 De groep moet beschikken over regelmogelijkheden en bevoegdheden.
- 3 De taken moeten onderling van elkaar afhankelijk zijn, de activiteiten van de groepsleden moeten elkaar aanvullen.
- 4 De groeps grootte moet minimaal vier en maximaal twintig zijn. Daardoor is de groep niet te kwetsbaar, maar wel in staat om een herkenbare bijdrage te leveren aan de organisatie.
- 5 Groepsleden moeten multi-inzetbaar zijn ten aanzien van meerdere taken.
- 6 Er moet een aanspreekpunt zijn, zowel binnen de groep als naar buiten toe.
- 7 De groep moet beschikken over een eigen ruimte, middelen en informatie.
- 8 De beheers- en stuursystemen moeten aansluiten op de verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de groep. Planningen, procedures en budgetten moeten speelruimte bieden aan het team.
- 9 Het beloningssysteem moet passen.

bron: ST-Groep

taak weggelegd voor uw OR? 96% van de OR-leden zegt van wel. Dat blijkt uit onderzoek van SBI Formaat. Er zijn altijd strategische onderwerpen die team-overstijgend zijn en waarvoor de OR nodig is. Natuurlijk heeft het werken met zelfsturende teams wel invloed op het OR-werk. Zo verwacht het merendeel van de OR'en meer invloed van de teams.

Tips

De verwachting is dat de grootste veranderingen voor de medezeggenschap zichtbaar zullen worden bij organisaties met meer traditionele medezeggenschap.

Een 'logge' OR op basis van de richtlijnen artikel 6.1. WOR past veel minder goed bij een organisatie die zelfsturing heeft ingericht dan een strategische kern-OR van vijf tot negen leden. Wilt u de medezeggenschap goed laten aansluiten bij een organisatie met zelfsturende teams? Ga dan aan de slag met de volgende tips:

- Versterk in de OR dus vooral de strategische competenties.
- Investeer in een goed systeem voor contact en uitwisselen tussen de OR en de zelfsturende teams (bijvoorbeeld in de vorm van contactpersonen of klankbordgroepen).
- Stel een aantal kaders op waarbinnen teams zonder de OR zelf regelingen kunnen instellen, wijzigen of intrekken.
- Help de OR niet om zeep, ook binnen de kaders van de WOR is alles mogelijk.

Als u nog eens goed naar de WOR kijkt, ziet u dat deze de geest van zelfsturing ademt: artikel 28 lid 2: 'het bevorderen van het overdragen van bevoegdheden binnen de onderneming zodat de werknemers zoveel mogelijk betrokken zijn bij de regeling van de arbeid.' Dat is toch zelfsturing ten top?

Coby Franken, senior trainer/adviseur bij SBI Formaat, e-mail: coby.franken@sbiformaat.nl en Sido Groenland, onderzoeker bij SBI Formaat, e-mail: sido.groenland@sbiformaat.nl

Checklist OR: aandachtspunten voor invoering zelfsturing

- Wat is de motivatie voor zelfsturing?
 - Is er een visie op zelfsturing?
 - Is er draagvlak voor zelfsturing?
- Worden werknemers voldoende en vroegtijdig betrokken?
 - Zelfontwerp is een voorwaarde.
 - Zorg voor voldoende communicatie.
 - Zorg voor goede scholing.
- Wat zijn de gevolgen?
 - Leidinggevend worden coaches, wat betekent dat voor hun werk?
 - Doe het nooit tegelijk met een reorganisatie met gedwongen ontslagen.
 - Hoe ziet het middenkader er uit?
- Kan de organisatie dit aan?
 - Is er voldoende kennis in huis om de invoering te begeleiden.
 - Zorg voor voldoende tijd (minimaal twee jaar) en budget.
 - Het ICT-systeem moet de teams kunnen faciliteren.
- Wat betekent dit voor de medezeggenschap?
 - Voortraject: meedenkende rol.
 - Tijdens: monitoren en toetsen.
 - Erna: op zoek naar een nieuwe vorm van medezeggenschap?

bron: ST-Groep