



Medezeggenschap verzilveren

OR-talenten ontwikkelen met
erkenning verworven competenties



Medezeggenschap verzilveren

OR-talenten ontwikkelen met
erkenning verworven competenties

COLOFON

A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070- 373 83 56
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Opdrachtgevers

Stichting A+O fonds Gemeenten en A&O Provincies
Projectleiders: Jan Snijders en Peter Smits

Tekst

Urban Bina Media, Rotterdam

Eindredactie

Jan Snijders, Peter Smits, Annelies Knoppert en Bina Ayar

Auteurs

Drs. Steven R. M. van Slageren en drs. Jeannette E. Termeulen, GITP

Met dank aan

De leden van de begeleidingscommissie

Vormgeving

Ilse van Marrewijk, IM VormCommunicatie

Fotografie/beeld

Merlin Daleman, De Beeldredactie

Drukwerk

Drukkerij Artoos Nederland, Rijswijk

Oplage

2.500 exemplaren

ISBN

9789077681398

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt-en Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag
© Arbeidsmarkt-en Opleidingsfonds Provincies, Den Haag
November, 2009

Stichting A+O fonds Gemeenten en A&O Provincies bevorderen en ondersteunen vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl en www.aenoprovincies.nl

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten en A&O Provincies. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



> VOORWOORD

Sociale partners in de gemeentelijke en provinciale sector zijn ervan overtuigd dat een goed functionerende medezeggenschap van belang is voor de kwaliteit van organisaties. Het A+O fonds Gemeenten en A&O Provincies organiseren daarom tal van activiteiten ter ondersteuning van de medezeggenschap bij gemeenten en provincies. Zoals het verstrekken van voorlichting rondom de landelijke OR-verkiezingen, discussiebijeenkomsten, onderzoeksopdrachten en publicaties ten bate van de OR. Sinds twee jaar ondersteunen de fondsen medezeggenschap ook met een project voor het ontwikkelen en erkennen van competenties in de OR.

In dit in de loop van 2007 van start gegane EVC/OVC-project, brengen de twee fondsen de competenties die OR-leden tijdens het OR-werk ontwikkelen, in kaart. Desgewenst kunnen organisaties en medewerkers deze competenties op termijn formeel laten erkennen en waarderen met een OVC (door Ondernemingsraad Verkregen Competenties) of een EVC (Erkenning Verworven Competenties). In de regel gaat dit gepaard met een ontwikkel- of opleidingstraject. Deze procedure maakt het lidmaatschap van de OR in de toekomst aantrekkelijker. Dit is in het belang van zowel de organisatie als individuele OR-leden.

Als eerste stap in dit project is eind 2007 op basis van de portfolio's van ongeveer dertig OR-leden een ontwikkelingsprofiel opgesteld. Hieraan kan worden afgelezen wat OR-leden door het OR-lidmaatschap kunnen leren. Dit profiel is vervolgens in de vorm van een aantal pilots verder uitgewerkt en geïmplementeerd bij de gemeenten Raalte, Deventer, Rheden, stadsdeel Amsterdam Oud-Zuid en de provincie Groningen. De pilot-organisaties en alle individuele OR-leden die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, zijn wij voor hun inzet veel dank verschuldigd!

De pilots hebben het nu voorliggende 'stappenplan' opgeleverd. Dit stappenplan geeft helder aan welke stappen een ondernemingsraad kan nemen voor het inzichtelijk maken van OR-werk met competenties, en het vervolgens herkennen en waarderen van deze competenties. Het uiteindelijke doel: een EVC-procedure ofwel een andere vorm van rapportage die OR-leden kunnen inzetten voor verbreding van de loopbaan. Zo kan een EVC-procedure resulteren in vrijstellingen bij een opleidingstraject.

We verwachten dat deze uitgave veel organisaties een aanzet geeft om binnen de OR aan de slag te gaan met EVC. Zo zullen zij bijdragen aan de verdere professionalisering van allen die betrokken zijn bij ondernemingsraden binnen de gemeentelijke en provinciale sector.

Ruud Kuin
voorzitter A+O fonds Gemeenten

Louis H. M. Vroomen
voorzitter A&O Provincies

> INHOUD

5	INLEIDING: ERKENNING VAN COMPETENTIES IN DE OR
7	LEESWIJZER STAPPENPLAN EVC/OVC
9	BEGRIPPEN EN KADERS
11	STAP 1: ORIËNTATIE
19	STAP 2: POSITIONERING ONDERNEMINGSRAAD IN DE ORGANISATIE
25	STAP 3: PROFIELEN ONDERNEMINGSRAAD IN DE ORGANISATIE
35	STAP 4: 0-METING, PERSOONLIJK ONTWIKKELPLAN (POP) EN TEAMONTWIKKELPLAN (TOP)
41	STAP 5: PORTFOLIO
51	STAP 6: BEGELEIDING
55	STAP 7: ONTWIKKELEN
61	STAP 8: EINDMETING



**'ONZE OR IS BETER GEWORDEN EN
DAAR PROFITEERT DE HELE ORGANISATIE VAN!'**

Ton Steenhuis, teammanager P&O van de gemeente Deventer

> INLEIDING: ERKENNING VAN COMPETENTIES IN DE OR MEDEZEGGENSCHAP VERZILVEREN

Medezeggenschap aantrekkelijker maken. Dat is één doel van het EVC/OVC-project. Het project erkent competenties die leden binnen en buiten de OR ontwikkelen. Met EVC bijvoorbeeld. Dat is niet alleen goed voor de persoonlijke loopbaan van OR-leden maar ook voor de kwaliteit van de OR en uiteindelijk voor een betere organisatie. Met deze handleiding kunnen OR's die uitdaging gericht aangaan. Het doel: meerwaarde met medezeggenschap.

De afgelopen jaren is er van alle kanten nagedacht over het verbeteren van het functioneren en de kwaliteit van medezeggenschap in organisaties. Voormalig minister De Geus probeerde het in 2005 met een geheel nieuwe wet: de Wet medezeggenschap werknemers (WMW). Die moest de Wet op de ondernemingsraden (WOR) opvolgen. Voor de WMW was uiteindelijk te weinig politieke steun, maar zijn voorstel heeft de discussie over medezeggenschap wel verder aangescherpt. De vraag blijft wat geijkte middelen zijn voor het verbeteren van medezeggenschap. Moeten we die verbetering zoeken in uitbreiding van bevoegdheden? In veranderende structuren? In anders functioneren? Of in allemaal tegelijk? De discussie hierover is nog lang niet uitgewoed.

Kwalificeren van OR-werk

Eén manier om de kwaliteit van medezeggenschap te verbeteren is het kwalificeren van OR-werk voor de loopbaan. De huidige regels bieden volop ruimte om zo de kwaliteit van OR's te verbeteren en OR-lidmaatschap aantrekkelijker te maken. De vraag is natuurlijk hoe zo iets eruit moet zien. En: of het überhaupt wenselijk is. Om de theorie te toetsen aan de praktijk is een aantal pilots uitgevoerd bij de gemeenten Deventer, Rheden, Raalte en stadsdeel Amsterdam Oud-Zuid, alsmede de provincie Groningen. Dat heeft uiteindelijk geleid tot dit stappenplan.

Voorwaarden voor een succesvol project

De pilots hebben ook duidelijk gemaakt wat er zoal nodig is om dit ontwikkelproject tot een succes te maken. Het ontbreken van deze succesfactoren kan omgekeerd een goede uitvoering van het project bemoeilijken.

> **Enthousiasme**

Enthousiasme is een absolute must. Ook wie gebruik maakt van deze handleiding, kan geconfronteerd worden met onvoorziene omstandigheden. Daar is niets mis mee. Maar het vinden van oplossingen vergt soms wel inspanning. Gedrevenheid, plezier en overtuigd zijn van de voordelen van het project, helpen om deze hindernissen succesvol te nemen.

> **Draagvlak binnen de ondernemingsraad**

Deelname aan het project is vrijwillig; niemand wordt gedwongen om mee te doen. Mensen kunnen allerlei terechte redenen hebben om niet mee te willen doen. Toch heeft het project weinig kans van slagen als het een 'hobby' is van een klein groepje binnen de OR. Begin er dan niet aan. Het project houdt namelijk ook in, dat je op een andere manier naar het OR-werk en de OR-scholing kijkt.

> **Draagvlak binnen de organisatie**

Een succesvol ontwikkeltraject vraagt om commitment van alle partijen die bij het overleg zijn betrokken. Om enthousiasme van de OR, de bestuurder én de afdeling P&O. Als ook de direct leidinggevenden van OR-leden toegewijd zijn, is dat zeker een voordeel. Het project wil kennis breder inzetten en daar is de ondersteuning van de genoemde functionarissen bij nodig. Maak daarom van het project een gezamenlijke onderneming, waarin ieder zijn of haar eigen verantwoordelijkheid en rol in heeft.

> **Vlotte start**

Goed op gang komen, zeker in het begin, is een voorwaarde voor later succes. De eerste stappen moeten in een relatief kort tijdsbestek van twee of drie maanden, doorlopen worden. Doe je dat niet, dan loop je het risico de drive kwijt te raken. Het terughalen van zaken - 'waar zaten we ook alweer' - haalt de dynamiek weg.

> **Individuele benadering**

Het project is van belang voor de OR en het overleg, maar EVC en OVC zijn uiteindelijk individuele trajecten. Combineer het verbeteren van het OR-werk met individuele ontwikkeling. Vraag je af wat elk OR-lid gaat opsteken van het project. Aansluiting bij individuele ontwikkeling maakt het project effectiever. En levert een verscheidenheid aan competenties op voor de OR.

> **Zelfreflectie**

Eerlijk en open naar jezelf en je OR-collega's kijken is een must. Niet om te beoordelen, maar om objectief te benoemen wat je iemand ziet doen en hoe iemand functioneert. Besteed bovendien tijd aan het leren reflecteren. Een strenge regel hierbij: maak alleen opmerkingen die bedoeld zijn om de ander te helpen en het functioneren van de totale OR te verbeteren. Zo creëer je een sfeer van groei en ontwikkeling. En dat is het doel van het project.

Pittige uitdagingen: van groepsgewijze naar individuele ontwikkeling

Het project draagt uiteindelijk bij aan een betere kwaliteit van de OR. Werken aan kwaliteitsverbetering is noodzakelijk. OR-werk wordt immers steeds complexer en vraagt meer van de leden. Actuele uitdagingen waar OR's in gemeenten en provincies voor staan:

- > betere benutting beschikbare mogelijkheden, waaronder de WOR-bevoegdheden (SER-advies)
- > het 'strategisch spel' leren spelen
- > nieuwe werkwijzen aanleren; zoals 'regisseren' en projectmatig werken
- > 'linken' met vormen van participatie van onderop
- > inspelen op maatwerkbehoeften
- > interne professionalisering en kwaliteitsverbetering
- > overleg integreren in de bedrijfsvoering, medezeggenschap koppelen aan loopbaan(ontwikkeling), participatie inbedden in de organisatiecultuur

Uitdagingen waar het werken met competenties niet het allesomvattende en enige antwoord op is. EVC- en OVC-trajecten kunnen wel een belangrijke bijdrage leveren aan, en een belangrijke aanvulling zijn op het verbeteren van structuur en beleid van de OR. Het project biedt immers met EVC en OVC OR-leden een duidelijk kader voor de persoonlijke ontwikkeling. Het helpt OR's daarom ook op een andere, gerichte manier te werken aan competentieontwikkeling en trainingen. Zo worden beschikbare opleidingsbudgetten ook efficiënter en effectiever benut.

Aandacht voor individuele ontwikkeling binnen de OR vraagt wel om een andere kijk en een andere organisatie van het ontwikkelen van OR en OR-leden. Dit zal niet altijd even gemakkelijk zijn. Des te meer reden om ontwikkeling in de OR zoveel mogelijk te integreren met de reguliere loopbaan. Hoe? Daarover lees je alles in dit stappenplan.

Aan de slag dus!

> LEESWIJZER STAPPENPLAN EVC/OVC

Het stappenplan EVC/OVC is bedoeld voor het concretiseren van competentie management in OR's. Met EVC's (Erkenning van (elders) Verworven Competenties) bijvoorbeeld of OVC's (door Ondernemingsraad Verkregen Competenties). Het stappenplan bestaat uit de volgende hoofdstukken.

Stap 1: Oriëntatie

Overzie het gehele proces en wees er bewust van wat dit kost aan tijd, aandacht en geld.

Stap 2: Positionering

Welke positie neemt de OR in binnen de organisatie en welke rol speelt de OR? Deze vragen geven zicht op de visie op medezeggenschap en de resultaten die de OR wil behalen.

- > De voorgaande twee stappen schetsen de context waarbinnen de OR opereert. De volgende stappen geven invulling aan het verbeteren van de kwaliteit van de OR door individuele ontwikkeling, al dan niet afgerond met een rapportage (EVC/OVC).

Stap 3: Profielen

Stel profielen op voor de verschillende rollen binnen de OR. Koppel daarin de belangrijkste activiteiten aan de benodigde competenties.

Stap 4: 0-meting

Leg vast wat het competentieniveau is bij de start van het project. Van daaruit kun je een ontwikkelingstraject starten en de mate van ontwikkeling meten. Het resultaat van de 0-meting: een persoonlijk- (POP) en een teamontwikkelplan (TOP).

Stap 5: Portfolio

Verzamel tijdens de zittingperiode van de OR getuigschriften en andere documenten die de competentieontwikkeling bewijzen.

Stap 6: Begeleiding

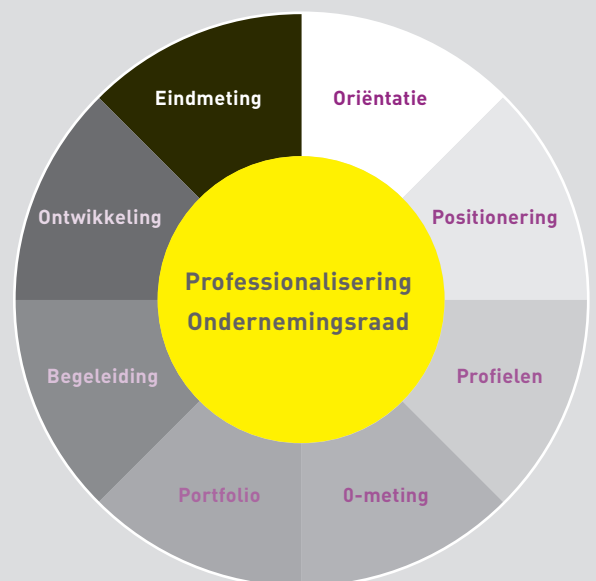
Voor elke ontwikkeling is begeleiding nodig. Kies een vorm van begeleiding die meerwaarde heeft voor de OR.

Stap 7: Ontwikkeling

Voer het ontwikkelplan uit. Houd daarbij regelmatig tussentijdse evaluaties.

Stap 8: Eindmeting

Stel met een eindmeting het competentieniveau van de OR-leden vast. Samen met de 0-meting maakt dat de ontwikkeling zichtbaar. Gebruik de eindmeting voor certificering van competenties en vervolgstappen in opleiding of loopbaan.



In de acht hoofdstukken zijn deze stappen nader uitgewerkt. Elk hoofdstuk kent de volgende opbouw:

- > **Uitleg** van de betreffende stap, aandachtspunten en voorwaarden.
- > Een of meerdere **checklists** met daarin een overzichtelijke en heldere weergave van de aandachtspunten.
- > Standaardformulieren voor het **vastleggen van de resultaten**. Bevindingen en resultaten van iedere stap kunnen daarmee gestructureerd worden vastgelegd.

'Zelf doen' is het uitgangspunt van dit stappenplan. Wil je als OR competenties en ontwikkeling ook 'meten' dan is ondersteuning van een professionele organisatie nodig. Voor dit stappenplan hebben drie organisaties samengewerkt: het bureau GIPT dat kennis en ervaring heeft met medezeggenschap en individuele ontwikkeling, Avans Hogeschool voor de EVC-procedure op hbo-niveau en het Koning Willem I college voor de EVC-procedure op mbo-niveau.

> BEGRIPPEN EN KADERS

Begrip 1: Competentie(management)

Competenties worden gedefinieerd¹ als:

'Het (latente) vermogen van een persoon tot effectief presteren in een bepaalde taak- of probleemsituatie op een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is.'

Competenties zijn een combinatie van expertise (kennis en ervaring) en gedrag, waarbij op de achtergrond ook temperament, persoonlijkheid en intelligentie een rol spelen. De meeste competenties zijn tot op zekere hoogte aan te leren en gericht te ontwikkelen. Competentiemanagement is het managen van die competenties. Daarmee kan een logische verbinding worden gemaakt tussen de ontwikkeling van een organisatie, de doelen van de OR en de ambities en mogelijkheden van de verschillende leden.

Begrip 2: EVC

EVC staat voor Erkenning van (elders) Verworven Competenties. EVC's passen in het door de Nederlandse overheid gestimuleerde beleid van een leven lang leren, loopbaanontwikkeling en het aanpassen van kennis aan veranderende eisen op de arbeidsmarkt (employability). Uitgangspunt in EVC is dat iemand niet alleen leert in de schoolbanken, maar ook tijdens zijn of haar werk, in hobby's en in andere privésituaties. Het geleerde dat zo tot stand gekomen is, wordt in een EVC-rapportage erkend. De erkende competenties worden gebruikt voor het versneld doorlopen van opleidingen of als bewijs voor het voldoen aan bepaalde functie-eisen. EVC's zijn bedoeld voor individuele erkenning en niet voor de OR als geheel.

Begrip 3: OVC

OVC staat voor door Ondernemingsraad Verkregen Competenties. Het erkennen van competenties dus die een individu in zijn of haar OR-lidmaatschap heeft ontwikkeld. OVC richt zich specifiek op relevante competenties voor het OR-werk. EVC's worden erkend door alle Nederlandse opleidingsinstellingen, vooral die voor mbo en hbo. Het OR-werk is niet direct te koppelen aan een beroepsopleiding. OR-lid zijn, is immers geen functie. Daarom is het altijd een verrassing op basis van welke individuele kwaliteiten de OR is samengesteld. Een ding staat vast: leden ontwikkelen in de OR competentie. OVC's erkennen die competenties en hebben zo meerwaarde voor de loopbaan van individuele OR-leden.

Kader 1: Wet op de ondernemingsraden (WOR)

De WOR benoemt bevoegdheden van de OR, maar geen taken en resultaatgebieden. Die zijn wel belangrijk voor competentie management. De doelstelling en de kwaliteit van de OR wordt sterk beïnvloed door de context, de organisatie waarin de OR werkt. Verder is ook de visie van de bestuurder op medezeggenschap van grote invloed. Zoveel OR's, zoveel opvattingen over de taak, werkwijze en doelstelling. Deze handleiding neemt dit als gegeven. Van daaruit zijn:

- verschillende competentieprofielen samengesteld voor de diverse, benoemde rollen binnen medezeggenschap;
- voor EVC-procedures linken gelegd met opleidingen die aansluiten/zinvol zijn bij het OR-werk.

Kader 2: Tijdsinvestering

OR-werk bedraagt voor de meeste mensen slechts tien tot twintig procent van de totale werktijd. Het is te hoog gegrepen om in die tijd het eindniveau van een volledige opleiding te halen. Dit neemt uiteraard niet weg dat leden in een zittingsperiode van drie jaar een aanzienlijke ontwikkeling kunnen doormaken. Een EVC- of OVC-traject maakt deze ontwikkeling gericht en daarmee effectiever. Dit stappenplan is daarom meer dan een verwijzing naar EVC. Alleen al het zichtbaar maken van de ontwikkeling van kwaliteiten via OR-werk is waardevol. Voor medewerkers en de organisatie.

¹ Dr. H.A. Hoekstra en drs.E. van Sluijs: Management van competenties



'ALS TEAM ZIJN WE NU BETER EN HECHTER!'

Gerda van de Beeten, voorzitter van de OR van de gemeente Rheden

> STAP 1: ORIËNTATIE

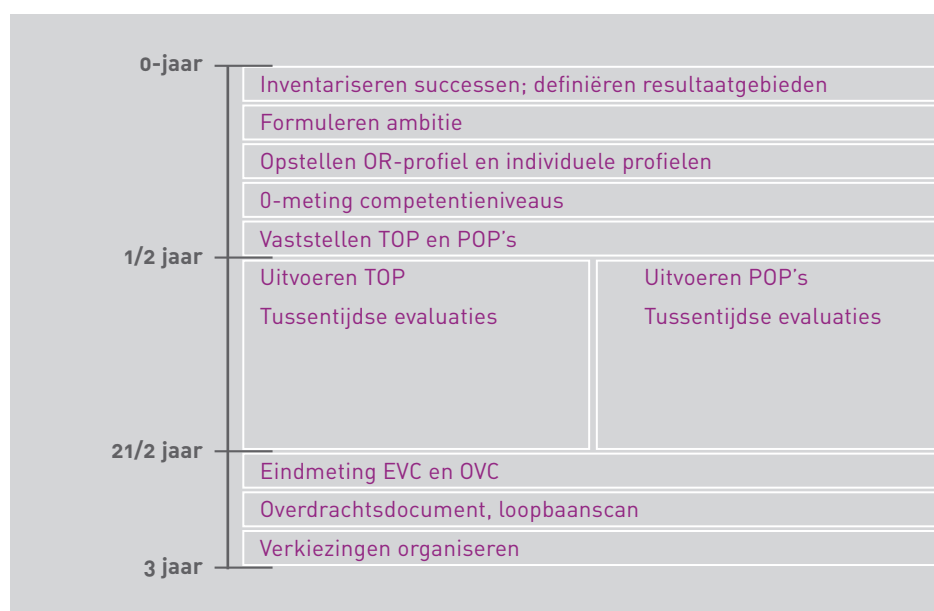
WEET WAAR JE AAN BEGINT!

Een goed begin is het halve werk. Goed beginnen is in dit geval oriënteren op wat er komt kijken bij een EVC/OVC-traject. Vragen als wat wil de ondernemingsraad en wat is er nodig om die ambities te bereiken zijn daarbij essentieel. Net als goede randvoorwaarden voor het project. Verwachtingenmanagement voorkomt bovendien teleurstellingen. Stap 1 is dus: weet waar je aan begint!

- > Tijdpad OR
- > Randvoorwaarden voor een succesvol EVC/OVC-project
- > Krachtenveldanalyse: van bondgenoten tot dwarsliggers
- > Checklist, vastleggen resultaten: 'partijen en hun rol in het project', 'projectplan'

Tijdpad OR

Een zittingsperiode van de OR duurt meestal drie jaar. Het tijdspad van het project ziet er globaal zo uit:



Het eerste halfjaar: ambities vastleggen

In de eerste periode stelt de OR vast waar die staat en op welke terreinen die wil 'scoren'. De ambities en plannen worden vastgelegd in beleids- en werkplannen. Een competentieprofiel voor de OR en de OR-leden maakt duidelijk wat er nodig is voor het realiseren van plannen en ambities.

Belangrijke vragen in het eerste halfjaar:

- Wat wil de OR?
- Wat heeft de OR nodig om dat te kunnen doen?

Beantwoord deze vragen in een projectplan. De voordelen daarvan:

- Helder geformuleerde doelen, resultaten en activiteiten zijn voor alle betrokkenen duidelijk.
- Randvoorwaarden en faciliteiten zijn benoemd, evenals de afspraken die daarover zijn gemaakt.
- Een duidelijke tijdsplanning maakt voortgangsbewaking mogelijk.
- Een 'projectleider' die verantwoordelijk is voor het hele traject en zonnig actie kan ondernemen.
- Duidelijkheid over de rol en functie van andere betrokkenen.
- Eventueel: extra toewijding door het ondertekenen van het projectplan door alle betrokkenen.

Uitvoeren ontwikkelplannen

Na het eerste halfjaar komt het aan op het uitvoeren van ontwikkelplannen. Voor het team als geheel (TOP) en voor de individuele leden (POP).

Laatste half jaar: eindmeting en loopbaan verder ontwikkelen

De eindmeting van competenties en het vormgeven van vervolgstappen in je loopbaan vindt plaats in het laatste halfjaar van de zittingsperiode. De overdracht naar de nieuw gekozen OR is dan ook belangrijk. Die kan immers profiteren van alles wat de huidige OR in werking heeft gezet.

Stroperig proces

In de eerste pilots werd geen projectplan gemaakt. Het gevolg: het project liep uit. Ook was het op een gegeven moment niet duidelijk wat het doel was en wie waarvoor verantwoordelijk was. Zonder plan wordt een project een 'stroperig' proces. Eén belangrijke succesfactor is resultaten laten zien en vlot en doortastend handelen.

Randvoorwaarden voor een succesvol EVC/OVC-project

Een succesvol ontwikkeltraject vraagt om goede randvoorwaarden. Zoals voldoende tijd en middelen, de inbedding van medezeggenschap in de organisatie en medewerking van leidinggevenden. Ga hierover in gesprek met de bestuurder. Hij of zij geeft immers sturing aan de organisatie en creëert daarmee de randvoorwaarden voor het werk van de OR. Het uitspreken van wederzijdse verwachtingen en goede afspraken tussen OR en bestuurder zijn dan ook van groot belang.

Randvoorwaarde 1: tijdsinvestering

Uit de pilots blijkt dat er zorg bestaat over de extra tijd die een ontwikkelproject kost. Dat valt in de praktijk mee. Toch is het van belang om bewust te kijken naar het leertraject en strak sturing te geven aan het doel van medezeggenschap. Elk ontwikkelplan is natuurlijk maatwerk. Toch ligt bijna altijd de extra tijdsinvestering in het eerste halfjaar. De extra tijd bovenop 'reguliere werk' bestaat uit:

Extra activiteiten	Globale tijdsinvestering
Afstemmen van het project, 'sponsoren' of functionarissen in de organisatie zoeken die het project ondersteunen.	Twee dagdelen
Vaststellen van het doel en de ambitie van de OR	Dit gebeurt meestal al in een reguliere training
Vertaling van ambities en doelen naar OR-profielen van individuele leden.	Eén dagdeel met de Quickscan (bijlage 1 van stap 2 'Positionering') en de OR Index (zie stap 3 'Profielen')
Organiseren van een 0-meting, uitmondend in een POP	Eén dagdeel per persoon
0-meting of competentiemeting	Eén dagdeel
Opzetten van een portfolio	Tijdsinvestering afhankelijk van persoonlijke ambities en situatie OR-leden. Een lid werkt gedurende het hele project aan het verzamelen van relevante informatie en documenten.
Eindmeting, uitmondend in een rapportage OVC of EVC-certificaat	Eén dag voor rapportage OVC of een aantal weken voor een EVC-certificaat, afhankelijk van individuele situatie OR-lid

Op lange termijn: tijdswinst

Het project kost tijd. Op lange termijn levert het vooral tijdswinst op. Cursusdagen van het team worden bijvoorbeeld gedeeltelijk besteed aan individuele ontwikkeling. In dezelfde tijd wordt daardoor vaak meer bereikt. Bovendien sluiten trainingen nu aan op het niveau en de ambities van individuele OR-leden. Ook brengt het EVC/OVC-project grotere deskundigheid met zich mee. Onderwerpen kunnen zo voortvarend worden aangepakt.

Randvoorwaarde 2: houd rekening met de dynamiek in de organisatie

De dynamiek in de organisatie bepaalt welke agendapunten in het overleg met de bestuurder aan de orde komen. Maar ook hoeveel onderwerpen en bij welke onderwerpen de inzet van de OR groot zal zijn. Bovendien is enige continuïteit in de OR en stabiliteit van de organisatie gewenst. Een periode van fusie en ingrijpende organisatieveranderingen is niet een geschikt moment voor dit project.

Ingrijpende reorganisatie?

Ingrijpende reorganisaties vragen veel focus. Ook is er dan het risico dat OR-leden uitstappen. Een periode van fusies is daarom geen geschikt moment voor de uitvoering van dit project. Het project is een diepte-investering. Begin er daarom alleen aan als de organisatie stabiel genoeg is om de continuïteit van het project te waarborgen.

Randvoorwaarde 3: steun van betrokkenen /'sponsors'

De betrokkenheid en inzet van verschillende functionarissen is nodig voor een succesvol EVC/OVC-project:

> De OR als team

Het project richt zich op individuele ontwikkeling, maar is vooral ook bedoeld om het functioneren van de gehele OR te verbeteren. Ook moeten OR-leden elkaar aanspreken op bijdragen en feedback geven. Het is daarom van belang dat het hele OR-team achter de doelstelling staat en meedoet met het project.

Individuele afspraken of een ontwikkelproject

Bij één OR wilde slechts de helft van de leden aan het project deelnemen. Diegenen die mee wilden doen, zagen in het EVC /OVC-project een meerwaarde voor de individuele ontwikkeling. In zo'n geval is het beter de individuele ambities met direct leidinggevendenden, bestuurders en P&O'ers te bespreken. Het is dan namelijk niet duidelijk hoe de individuele ontwikkeling bijdraagt aan een beter functioneren van de gehele OR.

> Bestuurder

De bestuurder bepaalt samen met de OR de doelstelling en de gewenste positionering van de ondernemingsraad binnen de organisatie. Bestuur en OR zullen dus in alle openheid verwachtingen naar elkaar moeten uitspreken. De bestuurder creëert ook de randvoorwaarden die nodig zijn voor het project.

> P&O

Ondersteuning van P&O is onontbeerlijk. De P&O-afdeling is deskundig als het gaat om ontwikkeling en kan de juiste instrumenten inzetten voor integratie van het project in de bedrijfsvoering. Zoals intranet, een digitaal dossier en personeelssystemen.

> Managers/leidinggevendenden

'Help, ik heb een OR-lid in mijn team' is de verzuchting van veel leidinggevendenden. Een OR-lid wordt immers gedeeltelijk onttrokken aan de werkzaamheden van de afdeling. Ook weten leidinggevendenden vaak niet wat het lid doet en hoe om te gaan met beoordelings-, functionerings- en loopbaangesprekken. Afspraken hierover zijn belangrijk. De medewerking van direct leidinggevendenden is ook onontbeerlijk voor de verdere ontwikkeling van individuele leden. Overigens profiteren leidinggevendenden ook van de competenties die medewerkers in het project ontwikkelen!

> Ambtelijk secretaris

De ambtelijk secretaris vervult een belangrijke rol in het traject. Hij of zij bewaakt het proces en ondersteunt bij coaching en ontwikkeling.

> Opleidingsinstituut

OR en OR-leden zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. Toch is de ondersteuning van een opleidingsinstituut nuttig. Maak vooraf duidelijke afspraken over de rol van het instituut. Zo kan een opleider een rol spelen bij: het bewaken van de continuïteit, de inhoud, visie en competentieontwikkeling. Een instituut kan ook coachen of OR-leden leren coachen.

> Georganiseerd overleg

Bovenstaande rollen zijn gebaseerd op de WOR. Voor zover gewenst, kan het georganiseerd overleg uiteraard dezelfde stappen gebruiken.

Krachtenveldanalyse: van bondgenoten tot dwarsliggers

Voor het welslagen van het project is voldoende draagvlak bij alle betrokkenen nodig. Inhoudelijke overeenstemming is vaak belangrijk, maar ook onderling vertrouwen en de bereidheid om eerlijk en open met elkaar te communiceren. Honderd procent commitment is overigens een illusie. Enige tegenstand houdt de OR scherp. Draagvlak bij de bestuurder en de afdeling P&O is wel absoluut noodzakelijk.

Iedere partij vraagt om een andere strategie

Het volgende model laat zien welke krachten een rol spelen bij het creëren van draagvlak. Iedere partij vraagt om een andere strategie.



Bondgenoten (veel vertrouwen, veel overeenstemming)

Bondgenoten zijn mensen met wie je inhoudelijk op één lijn zit. Je kunt er van op aan dat zij zich, waar mogelijk, voor het project zullen inzetten. Met bondgenoten kun je dus open communiceren. Je kunt hen bijvoorbeeld ook inschakelen voor gesprekken met anderen. Voor dit project is het wenselijk dat de WOR-bestuurder en de P&O-functionaris tot je bondgenoten behoren!

Opponenten (veel vertrouwen, weinig overeenstemming)

Er is onenigheid over de inhoud of de afspraken rond het project, maar je weet precies wat je aan elkaar hebt. Ook met opponenten kun je daarom open communiceren en gebruikmaken van de goede verstandhouding. Hier passen open en eerlijke, inhoudelijke gesprekken waarin je over en weer goed luistert naar beweegredenen en argumenten. De bereidheid om zich te laten overtuigen door betere argumenten moet er wel zijn. Opponenten dwingen je uiteindelijk ook tot het duidelijk maken van je standpunten en argumenten. Ze houden je scherp en behoeden je voor verkeerde keuzen.

Dwarsliggers (weinig overeenstemming, weinig vertrouwen)

Met dwarsliggers is er niet alleen weinig overeenstemming, er is zo weinig vertrouwen dat elk samenspel onmogelijk is. Het machtsspel overheerst vaak. Een inhoudelijk gesprek werkt daardoor niet, de bereidheid daartoe is vaak afwezig.

De beste strategie is dan ook de onderlinge verstandhouding en wijze van reageren uitpraten in een persoonlijk gesprek. Doel van zo'n gesprek: het vertrouwen herstellen, zodat partijen weer open staan voor inhoudelijk overleg, óf de samenwerking opzeggen.

Meelopers (veel overeenstemming, weinig vertrouwen)

Met deze betrokkenen bestaat geen inhoudelijk verschil van inzicht. Toch is er onvoldoende vertrouwen in de mate waarin de ander zich verbonden voelt met het project en zich daarvoor ook echt zal inzetten. Om van een meeloper een bondgenoot te maken is het belangrijk te investeren in vertrouwen. Hier gaat het niet om overtuigen, maar veel meer om het polsen van werkelijke motieven. Vragen stellen en interesse tonen is dan van belang. Het maken van concrete afspraken over bepaalde bijdragen en dat eventueel schriftelijk vastleggen biedt ook meer zekerheid.

Tribunezitters (overeenstemming onduidelijk, weinig vertrouwen)

Tribunezitters zijn de meest onduidelijke partij. Zo is het niet duidelijk of en in hoeverre er overeenstemming is over de plannen. Dit betekent meestal dat het vertrouwen in de opstelling van de ander niet groot is. De juiste strategie hier: vragen stellen en interesse tonen in de opstelling van de ander. Levert dat te weinig op, dan is de volgende stap: de ander proberen te overtuigen van je eigen visie en afspraken over bijdragen vastleggen.

Checklist 1

Inventariseer de partijen die betrokken zijn bij het project:

- Houding t.o.v. het project
- Belang voor die partij
- Hoe partijen verder te betrekken bij plannen
- Onderhoud het contact (voortgang delen, wensen en belangen serieus nemen)

Stel gezamenlijk vast hoe het staat met de medezeggenschap in de organisatie en stel het gewenste einddoel vast:

- Belangrijkste aandachtsgebieden
- Resultaten
- Ieders rol en bijdrage

Middelen

- Geld
- Begeleiding
- (Aanzetten tot) loopbaanbeleid
- Ontwikkelingsgericht management

Beschikbare tijd voor OR-leden:

- Tijd
 - . werktijd en vrije tijd
 - . overdragen deel takenpakket van de reguliere functie
 - . (individuele) ontwikkeling versus 'lopende OR-zaken'
- Aandacht
 - . stabiliteit in het team (en TOP)
 - . hoe ver zit de OR in de zittingsperiode?
 - . stabiliteit organisatie (geen ingrijpende organisatie ontwikkeling / fusie)

Stel een projectplan op en benoem een projectleider.

Maak afspraken met een scholingsinstituut over het project:

- Rol en inbreng
- Onderschrijven van de doelstellingen van het project als geheel
- In staat zijn om competentiegerichte ontwikkeling te ondersteunen
- Bereidheid tot samenwerking met het 'meetinstituut'

Vastleggen resultaten

Formulier 1: partijen en hun rol in het project

Partijen en hun rol in het project				
	Kenmerken en ontwikkeling in het contact in steekwoorden.	Beeld van de OR (pluspunten en kritische noten).	Houding t.o.v. het OVC/EVC-project.	Hoe kunnen zij ondersteuning bieden bij het project?
Bestuurder				
MT				
Direct leidinggevenden van OR-leden				
P&O en andere stafdiensten				
Anderen, te weten...				

Formulier 2: projectplan

Projectplan ondernemingsraad en EVC/OVC	
Naam project	
Naam projectleider	
Startdatum	
Einddatum	
1. Inleiding en achtergrond <ul style="list-style-type: none"> - Visie op medezeggenschap - Relatie naar organisatieontwikkeling - Onderdeel van besturingsfilosofie 	
2. Doelen en subdoelen <ul style="list-style-type: none"> - Waar staan de OR en bestuurder nu? - Waar willen ze naar toe of wat is het streven? 	
3. Projectorganisatie <ul style="list-style-type: none"> - Wie is verantwoordelijk voor het project - stuurgroep/opdrachtgever? - Wie begeleidt het project (begeleidingsgroep)? - Hoe vaak komen de groepen bij elkaar? 	
4. Producten en resultaat <ul style="list-style-type: none"> - Welke eindproducten moet het plan opleveren? <ul style="list-style-type: none"> . profielen . evaluatiesystematiek . website . enzovoort 	
5. Tijdsfasering en planning <ul style="list-style-type: none"> - Welke fasen? <ul style="list-style-type: none"> . oriënteren . voorbereiden . informeren . ontwikkelen . uitvoeren . evalueren - Wanneer fasen en producten afronden? - Wie zijn er bij betrokken? - Communicatieplan 	
6. Kosten <ul style="list-style-type: none"> - Inhuren deskundige ondersteuning/adviseur - 0-meting - Eindmeting - Extra tijdsinvestering - Inbedding in organisatiesystemen 	



'UNIEKE KANS OM AAN JE COMPETENTIES TE WERKEN'

Ina Mossink, ambtelijk secretaris van de OR gemeente Deventer

> STAP 2: POSITIONERING

ONDERNEMINGSRAAD IN DE ORGANISATIE

PAST HET OVERLEG MET DE OR IN DE BESTURINGSFILOSOFIE VAN DE ORGANISATIE?!

Draagvlak is essentieel voor een succesvol EVC/OVC-project, zo maakt stap 1 duidelijk. Of bestuurders, P&O'ers en leidinggevenden de voordelen zien van een ontwikkelproject hangt ook af van de visie op de plaats en functie van medezeggenschap. Past het overleg met de OR binnen de besturingsfilosofie van de organisatie? Reden genoeg om stil te staan bij dit onderwerp.

- > Plaats en functie van de OR: vier typen OR's
- > Resultaten van de OR
- > Checklists: 'quickscan' en 'ontwikkelplan', vastleggen resultaten

Plaats en functie van de OR: vier typen OR's

De plaats en de functie van een OR binnen een organisatie hangt samen met het type OR en de besturingsfilosofie van de organisatie. In een organisatie waarin participatie van medewerkers gemeengoed is, zal een OR zich bijvoorbeeld meer met strategie bezighouden. Uit de praktijk en uit de ambities van verschillende ondernemingsraden blijkt verder dat er globaal vier soorten OR's zijn. Ieder type vraagt om andere competenties van de leden.

De startende OR: praktisch

De startende OR wil zijn eigen plaats binnen de organisatie vinden. De ondernemingsraad pikt signalen op en geeft die door aan de bestuurder. Ook onderzoekt de OR hoe de organisatie functioneert en wat die kan en mag. Dichtbij de achterban staan is belangrijk. Het werk is vaak erg praktisch en gericht op concrete situaties.

De vaardige OR: effectief en efficiënt functioneren

Dit type OR richt zich op effectief en efficiënt functioneren. De OR wil zich verbeteren en denkt na over taakverdeling en het ontlasten van de agenda van de vergadering. Het dagelijks bestuur, of de voorzitter, neemt hierin een belangrijke plaats. De OR maakt zich daarnaast vertrouwd met het politieke spel én zijn eigen plaats daarin.

De beleidsmatige OR: beter een aantal zaken goed, dan veel half

De beleidsmatige OR is een actieve deelnemer aan het overleg. Deze OR zet zijn eigen lijnen uit. Structuur en taakverdeling zijn aanpast aan de gekozen koers. De OR weet verder verbanden te leggen en nieuwe ontwikkelingen in de eigen visie in te passen. Over belangrijke onderwerpen is er een mening en de OR is kritisch naar voorstellen. Heldere keuzen maken door prioriteiten te stellen, past hierbij. Beter een aantal zaken goed, dan veel zaken half.

De regie-OR: medewerkers betrekken en duidelijke opvattingen over taken en organisatie

De regie-OR betreft actief zoveel mogelijk medewerkers bij wat er binnen de organisatie gebeurt. Dit type OR heeft een duidelijke opvatting van de eigen taken. Maar ook over wat anderen beter of zinvoller kunnen doen.

Typering	Metafoor voor de OR	Metafoor voor bestuurder	Kerncompetenties
Startende OR	Vrolijk mopperende OR	OR als vertragende factor	<ul style="list-style-type: none"> - Luisteren - Samenwerken - Plannen en organiseren - Lerende oriëntatie
Vaardige OR	Procedurele OR	OR als lastige gesprekspartner	<ul style="list-style-type: none"> - Organiseerbewustzijn - Communiceren - Resultaatgerichtheid - Leidinggeven (groep)
Beleidsmatige OR	Overtuigende OR	OR als 'tool of management'	<ul style="list-style-type: none"> - Visie uitdragen - Initiatief - Probleemanalyse - Oordeelsvorming
Regie-OR	Regie-OR	OR als sparringpartner	<ul style="list-style-type: none"> - Omgevingsbewustzijn - Onafhankelijkheid - Conceptueel denken - Sociabiliteit - Delegeren

Resultaten van de ondernemingsraad

Ieder type OR is anders. Voor de 'klanten' van een OR gaat het vooral om de resultaten. Die zijn waardevol voor de organisatie. Wat de OR bereikt, is mede afhankelijk van het type OR (zie checklist 1). En van de terreinen waarop de OR resultaten wil behalen (resultaatgebieden). Voor het boeken van resultaten is sowieso meer nodig dan individuele kwaliteiten van OR-leden. Hier gaat het om de competenties en de keuzes van het team.

Resultaatgebied 1: een visie hebben

Een OR die gestructureerd en effectief wil werken zal een visie moeten ontwikkelen op het eigen functioneren en de eigen doelen. Bij een startende OR zal die visie zich vaak nog beperken tot de advies- of instemmingaanvraag. Hoe beter een OR gebruik maakt van de kwaliteiten en mogelijkheden van leden, hoe breder en dieper de visie zich zal ontwikkelen.

Resultaatgebied 2: geïnformeerd zijn

Een OR kan niet functioneren zonder informatie. Informatie voor een specifieke aanvraag, maar vooral ook over de achtergronden en de belangen die in en om de organisatie een rol spelen. Daarvoor is het ook nodig dat het team op de hoogte is van allerlei ontwikkelingen rondom onder meer de WOR, Arbo en sociale wetgeving.

Resultaatgebied 3: goede organisatie

Voor efficiënt en effectief optreden is een goede organisatie nodig. Structuur aanbrengen in de organisatie helpt daarbij. Hoe vindt bijvoorbeeld de 'besturing' van de OR plaats? Levert iedereen een bijdrage en wat zijn de verwachtingen van elkaar? Voor een goede organisatie is inzicht in de kwaliteiten van leden ook belangrijk. Alleen dan kunnen de juiste mensen op de juiste plek een bijdrage leveren aan het OR-werk.

Resultaatgebied 4: behandeling inhoudelijke thema's

De ondernemingsraad bepaalt mede de overlegagenda. Dat kunnen praktische punten zijn. Of onderwerpen waar de OR wel of geen formele bevoegdheden bij heeft en de overtuigingskracht van de leden, dus wel of niet een belangrijke factor is. Soms speelt de OR zelfs actief in op toekomstige ontwikkelingen.

Resultaatgebied 5: goede overlegrelatie

De kwaliteit van het overleg bepaalt de invloed van de OR. Is de relatie met de bestuurder zo dat die bereid is te luisteren naar het OR-advies, of is daar strijd voor nodig? De invloed van de ondernemingsraad is groter wanneer adviezen opbouwend zijn én er een overlegsfeer is waarin de OR met respect en begrip de beweegredenen van de bestuurder bespreekt.

Resultaatgebied 6: imago en netwerken

Invloed uitoefenen gebeurt ook informeel, via netwerken. Partijen moeten dan wel weten dat de OR niet het eigen belang vertegenwoordigt, maar signalen van de achterban vertaalt naar goede argumenten tegen óf voor voorgenomen besluiten. In het belang van de gehele organisatie. Het imago van de OR bepaalt ook of een relevant netwerk ontstaat. Nauw contact met de achterban en het onderhouden van deze relatie is sowieso een noodzaak.

Resultaatgebied 7: participatie bevorderen

Participatie is de voedingsbodem van medezeggenschap. Beperkt participatie zich tot incidenteel direct contact tussen leidinggevenden en individuele medewerkers, dan zal de OR veel aandacht moeten geven aan operationele onderwerpen en detailinvulling. Met medewerkers die actief acteren, heeft de OR meer gelegenheid om strategische issues te bespreken.

Resultaatgebied 8: ontwikkeling van OR-leden

Het geheel is meer dan de som der delen. Zo ook bij de OR. Toch kan het team kan zich pas ontwikkelen als er voldoende individueel leervermogen is. De OR kan daarbij kiezen voor het steeds preciezer en beter volgen van WOR-procedures, of de leertrajecten van individuele leden als basis nemen voor ontwikkeling. Omdat niemand als OR-lid is aangenomen, zal elk lid in deze rol moeten groeien.

Checklist 1: quickscan

De eerder genoemde typering van de OR vertalen zich in resultaatgebieden van de OR. Deze quickscan geeft inzicht in de ontwikkelingsfase van de OR. Omcirkel het antwoord dat het beste omschrijft wat de feitelijke stand van zaken is in jouw OR.

A. Visieontwikkeling

1. De OR reageert kritisch op de voorstellen van de bestuurder.
2. De OR heeft een mening over verschillende onderwerpen, vooral als die het personeelsbelang raken.
3. De OR voert met enige regelmaat discussies over hoe verschillende onderwerpen samenhangen met het organisatiebelang.
4. De OR formuleert een visie over hoe ontwikkelingen in de organisatie aansluiten bij ontwikkelingen in de marktgebieden en de omgeving van de organisatie.

B. Informatievoorziening

1. De OR is afhankelijk van de informatie die ter beschikking gesteld wordt door de bestuurder.
2. De OR krijgt de nodige informatie, weet deze te ordenen, en kan onderscheid maken tussen hoofd- en bijzaken.
3. De OR ontvangt de benodigde informatie en raadpleegt soms (externe) deskundigen. Aanvragen van de bestuurder zijn standaard voorzien van achtergrondinformatie.
4. De OR heeft toegang tot strategische informatie, mede door een gerichte opbouw van relevante netwerken binnen en buiten de organisatie.

C. Organisatievorm

1. De voorzitter en de secretaris van de OR structureren, bereiden voor en komen met (voorstellen tot) standpunten.
2. De OR heeft een lange agenda, Alle onderwerpen worden in de vaste commissies voorbereid.
3. De OR heeft prioriteiten gekozen en neemt daarop, zo nodig, eigen initiatieven, vaak in de vorm van een tijdelijke commissie / projectgroep.
4. De OR heeft inhoudelijke portefeuilles verdeeld, in de vergadering vindt coördinatie plaats van de projectmatig vormgegeven manier van werken; kennis en kunde worden systematisch geborgd.

D. Inhoudelijke thema's

1. Onderwerpen worden soms aangedragen en onmiddellijk op de agenda gezet, waarbij de OR vaak blijft hangen in de details.
2. De insteek van de OR is grotendeels ingegeven door de WOR-bevoegdheden die de OR bij een bepaald onderwerp heeft; er wordt veel tijd besteed aan gesprekken met de bestuurder over de te volgen procedure.
3. OR-leden spreken met een sterke persoonlijke overtuigingskracht, zijn inhoudelijk goed onderlegd en gefocust op een beperkt aantal thema's.
4. De OR behandelt onderwerpen proactief met het oog op toekomstige ontwikkelingen van de organisatie, waarbij inhoud gerelateerd wordt aan de organisatieontwikkeling. Draagvlak binnen de organisatie is een essentieel onderdeel van de aanpak.

E. Overlegrelatie

1. In de overlegvergadering is vooral de bestuurder aan het woord, om uit te leggen waarom iets moet gebeuren of niet.
2. De OR treedt op als één team, waarbij er slechts één OR-standpunt is, dat door de voorzitter of een woordvoerder verwoord wordt.
3. Er wordt gezocht naar en overlegd over het gezamenlijke belang voor bestuurder en OR.
4. Onderwerpen worden besproken vanuit een vooraf geformuleerd gezamenlijk doel; het proces en wederzijdse verwachtingen zijn besproken en geaccepteerd.

F. Positie in de organisatie

1. De achterban weet de OR in tijden van nood wel te vinden; wat de rol en mogelijkheden van de OR zijn, is echter nauwelijks bekend.
2. De rol van de OR is bekend in de organisatie en er bestaat een beeld over wat de OR wel en niet kan of mag.
3. De rol van de OR is geaccepteerd, mensen weten wat de OR doet en er is regelmatig contact.
4. De OR stimuleert betrokkenheid breed in de organisatie; de toegevoegde waarde van de OR wordt geëvalueerd en nagestreefd.

G. Participatie

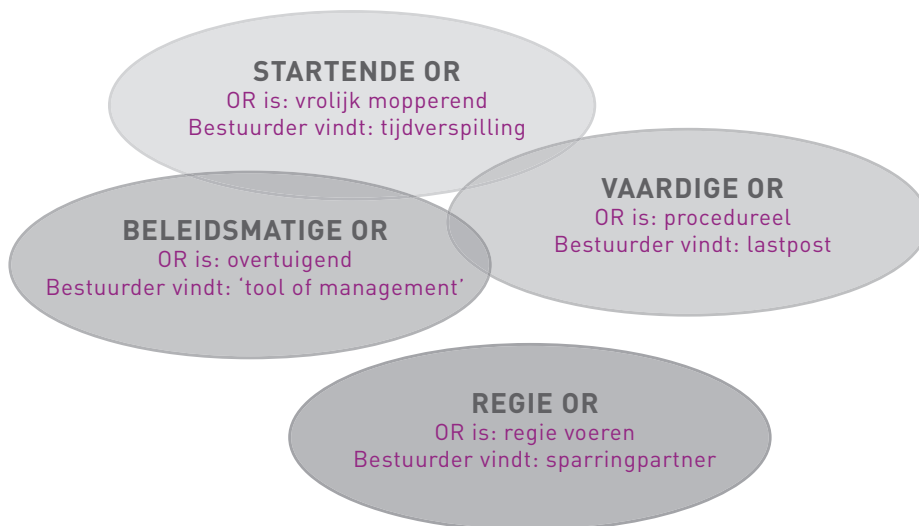
1. Betrokkenheid van medewerkers komt tot uiting in het directe contact tussen medewerkers en hun leidinggevenden. De OR werpt zich op als vertegenwoordiger van de medewerker op vrijwel alle onderwerpen.
2. Behalve functioneringsgesprekken, richt het beleid zich ook op het bevorderen van afdelings- en teamoverleggen. De OR stimuleert het werkoverleg en gebruikt het werkoverleg als platform om met medewerkers van gedachten te wisselen.
3. Leidinggevenden en medewerkers worden (mede) beoordeeld op hun inbreng bij overleggen en betrokkenheid bij taken en projecten. De OR betreft de informatie van medewerkers, die hierbij betrokken zijn, bij het overleg en de advisering aan bestuurder.
4. Er is een breed gedragen visie op participatie, die op verschillende manieren vormgegeven wordt. Borging van procedures en activering wordt systematisch nagestreefd. De ondernemingsraad toetst de betrokkenheid van de medewerkers en is gericht op advisering op de strategische issues van de organisatie.

H. Ontwikkeling

1. Een OR-cursus is gericht op WOR-procedures, vooral rond advies- en instemmingaanvragen en zaken als Arboret en vergadertechniek; onderwerpen die op vervolgcursussen weer terugkomen.
2. De OR besteedt aandacht aan interne taakverdeling, mandaat van de voorzitter, presenteren en onderhandelen en enige inhoudelijke verdieping (financiën, sociaal beleid, PR.).
3. Ontwikkeling richt zich op effectief handelen, organisatieontwikkeling en resultaatgericht werken; niet iedereen gaat naar dezelfde cursus.
4. Individuele ontwikkeltrajecten vormen de basis van het opleidingsplan; persoonlijke ontwikkeling wordt gelinkt aan de teamontwikkeling. Coaching en andere leervormen krijgen een plaats; evaluatie en metingen worden als instrument doelgericht ingezet.

Tel het nummer van de scores op:

		Score OR	Score bestuurder
8 - 12 punten:	Startende OR		
11 - 20 punten:	Vaardige OR		
19 - 28 punten:	Beleidsmatige OR		
27 - 32 punten:	Regie-OR		
Opmerkingen/conclusies OR:		Opmerkingen/conclusies bestuurder:	



Checklist 2: ontwikkelplan versus doelstellingen projectplan

- Is de visie op medezeggenschap voldoende uitgewerkt? Ja / Nee
- Wordt er een duidelijke koppeling gemaakt met de 'organisatieontwikkeling'?
- Wordt er een duidelijke vertaling gemaakt naar de ontwikkeldoelen voor de medezeggenschap? Ja / Nee
- Wordt er hierbij een onderscheid gemaakt naar sub- en einddoelen? Ja / Nee
- Wordt in het teamontwikkelplan ook een onderscheid gemaakt naar ontwikkeldoelen voor de ondernemingsraad, commissie(s) en de individuele leden? Ja / Nee
- Zijn de verschillende ontwikkelmethoden genoemd in het ontwikkelplan? Ja / Nee
- Is daarbij ook een koppeling gemaakt met de POP's van de individuele leden? Ja / Nee

Vastleggen resultaten

(In te vullen in overleg tussen OR, bestuurder en P&O)

Waar staat de OR: typering	Startend	Vaardig	Beleidsmatig	Regie
Resultaatgebied	Huidig:		Gewenst:	
Visieontwikkeling				
Informatievoorziening				
Organisatievorm				
Inhoudelijke thema's				
Overlegrelatie				
Positie in de organisatie				
Participatie				
Ontwikkeling				
Benodigde competenties voor de ambities van de OR:				
<ul style="list-style-type: none"> - Plannen en organiseren - Lerende oriëntatie - Samenwerken - Luisteren - Organiseerbewustzijn - Communiceren - Resultaatgerichtheid - Leidinggeven (groep) - Visie uitdragen - Initiatief - Probleemanalyse - Oordeelvorming - Omgevingsbewustzijn - Onafhankelijkheid - Conceptueel denken - Sociabiliteit - Delegeren 				

> STAP 3: PROFIELEN ONDERNEMINGSRAAD IN DE ORGANISATIE

GROEIEN IN OR-WERK

Niemand is aangenomen als OR-lid. In die rol moet je groeien. Profielen helpen daarbij. Die maken duidelijk wat de essentie is van je rol in de OR en welke basiscompetenties of aanvullende competenties daarvoor nodig zijn. Met ontwikkelprofielen kunnen OR-leden, maar het ook het team, zich gericht ontwikkelen; competenties verdiepen of verbreden!

- > OR-index
- > Basiscompetenties OR-leden
- > Ontwikkeling: competenties verbreden of verdiepen
- > Checklist, vastleggen resultaten: 'voorbeeld profielschets', 'competentiedefinities'

OR-index

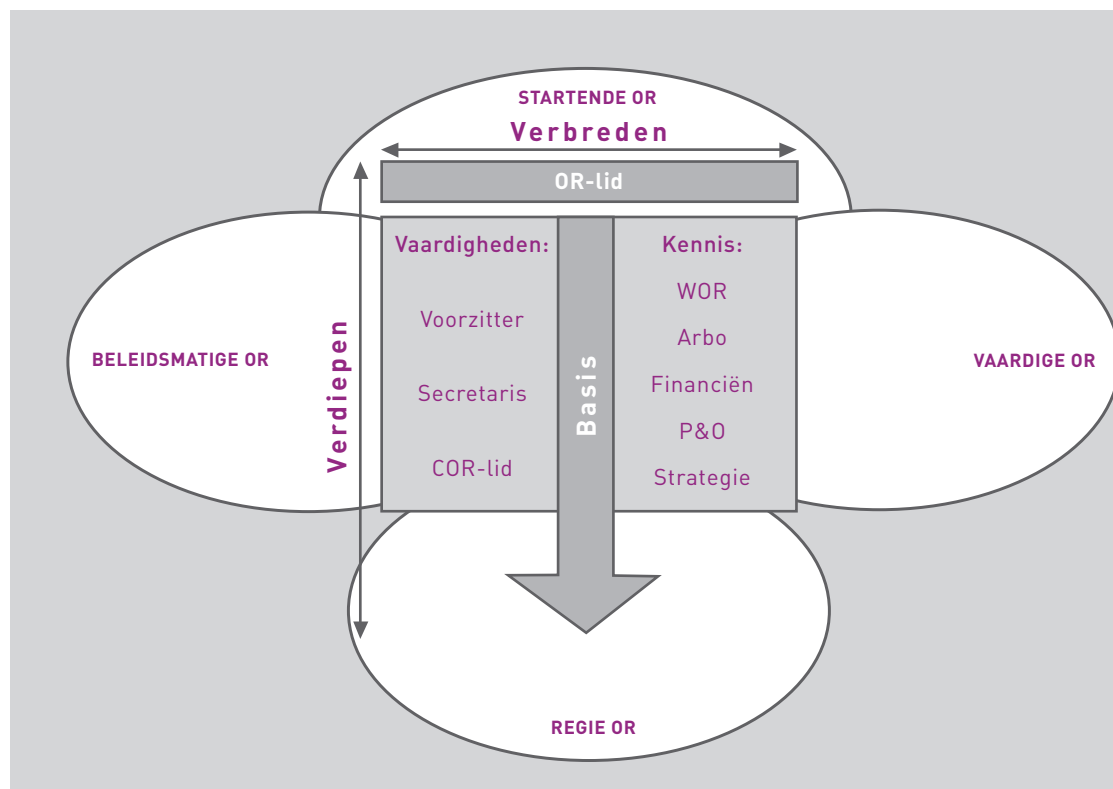
Een afgewogen ontwikkelprofiel houdt rekening met: de stand van ontwikkeling van de OR (Zie stap 2 'Positionering'), basiscompetenties voor het OR-werk en verbreden of verdiepen als ontwikkelingsrichting.

De OR-index helpt daarbij. De index toont de relatie tussen de ontwikkeling van het team (type OR) én die van individuele OR-leden. Zo wordt duidelijk welke competenties je kunt ontwikkelen.

Belangrijke stappen daarin zijn:

- Het duidelijk maken van de kwaliteiten die je als OR-lid inbrengt
- Het 'matchen' of afstemmen van benodigde kwaliteiten in de OR met de ambitie van een OR-lid
- Een keuze maken voor een bestuurlijke (lid dagelijks bestuur) of expertrol (portefeuillehouder) in de OR
- Het verder ontwikkelen van competenties

De OR-index in schema:



Basiscompetenties OR-leden

Een startende OR heeft andere hoofdactiviteiten dan een regie-OR. Welke competenties een lid in huis moet hebben, hangt dus gedeeltelijk af van de context van de OR. Toch kent bijna elke ondernemingsraad 'standaardtaken'. Zoals adviseren en informatie verzamelen. Daar zijn vaardigheden voor nodig.

Verandering

Bij een van de OR's bleek de ontwikkeling van de organisatie sneller te gaan, dan de ontwikkeling van de OR. De organisatie was al ver met 'geleidelijk veranderen', met een grote betrokkenheid van medewerkers. De OR werkte ondertussen nog met blauwdrukken en wilde het proces overnemen van de medewerkers. De OR wilde wel medewerkers meer betrekken, maar het bleek lastig de eigen rol hierin te her- en te erkennen. Competentiemanagement maakte duidelijk wat de verschillende rollen in de verschillende situaties waren. Zo werd helder wat er moest veranderen in de OR.

Activiteit 1: informatie verzamelen

Een groot deel van de werkzaamheden van OR-leden bestaat uit het verzamelen van informatie. Het onderzoeken van achtergronden hoort daar ook bij, net als weten wat er leeft bij de achterban. OR-leden moeten verder informatiebronnen weten te vinden en op de hoogte blijven van maatschappelijke ontwikkelingen en sociale wetgeving.

Activiteit 2: interpreteren

Interpreteren betekent onder meer kennis verwerven door het analyseren van de verkregen informatie en daar conclusies uit trekken. Ook een eigen mening vormen, onderwerpen verder uitdiepen en de resultaten presenteren hoort bij het werk van OR-leden.

Activiteit 3: adviseren

Een van de hoofdtaken van de OR is adviseren. Daartoe moeten leden op basis van informatie, analyses, conclusies en meningen, notities opstellen. En rekening houden met verschillende belangen en die afwegen. Het doen van voorstellen, die aansluiten op het denkkader en de belangen van de gesprekspartner, hoort ook bij het advieswerk van de ondernemingsraad.

Activiteit 4: communiceren

Zonder communicatie geen OR. Actief met mensen praten, de OR-mening uitdragen en discussiëren met betrokkenen is voor leden van de OR vanzelfsprekend. Net als het creëren en bijhouden van informele contacten en netwerken.

Deze activiteiten vragen om de volgende basiscompetenties:

Samenwerken	Actief bijdragen aan samenwerking voor gemeenschappelijke doelen, ook wanneer dit geen direct persoonlijk belang dient; daartoe de onderlinge communicatie bevorderen.
Communiceren (mondeling)	Ideeën en informatie in heldere en correcte taal zodanig communiceren dat de essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.
Organisatiebewustzijn	Begrijpen hoe een organisatie functioneert; bij acties rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie.
Verantwoordelijkheid	Nakomen van gemaakte afspraken en de consequenties ervan aanvaarden. Bij in gebreke blijven de gevolgen voor eigen rekening nemen en nadelige gevolgen voor anderen zo goed mogelijk wegnemen.
Resultaatgerichtheid	Handelingen en besluiten richten op het daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten.

Voor competentie management is het bovendien nodig dat een OR-lid bereid is zich te ontwikkelen. Zonder dat, is ontwikkeling van competenties niet mogelijk. Dat vraagt om een aanvullende basiscompetentie:

Lerende oriëntatie

Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze informatie opnemen en effectief toepassen.

Competenties eenduidig definiëren

Uit de pilots blijkt dat gemeenten verschillende competentiesystemen gebruiken, met daarin verschillende termen en definities. De provincies gebruiken wel één woordenboek. De definities van de competenties in dit stappenplan zijn afkomstig uit het speciaal voor OR-leden ontwikkelde GTP-woordenboek. Voor de volledigheid is ook het competentieprofiel van het systeem van de provincies opgenomen². Uitgangspunt daarin is effectief gedrag. Het eenduidig vastleggen van wat er wordt bedoeld met bepaald gedrag of een competentie is belangrijk. Dat schept een helder kader voor verdere ontwikkeling.

Maak keuzes!

Waak ervoor om een profiel op te stellen met meer dan zeven competenties. Alles is belangrijk, maar voor echte ontwikkeling is een duidelijke focus nodig. Het opstellen van een profiel nodigt dus ook uit om keuzes te maken en je te richten op wat echt belangrijk is!

Ontwikkeling: competenties verbreden of verdiepen

Competenties ontwikkelen betekent kennis en vaardigheden verdiepen of verbreden. Competenties verbreden hangt samen met de rol van een OR-lid. Zo vraagt een voorzittersrol om aanvullende kwaliteiten, zoals conceptueel denken en leidinggeven. Verdieping is ook mogelijk. Dan gaat het om het verbeteren van bestaande capaciteiten.

Verdiepen

Verdiepen betekent in dit geval competenties die voortkomen uit de vier OR-typologieën toevoegen aan het individuele profiel.

Startende OR	<ul style="list-style-type: none">- Luisteren- Samenwerken- Plannen en organiseren- Lerende oriëntatie
Vaardige OR	<ul style="list-style-type: none">- Organiseerbewustzijn- Communiceren- Resultaatgerichtheid- Leidinggeven (groep)
Beleidsmatige OR	<ul style="list-style-type: none">- Visie uitdragen- Initiatief- Probleemanalyse- Oordeelsvorming
Regie-OR	<ul style="list-style-type: none">- Omgevingsbewustzijn- Onafhankelijkheid- Conceptueel denken- Sociabiliteit- Delegeren

² Uiteraard is verstandig om bij het formuleren van de profielen aan te sluiten bij de in de organisatie gebruikte terminologie. In voorkomende gevallen zal in het eigen woordenboek gezocht moeten worden naar welke omschrijving het beste aansluit bij de hier gebruikte omschrijvingen.

Verbreden

Verbreding vindt plaats door ontwikkeling van aanvullende competenties voor specifieke rollen binnen de medezeggenschap:

Rol	Aanvullende taken	Aanvullende competenties
Voorzitter	<p>Extra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informatie verzamelen bij in- en externe sleutelfiguren. - Interpreteren op beleidsniveau. - Communiceren: met netwerkcontacten leggen, woordvoerder zijn, visie uitdragen. - Sturing geven aan het OR-werk: leidinggeven (team); voorzitten; proactief (vooruit kijken op de agenda); overzicht houden. - Samenbindend vermogen 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptueel denken - Leidinggeven <p>Verdiepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociabiliteit - Visie uitdragen - Overtuigingskracht - Coachen
Secretaris	<p>Extra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informatie verzamelen uit externe bronnen, vakbladen, WOR. - Interpreteren door zicht op de samenhang tussen onderwerpen en informatiebronnen. - Schriftelijk communiceren (notulen, nieuwsbrieven, intranet), informatie verspreiden. - Sturing geven aan het OR-werk door voorbereiden vergaderingen. - Archiveren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plannen en organiseren - Flexibiliteit <p>Verdiepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communiceren
Expert	<ul style="list-style-type: none"> - Inhoudelijke kennis op een van onderstaande terreinen*: <ul style="list-style-type: none"> . HRM . Arbo . Financiën . Strategie . WOR . etc. <p>*: het betreft hier vooral kenniscompetenties i.p.v. gedragcompetenties</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plannen en organiseren - Resultaatgerichtheid <p>Verdiepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leidinggeven aan projecten - Voortgang bewaken
COR-lid	<ul style="list-style-type: none"> - Coördineren, zodat de tijd vooral besteed kan worden aan netwerken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie sensitiviteit - Conceptueel denken <p>Verdiepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociabiliteit - Klantgerichtheid

Competenties voor effectief gedrag

Welke competenties OR-leden ontwikkelen, hangt samen met de taken van de OR en de rol van ieder OR-lid. De provincies vinden het daarnaast belangrijk vast te stellen welk gedrag effectief is binnen de OR. En welke competenties daarvoor nodig zijn.

Aanbevolen effectief gedrag voor verschillende rollen in de OR:

OR-lid

- signalen uit de organisatie oppikken
- eigen positie kennen
- inschattingsvermogen
- informatie vergaren over standpunten van MT
- gevoeligheden inschatten
- actieve opstelling
- initiatiefrijk
- werken om competenties te verwerven
- constructief = flexibel en open opereren
- analyseren van stukken, onderscheiden van hoofd- en bijzaken
- goed kunnen communiceren
- goede woordvoering
- luisteren en doorvragen en beargumenteren
- onderhandelen
- woordvoerderschap
- schrijven van stukken
- netwerken

secretaris

- consistentie van standpunten bewaken
- ondersteunen voorzitter bij procedures
- punctualiteit
- tactisch vermogen om de juiste formulering te kiezen (opschrijven wat de ander bedoeld heeft)
- bewaken actiepunten
- inhoudelijk verbanden leggen
- hoofdlijnen bewaken
- samenwerken
- vindingrijkheid
- hoofdlijnen van de OR-wetgeving

voorzitter

- staan voor de mening van de OR
- souplesse in omgaan met bestuurder
- charisma
- terugkoppelen naar achterban
- overtuigingskracht
- vergadertechniek: voorzitten vergaderingen
- motiveren
- sturen op hoofdlijnen,
- samenbinden van de OR
- iedereen in zijn waarde laten
- overtuigen
- luisteren
- voorbeeldgedrag vertonen
- rust
- netwerken
- communiceren
- politiek bewustzijn
- organisatiesensitiviteit

trekker commissie

- werk verdelen
- team motiveren
- hoofdlijn in de gaten houden
- samenvatten
- samenwerken
- gemakkelijk in de omgang
- delegeren
- rollen scheiden
- initiatieven nemen
- netwerken, maar dan op specialistisch niveau
- geheugen van de commissie

Bovenstaand effectief gedrag is vertaald in competenties:

Competentie groepen	OR-lid (basis)	Voorzitter (extra)	Secretaris (extra)	Trekker commissie
Communiceren	- Mondelinge presentatie	- Onderhandelen		- Onderhandelen
Beïnvloeden	- Coöperatief gedrag	- Samenbindend leiderschap - Visie		- Samenbindend leiderschap - Visie
Beheren	- Leervermogen		- Doelgericht handelen	
Probleem oplossen	- Organisationsensitiviteit - Oordeelsvorming	- Conceptuele flexibiliteit		- Conceptuele flexibiliteit - Organisatie-sensitiviteit
Inzet en motivatie				
Persoonsgebonden gedrag	- Integriteit			

Checklist 1

Positie OR:

- Bespreek de uitkomst van de quickscan 'Positionering OR' en kom tot een herkenbaar en gedeeld beeld van de positie van de OR.
- Bespreek de uitkomsten met de bestuurder en eventueel andere bij het overleg betrokken functionarissen (HR-verantwoordelijke, andere leden van de directie of managementteam, e.d.).

Inventariseer de belangrijkste ontwikkelingen binnen de organisatie en beoordeel deze op wat er van de OR gevraagd gaat worden.

Vergelijk de huidige activiteiten van de OR met de eerder geschetste taken.

Competentiemanagement:

- Definieer wat hieronder in de organisatie wordt verstaan.
- Kijk welke instrumenten er gebruikt worden (competentieprofielen) en beoordeel of ze in te zetten zijn voor het project van de OR.
- Als er een competentiehandboek is: vertaal de profielen van de OR in de termen zoals gebruikt in het woordenboek van de organisatie.

Profielen:

- Stel profielen op voor OR-leden en specifieke rollen binnen de OR.
- Kijk of er bijzondere omstandigheden zijn, waardoor het standaardprofiel aangepast moet worden.

Vastleggen resultaten

Formulier 1: voorbeeld profielschets

Rolprofiel voorzitter	
Bijzonderheden:	
Kennis en vaardigheden:	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in bestuurlijke verhoudingen - Kennis en inzicht in processturing - Kunnen optreden als vertegenwoordiger van de ondernemingsraad -
Contacten:	Vicevoorzitter, ambtelijk secretaris, collega's (achterban), bestuurder, andere db's, staffunctionarissen, management, deskundigen
Resultaatgebieden:	<ul style="list-style-type: none"> - Sturing geven aan de OR -
Competenties	
Basis competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken - Communiceren (mondeling) - Organiseerbewustzijn - Verantwoordelijkheid - Resultaatgerichtheid - Lerende oriëntatie
Rolgerelateerde competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Leidinggeven aan een groep - Visie uitdragen
Taken en rollen in de resultaatgebieden	
Sturing geven aan de OR	<ul style="list-style-type: none"> - De vergaderingen van de OR voorbereiden en voorzitten - Eindverantwoordelijk voor het formuleren van de OR-missie en -visie - Bevorderen interne communicatie, samenwerking en synergie -
Gedragsindicatoren bij de rolgerelateerde competenties	
Leidinggeven aan een groep: richting en sturing geven aan de ondernemingsraad; samenwerkingsverbanden stimuleren, tot stand brengen en handhaven om een beoogd doel te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"> - Geeft duidelijk aan wat hij/zij van de OR verwacht - Geeft richting en sturing aan het OR-overleg - Spreekt OR-leden aan op de resultaten van de OR - Bevordert samenwerking tussen de leden, zowel in de communicatie als in feitelijke acties en besluiten - Is alert op conflicten en helpt de betrokkenen met het zoeken naar oplossingen - Schept ruimte voor ieders inbreng in de OR

Formulier 2: competentiedefinities

Startende OR

- Luisteren
Belangrijke boodschappen oppikken uit mondelinge communicatie; aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners, op reacties ingaan en, waar nodig, kunnen doorvragen.
- Plannen en organiseren
Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde mensen, acties, tijd en middelen inzetten om de gestelde doelen te kunnen bereiken.
- Lerende oriëntatie
Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze in zich opnemen en effectief toepassen.
- Samenwerken
Actief bijdragen aan samenwerking voor gemeenschappelijke doelen, ook wanneer dat geen direct persoonlijk belang dient; daartoe de onderlinge communicatie bevorderen.

Vaardige OR

- Organisatiebewustzijn
Laten zien te begrijpen hoe een organisatie functioneert; bij acties rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie.
- Communiceren
Ideeën en informatie in heldere en correcte taal communiceren, zodanig dat de essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.
- Resultaatgerichtheid
Handelingen en besluiten richten op het daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten.
- Leidinggeven (groep)
Richting en sturing geven aan de OR; samenwerkingsverbanden stimuleren, tot stand brengen en handhaven om een beoogd doel te bereiken.

Beleidsmatige OR

- Initiatief
Kansen zoeken en daarop actie nemen. Liever op eigen initiatief handelen dan passief afwachten.
- Oordeelsvorming
Mogelijke handelwijzen, en de informatie daarover, tegen elkaar afwegen in het licht van relevante criteria; op basis daarvan tot realistische beoordelingen en keuzes komen.
- Visie uitdragen
De richting waarin de OR zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende wijze overbrengen en er draagvlak voor creëren.
- Probleemanalyse
Een probleem ontleden in componenten; de herkomst ervan en de interne samenhang beschrijven. Opsporen van mogelijke oorzaken, verzamelen van relevante gegevens.

Regie-OR

- Omgevingsbewustzijn
Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren; deze kennis effectief benutten voor OR-activiteiten.
- Conceptueel denken
Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door deze in een meer omvattend kader te plaatsen of door verbanden te leggen met andere informatie.
- Delegeren
Bevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste OR-leden.
- Sociabiliteit
Vlot en effectief leggen en onderhouden van contacten met anderen ten dienste van het OR- werk.
Zich gemakkelijk in allerlei gezelschap begeven.
- Onafhankelijkheid
Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen anderen een plezier te doen. Een eigen koers varen.



'BELONING VOOR INSPANNINGEN'

Jeannette Termeulen, uitvoerend projectleider
namens HRD-adviesbureau GITP

> STAP 4: 0-METING, PERSOONLIJK ONTWIKKELPLAN (POP) EN TEAMONTWIKKELPLAN (TOP)

WAAR STA JE, WAT WIL JE, WAT KAN ER?

Zonder begin geen einde. Om ontwikkeling in de OR inzichtelijk te maken moet je weten waar je nu staat en wat je wilt. Maar ook wat er mogelijk is. Een 0-meting geeft antwoord op die vragen. En schept realistische verwachtingen. De startpositie meten kan met verschillende instrumenten. Het uiteindelijke resultaat: een persoonlijk ontwikkelplan (POP) én een team ontwikkelplan (TOP).

- > Inzichten met 0-meting
- > Instrumenten voor een 0-meting
- > Resultaat 0-meting: POP en TOP
- > Checklists: 'competentiemeting individueel', 'teameffectiviteit', vastleggen resultaten: 'sterke en zwakke kanten', 'POP-formulier medezeggenschap'

Voorkom teleurstellingen!

Een voorzitter van de OR, van huis uit IT-specialist, ambieerde gezien zijn ervaring in de OR, een functie als beleidsadviseur. Hij wilde daarom graag een eindmeting op deze functie. Tot zijn teleurstelling bleek dat dit niveau bij lange na niet bereikt was. De verklaring: het verschil tussen de reguliere functie van de voorzitter en zijn ambitie was te groot. Het adviseren vanuit de OR is bovendien iets anders dan als beleidsadviseur zelf beleidsplannen schrijven. Achteraf had een 0-meting al aangetoond dat zijn ambitie binnen het beperkte termijn en werk van de OR niet haalbaar was. Teleurstellingen hadden dus voorkomen kunnen worden!

Inzichten met 0-meting

Voor een goede meting is gespecialiseerde kennis nodig, net als het objectief inzichtelijk kunnen maken en beoordelen van kwaliteiten. Een 0-meting leidt uiteindelijk tot inzicht in de kwaliteiten, ambities, perspectieven en mogelijkheden van OR-leden. De leden zullen daartoe eerst een aantal vragen moeten beantwoorden. Bijvoorbeeld tijdens een workshop met de gehele OR.

Inzicht 1: kwaliteiten of Wat heb ik?

Welke kwaliteiten heb ik in huis. Dat is de eerste vraag die je je moet stellen. Voor het beantwoorden van deze vraag is zelfreflectie nodig, maar ook het lef om anderen te vragen hoe zij jou zien. Het betekent ook: de balans opmaken van wat het leven tot nu toe gebracht heeft. Afvragen waarin je bewust en onbewust bekwaam bent en welke kennis, kunde en waarden je hebt. Een goed hulpmiddel hierbij is het portfolio (zie stap 5); de informatie die je daarin verzamelt geeft een compleet beeld van je competenties.

Inzicht 2: ambities of Wat wil ik?

'Dit wil ik', is makkelijk gezegd, maar de vraag is ook waar interesses vandaan komen en wat je echt drijft. Vragen als 'Wat wil ik nou echt in de OR?' en 'Waar kan ik een goede bijdrage aan leveren?' laten vaak zien waar je passies liggen. En passie is een belangrijke voorwaarde voor OR-werk. De OR vraagt immers naast je gewone werk, extra aandacht en inzet.

Inzicht 3: perspectief of Wat kan ik?

Als je weet wat je kwaliteiten zijn en wat je drijft, is de volgende stap het onderzoeken van je mogelijkheden. In je eigen omgeving en daarbuiten, op korte en op lange termijn. De OR biedt perspectieven voor het bereiken van je ambities. Bespreek daarom met je OR-collega's wat jouw bijdrage is in de ondernemingsraad.

Inzicht 4: mogelijkheden of Wat is haalbaar?

Ambities hebben, is één ding. Plannen waarmaken is een tweede. Ambities moeten haalbaar zijn. In de OR ontwikkel je competenties, maar omdat OR-werk uiteindelijk maar tien tot twintig procent van de feitelijke werktijd beslaat, zijn je mogelijkheden beperkt. Uiteraard ontwikkel je je ondertussen ook in je reguliere werk. Dat vergroot je mogelijkheden. Vraag je hoe dan ook af welke competenties haalbaar zijn. De kwaliteiten die jij wilt ontwikkelen, hoeven overigens niet dezelfde te zijn als die van je OR-collega's. Hoe groter de diversiteit aan competenties des te beter voor het team!

Instrumenten voor een 0-meting

Voor een 0-meting zijn er diverse instrumenten. Toch is het goed om de meting uit te besteden aan een interne of externe deskundige die kennis heeft van OR-werk én getraind is in het beoordelen en ontwikkelen van competenties. De 0-meting is individueel. De resultaten met het hele team bespreken vergroot wel de effectiviteit van de OR. Leden kunnen elkaar dan ondersteunen. En het levert inzicht op in elkaars kwaliteiten en ambities. De kans dat de juiste mensen de juiste rollen en taken krijgen, is dan groot!

Welk instrument een OR kiest hangt ook af van de organisatie. Gebruikt een organisatie al bepaalde instrumenten voor dergelijke metingen, dan verdienen die de voorkeur.

Instrument 1: sterkte-zwakteanalyse

Een sterkte-zwakteanalyse betekent simpelweg nadenken over je sterke en zwakke punten, maar ook je blik verruimen door je eigen analyse aan anderen voor te leggen. Zo wordt duidelijk of het beeld dat je van jezelf hebt ook klopt met hoe anderen over jou denken. Voor een sterkte-zwakteanalyse kun je gebruik maken van een bestaand formulier (zie vastleggen resultaten: 'sterke en zwakke kanten').

Instrument 2: competentie-indicator

Met een competentie-indicator kunnen OR-leden zien hoe zij scoren op een aantal competenties. Dat gebeurt via een digitale vragenlijst die leden zelf invullen.

Instrument 3: Competentie-indicator 360°.

Dit instrument vergelijkt de scores van bovengenoemde competentie-indicator met de uitkomsten van een zogenaamde 360°-beoordeling. Die beoordeling wordt ingevuld door OR-collega's, het dagelijks bestuur of eventueel de bestuurder. De vergelijking maakt duidelijk in hoeverre de kwaliteiten van een OR-lid ook zichtbaar zijn voor anderen. Een deskundig bureau kan de resultaten interpreteren en vertalen naar een persoonlijk ontwikkelplan.

Instrument 4: E-assessment

Het e-assessment is een objectief meetinstrument voor het in beeld brengen van sterke en minder sterke competenties op basis van persoonlijkheid, motivatie en mentale capaciteiten. Tijdens het assessment worden eerder geïdentificeerde competenties gemeten. Daarin is ook ruimte voor individuele aandachtspunten. Een adviseur bespreekt de uitslagen met deelnemers en schrijft een rapportage dat als 0-meting gebruikt kan worden. De rapportage is géén beoordeling, maar een inzichtgevend instrument. De deelnemer bepaalt uiteindelijk of en met wie hij of zij het rapport deelt.

Privacy

Een gekwalificeerd bureau verleent de gegevens van deelnemers nooit aan derden. Dat kan alleen een OR-lid zelf doen. Omdat het doel van ontwikkeling ook het vergroten van de effectiviteit van de OR is, is het toch aan te raden het POP-formulier in het OR-team te bespreken. Voorwaarde is wel dat de inhoud binnen vier muren blijft. Zo kan vrijuit worden gesproken over de ontwikkelpunten en doelen van de leden. Ook kan de OR dan bij de verdeling van taken rekening houden met individuele competenties en wensen.

Resultaat 0-meting: POP en TOP

Een plan voor persoonlijke ontwikkeling én een effectiever OR-team. Dat is uiteindelijk het resultaat van de 0-meting. Individuele doelen worden vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelplan (POP). Het TOP stelt de ontwikkeling van de gehele ondernemingsraad centraal.

POP: basis voor actie

In het persoonlijk ontwikkelplan staan de ambities en doelen van individuele OR-leden én de competenties die leden daartoe willen ontwikkelen. De POP is bovendien de basis voor het maken van een actieplan, samen met een coach of begeleider. Daarin staat niet alleen welke competenties een deelnemer wil ontwikkelen, maar ook wanneer en welke stappen daarvoor genomen zullen worden. Zoals het volgen van opleidingen of cursussen, begeleiding, óf het oppakken van specifieke taken in de OR.

Hoe concreter hoe beter

Hoe concreter het ontwikkeldoel, hoe makkelijker de uitvoering. Een POP-doelstelling is daarom SMART geformuleerd. SMART is een checklist. Door de verschillende letters langs te lopen kun je jouw doelen scherper formuleren!

- S:** **Specifiek:** toegespitst, uitgesplitst en gespecificeerd. Het is dus helemaal op de individuele situatie afgestemd.
- M:** **Meetbaar:** de realisatie is objectief en duidelijk vast te stellen. Je kunt het (later) aantonen / meten. Met aantallen, percentages of omschrijving van omstandigheden/gedrag.
- A:** **Acceptabel:** het doel dat, wellicht op je tenen, wel haalbaar is. Het doel is uitdagend, je wordt aangespoord tot een 'topprestatie'.
- R:** **Relevant:** het is van belang voor jou en het OR-werk.
- T:** **Tijdgebonden:** het is duidelijk wanneer je het doel bereikt en hoeveel tijd je daarvoor nodig hebt.

TOP: ontwikkeling van de OR

De ontwikkeling van de gehele OR staat centraal in het TOP. De basis hiervoor zijn de POP's van alle leden. Die bieden zicht op aanwezige kwaliteiten in het team. Op de sterke en zwakke competenties die leden willen ontwikkelen. Ze maken ook duidelijk welke ambities de OR met zijn team kan realiseren. Het team bespreekt daarom de POP's en maakt een concreet stappenplan. Doel van het plan: vastleggen wat de OR in welke periode wil bereiken.

Voel je vrij!

Een 0-meting betekent niet dat iedereen hetzelfde traject doorloopt. Als het resultaat maar voor alle deelnemers een POP is. Wie vaker getest is, ziet misschien geen toegevoegde waarde in nog een assessment. Of de de OR-werkzaamheden zijn juist zo nieuw, dat een e-assessment nu teveel van het goede is. Voel je vrij om die stappen te zetten -en instrumenten te gebruiken- die voor jou zinvol zijn!

Checklist 1: competentiemeting individueel

Heb je al eens deelgenomen aan een assessment of psychologische test? Ja / Nee

Langer dan één jaar geleden? Ja / Nee

Zijn hierbij de in de OR genoemde basiscompetenties gemeten? Ja / Nee

Welke van de in het OR-profiel opgenomen competenties zijn hiermee al gemeten?

-
-
-
-

Welke meetwijze spreekt je het meeste aan?

(Ga hierover in gesprek met een deskundige trainer en bepaal in overleg welk instrument geschikt is op basis van jouw specifieke positie en wat je wilt bereiken)

- Assessment via internet en een kort gesprek
- Zelfscan (met 360° feedback)
- Uitgebreid gesprek waarin de verschillende competenties worden besproken
- Rollenspel en een kort gesprek

Weet je al welke competenties je wilt ontwikkelen in je OR-werk? Ja / Nee

Zo ja: welke?

-
-
-
-

Checklist 2: teameffectiviteit

Kenmerk:	Hierover zou in het TOP of het activiteitenplan van de OR opgenomen moeten worden:
De OR heeft een visie en missie geformuleerd, evenals een beleid voor de zittingsperiode.	
De OR heeft concrete doelen geformuleerd in een werkplan voor het lopende jaar.	
De OR kent een duidelijke taakverdeling en weet wat de verschillende taken inhouden.	
Deskundigheid van iedereen op specifieke onderwerpen zijn bekend in de OR.	
De OR is bekend met periodieke evaluatie op basis van vooraf opgestelde criteria.	
Evaluaties worden ingezet om het functioneren van de OR te verbeteren en niet om elkaar 'af te rekenen'.	
Het mandaat van het db/de voorzitter is bekend en wordt onderschreven.	
Ontwikkeling van de leden wordt in de OR gestimuleerd.	

Vastleggen resultaten

Formulier 1: sterke en zwakke kanten

Beeld van jezelf

Iedereen heeft sterke en zwakke kanten. Hoe bewuster iemand is van zijn sterke kanten, hoe beter hij of zij ze kan inzetten. Het herkennen van zwakke kanten geeft handvatten om daar gericht aan te werken.

Vul onderstaand schema in voor jezelf. Wat zijn sterke kanten van jezelf in het OR-werk? Uit welke voorbeelden/situaties blijkt dat? Doe hetzelfde voor een aantal zwakke kanten.

Sterke kanten	Voorbeelden/situaties
Zwakke punten	Voorbeelden/situaties
Datum:	Naam:

Vraag een aantal mensen dat jou kent, ook dit schema in te vullen. Bijvoorbeeld twee andere OR-leden, iemand van het dagelijks bestuur van de OR en eventueel je leidinggevende. Vraag ze om aan te geven wat volgens hen jouw sterke en zwakke punten zijn in het OR-werk/je reguliere functie. Bespreek ook met deze mensen wat zij hebben ingevuld en waarom.

Formulier 2: POP-formulier medezeggenschap

POP-formulier medezeggenschap		
<p>Naam organisatie: Naam OR-lid: Functie in de OR: Datum POP-gesprek: Looptijd POP: Gesprekspartner POP-gesprek:</p>		
1. Wat heb ik?		
Sterke punten:	Zwakke punten:	
1. 2. 3.	1. 2. 3.	
2. Wat wil ik?		
Welke rol past het beste bij mij?		
3. Doelen van de OR		
Ik wil aan de volgende doelen en aandachtsgebieden van de OR een bijdrage leveren:		
1. 2. 3.		
4. Ontwikkeling		
Om mijn bijdrage te kunnen leveren wil ik de volgende competenties verder ontwikkelen:		
1. 2. 3.		
5. Wat heb ik daarvoor nodig?		
Competenties:	Te ondernemen acties:	Ondersteuning (tijd, geld):
1.	-	-
	-	-
2.	-	-
	-	-
3.	-	-
	-	-
6. Hoe ga ik dat bewaken?		
Evaluatiemomenten:	Evaluatiecriteria:	Gesprekspartner:

> STAP 5: PORTFOLIO

ONTWIKKELING LATEN ZIEN

Zelfinzicht vergroten én anderen laten zien wie je bent, wat je kunt en welke ambities je hebt. Dat kan met het portfolio. Ieder OR-lid werkt daarom tijdens de zittingperiode aan de opbouw van een portfolio. De map met daarin voorbeelden en bewijzen van kennis, competenties, talenten en passies geeft een compleet beeld van je ontwikkeling in de OR en daarbuiten. Het portfolio is zo de basis voor de eindmeting. En daarmee de start van je verdere loopbaanontwikkeling!

- > Doel & functies portfolio
- > Opbouw portfolio: houd het overzichtelijk
- > Checklist, vastleggen resultaten: 'persoonlijke gegevens', 'werkervaring', 'hobby's', 'opleidingen', 'competenties', 'toelichting bewijsstukken', 'portfolio'

Doel & functie portfolio

OR-leden beginnen na het eerste halfjaar aan de opbouw van een portfolio; een map met daarin diploma's maar ook andere bewijzen van opgedane competenties, zoals getuigschriften, presentaties en artikelen. Het portfolio geeft zo een compleet beeld van je competenties, talenten en passies. Competenties ontwikkel je immers niet alleen in de schoolbanken maar ook in je baan, in de OR en door hobby's en zelfstudie.

Het portfolio heeft in dit project verschillende functies. Het is:

- Een verzamelinstrument voor bewijsmateriaal
- Een beoordelingsinstrument voor het vaststellen van het niveau van jouw competenties
- Een begeleidingsinstrument voor het bespreekbaar maken en sturen van jouw ontwikkeling

Doel: OVC of EVC

Doel van het portfolio is het in kaart brengen van je verworven competenties en je werk- en denkniveau. In een OVC-procedure worden met het portfolio de competenties die je in de OR hebt ontwikkeld vastgelegd. In een EVC-traject toetst een opleidingsinstituut jouw competenties aan opleidingsstandaarden en beroepscompetentieprofielen. Daarin staat wat iemand in een bepaald beroep moet kunnen en kennen.

Het doel van de OVC-procedure:

- In kaart brengen van competenties die je hebt opgedaan in formele leeromgevingen (school of bedrijfsopleidingen) en in informele leeromgevingen als de werkplek, vrijwilligerswerk of thuis.
- Bepalen op welk niveau je staat ten opzichte van de competenties die je wilt ontwikkelen, zoals vastgelegd in het competentieprofiel.
- Jouw ontwikkelpunten bepalen.
- De betrokkenheid bij je eigen ontwikkeling vergroten.
- Zichtbaar maken hoe je jouw groei in de OR kunt 'verzilveren' in loopbaanstappen. Zo wordt het OR-werk ook aantrekkelijker.

In een EVC-traject toetst een opleidingsinstituut jouw competenties aan opleidingsstandaarden en beroepscompetentieprofielen. Dat kan resulteren in een mbo- of hbo-diploma, een verkort opleidingstraject of een gericht opleidingsadvies.

Sleutelbegrippen

Competenties: het vermogen om effectief te presteren in een bepaald type taak of situatie. Competenties zijn dus een combinatie van enerzijds kennis en expertise, en anderzijds gedrag en houding.

EVC: staat voor Erkenning van Verworven Competenties. Met een EVC-procedure kun je competenties die je in elke mogelijke leeromgeving hebt opgedaan, laten erkennen en waarderen. Een EVC-procedure is gekoppeld aan het bepalen van erkende diploma's.

OVC: staat voor in de Ondernemingsraad Verworven Competenties. OVC is de term die we gebruiken voor je ontwikkeling binnen de OR. Een OVC-procedure kan een onderdeel zijn van het bredere EVC-traject.

Opbouw portfolio: houd het overzichtelijk

Jouw portfolio is het bewijs van de competenties die je hebt ontwikkeld. Dat is niet alleen interessant voor jezelf, maar ook voor leidinggevenden of opleidingsinstellingen. Die kunnen jouw competenties zo beoordelen en eventueel erkennen met bijvoorbeeld een diploma. Zorg daarom voor een compleet, actueel en overzichtelijk portfolio.

Een goed portfolio is:

- gestructureerd. Het portfolio geeft een overzichtelijk beeld van je competenties. Gebruik voor de inrichting van het portfolio de formulieren voor 'vastleggen resultaten'.
- volledig. Alle delen zijn ingevuld en voor alle competenties zijn bewijsstukken toegevoegd.
- authentiek. Bewijsstukken zijn echt en daarmee betrouwbaar.
- actueel. Je portfolio bevat ook bewijzen van recente datum. Recent materiaal is immers beter te beoordelen.
- kwantitatief en kwalitatief voldoende. De bewijsstukken in je portfolio geven inzicht in de kwaliteit en kwantiteit (hoeveelheid) van de trainingen en opleidingsactiviteiten waaraan je hebt deelgenomen.
- gevarieerd. Het portfolio toont verschillende situaties waarin je ervaring hebt opgedaan: hoe groter de variatie in opleidingen en ervaringen hoe groter de kans dat je daar competenties hebt verworven.

Voor de opbouw van je portfolio kun je gebruik maken van de formulieren in de bijlagen. Toch is het raadzaam om je portfolio ook te bespreken met je coach in de OR. Welke zaken vindt hij of zij geschikt voor jouw portfolio?

Inhoud portfolio: ervaring, competenties en bewijsstukken

Een goed portfolio is overzichtelijk, compleet en actueel. Je portfolio bevat daarom naast persoonlijke gegevens, een beschrijving van je hobby's, alle gevolgde cursussen, trainingen en opleidingen en een overzicht van je werkervaring, inclusief stages en vrijwilligerswerk. In het portfolio beschrijf je ook je competenties. Alle informatie wordt voorzien van bewijsstukken of een toelichting.

Voorbeelden van bewijsstukken van jouw competenties:

- diploma's
- projectplannen, activiteitenplannen
- klantrapportages (denk om de privacy!)
- beleidsnotities
- eindrapportages van onderzoeken
- notulen van bijeenkomsten
- presentaties
- artikelen
- video of dvd van een optreden
- situatiebeschrijving
- verslag van werkzaamheden of handelingen
- observatieverslag van jouw optreden of handelen

Voorbeelden van toelichtingen:

- commentaar van een collega
- e-mail- of briefwisseling
- commentaar van een klant
- beoordeling door een leidinggevende
- beoordelingsverslag
- 360° feedbackrapportage

Checklist 1**Ik ken mijn persoonlijke doelen voor dit project:**

- EVC (Erkenning Verworven Competenties) voor de opleiding
- OVC (door de OR Verkregen Competenties) voor de functie
- Moet nog duidelijk worden
- Zie ik gaandeweg wel
- Nee

De competenties waar ik mij op wil laten certificeren zijn duidelijk voor mij en er is al een 0-meting verricht

- Ja
- Competenties duidelijk, maar nog geen 0-meting verricht
- Ik wil me niet laten certificeren
- Nee

Ik heb een plek (digitaal en/of materieel) voor de opbouw van mijn portfolio.

- Ja
- Gedeeltelijk
- Ben ik mee bezig
- Nee

De bewijsstukken uit het verleden heb ik compleet.

- Ja
- Ben ik mee bezig
- Kan ze slechts gedeeltelijk achterhalen
- Nee

Vastleggen resultaten

Formulier 1: persoonlijke gegevens

Naam:
Straat & huisnummer:
Postcode & woonplaats:
Telefoon:
E-mail:
Geboortedatum:
Website, Hyves, Myspaces, LinkedIn:

Naam huidige werkgever:
Straat & huisnummer:
Postcode, woonplaats:
Contactpersoon:
Telefoon:
E-mail:

Pasfoto

Formulier 2: werkervaring

Betaald	
Beroep/functie:	
Naam werkgever:	
Uren per week:	
Periode van dd-mm-jjjj tot dd-mm-jjjj:	
Korte omschrijving van taken:	
Getuigschrift (kopie bijvoegen):	
Wat is relevant voor het OR-werk?	
Onbetaald	
Beroep/functie:	
Naam werkgever:	
Uren per week:	
Periode van dd-mm-jjjj tot dd-mm-jjjj:	
Korte omschrijving van taken:	
Getuigschrift (kopie bijvoegen)	
Wat is relevant voor het OR-werk?	

Formulier 3: hobby's

Hobby:	
Korte omschrijving van taken:	
Wat is relevant voor het OR-werk?	

Formulier 4: opleidingen

Opleiding	
Studierichting/vakken:	
Naam onderwijsinstelling:	
Periode van dd-mm-jjjj tot dd-mm-jjjj:	
Diploma (kopie bijvoegen)	
Cursus/training	
Naam cursus/training:	
Naam opleidingsinstituut:	
Onderwerp/inhoud:	
Periode van dd-mm-jjjj tot dd-mm-jjjj:	
Certificaat (kopie bijvoegen)	
Wat is relevant voor het OR-werk?	

Formulier 5: competenties (huidige situatie)

Competentie 1:	
Omschrijving:	
Eigen inschatting niveau; ondernomen acties tot op heden:	
Bewijsstukken tot op heden:	
Leervragen over deze competentie:	

Formulier 6: toelichting bewijsstukken

Toelichtingformulier bij bewijsstuk:	
<p>1. Wie? Door wie is het product ontwikkeld? Wat is jouw aandeel hierbij geweest? Geef tevens een procesbeschrijving van de totstandkoming van het product</p>	
<p>2. Wat? Wat voor soort product is het? Gelden er specifieke eisen voor dit soort producten, en zo ja, welke zijn dat?</p>	
<p>3. Waarom? Wat is het doel van dit product?</p>	
<p>4. Waar? Voor welk bedrijf/welke organisatie is het ontwikkeld? Tot welke sector/branche behoort dit bedrijf/deze organisatie?</p>	
<p>5. Wanneer? Wanneer is het ontwikkeld?</p>	
<p>6. Bruikbaarheid a. Is het product bruikbaar in de praktijk? b. Zo ja, waar blijkt dat uit?</p>	
<p>7. Acceptatie a. Is het product geaccepteerd in de beroepspraktijk? b. Zo ja, waar blijkt dat uit?</p>	
<p>8. Evaluatie a. Is het product geëvalueerd? b. Zo ja, wat is het resultaat van die evaluatie?</p>	
<p>Overige opmerkingen:</p>	

Formulier 7: portfolio

Competentie 1:	
Omschrijving:	
Bewijsstukken (kopie bijvoegen):	

Competentie 1:	
Omschrijving:	
Bewijsstukken (kopie bijvoegen):	

Competentie 3, 4, 5 etc.



'ALLEEN MAAR VOORDELEN VAN EVC'

Henk-Jan Bolding, directeur-secretaris provincie Groningen

> STAP 6: BEGELEIDING

ONTWIKKELING BEGELEIDEN EN MONITOREN

Ontwikkelen gaat niet vanzelf. OR-leden én andere partijen zullen zich moeten inspannen voor een optimaal resultaat. Interne of externe evaluatie en begeleiding maakt dat ontwikkeling ook daadwerkelijk plaatsvindt. Binnen en buiten de OR. Omdat de OR geen hiërarchie kent, zullen er afspraken gemaakt moeten worden over wie de voortgang bewaakt en hoe. Begeleiding is daarom een cruciale succesfactor van het project.

- > Het belang van begeleiding
- > Vormen van begeleiding
- > Ontwikkeling in de OR en in regulier werk
- > Checklist, vastleggen resultaten: 'voortgangsformulier'

Het belang van begeleiding

OR-leden ontwikkelen in de ondernemingsraad competenties. Maar ook daarbuiten. In het reguliere werk bijvoorbeeld. Daar moeten ze wel voor werken. Dat geldt ook voor andere partijen die zich aan het project verbinden. Ook zij steken tijd en energie in de ontwikkeling van de OR. Het is daarom van belang dat die ontwikkeling ook daadwerkelijk plaatsvindt. Voortgangsbewaking van het project is essentieel. De beste manier om ontwikkeling te bewaken: een begeleidingssysteem dat aansluit bij bestaande beoordelings- en functioneringsgesprekken binnen de organisatie. Zo heeft de ontwikkeling meerwaarde voor iedereen.

Monitoring van de ontwikkeling in de OR vraagt wel om een specifieke aanpak. In reguliere banen, beoordelen leidinggevenden meestal de ontwikkeling van medewerkers. De OR kent geen hiërarchie. Leden zullen dus afspraken moeten maken over wie de voortgang bewaakt en hoe. En over begeleiding. Daarvoor is het ook van belang dat alle OR-leden deelnemen aan het project. Alleen zo wordt de kwaliteitsverbetering van de gehele ondernemingsraad tastbaar.

Vormen van begeleiding

Begeleiding kent vele vormen. OR-leden kunnen elkaar feedback geven in een buddysysteem of een interne of externe coach aanstellen. Al deze vormen van begeleiding hebben één doel: ontwikkeling in de OR en van de OR. Net zo belangrijk als begeleiding: het bewaken van de voortgang van het project.

Individuele begeleiding of coaching

Individuele begeleiding kent vele vormen. Een coach kan die begeleiding bieden, maar ook een mentor, gids of buddy. In alle gevallen gaat het om begeleiding bij het OR-werk en het stimuleren van het leerproces. In een beperkte tijd. Verschillen zijn er ook. In de manier waarop het leren tot stand komt en in de 'afstand' tussen de begeleider en het OR-lid. Zo is de afstand tussen OR-leden en een deskundige coach groter dan die tussen collega's die elkaars buddy zijn.

Intervisie

Leden kunnen kiezen voor individuele coaching, maar ook elkaar begeleiden in groepsverband. Intervisie, al dan niet in combinatie met individuele begeleiding of coaching, vraagt om interesse in elkaars kwaliteiten, en vaardigheden voor het geven van goede feedback. Is de samenstelling van de OR zo divers dat een intervisie niet van de grond kan komen? Kies dan voor individuele begeleiding.

Externe coaching als vangnet

Sommige OR's schakelen periodiek een externe coach of leeradviseur in als vangnet. Een externe coach kan ondersteunen bij vragen en extra begeleiding bieden. Het inschakelen van een externe deskundige is ook goed voor het verbeteren van gesprekstechnieken en de manier van feedback geven.

Onwennig

Onwennig. Zo dacht een van de OR's uit de pilot over begeleiding. Dus begonnen ze laagdrempelig. Door elkaar als buddy's aan te stellen. Van te voren spraken ze af waarop ieder lid graag feedback wilde krijgen. Aan het eind van een vergadering besteden de leden dan tien minuten aan feedback op het gedrag van hun buddy's in de vergadering. Het buddysysteem maakte dat het vertrouwen in elkaar groeide. De OR heeft daarom nu de stap gemaakt naar intervisie.

Voortgangsbewaking

Naast begeleiding is het van belang afspraken te maken over voortgangsbewaking. Dat kan een taak zijn van het dagelijks bestuur, bijvoorbeeld de vicevoorzitter of secretaris. Ook de ambtelijk secretaris of een externe coach kan verantwoordelijk zijn voor voortgangsbewaking.

Gebruikelijke rollen

Een gebruikelijke rolverdeling is dat de voorzitter zich bezighoudt met de processturing en de vicevoorzitter met de interne kant van het OR-werk. Het begeleiden van de ontwikkeling van individuele leden valt daar ook onder. Uiteraard is de rolverdeling ook afhankelijk van de mogelijkheden en de ambities van de betreffende personen.

Ontwikkeling in de OR en in regulier werk

Wil je meer erkenning voor je werk in de OR én de OR promoten in je eigen team? Zet het OR-werk dan op de agenda in gesprekken met je leidinggevende. De functionerings- en beoordelingsgesprekken lenen zich hier goed voor. Zo'n gesprekscyclus is ook een manier om je ontwikkeling richting te geven, te monitoren en zichtbaar te maken voor anderen. Dat is goed voor de voortgang van het project, maar ook voor je eigen loopbaan én de organisatie.

Start- en eindgesprek

Plan aan het begin en aan het eind van de zittingsperiode een gesprek met de (plaatsvervangend) voorzitter van de OR, je direct leidinggevende en eventueel een P&O-functionaris. In het eerste gesprek gaat het over de invulling van het OR-werk en de relatie met je reguliere werk. Het eerste gesprek leent zich ook goed voor het maken van afspraken over planning, terugkoppeling en het doel van jouw ontwikkeling. Gebruik hiervoor ook het eerder opgestelde competentieprofiel.

Het eindgesprek vindt ongeveer een halfjaar vóór het eind van de zittingsperiode plaats. Onderwerp van gesprek is dan de volledige terugkeer naar de reguliere functie: hoe past de ontwikkeling door het OR-werk in de reguliere functie? Ook eventuele vervolgstappen komen aan bod in dit gesprek.

Tussentijdse gesprekken

Naast de reguliere gesprekken kunnen leidinggevend en OR-leden facultatief tussentijdse gesprekken plannen. Onderwerpen die aan bod kunnen komen:

- De taken in de OR
- Het zichtbaar maken van de toegevoegde waarde van het OR-werk op de afdeling
- Welke competenties een OR-lid kan en wil ontwikkelen
- Hoe dit aansluit bij de ontwikkeling voor de reguliere functie en omgekeerd
- Wat de benodigde tijdsinvestering is

Interessant voor leidinggevenden

OR-leden hebben minimaal één keer per jaar ook een gesprek met hun 'coach', buddy of andere begeleider. In het gesprek met de 'coach' wordt gesproken over onder meer:

- de ontwikkeling van een OR-lid
- de behaalde resultaten voor het portfolio
- de samenwerking binnen de OR
- de bijdrage van leden aan het OR-werk

De resultaten van deze gesprekken zijn ook interessant voor leidinggevenden binnen de organisatie!

Checklist 1

Wie is de begeleider?

- Word je liever begeleid door iemand die je goed kent of door iemand die je minder goed kent?
(Interne coaching vanuit de OR of de organisatie, of externe coaching)
- Word je liever begeleid door iemand waar je in het OR-werk mee te maken hebt of niet?
(Voorzitter, secretaris of ambtelijk secretaris of externe coaching)
- Bespreek je jouw persoonlijke ontwikkeling liever gezamenlijk, in groepsverband, of persoonlijk met een begeleider?
(Intervisie of individuele begeleiding)
- Collegiale begeleiding of

Ontwikkelgesprek reguliere functie

Met welk doel wil je de resultaten meenemen in het ontwikkelgesprek over jouw reguliere functie?

- Met het oog op je ontwikkeling in je huidige functie:
 - . Voor het verbeteren van je functioneren in je reguliere functie?
 - . Voor je verdere ontwikkeling qua senioriteit?
 - . Hoe passen de binnen de OR ontwikkelde competenties in genoemd perspectief?
- Met het oog op je verdere loopbaanontwikkeling binnen de organisatie:
 - . Naar welke functie(s) wil jij je ontwikkelen?
 - . Hoe passen de binnen de OR ontwikkelde competenties in dit perspectief?
- Met het oog op je verdere loopbaanontwikkeling buiten deze organisatie:
 - . Naar welke functie(s) wil jij je ontwikkelen?
 - . Hoe passen de binnen de OR ontwikkelde competenties in dit perspectief?
- Met het oog op het promoten van het OR-werk
 - . Hoe kun je het OR-werk in het teamoverleg aan de orde brengen?
 - . Welke thema's lenen zich om vanuit het OR-perspectief toe te lichten aan het team?

Vastleggen resultaten

Formulier 1: voortgangsformulier

(in aanvulling op POP- en TOP-formulier)

	Individueel ontwikkeldoel (competentie)	Relevantie voor het OR-werk (OR-doelen)	Relevantie voor het reguliere werk/ loopbaan	Gerealiseerd en/of aandachtspunten (ja/nee/deels)
1				
2				
3				
4				
5				

> STAP 7: ONTWIKKELEN

GEWOON DOEN!

Na alle vorige stappen komt het aan op 'gewoon doen'. Op ontwikkeling dus. Van individuele competenties én van de OR. Ieder OR-lid ontwikkelt zich anders. Die verscheidenheid aan competenties is winst voor de OR. Toch zal het team ook een ontwikkelplan moeten maken. Voor het overzicht en voor het bepalen van de gezamenlijke koers. Welke leervorm individuele leden kiezen, hangt af van wat ze willen én hoe ze het beste leren. Ontwikkeling is immers meer dan alleen opleiden!

- > Het OR-team gericht ontwikkelen
- > Individuele ontwikkeling: in de OR én in reguliere functie
- > De meest effectieve leervorm kiezen
- > Checklists: 'ontwikkelplan', 'quickscan leerstijlen', vastleggen resultaten: 'tijdpad voortgang en evaluatie', 'overzicht voortgang POP's'

Het OR-team gericht ontwikkelen

Ontwikkeling is voor ieder OR-lid iets anders. Welke competenties leden ontwikkelen -en hoe- hangt onder meer af van persoonlijke ambities, mogelijkheden en leervoorkeuren. Dat levert een verscheidenheid aan competenties op. Voor het team is dat winst. Toch is ontwikkeling van de OR meer dan de som van de ontwikkeling van de leden. De OR zal zich ook als groep moeten ontplooiën. Een ontwikkelplan helpt daarbij (zie ook het formulier overzicht voortgang POP's). Dat biedt inzicht in de ontwikkeling van de OR-leden. Een TOP geeft richting aan de groei van het team. Ook teamtrainingen zijn goed voor de OR, voor teambuilding én het bepalen van een gezamenlijke koers.

Gerichter dan reguliere trainingen

Wat de groepstrainingen in dit traject anders maakt dan reguliere teamtrainingen in een OR, is dat ze aansluiten bij individuele kansen. Omdat trainen nu een gerichte activiteit is, zijn er soms minder trainingen nodig. Bovendien is er ruimte om op verschillende manieren te leren. Als het om individuele ontwikkeling gaat, zijn de mogelijkheden legio. Leren en ontwikkelen is meer dan alleen opleiden!

Omgaan met training on the job

Iedere OR gaat anders om met 'training on the job'. Dat blijkt uit de pilots. Eén OR gaf bepaalde taken nadrukkelijk alleen aan die mensen waarvan bij voorbaat vaststond dat zij het werk konden uitvoeren. Dit is goed voor de effectiviteit, maar niet voor het vergroten van de mogelijkheden van de OR. Op basis van de 0-meting heeft deze OR nu gekozen voor het werken in duo's. Ervaren OR-leden en leden die wel de kwaliteiten hebben maar nog geen ervaring, voeren nu gezamenlijk bepaalde taken uit. Zo blijft de OR zich ontwikkelen en is de groep minder kwetsbaar.

Individuele ontwikkeling: in de OR én in reguliere functie

Maatwerk. Dat is waar het op aankomt als het gaat om individuele ontwikkeling. Ideaal is het samenvallen van ontwikkeling in de OR met die in je reguliere functie. Je kunt de vaardigheden die je in de OR opdoet dan direct toepassen in het dagelijkse werk.

Een voorbeeld: iemand die in zijn of haar reguliere functie een passie heeft voor projecten en daar veel mee bezig is, kan ervoor kiezen om projectleider te zijn in de OR en daar cursussen voor volgen. De ontwikkeling die het OR-werk zo oplevert, is dan direct bruikbaar in het dagelijkse werk. Dat geldt ook voor andere 'OR-vaardigheden'. Zoals beter argumenteren of woordvoering. Ook die zijn goed toe te passen in reguliere functies. Maatwerk is hoe dan ook nodig!

In de bossen

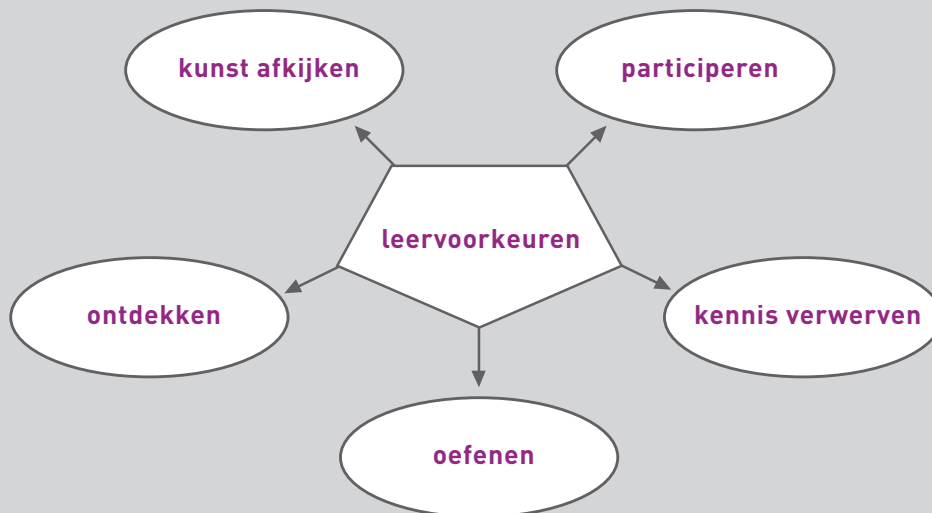
Individuele ontwikkeling kent sowieso vele vormen. Meerdaagse cursussen in een mooi hotel in de bossen of aan de kust is één vorm van ontwikkelen. Toch is deze leervorm niet altijd de meest zinvolle manier van leren, en zeker niet de enige. Persoonlijke competenties ontwikkelen, kan ook met gerichte maatwerktrainingen bijvoorbeeld. Maar ook via het volgen van (open) inschrijvingen en studiedagen, het lezen van boeken, gastlezingen, rollenspellen, collegiale coaching en meeloopdagen.

De meest effectieve leervorm kiezen

Wat de meest effectieve leervorm is, hangt af van het ontwikkeldoel en het onderwerp waarin leden zich willen bekwamen. Leent het ene onderwerp zich beter voor een intensieve, theoretische benadering, andere thema's komen beter tot hun recht in praktische trainingen. Bij het kiezen van een leervorm is het ook van belang rekening te houden met de persoonlijke leerstijlen van leden. Iedereen leert tenslotte anders³.

Vijf leervoorkeuren

Manon Ruijters onderscheidt in haar boek 'Liefde voor leren' vijf leervoorkeuren:



Leervoorkeur 1: Kunst afkijken

De 'Kunst afkijken' betekent leren in de dagelijkse praktijk, in echte situaties. Door goed te kijken hoe anderen het doen en te observeren welke zaken 'werken' in de praktijk. Wie een voorkeur heeft voor deze leerstijl, leert beter onder druk, van complexe zaken die onmiddellijk moeten worden opgelost. Leermethodes die hierbij passen zijn bijvoorbeeld bedrijfsbezoeken, maar ook het inzetten van mensen met ervaring, of eventueel oefenen in 'echte' situaties. In de OR kun je de kunst afkijken door aanwezig te zijn bij projecten. Heb je de ambitie om ooit voorzitter te worden, dan leer je veel in een rol als vicevoorzitter.

Leervoorkeur 2: Participeren

Leren samen met anderen. Dat is het centrale uitgangspunt van de leervoorkeur participeren. Leren gebeurt dan in gesprekken of als deelnemer aan een groep van belang. Onderling vertrouwen is belangrijk, net als een groepsgevoel. Samenwerken is meer dan alleen taken verdelen. Daarom past intervisie goed bij deze leerstijl. Participeren betekent ook de tijd nemen voor het leren en het leerproces. In het OR-werk kan dat betekenen dat je deelneemt aan commissies en werkgroepen waar vooral het teamresultaat telt.

³ Manon Ruijters, Liefde voor leren; over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties, Deventer 2006. Ruijters analyseert behalve leervoorkeuren ook denkgewoonten en leerstrategieën. Gezamenlijk vormen deze elementen de basis voor succesvol leren. Hier staan we alleen kort stil bij de leervoorkeuren.

Leervoorkeur 3: Kennis verwerven

De wil tot weten is de drijfveer achter deze leervoorkeur. Een duidelijke structuur is nodig voor het verwerven van kennis. Feiten zijn hier belangrijk, objectiviteit telt. Deze leervoorkeur is vooral gericht op de inhoud en maakt gebruik van kennisbronnen, analyses en denkwerk. Kennisintensieve leermethoden, zoals literatuur, lezingen en congressen, passen hierbij. Net als begeleiding van een inhoudelijke expert. Mensen met deze leerstijl ontwikkelen zich in de OR door bijvoorbeeld boeken te lezen over medezeggenschap en via het raadplegen van verschillende websites over OR-werk.

Leervoorkeur 4: Oefenen

Sommige mensen leren vooral van oefenen; door eerst 'droog te zwemmen' en er goed over praten. Ruimte om fouten te mogen maken is dan van belang. Evenals leren van fouten. Oefenen vergt daarom begeleiding, rollenspelen en het nabespreken van oefeningen. Een effectieve toepassing van deze leerstijl vraagt ook om goede feedback. Van een coach bijvoorbeeld. Cursussen die vooral praktisch zijn en alle gelegenheid geven om te trainen zijn dan het meest effectief.

Leervoorkeur 5: Ontdekken

Leren door zelfsturing en uitproberen. Dat is het kenmerk van de leerstijl 'ontdekken'. Ontwikkeling vindt hier plaats in situaties die de interesse hebben van leden en die uitdagend zijn; er valt wat nieuws te leren. De ruimte om zelf iets te ontdekken -zonder strakke begeleiding en zonder te veel herhaling- is belangrijk. Resultaatgerichte opdrachten werken daarom goed; opdrachten waarin leden op hun eigen manier oplossingen ontwikkelen en resultaten neerzetten. Ook in het OR-werk komt deze leerstijl daarom vooral tot zijn recht in klussen waarin niet de procedure telt, maar het resultaat.

Checklist 1: ontwikkelplan versus doelstellingen projectplan

- | | |
|---|----------|
| - Is de visie op medezeggenschap voldoende uitgewerkt? | Ja / Nee |
| - Wordt er een duidelijke koppeling gemaakt met de 'organisatieontwikkeling'? | Ja / Nee |
| - Wordt er een duidelijke vertaling gemaakt naar de ontwikkeldoelen voor de medezeggenschap? | Ja / Nee |
| - Wordt er hierbij een onderscheid gemaakt naar sub- en einddoelen? | Ja / Nee |
| - Wordt in het teamontwikkelplan ook een onderscheid gemaakt naar ontwikkeldoelen voor de ondernemingsraad, commissie(s) en de individuele leden? | Ja / Nee |
| - Zijn de verschillende ontwikkelmethoden genoemd in het ontwikkelplan? | Ja / Nee |
| - Is daarbij ook een koppeling gemaakt met de POP 's van de individuele leden? | Ja / Nee |

Checklist 2: quickscan leerstijlen

Leerstijl	Uitspraak (in welke mate is een uitspraak op jou van toepassing)	Niet (1 punt)	Nauwelijks (2)	Enigszins (3)	Vaak (4)	Altijd (5)	Totaal per stijl
Kunst afkijken	<ul style="list-style-type: none"> - Als ik niet weet hoe ik iets moet aanpakken, dan kijk ik naar hoe anderen het aanpakken. - Als ik niet weet hoe het moet, raadpleeg ik een collega of vriend die er al ervaring mee heeft. 						
Participeren	<ul style="list-style-type: none"> - Ik vergaar nieuwe inzichten bij voorkeur via gesprekken / chatten met anderen. - Mijn voorkeur gaat uit naar leren met anderen, in groepsverband. 						
Kennis verwerven	<ul style="list-style-type: none"> - Ik leer bij voorkeur door het lezen van boeken of door het volgen van een lezing / college. - Ik vergaar nieuwe kennis meestal door het raadplegen van internet of door het lezen van een boek. 						
Oefenen	<ul style="list-style-type: none"> - Voordat ik nieuw gedrag durf toe te passen in de praktijk wil ik er mee geoefend hebben in een veilige omgeving. - Ik oefen nieuw gedrag bij voorkeur in een trainingsomgeving en ontvang hier graag feedback op. 						
Ontdekken	<ul style="list-style-type: none"> - Ik krijg graag opdrachten over dat wat ik moet doen en ga er dan direct in de praktijk mee aan de slag. - Ik krijg graag de ruimte om nieuwe dingen zelf op te pakken en uit te zoeken. 						
<p>Hoewel mensen vaak meerdere leerstijlen toepassen, is meestal sprake van één of twee voorkeurstijlen. Dat zijn de stijlen die je het vaakst toepast (de hoogste scores in deze quickscan).</p>							

Vastleggen van resultaten

Formulier 1: tijdpad voortgang en evaluatie

Tijdpad voortgang en evaluatie		
	POP's (aantal, datum)	TOP (datum)
Opstellen bij aanvang zittingsperiode		
Evaluatie en voortgang einde eerste jaar		
Evaluatie en voortgang einde tweede jaar		
Eindevaluatie einde zittingsperiode (eindmeting, loopbaanadvies, e.d.)		

Formulier 2: overzicht voortgang POP's

Overzicht voortgang POP's			
Looptijd POP's:		Overzicht per:	
	Naam (OR-functie)	Te ontwikkelen competenties (maximaal 3)	Opmerkingen n.a.v. voortgang en evaluatie
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

> STAP 8: EINDMETING

ONTWIKKELING VERZILVEREN

Alle stappen hadden tot nu toe één doel: verhoging van de kwaliteiten van de OR en die van individuele leden. Aan het eind van de zittingsperiode van de OR is het tijd om die ontwikkeling vast te leggen in een eindmeting. Anders dan de naam doet vermoeden is dat niet het laatste station. De eindmeting is er voor het verzilveren van de ontwikkeling. Met een rapportage, EVC-traject of ander certificaat bijvoorbeeld. Voor sommige OR-leden is dat het begin van een gewenste loopbaan.

- > Verschillende varianten van een gericht ontwikkeltraject
- > Vier resultaten van ontwikkeling
- > Checklists: 'keuze ontwikkelroute en eindmeting' 'begeleiding bij de ontwikkeltrajecten', vastleggen resultaten

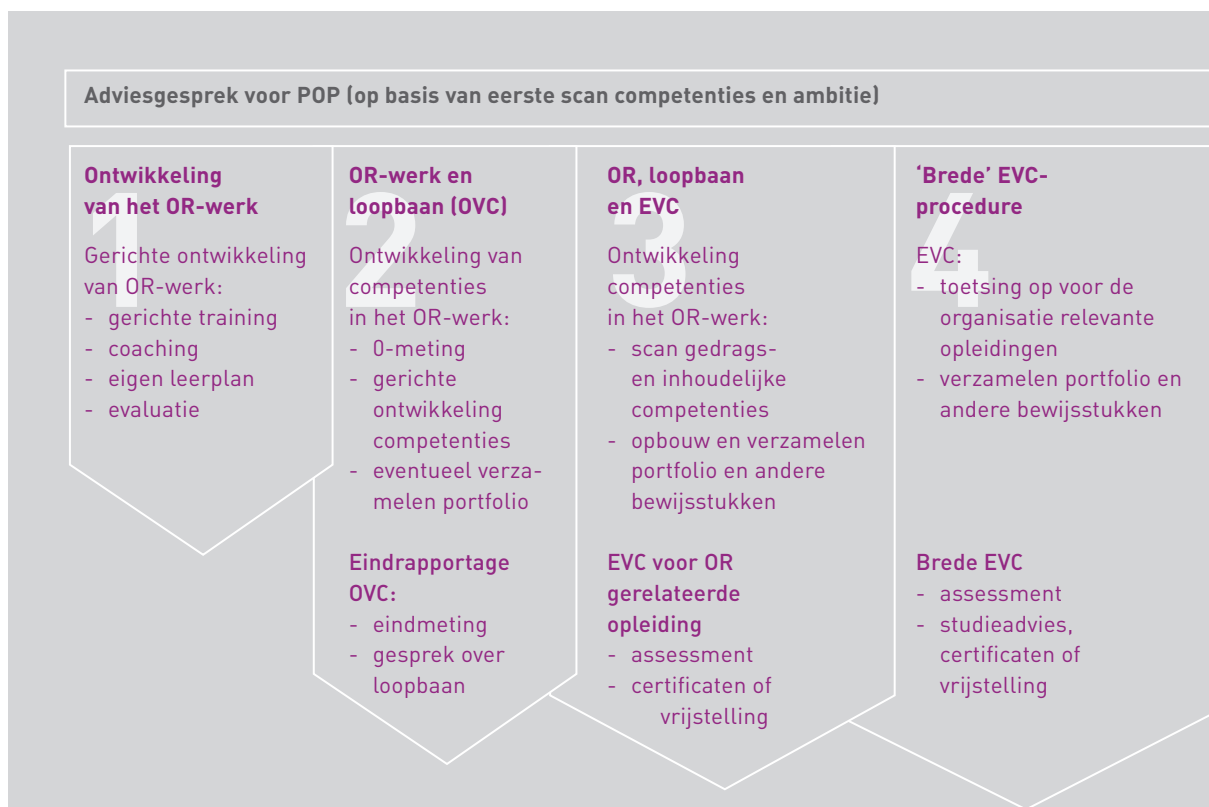
Verschillende varianten van een gericht ontwikkeltraject

Kwaliteitsverbetering staat centraal in het EVC/OVC-project. Ontwikkeling van OR-leden valt daaronder, maar ook een betere kwaliteit van de OR. In het project wordt daarom ook gewerkt aan 'teamontwikkeling'. Het einde van de zittingsperiode staat in het teken van het verzilveren van de ontwikkeling van de leden van de ondernemingsraad.

Certificeren kan op verschillende manieren. Met een OVC-rapportage bijvoorbeeld, een EVC voor OR-werk, of een brede EVC. Welke vorm iemand kiest, hangt af van persoonlijke wensen en ambities. Bovendien zullen sommigen niet kiezen voor een certificaat. Het gericht verbeteren van het OR-werk is voor deze leden voldoende.

De eindmeting hangt hoe dan ook af van het einddoel van het project. Dat doel is voor ieder lid anders. Toch kan niet iedereen aan het begin van het traject een definitieve keuze maken. Houd daarom altijd dezelfde opbouw in ontwikkeling aan (zie schema hieronder). Zo kun je aan het eind nog switchen naar een ander methode van eindmeting en certificering.

De verschillende varianten van een gericht ontwikkeltraject (schematisch):



In het eerste spoor vindt geen eindmeting plaats.

De opzet van de eindmeting is afhankelijk van de keuze voor OVC (2) of EVC (3 en 4).

Vier resultaten van ontwikkeling

De competenties die je in de OR hebt ontwikkeld verzilveren? Dat kan op verschillende manieren. Zo kun je je ontwikkeling in de ondernemingsraad vastleggen in een OVC-rapportage óf inzetten voor een EVC-traject. Met als doel een verkorte opleiding of een nieuwe functie bijvoorbeeld. Het resultaat van het project is dan ook afhankelijk van je persoonlijke situatie, wensen en ambities.

Resultaat 1: Ontwikkel het OR-werk

Niemand is aangenomen als OR-lid. Opleidingen OR zijn er evenmin. Niet ieder lid heeft daarom bij voorbaat alle vaardigheden in huis, die nodig zijn voor het OR-werk. Dat leer je vooral in de praktijk. Leden kunnen daarom kiezen voor een traject waarin zij zichzelf verder ontwikkelen. Doel: het OR-werk goed doen.

Hoewel er geen aparte 'OR-opleidingen' zijn, zijn sommige reguliere opleidingen een goede basis voor de OR. Zoals opleidingen 'Personeelsbeleid' of Juridisch-Economische opleidingen. Ook diverse cursussen en trainingen zijn nuttig voor beter OR-werk. Zoals trainingen voor:

- Kennis over de Wet op de Ondernemingsraden
- Gesprekstechnieken (vergaderen, presenteren, communiceren met individuen en groepen)
- Kennis over de werking van organisaties in het algemeen, en van de eigen organisatie in het bijzonder
- Kennis over personeelsbeleid / HRM

Ontwikkel het OR-team

Net zo goed als dat de leden het OR-werk vooral in de praktijk leren, is ook teamontwikkeling een kwestie van doen. Het overleg met de bestuurder krijgt bijvoorbeeld vooral in de praktijk vorm. Dan gaat het erom dat de OR tot een goede dialoog kan komen en constructief invloed kan uitoefenen op de besluitvorming. Het werken met profielen, POP's en een TOP helpt wel om de kwaliteit van de OR gericht te verbeteren. Vragen die het team zich daarbij kan stellen: Wie heeft welke kwaliteiten in huis? Hoe ontwikkel je met elkaar een visie? En: Hoe zorg je ervoor dat het OR-werk optimaal aansluit bij ontwikkelingen in de organisatie?

Wie voor het 'Ontwikkel het OR-werk-traject' kiest kan overigens later alsnog kiezen voor het vastleggen van die ontwikkeling in een certificaat (zie resultaat 2, 3 en 4).

Redenen om te kiezen voor het resultaat 'Ontwikkel het OR-werk'

- 'Ik ga aan het eind van de zittingsperiode met (pré) pensioen. Deze zittingsperiode wil ik vooral besteden aan het overdragen van mijn kennis aan nieuwe OR-leden. Ik wil dus wel meedoen met de teamontwikkeling, maar individuele ontwikkeling vind ik minder relevant.'
- 'Op dit moment vraagt mijn privéleven veel aandacht en lukt het mij niet om naast het reguliere werk en de OR, veel tijd te investeren in een individuele opleiding.'
- 'Ik ben op dit moment bezig met een opleiding. Nog meer training dan de teamtrainingen is dan teveel.'

Resultaat 2: Door Ondernemingsraad Verworven Competenties (OVC)

Wie erkenning wil van de competenties die hij of zij in de OR heeft ontwikkeld, kiest voor een OVC-rapportage. Daarmee kun je laten zien welke competenties je -dankzij je inzet voor de OR- nu in huis hebt. De basis voor OVC is de eerder uitgevoerde 0-meting. Daarin heb je gekozen voor de ontwikkeling van een aantal voor jouw relevante competenties. Aan het eind van de zittingsperiode is het tijd om die specifieke competenties te meten.

Dat kan bijvoorbeeld met een assessment bij een erkend bureau met NIP-certificering. De resultaten daarvan, leveren samen met je portfolio een erkend rapportage op over de competenties die je in de OR hebt ontwikkeld. Met het rapport kun je laten zien wat je kunt en wie je bent. De rapportage bevat bovendien een advies over jouw loopbaanmogelijkheden. Je competenties laten erkennen met OVC kost je ongeveer één dag. Het rapport is vaak binnen één week klaar.

Redenen om te kiezen voor het resultaat 'OVC'

- 'Ik heb een hbo-diploma en geen behoefte aan nog meer certificaten. Ik wil wel graag een competentiegericht rapport over mijzelf als persoon en een loopbaanadvies.'
 - 'Als ambtelijk secretaris heb ik veel kennis opgedaan over juridische procedures en het begeleiden van mensen. Ik heb een mbo-diploma, ik weet nog niet precies wat ik wil doen, maar wil weten of ik competenties heb voor coaching.'
- Advies: OVC-traject met een loopbaanadvies voor een rol als coach

Resultaat 3: Erkenning Verworven Competenties (EVC)

De competenties die je in de OR hebt ontwikkeld, toetsen aan opleidingstandaarden en beroepsprofielen? Dat kan met EVC. EVC is niet alleen goed voor het in kaart brengen van je kwaliteiten, maar levert soms ook vrijstellingen op voor diverse mbo- en hbo-opleidingen. Daarmee kun je gericht en efficiënt werken aan het realiseren van jouw loopbaanambities.

Een EVC-certificaat wordt uitgegeven door een erkend EVC Centrum⁴. De duur van een EVC-traject varieert van zes tot negen weken. In die periode worden de competenties die je in de OR hebt ontwikkeld, getoetst aan diverse, relevante opleidingen. Zoals op hbo-niveau met de opleidingen Management, Economie & Recht (MER) en Personeel & Arbeid, en op mbo-niveau met opleidingen voor Juridisch-Administratief Medewerker. Uiteraard kun je je competenties ook laten vergelijken met andere opleidingen. Maak hierover van te voren afspraken met de bestuurder.

EVC: meer dan alleen vrijstellingen

Een EVC-traject biedt naast inzicht in de verworven competenties ook mogelijkheden om met een flexibel en kort(er) opleidingstraject een mbo- of hbo-diploma te halen. Toch is een EVC-traject meer dan alleen vrijstellingen.

Een EVC-traject:

- gaat uit van de kandidaat en richt zich op certificering van de kwaliteiten van de kandidaat;
- is gekoppeld aan een competentie- of beroepsprofiel;
- biedt na afloop een (studie)loopbaanadvies;
- maakt maatwerkopleidingen via elk willekeurig onderwijsinstituut mogelijk.

Redenen om te kiezen voor een EVC-traject

- 'Ik heb een hbo-diploma Facilitaire dienstverlening, maar ik wil me graag kwalificeren als personeelsadviseur. Binnen de OR houd ik me daarom expliciet bezig met HR-aspecten. Daarom wil ik graag een EVC-traject volgen gericht op Personeelsmanagement.'
 - 'Als ambtelijk secretaris heb ik veel kennis opgedaan over juridische procedures en met het begeleiden van mensen. Ik heb een mbo-diploma, maar wil een hbo-opleiding volgen gericht op het ontwikkelen van mensen.'
- Advies: EVC-traject gericht op personeelsbegeleiding

Resultaat 4: Erkenning Verworven Competenties (EVC) in de breedte

Met een EVC-traject kun je voor OR-werk relevante competenties laten toetsen en erkennen. Je kunt ook kiezen voor een bredere EVC. Doel: erkenning van al je kwaliteiten en competenties.

In de OR ontwikkel je competenties. OR-werk vergt immers basisvaardigheden. Na de 0-meting heb je bovendien gewerkt aan het ontwikkelen van een aantal specifieke capaciteiten voor de OR. Maar ook daarbuiten staat je ontwikkeling niet stil. De OR beslaat immers maar zo'n tien tot twintig procent van je tijd. Ondertussen ontwikkel je je ook in je reguliere baan, door zelfstudie of verenigingsactiviteiten.

⁴ In de pilots is voor opleidingen die dichtbij het OR-werk liggen, samengewerkt met Avans(+) uit Breda en het Koning Willem I College uit Den Bosch.

Wil je alle competenties erkend zien? Dan kun je kiezen voor een EVC in de breedte. Met als doel een nieuwe functie bijvoorbeeld of een andere loopbaan. Maak sowieso van te voren goede afspraken hierover met je bestuurder.

Redenen om te kiezen voor EVC in de breedte

'Ik heb een lbo-opleiding. Binnen de OR heb ik mij gespecialiseerd in Arbo, mede omdat ik werkzaam ben bij de facilitaire dienstverlening. Ik wil me graag kwalificeren als zweminstructeur.'

Advies: een breed EVC-traject op mbo-niveau.

Checklist 1: keuze ontwikkelroute en eindmeting

1. Ontwikkelen van OR-werk

- Je weet nog niet wat je kwaliteiten zijn Ja / Nee
- Je weet nog niet hoe je jouw bijdrage aan de OR kunt vergroten Ja / Nee
- Je kunt geen extra tijd investeren in persoonlijke ontwikkeling Ja / Nee

2. Ontwikkelen van competenties in het kader van je loopbaan (OVC)

- Je wilt geen beroepsopleiding meer volgen? Ja / Nee
- Je hebt geen behoefte aan een toetsing met een opleidingsrichting? Ja / Nee
- Je wilt inzicht hebben in jouw kwaliteiten? Ja / Nee

3. Erkenning verworven competenties (EVC) aan het eind van de zittingsperiode

- Je hebt een brede ervaring opgedaan in het OR-werk? Ja / Nee
- Je hebt jouw kwaliteiten aangescherpt binnen het OR-werk? Ja / Nee
- Je wilt inzicht hebben in jouw (beroeps- en opleidings) kwalificaties? Ja / Nee

4. Erkenning Verworven Competenties (EVC)

- Je wilt weten wat al jouw ervaring jou oplevert voor jouw loopbaan Ja / Nee
- Je leidinggevende ondersteunt de EVC procedure Ja / Nee
- EVC is binnen de organisatie een bekende methode om ervaring te meten. Ja / Nee

OVC is modulair opgebouwd, waarbij de ene fase een onderdeel kan zijn van de andere fase. Als je drie Ja's scoort bij één van de fasen, dan is duidelijk wat voor jou de beste optie is. Als het beeld onduidelijk is dan is dit het moment om met een adviseur / P&O adviseur te praten over jouw mogelijkheden.

Checklist 2: begeleiding bij de ontwikkeltrajecten

1. Ontwikkelen van het OR-werk. Je kiest bewust voor alleen het ontwikkelen van het OR-werk met de daarvoor benodigde competenties:
 - Je kunt als OR hiertoe contact opnemen met elk gewenst opleidingsinstituut dat OR-cursussen en trainingen verzorgt.
2. Je kiest bewust voor het ontwikkelen van aanvullende competenties voor je loopbaan. Een aanvullende beroepskwalificatie daarbij is niet nodig (OVC):
 - Hiertoe zul je als OR contact moeten opnemen met een NIP-gecertificeerd opleidingsinstituut dat gespecialiseerd is in OR-opleidingen en ook bevoegd is tot het uitvoeren van assessments.
3. Je kiest bewust voor het ontwikkelen van aanvullende competenties voor het verkrijgen van aanvullende beroepskwalificaties (EVC):
 - Hiertoe zul je als OR contact moeten opnemen met een NIP-gecertificeerd opleidingsinstituut dat gespecialiseerd is in OR-opleidingen en ook bevoegd is tot het uitvoeren van assessments.
 - Daarnaast kun je contact leggen met de mbo- of hbo-instelling waar de gewenste beroepsopleiding wordt gegeven met de vraag welke stappen je moet zetten. De vraag hoe elders verworven competenties hierin meegenomen kunnen worden is relevant.
4. Je verwacht dat je over de benodigde competenties beschikt om direct in aanmerking te komen voor het verkrijgen van de aanvullende beroepskwalificatie.
 - Hiertoe kun je direct contact leggen met de mbo- of hbo-instelling waar de gewenste beroepsopleiding wordt verzorgd.

Vastleggen resultaten

> Rapportage OVC

- Gegevens kandidaat
- Context: OR-ambities en organisatieontwikkeling
- Profiel van de rol in de OR
- Portfolio:
 - . Leerervaringen
 - . Ervaring in het OR-werk
 - . Hobby's
 - . Vrije tijd
- 0-meting en tussenmeting
- Bewijzen
- Competentierapport

> Rapportage EVC

- Gegevens kandidaat
- Profiel van de rol in de OR
- Quickscan
- Intakegesprek
- Portfolio:
 - . Leerervaringen
 - . Andere werkervaringen
 - . Ervaring in het OR-werk
 - . Hobby's
 - . Vrije tijd
- 0-meting en tussenmeting
- Bewijzen
- EVC-rapportage:
 - . Eindbeoordeling
 - . Opleidingsadvies
 - . Vrijstellingen

A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 3738356
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

