

# Stappenplan voor de OR bij invoering van zelfsturing

*In veel bedrijven en organisaties wordt nagedacht over hoe verantwoordelijkheden lager in de organisatie kunnen worden gelegd. Soms wordt dit zelforganisatie genoemd of invoering van resultaatverantwoordelijke of zelforganiserende teams. Wij kiezen voor zelfsturing als algemene term. Zelfsturing betekent dat medewerkers en teams de mogelijkheid krijgen om beslissingen te nemen op hun eigen werkterrein. Het betekent overigens niet dat er geen sturing vanuit het bestuur/directie/management meer plaats vindt.*

*Een stappenplan helpt de ondernemingsraad om zicht te krijgen op de stappen die nodig zijn om op een goede manier zelfsturing in te voeren en zijn eigen rol daarin te nemen. Wilt u meer weten over zelfsturing neem dan contact op met Els van der Valk, organisatieadviseur bij SBI Formaat: [els.van.der.valk@sbiformaat.nl](mailto:els.van.der.valk@sbiformaat.nl).*

## 1. Intentie

Vooraf in sectoren waar zelfsturing “in” is, kan de OR navraag doen. Zijn er plannen in die richting? Wat is de visie op zelfsturing? Hoe wil de bestuurder dit verder uitwerken? Dit past heel goed in een artikel 24 vergadering over de algemene gang van zaken, maar kan ook tussentijds in een gewone overlegvergadering nagevraagd worden. Zeker wanneer de OR uit discussies of stukken heeft opgemaakt dat er nagedacht wordt over zelfsturing. Ook kan de OR een initiatiefvoorstel doen om te stimuleren dat er nagedacht wordt over invoering van zelfsturing.

## 2. Visie op zelfsturing

De essentie van zelfsturing is dat verantwoordelijkheden bij de teams gelegd worden. Stafdiensten werken ondersteunend aan de teams. Leidinggevende – en organisatorische taken worden binnen de teams verdeeld. Maar hoe ver wil de organisatie hierin gaan? Zijn er nog leidinggevenden nodig? Waar leggen we de P-taken neer? Krijgen de medewerkers tijd om er taken bij te nemen?

Van belang bij invoering van zelfsturing is dat er een duidelijke visie en heldere uitgangspunten zijn, gedragen door heel het management én door de medewerkers. Het is goed om als OR al in een vroeg stadium bij deze visievorming betrokken te zijn en een eigen visie en uitgangspunten op te stellen en deze met de medewerkers te bespreken.

De OR kan voorstellen met bestuurder en MT mee de hei op te gaan, of een eigen OR training aan dit onderwerp te wijden en bestuurder en MT uit te nodigen.

## 3. Inschakelen extern adviseur

Invoering van zelfsturing is geen gemakkelijke verandertraject. Een externe adviseur kan ingeschakeld worden om de organisatie te begeleiden bij deze omslag. De OR heeft adviesrecht wanneer een externe adviseur wordt ingeschakeld om een adviesplichtig besluit voor te bereiden. Aangezien invoering van zelfsturing een belangrijke wijziging in

de organisatie en de verdeling van bevoegdheden behelst, is dit hier van toepassing. De OR kan ook zelf een externe adviseur inschakelen, die de OR begeleidt in dit traject. Het kan verstandig zijn de adviseur al te betrekken bij stap 2 of de visie nog nader uit te werken onder begeleiding van een extern adviseur.

#### **4. Plan van aanpak**

Invoering van zelfsturing kan niet top-down worden opgelegd. Het vraagt van medewerkers dat zij eigen verantwoordelijkheid nemen, daar hoort bij eigen verantwoordelijkheid geven in het proces. Tegelijkertijd zijn de medewerkers druk bezig met uitoefening van hun vak en hebben ze geen tijd om zich ook nog eens bezig te houden met het hele proces. Een plan van aanpak geeft helderheid wie wat doet en wanneer aan zet is. Het management/HR stelt een plan van aanpak op en bespreekt dit met de OR. De OR kan zijn input voor het plan van aanpak na stap 2 al meegeven. In het plan zal aangegeven moeten worden hoe de medewerkers en de ondernemingsraad betrokken worden. De OR kan ervoor kiezen om een commissie op te stellen, die zich met de invoering van zelfsturing gaat bezighouden. Of om een aantal OR-leden af te vaardigen naar een werkgroep van de organisatie.

#### **5. Vaststellen kaders**

Wat zijn de kaders waarbinnen de teams zelfstandig kunnen opereren. Denk aan resultaatafspraken en teambudgetten. Naast financiële kaders, zijn er ook kaders nodig op het gebied van personele regelingen (bv. ziekteverzuimbeleid, personeelsopleiding, functionerings- en beoordelingsgesprekken). Hierover heeft de OR instemmingsrecht. De OR checkt of de kaders in overleg met de medewerkers tot stand zijn gekomen en zo niet, dan is het raadzaam om de medewerkers te raadplegen voordat de OR zijn instemming verleent.

#### **6. Leidinggevenden en teamcoaches**

Vaak wordt bij invoering van zelfsturing het aantal leidinggevenden verminderd en/of worden nieuwe functiebeschrijvingen opgesteld. Daarnaast wordt vaak een nieuwe functie ingevoerd, de teamcoach. Afspraken moeten worden gemaakt over de plaatsingsprocedure en mogelijk is een sociaal plan nodig. Dit betreft een organisatiewijziging, waar de OR adviesrecht over heeft. De OR kan de voorstellen toetsen aan de afgesproken uitgangspunten en kaders. Ook is het belangrijk te kijken naar de personele gevolgen. Is er een sociaal plan? Het is aan te raden dat de OR zijn achterban raadpleegt alvorens advies op te stellen.

#### **7. Herinrichten stafdiensten**

Zelfsturing heeft gevolgen voor de stafdiensten. Dat kan een aanpassing van de organisatie zijn of een verandering van werkwijzen. Het is goed om de stafdiensten tijdig voor te bereiden op de nieuwe werkwijze. De keuze kan zijn om de stafdiensten ook als zelfsturende teams in te richten. Sommige functies kunnen misschien aan de uitvoerende teams worden toegevoegd. Het adviesrecht is aan de orde als er sprake is van een belangrijke wijziging in de organisatie (zie stap 6).

## 8. Samenstelling teams

Zelfsturende teams kenmerken zich door een gemeenschappelijk opgave. De teams moeten niet te groot, maar ook niet te klein zijn. Samen zijn zij verantwoordelijk voor een bepaald resultaat. Het is van belang dat bij de samenstelling van de teams helderheid is over de resultaatverantwoordelijkheid. Mogelijk zijn de huidige teams nog niet zo ingedeeld. Wanneer een herindeling van teams nodig is, is betrokkenheid van de medewerkers van groot belang. De OR heeft een rol in het toezien op het proces en adviesrecht wanneer er gekozen wordt voor een heel andere teamsamenstelling.

## 9. Invoering zelfsturing

Soms wordt ervoor gekozen om zelfsturing gefaseerd in te voeren, bijvoorbeeld door te beginnen met een pilot. Daarvoor wordt vaak een kansrijk team uitgezocht. Dat kan een vertekend beeld geven. Bovendien is het lastig zelfsturend te zijn in een organisatie die verder nog op de oude manier is ingericht.

Als zelfsturing wordt ingevoerd is, zeker in het begin, begeleiding van de teams bij nieuwe werkwijze van belang. Teams, coaches en managers moeten voldoende ondersteund worden om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Resultaatafspraken kunnen bijgesteld moeten worden in overleg met de teams.

De OR houdt in deze fase vinger aan de pols, haalt actief signalen op en bespreekt signalen uit de organisatie met de bestuurder. Dit gaat zowel om positieve als negatieve signalen. Sommige regelingen, bv. aannamebeleid, opleidingsbeleid en beoordelingsbeleid zullen nog moeten worden aangepast (instemmingsrecht OR).

## 10. Evaluatie

Het is goed om tevoren een evaluatiemoment af te spreken, maar ook een aantal criteria. Waaraan meten we af of de invoering van zelfsturing een succes is? De OR kan zelf evalueren, of meedenken met de evaluatie die het management uitzet.

Wanneer de evaluatie leidt tot aanpassing van de organisatie of de principes van zelfsturing is het adviesrecht van de OR aan de orde.

## 11. Aanpassing medezeggenschap

Als zelfsturing succesvol is ingevoerd, ligt een deel van de zeggenschap bij de medewerkers zelf. Dit zal gevolgen hebben voor de invulling van de medezeggenschap. De OR krijgt mogelijk meer een regie rol en kan zijn invloed meer op strategisch niveau richten. Het contact met de achterban kan veranderen en soms is een aanpassing van de structuur aan te raden. Zorg ervoor dat de medezeggenschap aan blijft sluiten bij de zeggenschap maar loop daarop niet te ver vooruit.

## Stappenplan invoering zelfsturing OR

