

De OR: niet 'cool', wel veel invloed

Kritisch vermogen

Patrice Dijkman en Rity van der Avoort

Het is niet verkeerd om het kritisch vermogen in de school te vergroten om op die manier voorgenomen besluiten nog eens tegen het licht te houden. Sinds 2010 is daarom in het mbo de Wet op de ondernemingsraden (WOR) ingevoerd. De OR kan een partner van formaat zijn, maar realiseren ze dat ook in de praktijk? In gesprek met vijf OR-leden.

Het werk van de OR is eigenlijk nooit 'cool' geweest. Bij een OR denk je vaak aan vergaderen, overleggen, onderhandelen, spanningen in relaties tussen mensen en standpunten verdedigen. Daar worden de meeste mensen niet vrolijk van. Die laten dat werk dan ook graag over aan hun collega's.

Toch blijkt een periode OR-werk een mooie aanvulling op je loopbaan. Een OR buigt zich immers over belangrijke beleidsbesluiten die gevolgen hebben voor zowel de organisatie als de mensen die er werken. Je krijgt daarmee een kijkje in de keuken van de organisatie waar je werkt. Je ziet hoe de top beslissingen voorbereidt, hoe er wordt samengewerkt en wordt nagedacht. Je ervaart en krijgt een beeld van goed (of verkeerd) leiderschap. Intussen leer je zelf in een OR-team een gezamenlijk standpunt te formuleren. Je krijgt goed inzicht in collega's die meedenken en collega's die stokpaardjes berijden. Je leert werken in een team dat onder druk zijn werk doet en alleen iets voor elkaar krijgt als de gelederen zich goed sluiten en teamleden samenwerken.

Als je van invloed houdt, leer je tot slot hoe je die invloed slim aan kunt wenden. Wanneer je moet geven en wanneer je iets naar je toe kunt trekken. Blijven bewegen is hier het motto. Het gaat immers over belangrijke voorgenomen besluiten zoals over gebouwen, investeringen, het onderwijsproces of een reorganisatie. Dat zijn geen kleine onderwerpen! Best 'cool' eigenlijk.

'Echte invloed betekent voor onze OR: luisteren, meedenken en verantwoordelijkheid nemen.'

Hein Blankers, OR-voorzitter Nimeto Vakschool

In de schijnwerpers

Het mbo staat volop in de publiciteit. Studenten laten online weten hoe ze over het onderwijs denken, schoolresultaten zijn openbaar, docenten en ouders roeren zich en kostenoverschrijdingen halen de krant. In deze tijd maakt de kwaliteit van de toplaag in het management het verschil. Beschikt het roc over bestuurders die kunnen luisteren en over voldoende kennis beschikken over het effect van hun beleid? Maken ze de goede keuzes en nemen ze beslissingen die de organisatie dienen of geven ze toe aan hun eigen megalomane neigingen? Waar het mis gaat in organisaties, ontbreekt het vaak aan voldoende overzicht. De controlemechanismen werken niet of er is onvoldoende overleg op het hoogste niveau.

De verschillen zijn groot. Managers krijgen weliswaar ruimte om invloed te hebben op die beleidsbesluiten in hun overleg met de directie, toch is het de OR die als enige gesprekspartner naar de rechter kan stappen om besluiten te laten toetsen en

>>

Nimeto Vakschool

Geen jaargesprekken

De directie van Nimeto Vakschool wilde op basis van de Wet BIO met functioneringsgesprekken voor de docenten beginnen. De directie liep hiermee vooruit op de aanwezigheid van bijgesteld beleid. Dat was namelijk nog niet klaar. De OR was het niet eens met het starten van jaargesprekken zonder goed actueel beleid. Het OR team heeft in dat proces een duidelijke signaal proberen af te geven; er komen pas functioneringsgesprekken als er functieprofielen zijn en als de jaargesprekken opgenomen zijn in actuele beleidskaders. P&O werkte vervolgens aan de functiebeschrijvingen en heeft inmiddels het personeelsbeleid aangevuld en bijgesteld. De OR heeft daarbij het gevoel dat zij de initiator zijn in dit proces en krijgen ruggensteun van de teamleiders. Die gaven aan niet te willen starten met de jaargesprekken voordat de OR zijn goedkeuring heeft gegeven. Die samenwerking zorgde er voor dat de jaargesprekken nu goede beleidskaders en instrumenten hebben en ergens op gebaseerd zijn.

‘Invloed hebben is voor onze OR het verschil maken voor het personeel van de onderneming.’

Jenno Westra, OR-voorzitter ROC Midden Nederland

soms zelfs tegen te houden. Dat geeft een knallend signaal af en behoedt roc's voor ondoordachte keuzes of onverantwoorde investeringen. Het is niet verkeerd om het kritisch vermogen in de school te vergroten om op die manier voorgenomen besluiten nog eens tegen het licht te houden. De OR is om deze reden een partner van formaat als het gaat om het nemen van de juiste beslissingen die helpen om de reputatie van het mbo te verbeteren. Tot nu toe is overigens geen enkele OR in het mbo nog naar de rechter gestapt.

Relatie OR en bestuurder

De relatie tussen OR en bestuurders is goed, niemand klaagde erover tijdens de interviews. Er heerst een rationele praat- en onderhandelcultuur op roc's. Over de verhouding met hun overlegpartner zijn de voorzitters tevreden. Ervaringen die zijn opgedaan met de medezeggenschapsraad, de voorganger van de OR, helpen daarbij.

Soms moet de OR echter zijn rol wel opeisen of zelf ini-

Drenthe College

Uitruilen van opleidingen

Bij het Drenthe College speelde de OR een belangrijke rol bij de uitruil van opleidingen met een collega -instelling. De OR ontving deze organisatiewijziging aanvankelijk als een 'Nota met strategische overwegingen'. Het verdelen van de opleidingen zou moeten leiden tot meer leerlingen per opleiding. Voor de docenten betekende het dat ze samen met de betreffende opleiding over zouden gaan en verhuizen. Immers, medewerkers volgen het werk. De Wet Overgang Onderneming (WOO) is daarbij van toepassing. OR-voorzitter Bart van den Dolder vertelt: 'De onderbouwing waar de OR uitdrukkelijk om gevraagd heeft, geeft ons goed inzicht in de strategische overwegingen die eraan ten grondslag liggen: waarom is er voor deze samenwerkingspartner gekozen en wat waren de andere opties die het niet geworden zijn. Als je dat weet kun je pas de gevolgen voor de medewerkers netjes regelen. Het heeft verstreckende gevolgen die niet alleen in Hoogeveen, maar ook op andere locaties voelbaar zijn. Dat we bij dit onderwerp als OR vroeg betrokken zijn, hebben we door eigen inspanning voor elkaar gekregen. De intentieverklaring vooruitlopend op de adviesaanvraag is er op verzoek van de OR gekomen.'

ROC Midden Nederland

Loopbaanmogelijkheden

De OR van ROC Midden Nederland heeft een actieve rol genomen bij de invulling van de Randstad-gelden om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de loopbaanmogelijkheden van docenten te vergroten. Met de gelden kunnen meer leraren naar een hogere salarisschaal doorstromen. Van schaal Lb naar Lc of van Lc naar Ld. Er is uiteindelijk beleid gemaakt om in een hogere functieschaal te worden toegelaten: plaatsingsregels, eisen, scholingsverplichtingen. Maar om dit te bereiken heeft de OR flink druk moeten zetten op de bestuurder. Na afstemming met het CvB heeft de OR het zelf ter hand genomen. Dat heeft positief gewerkt en het leidde tot veel waardering bij de collega's.

tatief nemen. De overgang van WMO naar de Wet op de Ondernemingsraden is bij een enkele directie aanleiding geweest om de nieuwe kaders wat strakker te hanteren. Eerder verworven vrijheden van de MR werden ingetrokken zodra de OR in beeld kwam. ROC Midden Nederland is daar een voorbeeld van. 'Eerdere verworvenheden, convenanten en omgangsgewoonten golden niet meer', aldus OR-voorzitter Jenno Westra. Maar dit zijn uitzonderingen.

De overgang van MR naar OR is niet in alle gevallen een voordeel gebleken. De bevoegdheden vanuit de WOR, waaronder het adviesrecht, wegen weliswaar zwaarder, maar vanuit de WMO golden ook al effectieve invloedsmogelijkheden. Zo had de CMR van vroeger instemmingsrecht op de begroting en zo dus meer invloed op financiën. Nu is dat informatierecht geworden. Hoe de nieuwe procedures en regels binnen de WOR gehanteerd worden, hangt af van de afspraken die de OR maakt met hun bestuurder. Dat varieert nogal omdat de ene relatie nu eenmaal niet de andere is. Het hangt af van de inzet en onderhandelvaardigheden van beide overlegpartners.

'De relatie tussen OR en bestuurder is van belang doordat de OR teruggeeft wat er op de werkvloer gebeurt', vertelt Alice Middelkoop-Stijsiger, OR-voorzitter van het Hoornbeek College. 'Door goed overleg krijgt de bestuurder een beeld van de effecten van zijn beleid. Zoals bijvoorbeeld gebeurde bij afspraken die managers hanteren bij ziektevervangning. Niemand

‘De OR denkt mee en werkt mee aan een goed verloop van de organisatie. We willen als serieuze partner betrokken worden bij de beleidsbesluiten.’

Bart van den Dolder, OR-voorzitter Drenthe College



'Als OR hebben we een breed gedragen signaalfunctie. We geven goede feedback terug aan de bestuurder over beleidsbesluiten zodat het ook ècht beter wordt in de organisatie.'

Alice Middelkoop-Stijssiger, OR-voorziter Hoornbeek College

wist eigenlijk precies hoe het zat, er deden veel uiteenlopende verhalen de ronde. De OR besloot het te gaan uitzoeken om duidelijkheid te krijgen en bracht daarmee duidelijkheid in gemeenschappelijke afspraken en beleid.'

Menselijke maat

Een aantal roc's verkeert op het moment financieel in zwaar weer. Er wordt veel gecontroleerd, gemonitord en gemeten. Teams zoeken naar het evenwicht tussen het bewaken van onderwijskwaliteit en de grenzen van hun begroting en middelen. Er wordt gestuurd op resultaat en prestatie. Het is kenmerkend voor een Anglo-Amerikaanse manier van managen, de menselijke maat is daar vaak ondergeschikt aan. Vakmanschap is niet altijd meer de basis op school, het gaat steeds meer om spreadsheets, resultaten en procedures, registraties en cijfers.

De OR kan hierin een positieve rol spelen door aandacht te vragen voor de Rijnlandse principes in de organisatie: oog houden voor echt contact, vakmanschap en aandacht voor het werk in de teams. Met managers die het goede voorbeeld zelf geven. De OR ziet per slot de effecten van beleid op de werkvloer, ziet wat werkt en wat niet. Door dit beeld te koppelen aan het beeld dat leeft in de top van de school verbind je bedoeling aan effect. ■

Hoornbeek College

Bevoegde en bekwame docenten

De OR van Hoornbeek College kreeg van docenten signalen over onduidelijkheid over bevoegdheid en bekwaamheid van docenten. Er werd op verschillende manieren omgegaan met docenten die hun bevoegdheid om voor de klas te staan nog moesten halen. De OR heeft zich, in nauwe samenwerking met het CvB, ingezet om die onduidelijkheid om te zetten in heldere kaders en richtlijnen zodat docenten en hun leidinggevendenden weten wat de stappen zijn om iedereen bevoegd en bekwaam te krijgen en te houden.

De aanvankelijke beleidsnotitie over dit onderwerp liet nog veel vragen open. Na het stellen van kritische vragen tijdens de overlegvergadering heeft de OR een duidelijke rol gespeeld in de gemeenschappelijke zorg voor onderwijskwaliteit en bevoegde docenten in de school. Nu is er voor docenten en hun leidinggevendenden helderheid over wat binnen Hoornbeek verstaan wordt onder 'bevoegd en bekwaam' en wat daar voor nodig is.



Rity van der Avoort is directeur van Profcoaches, www.profcoaches.nl



Patrice Dijkman is jurist en gespecialiseerd in medezeggenschap, www.nieuweortraining.nl