



Uitvoeringsorganisatie  
Bedrijfsvoering Rijk  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Referentiekader Medezeggenschap

Inzicht in de (competentie)ontwikkeling van  
individuele OR-leden



**UBR** |

**ORGANISATIE-INRICHTING**

## Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Doel	3
1.2	Positionering Referentiekader medezeggenschap en Functiegebouw Rijk	3
1.3	Werkwijze	4
1.4	Opbouw referentiekader medezeggenschap	4
2	Handleiding: Het referentiekader medezeggenschap in de praktijk	5
3	Referentieprofielen Groepsondernemingsraad Rijk	7
4	Referentieprofielen Departementale Ondernemingsraad	18
5	Referentieprofielen Ondernemingsraad	29

# 1 Inleiding

## 1.1 Doel

Medio 2020 is de wens naar voren gekomen om voor de werkzaamheden van OR-leden een eigen referentiekader medezeggenschap te ontwikkelen onder het motto: MZ-werk is ook werk.

Doel van het referentiekader is een meetlat te bieden waarmee de competentieontwikkeling van individuele OR-leden geobjectiveerd zichtbaar kan worden gemaakt op grond van de werkzaamheden die ze binnen de medezeggenschap verrichten.

Het referentiekader medezeggenschap is bedoeld om een koppeling te maken tussen het in de praktijk blijkt geven/gegeven hebben van competenties of de zichtbare ontwikkeling van (nieuwe) competenties als OR-lid en de eigen loopbaanperspectieven (mobiliteit) binnen en buiten de OR.

Met de betreffende GOR Rijk-werkgroep P-beleid voor de medezeggenschap is afgesproken dat het uitgangspunt is dat vrijwilligheid voorop staat. Dat wil zeggen dat een OR-lid niet verplicht is om het functioneren in de medezeggenschap en de daarbij gebleken en/of ontwikkelde competenties te bespreken en vast te leggen via de Gesprekscyclus Rijk. Echter: indien een en ander wél aan de orde is geweest in het personeelsgesprek, dan heeft het betreffende OR-lid weliswaar niet de plicht, maar altijd het recht dat het besprokene wordt opgenomen in het gespreksverslag; leidinggevendenden hebben de plicht hieraan mee te werken, inclusief het opnemen van oordelen van informanten over het functioneren in de medezeggenschap. Het gaat hierbij om die competenties die specifiek gekoppeld zijn aan de betreffende medezeggenschapsrol.

De competenties behorende bij de eigen functie worden in het gesprek in de Gesprekscyclus Rijk separaat besproken als de eigen functie aan bod is. Zo blijft het onderscheid met het referentiekader helder.

Deze benadering is waardevol zowel voor de organisatie als voor de professionalisering van het OR-lid in het kader van zijn/haar verdere loopbaan en mobiliteit.

## 1.2 Positionering Referentiekader medezeggenschap en Functiegebouw Rijk

De activiteiten ten behoeve van de medezeggenschap vinden hun basis in de WOR. Hieruit vloeit voort dat er geen gezagsverhouding bestaat ten aanzien van die activiteiten tussen de werkgever en een lid van de medezeggenschap. Om die reden kan geen koppeling gemaakt worden met het Functiegebouw Rijk, inclusief de schaalniveaus. Dat betekent niet dat het Functiegebouw Rijk geheel buiten beeld is. Van belang is het om te kijken hoe het referentiekader medezeggenschap en het Functiegebouw Rijk zich tot elkaar verhouden.

Het referentiekader is primair bedoeld als kader voor OR-leden die in de praktijk van de medezeggenschap feitelijk bewijzen/bewezen hebben een bepaald niveau van functioneren zich eigen gemaakt te hebben, c.q. er blijkt van hebben gegeven bepaalde competenties te hebben dan wel deze ontwikkeld te hebben. Deze OR-leden kunnen met behulp van het referentiekader in gesprekken met leidinggevendenden de eigen en ontwikkelde medezeggenschapscompetenties in een eenduidige taal, conform het referen-

तिकader, duiden, omschrijven en vast laten leggen. Deze vastgelegde duidingen en omschrijvingen helpen OR-leden die een loopbaanstap naar een (volgende) FGR-functie ambiëren, hier constructief inhoud en vorm aan te geven.

Voor deze laatste stap komt het FGR dan weer in beeld. Ten aanzien van FGR-functies geldt de normale gezagsverhouding tussen werkgever en medewerker en de formeel-juridische arbeidsrechtelijke grondslag voor het toepassen van de criteria van het Functiegebouw Rijk ten aanzien van de niet MZ-werkzaamheden van medewerkers.

Het referentiekader medezeggenschap is een bron van informatie voor al die medewerkers die een rol in de medezeggenschap (willen) spelen. Daarnaast is het referentiekader met name van betekenis als toetsingskader om vast te kunnen leggen of in het functioneren in de praktijk hieraan is voldaan. En, zoals hierboven gezegd, of eventuele volgende loopbaanstappen ook buiten de medezeggenschap en op mogelijk geheel andere werkvelden wellicht zeer opportuun zouden kunnen zijn voor zowel de organisatie als het betreffende OR-lid (niet verloren laten gaan van talent en mogelijke win-winsituaties onderkennen voor individuele OR-leden, de medezeggenschap en de organisatie).

### **1.3 Werkwijze**

In dit referentiekader medezeggenschap worden de OR-werkzaamheden beschreven vanuit verschillende rollen en op de drie medezeggenschapniveaus; Ondernemingsraad (OR), Departementale Ondernemingsraad (DOR) en de Groepsondernemingsraad Rijk (GOR Rijk). Voor de totstandkoming ervan is een representatief aantal OR-leden geraadpleegd in meerdere werksessies van de drie gremia, te weten: OR, departementale OR (DOR) en Groepsondernemingsraad Rijk (GOR Rijk). In deze werksessies is informatie opgehaald, besproken, vervolgens verwerkt en ter toetsing voorgelegd aan de werkgroep. Het eindresultaat is voorliggend referentiekader dat met behulp van een substantieel aantal OR-leden tot stand is gekomen en dat uiteindelijk de goedkeuring heeft gekregen in het overleg van de GOR Rijk.

### **1.4 Opbouw referentiekader medezeggenschap**

Het referentiekader medezeggenschap is samengesteld uit 16 referentieprofielen verdeeld over drie niveaus: OR, DOR en GOR. In de referentieprofielen wordt weergegeven: de omgeving en positie en de respectievelijke rolbeschrijvingen, voorzien van een omschrijving van de rolverwachting, de benodigde kennis, vaardigheden en meest passende competenties. In hoofdstuk 2 staat een toelichting voor het operationaliseren van het referentiekader medezeggenschap in de dagelijkse praktijk.

## 2 Handleiding: Het referentiekader medezeggenschap in de praktijk

In deze handleiding wordt stilgestaan bij de uitgangspunten voor de toepassing van het referentiekader medezeggenschap en de onderliggende referentieprofielen. Tevens is een toelichting gegeven op de opbouw van het referentiekader dat kan worden gebruikt als hulpmiddel bij het lezen en interpreteren van de referentieprofielen. De handleiding is bedoeld voor iedereen die gebruik maakt of wenst te maken van het referentiekader medezeggenschap of meer wil weten over de inhoud en de toepassingsmogelijkheden.

### Wat is het referentiekader medezeggenschap?

Het referentiekader medezeggenschap is een set van 16 beschreven rollen: de zogenaamde ‘referentieprofielen’, die Rijksbreed voorkomen binnen de Ondernemingsraad (OR), Departementale Ondernemingsraad (DOR) en Groepsondernemingsraad Rijk (GOR Rijk). Een referentieprofiel is samengesteld uit een omschrijving van de omgeving en de positie van het medezeggenschapsorgaan, de rolbeschrijving, de rolverwachting, de benodigde kennis, inzicht en vaardigheden en geeft een weergave van de meest relevante competenties. De referentieprofielen zijn tot stand gekomen aan de hand van geïnventariseerde input bij de verschillende OR-, DOR-, en GOR Rijk-leden en zijn derhalve gebaseerd op een actueel en realistisch beeld van de diverse rollen.

Het referentiekader medezeggenschap geeft gehoor aan de erkenning dat activiteiten ten behoeve van de medezeggenschap aangemerkt worden als werkzaamheden en daarmee ook effect hebben op de loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden van een individueel lid van de medezeggenschap.

### Wat is het niet?

Een referentieprofiel is geen functiebeschrijving en staat volledig los van de reguliere functie die men vervult. Een referentieprofiel heeft ook geen rechtspositionele status en is evenmin gerelateerd aan het Functiegebouw Rijk. De referentieprofielen zijn derhalve niet gekoppeld aan een inschalingsniveau.

### Wat kan het referentiekader medezeggenschap betekenen?

Over het algemeen kan worden gesteld dat het referentiekader medezeggenschap vanuit meerdere perspectieven kan worden benaderd en toegepast. Het referentiekader is bedoeld voor de medezeggenschap met als doel een handvat te bieden voor het geobjectiveerd zichtbaar maken van de eigen (competentie)ontwikkeling. Evenzeer is het referentiekader medezeggenschap van belang voor de inzichtelijkheid voor de organisatie en de leidinggevenden daarvan. Het inzichtelijk maken van de persoonlijke doorontwikkeling als gevolg van opgedane ervaringen in de rol van OR-lid is tot voor kort niet/nauwelijks mogelijk geweest. Met de introductie van het referentiekader medezeggenschap wordt daarin voorzien. Het betreffende OR-lid kan aan de hand van een referentieprofiel zijn/haar eigen ontwikkeling ‘meten’ en eventuele doelen stellen. Dit kan op verschillende manieren, zoals bijvoorbeeld door middel van 360 graden feedback, deelname aan projecten, belangstellingsregistraties, (“snuffel-”)stages, en/of deelname van informanten aan het gesprek met de leidinggevende, etc. Ook kan ontwikkeling mede langs deze lijnen een additioneel onderwerp van gesprek worden in de Gesprekscyclus Rijk, tijdens het

gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Hierbij heeft een OR-lid altijd het recht dat genoemde competentieontwikkelingen en/of gebleken competenties worden opgenomen in het gespreksverslag; leidinggevendens hebben de plicht hieraan te voldoen, inclusief het opnemen van oordelen van informanten over het functioneren van OR-leden in de medezeggenschap.

Het referentiekader medezeggenschap geeft invulling aan het bevorderen van loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden. Door het inzichtelijk maken van de eigen (door)ontwikkeling kan dit carrière-technisch eventuele nieuwe deuren openen die anders gesloten zouden blijven. Een duidelijke meerwaarde in het kader van mobiliteit en groei.

#### **Andere voordelen:**

- Het referentiekader medezeggenschap kan als basis dienen voor het opleidingsplan van individuele OR-leden.
- Bij verkiezingen biedt het referentiekader medezeggenschap een bron van informatie met betrekking tot de rollen en bijbehorende verwachtingen.
- Bij de bepaling van de competenties in de referentieprofielen is – net als in het Functiegebouw Rijk – gebruik gemaakt van de Competentiegids Rijk. Hiermee wordt dezelfde taal gesproken.
- Op termijn zal het referentiekader medezeggenschap een positief effect hebben op het realiseren en behouden van een goed werkende OR.

### 3 Referentieprofielen Groepsondernemingsraad Rijk

Een meetlat voor het geobjectiveerd zichtbaar maken van de (competentie)ontwikkeling van individuele OR-leden

#### **Voorzitter | Plv. voorzitter | (plv.) Secretaris | Lid | Werkgroep lid | Werkgroep-trekker**

Dit referentiekader omschrijft een zestal binnen de GOR Rijk voorkomende rollen. De profielen zijn een weergave van hetgeen past bij en verwacht wordt van een bepaalde medezeggenschapsrol en biedt inzicht in de bijbehorende taken en verwachtingen. Elk profiel is daarnaast aangevuld met de benodigde kennis, inzicht, vaardigheden en competenties.

#### **Omgeving en positie**

De GOR Rijk is opgericht in 2015 en is daarmee een relatief jong orgaan. De eerste jaren kenmerkten zich door het opzetten van een werkende basisstructuur, ondersteuning en een stevige interne dynamiek. De GOR Rijk telt circa 30 leden die zijn afgevaardigd vanuit alle departementen. De omvang van de afvaardiging is gerelateerd aan de personele omvang van de verschillende departementen. Uitvoeringsorganisaties zijn goed vertegenwoordigd, de minderheid komt uit de beleidsmatige hoek van het Rijk.

De GOR Rijk beoordeelt de werkzaamheden en adviezen zoveel als mogelijk aan de hand van twee leidende thema's: menselijke maat en tegenwicht/tegenspraak bieden. De focus ligt op het inspelen op de dossiers die op dit moment binnen het Rijk leven en die leiden tot de regelingen en afspraken ten behoeve van het goed functioneren van de Rijksonderdelen en de medewerkers daarvan. De onderwerpen waar de GOR Rijk zich mee bezighoudt zijn vaak langdurig. Gelet op de positie van de GOR Rijk, kan gesteld worden dat de GOR Rijk-leden het Rijksbrede gedachtengoed voor ogen moeten hebben en daarom in staat moeten zijn om zich te richten op het grotere geheel. GOR Rijk-leden moeten veel besluiten in vaak uiterst complexe situaties nemen en zeer besluitvaardig zijn.

De omgeving van de GOR Rijk wordt gekenmerkt door een politiek-gevoelig speelveld. De GOR Rijk leden zijn indirect gesprekspartners van het ambtelijk topniveau (SG, pSG, interdepartementale commissies en de DOP) maar ook beleidsmedewerkers, programmamanagers, contractpartijen, etcetera. De onderwerpen zijn veelal complex, kaderstellend, dynamisch en actueel. Vrijwel altijd spelen juridische en beleidsmatige aspecten een rol. Communicatie is van groot belang, alsook de relatie tussen bestuurder en medezeggenschap. Er worden hoge eisen gesteld aan de communicatieve vaardigheden van de GOR-leden, ook richting de eigen medezeggenschapsomgeving.

#### **Beschrijving per rol**

Voorzien van een omschrijving van de rolverwachting, de benodigde kennis, vaardigheden en meest passende competenties.

### **Rolbeschrijving**

De voorzitter GOR Rijk heeft primair als taak klimaat scheppen, stimuleren dat ieder DB-lid en GOR Rijk-lid inbreng heeft en het vanuit de voorzittersrol organiseren van het OR werk, zorgdragen voor het proces van beleidsvorming en coördinatie en controle van werkgroepen. Daarnaast zorgt de voorzitter GOR Rijk voor eenheid van optreden GOR Rijk naar “buiten” toe en het bewaren van een werkbare relatie met de verschillende MZ-lagen binnen het Rijk en bestuurder. De voorzitter GOR Rijk is tevens belast met het verder uitbouwen van deskundigheid en bekwaamheid om als medezeggenschap op bestuurlijk niveau een volwaardige gesprekspartner te zijn om zo beïnvloeding van beleid te realiseren.

### **Rolverwachting**

- Visie van de GOR Rijk uitdragen en draagvlak hiervoor creëren en samenwerken.
- Het belang van medewerkers binnen de Rijksoverheid te behartigen (resultaten leveren), meer strategisch te opereren en daarin de menselijke maat voorop te zetten.
- Het stimuleren en organiseren van tegenwicht/tegenspraak in de overleggen en advies/instemmingstrajecten met de bedoeling een betere kwaliteit van de besluitvorming te realiseren.
- Communiceren, informeren en optreden als boegbeeld, aanspreekpunt en voorbeeld (tone at the top) zijn voor de Medezeggenschap (GOR Rijk, Departementale Ondernemingsraden en Ondernemingsraden).
- Organiseren en borgen van een stabiele omgeving, goede constructieve samenwerking intern en extern en sturen op realisatie GOR Rijk plannen.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Affiniteit met de verschillende onderwerpen.
- Kennis van financiën, ARBO, organisatie & personeel, informatievoorziening en ICT.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het analyseren en doorgronden van vraagstukken.
- Vaardigheid in het voorzitten c.q. leiden van een vergadering.
- Vaardigheid in het creëren van een goede werkverhouding met de bestuurder en dat de GOR Rijk zich in het overleg met de bestuurder presenteert met zoveel mogelijk gedragen en unanieme standpunten en reacties.
- Vaardigheid in het stimuleren en enthousiasmeren van de GOR Rijk leden.

### **Competenties**

- Bestuurssensitiviteit
- Gedeeld leiderschap
- Luisteren



- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Netwerken
- Omgevingsbewustzijn
- Organisatiesensitiviteit
- Visie

## Plaatsvervangend voorzitter GOR

### **Rolbeschrijving**

De plaatsvervangend voorzitter GOR Rijk is in overwegende mate belast met het coördineren van de werkgroepen binnen het betreffende aandachtsgebied en ziet er op toe dat de werkgroepen de onderwerpen voorbereiden voor de GOR Rijk. Hij/zij bewaakt de voortgang van de thema's/dossiers en analyseert de vraagstukken en onderwerpen. Bij afwezigheid van de voorzitter wordt de vergadering voorgezeten.

### **Rolverwachting**

- Zorgen dat de werkgroepen de onderwerpen voorbereiden voor de GOR Rijk.
- Kennis en inzicht
- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Affiniteit met de verschillende onderwerpen.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het analyseren en doorgronden van vraagstukken.
- Vaardigheid in het voorzitten c.q. leiden van een vergadering.
- Vaardigheid in het creëren van een goede werkverhouding met de bestuurder en dat de GOR Rijk zich in het overleg met de bestuurder presenteert met zoveel mogelijk gedragen en unanieme standpunten en reacties.

### **Competenties**

- Bestuurs sensitiviteit
- Flexibiliteit
- Gedeeld leiderschap
- Luisteren
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Netwerken
- Omgevingsbewustzijn
- Organisationsensitiviteit

## (Plaatsvervangend) Secretaris GOR

### **Rolbeschrijving**

De (plaatsvervangend) secretaris GOR Rijk geeft functioneel leiding aan het ambtelijk secretariaat en de coördinator AS, is verantwoordelijk voor de stukkenstroom (vergaderstukken, uitgaande brieven), de verslaglegging, agenda evenals voor de kwaliteit van het werk van de ambtelijk secretaris. Zorgt tevens voor de totstandkoming van het jaarverslag. De (plv.) secretaris GOR Rijk voert de eindredactie van het weekbericht, fungeert als portefeuillehouder communicatie en is daarmee eind-verantwoordelijk voor alle communicatie uitingen. Verder is hij/zij verantwoordelijk voor opstellen en uitvoering van interne procedures.

### **Rolverwachting**

- Goede stukkenstroom en duidelijkheid over procedures en daarbij behorende afspraken.
- Leiderschap tonen door middel van rechte rug, stevig in schoenen staan.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Goede brede algemene ontwikkeling.
- Kennis en ervaring met medezeggenschap, organisatieontwikkeling en -inrichting.
- Inzicht hebben in andere organisaties anders dan de eigen organisatie.
- Inzicht in relevante ontwikkelingen bij de rijksoverheid en in de medezeggenschap.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het zien van het grotere algemene belang.
- Vaardigheid in het functioneel aansturen van het ambtelijk secretariaat.

### **Competenties**

- Bestuurs sensitiviteit
- Luisteren
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Netwerken
- Organisatiesensitiviteit
- Plannen en organiseren
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

### **Rolbeschrijving**

Het lid GOR Rijk is actief in één of meer werkgroepen die zich bezig houden met Rijksbrede beleidsonderwerpen op het terrein van bedrijfsvoering en personeelsbeleid. Hij/zij leest op hoofdlijnen de stukken die geagendeerd worden en vormt zich daarvan een beeld of en op welke wijze de GOR Rijk hierop zou moeten acteren. De aard van het werk brengt met zich mee dat je je als lid GOR Rijk inhoudelijk regelmatig moet verdiepen in dossiers die niet bekend zijn aan het departementale OR werk dan wel slechts een zuiver interdepartementaal karakter hebben.

Indien door de bestuurder besloten wordt een voorgenomen besluit voor te leggen aan de GOR Rijk, gaat het lid GOR Rijk samen met de andere leden aan de hand van de fasen beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming zich inhoudelijk daarin verdiepen. Hij/zij levert een bijdrage voor het uiteindelijke advies en instemming middels bouwstenen (geschreven of uitgesproken) binnen de desbetreffende werkgroep dan wel schrijft hij/zij het concept-advies/instemming volledig zelf binnen werkgroepverband. Hieraan voorafgaand organiseert het lid GOR Rijk in overleg - binnen de werkgroep – samen met de werkgroep-trekker bijeenkomsten met de beleidsmedewerkers op het dossier aan de kant van de bestuurder om meer inzicht te verwerven rondom het dossier.

### **Rolverwachting**

- Leveren van een bijdrage binnen de werkgroep door mee te denken en mee te schrijven aan adviezen/instemmingsbrieven.
- Een actieve deelname binnen de werkgroep en bijbehorende vergaderingen en de Overlegvergadering met de bestuurder.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Inzicht in de werkwijze, denkwijze en inrichting van de Rijksoverheid.
- Inzicht in relevante ontwikkelingen bij de Rijksoverheid en in de medezeggenschap.
- Algemene kennis en ervaring in medezeggenschapswerk.
- Algemene kennis over de organisatie Rijksoverheid, afhankelijk van de werkgroepen, materie-kennis.
- Algemene kennis van en inzicht in de wijze waarop de zeggenschap op het niveau van de Rijksoverheid is vormgegeven zodat je ook goed kunt bepalen waar de medezeggenschap ligt aan de kant van de GOR Rijk.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het doen van literatuuronderzoek (diverse bronnen zoals beleidsstukken, voortgangsrapportages, wetenschappelijke literatuur, Kamerstukken en dergelijke).
- Vaardigheid in het samenvatten/rapporteren/annoteren, BOB-systematiek voorbereiden.
- Vaardigheid in het verdedigen van onderzoeksresultaten.
- Vaardigheid in het constructief kritisch beschouwen van inhoudelijke thema's en in- en externe ont-

wikkelingen.

- Vaardigheid in het analyseren en beoordelen van inhoudelijke thema's en in- en externe ontwikkelingen en de effecten kunnen inschatten voor de eigen organisatie.
- Vaardigheid in meningsvorming ten aanzien van adviesaanvragen en instemmingsverzoeken.
- Vaardigheid in het raadplegen van achterbannen.
- Intermenselijke vaardigheden

### **Competenties**

- Analyseren
- Initiatief
- Luisteren
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Omgevingsbewustzijn
- Oordeelsvorming
- Organisationsensitiviteit
- Samenwerken

### **Rolbeschrijving**

Het werkgroep lid GOR Rijk is met name belast met het lezen/inlezen van stukken ter voorbereiding op de vergaderingen van de GOR Rijk, commentaar voorbereiden, actief deelnemen aan vergaderingen (discussies), bijwonen van additionele informatiebijeenkomsten. Vanuit de deelname in een of meerdere werkgroepen houdt het werkgroep lid GOR Rijk zich bezig met het beoordelen van adviesaanvragen / instemmingsverzoeken die voorgelegd worden aan deze werkgroepen, maar ook die adviesaanvragen / instemmingsverzoeken die voorbereid zijn door andere werkgroepen en die in de vergadering ter besluitvorming voorliggen. Daarnaast woont hij/zij zoveel mogelijk technische overleggen bij voor de beeldvorming en het bijhouden van de ontwikkelingen.

### **Rolverwachting**

- Gevraagd en ongevraagd input leveren.
- Een wezenlijke bijdrage leveren door middel van voorbereiden, kennis opdoen, pro-actief zelf onderzoek doen, inhoudelijke bijdragen leveren, input leveren, meeschrijven.
- Actieve deelname en inbreng van kennis en ervaring.
- Positief kritisch bijdragen aan discussies en in overleggen.
- Bekendheid geven aan wat de GOR Rijk doet en hoe je daarin kan participeren.
- Reageren op de ingebrachte documenten om te komen tot een concept besluit.
- Mening vormen tijdens de vergaderingen, meepraten/meebeslissen over de onderwerpen waarover een besluit genomen moet worden.
- Adviezen formuleren en opstellen.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Inzicht in relevante ontwikkelingen bij de rijksoverheid en in de medezeggenschap.
- Algemene kennis en ervaring in medezeggenschapswerk.
- Brede interesse om blijvend mee te kunnen praten.
- Algemene kennis over de organisatie Rijksoverheid, afhankelijk van de werkgroepen, materiekkennis.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het doen van literatuuronderzoek (diverse bronnen zoals beleidsstukken, voortgangsrapportages, wetenschappelijke literatuur, Kamerstukken en dergelijke).
- Vaardigheid in het samenvatten/rapporteren/annoteren, BOB-systematiek voorbereiden.
- Vaardigheid in het verdedigen van onderzoeksresultaten.
- Vaardigheid in het constructief kritisch beschouwen van inhoudelijke thema's en in- en externe ontwikkelingen.
- Vaardigheid in het analyseren en beoordelen van inhoudelijke thema's en in- en externe ontwikkelingen en de effecten kunnen inschatten voor de eigen organisatie.

- Vaardigheid in meningsvorming ten aanzien van adviesaanvragen en instemmingsverzoeken.
- Vaardigheid in het raadplegen van achterbannen.
- Intermenselijke vaardigheden

### **Competenties**

- Analyseren
- Initiatief
- Omgevingsbewustzijn
- Oordeelsvorming
- Organisatiesensitiviteit
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

### **Rolbeschrijving**

De werkgroeptrekker GOR Rijk is veelal belast met het (in)lezen van stukken, het bijwonen van overleggen, het opstellen van de agenda (met hulp van ondersteuning uit AS), vergaderingen voorbereiden en leiden, samenvatten acties uitzetten of behandelen in DB of elders, notities uitwerken en eerste aanzet maken voor reacties op instemmingsverzoeken. De werkgroeptrekker GOR Rijk is vanuit zijn/haar rol degene die nadenkt over het doel en de richting van de werkgroep en maakt dit bespreekbaar. Verder zorgt de werkgroeptrekker voor terugkoppeling in GOR Rijk – overleggen en schrijft of redigeert hij/zij teksten voor het weekbericht. In de contact-sfeer zijn er contacten met leden, adviseurs van de bestuurder en de junior AS. De werkgroep-trekker GOR Rijk levert tevens een bijdrage aan het bedenken van een toekomstvisie voor zowel de commissie als de organisatie. Is verder belast met het organiseren van agenda gerelateerde bijeenkomsten, het maken van een schriftelijke opzet voor DB en interne vergadering en de terugkoppeling naar de medewerkers door middel van nieuwsbrieven of tijdens teamoverleggen. Tot slot fungeert de werkgroep-trekker GOR Rijk als vraagbaak voor medewerkers en is hij/zij zichtbaar in het land om te weten wat er speelt en om bekendheid te krijgen zodat medewerkers weten waar ze terecht kunnen.

### **Rolverwachting**

- Voorbereiden voorstel voor de (G)OR ter besluitvorming.
- Werkgroep/commissie levend houden en zorgen voor samenhang in de werkgroep.
- Zorgdragen voor terugkoppelingen naar GOR Rijk.
- Enthousiasmeren leden, gedragen verantwoordelijkheid bewerkstelligen.
- Betrokkenheid en inzet krijgen met output naar de gehele raad.
- Teamgevoel creëren.
- Terugkoppeling in DB en interne vergadering.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Kennis van ICT en informatievoorziening (processen).
- Kennis van HR, bestuurskunde, organisatiekunde, beveiliging (fysiek en cyber).
- Inzicht in relevante ontwikkelingen bij de rijksoverheid en in de medezeggenschap.
- Algemene kennis en ervaring in medezeggenschapswerk.
- Algemene kennis over de organisatie Rijksoverheid, afhankelijk van de werkgroepen, materie-kennis.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het coachen danwel motiveren van mensen.
- Vaardigheid in het schrijven van notities.
- Vaardigheid in het doen van literatuuronderzoek (diverse bronnen zoals beleidsstukken, voortgangs-rapportages, wetenschappelijke literatuur, Kamerstukken en dergelijke).



- Vaardigheid in het samenvatten/rapporteren/annoteren, BOB-systematiek voorbereiden.
- Vaardigheid in het verdedigen van onderzoeksresultaten.
- Vaardigheid in het constructief kritisch beschouwen van inhoudelijke thema's en in- en externe ontwikkelingen.
- Vaardigheid in het analyseren en beoordelen van inhoudelijke thema's en in- en externe ontwikkelingen en de effecten kunnen inschatten voor de eigen organisatie.
- Vaardigheid in meningsvorming ten aanzien van adviesaanvragen en instemmingsverzoeken.
- Vaardigheid in het raadplegen van achterbannen.
- Intermenselijke vaardigheden

### **Competenties**

- Analyseren
- Gedeeld leiderschap
- Luisteren
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Netwerken
- Omgevingsbewustzijn
- Organisatiesensitiviteit
- Resultaatgericht

## 4 Referentieprofielen Departementale Ondernemingsraad

Een meetlat voor het geobjectiveerd zichtbaar maken van de (competentie)ontwikkeling van individuele OR-leden

### **Voorzitter | Plv. voorzitter | (Plv.) Secretaris | (Commissie) lid | Commissievoorzitter**

Dit referentiekader omschrijft een vijftal binnen de DOR voorkomende rollen. De profielen zijn een weergave van hetgeen past bij en verwacht wordt van een bepaalde medezeggenschapsrol en biedt inzicht in de bijbehorende taken en verwachtingen. Elk profiel is daarnaast aangevuld met de benodigde kennis, inzicht, vaardigheden en competenties.

### **Omgeving en positie**

De DOR leden begeven zich binnen een omvangrijke en dynamische omgeving. De departementale organisatie is groot (in aantallen fte) en divers (qua soort werkzaamheden, verschil in omvang van de samenstellende onderdelen, locaties in heel het land en een diversiteit van academisch specialisten tot uitvoerende functies). De medezeggenschap binnen het Rijk is gelaagd. De DOR is gepositioneerd tussen de GOR Rijk en de OR en de onderwerpen vertonen ten aanzien van de complexiteit een wisselend beeld. In voorkomende gevallen liggen de onderwerpen (politiek) gevoelig of zijn nog niet rijp voor publicatie. Ook kunnen zij meerdere organisatie-onderdelen raken. Van de DOR-leden wordt verwacht dat zij een brede blik hebben, ook van wat er speelt op andere ministeries en dat zij vanuit eigen expertise/ervaring kijken en dat daardoor elk aspect belicht, besproken en beoordeeld kan worden. De meer gevoelige onderwerpen komen uit de ambtelijke, bestuurlijke en externe omgeving, maar ook van binnen de medezeggenschap. De gesprekspartners en betrokken partijen van de DOR zijn medewerkers, bestuurders, bij sommige departementen ook interdepartementale commissies (via een departementsvertegenwoordiger), lijnmanagers, bonden en andere medezeggenschapsorganen. Communicatie is van groot belang, alsook de relatie tussen bestuurder en medezeggenschap.

### **Beschrijving per rol**

Voorzien van een omschrijving van de rolverwachting, de benodigde kennis, vaardigheden en meest passende competenties.

### **Rolbeschrijving**

De voorzitter DOR vertegenwoordigt de DOR (zowel in- als extern, als in rechte); hij/zij geeft leiding aan het dagelijks bestuur en leidt de vergaderingen van de DOR. De voorzitter bereidt de (overleg) vergaderingen voor en doet verder al datgene dat nodig is voor het goed functioneren van de DOR, waaronder (o.a.) de volgende taken behoren: het zorg dragen voor het proces van beleidsvorming, organisatie van het OR-werk, overzicht houden over de agendapunten die de DOR behandelt, het (laten) optreden als woordvoerder van de DOR, contacten onderhouden met de decentrale OR' en wekelijks overleg voeren met de bestuurder.

### **Rolverwachting**

- Sturen op het proces, eenheid in de groep en sturen op tijdigheid van adviezen en reacties op instemmingsverzoeken.
- Sturen op inhoudelijk kwalitatief goede adviezen en brieven, waarbij het uitgangspunt is dat deze adviezen en reacties op instemmingsverzoeken de DOR-collega's goed vertegenwoordigen en de organisatie verder kunnen brengen.
- DOR vertegenwoordigen in de media, journalisten te woord staan.
- DOR vertegenwoordigen in de Tweede Kamer.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Affiniteit met de verschillende onderwerpen.
- Kennis van financiën, inkoop, ARBO, organisatie & personeel, informatievoorziening en ICT.
- Brede kennis van relevante processen.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het analyseren en doorgronden van vraagstukken.
- Vaardigheid in het voorzitten c.q. leiden van een vergadering.
- Vaardigheid in het creëren van een goede werkverhouding met de bestuurder en dat de DOR zich in het overleg met de bestuurder presenteert met zoveel mogelijk gedragen en unanieme standpunten en reacties.
- Vaardigheid in het stimuleren en enthousiasmeren van de DOR leden.

### **Competenties**

- Aansturen groep
- Bestuurssensitiviteit
- Durf
- Flexibiliteit
- Luisteren
- Netwerken

- Organisatiesensitiviteit
- Resultaatgerichtheid

## Plaatsvervangend voorzitter DOR

### Rolbeschrijving

De plaatsvervangend voorzitter DOR vervult tijdens vergaderingen waarbij de voorzitter DOR aanwezig is, de rol van procesbewaker. In geval van plaatsvervanging gaat het om taken als vertegenwoordiging DOR, aansturen dagelijks bestuur, inlezen, voorbereiden, onderzoeken, leiden van vergaderingen, het zorg dragen voor het proces van beleidsvorming, organisatie van het OR-werk, overzicht houden over de agendapunten die de DOR behandelt, het (laten) optreden als woordvoerder van de DOR, contacten onderhouden met de decentrale OR' en wekelijks overleg voeren met de bestuurder. Samen met het AS zorgt hij/zij voor het samenstellen van de nieuwsbrief.

### Rolverwachting

- Adequate vervanging van de voorzitter DOR.
- Tijdig reageren.
- Sturen op het proces, eenheid in de groep en sturen op tijdigheid van adviezen en reacties op instemmingsverzoeken.
- Sturen op inhoudelijk kwalitatief goede adviezen en brieven, waarbij het uitgangspunt is dat deze adviezen/antwoord op instemmingsverzoeken de collega's goed vertegenwoordigd en het de organisatie verder brengt.
- DOR vertegenwoordigen in de media, journalisten te woord staan.
- DOR vertegenwoordigen in de Tweede Kamer.

### Kennis en inzicht

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Affiniteit met de verschillende onderwerpen.
- Kennis van financiën, inkoop, ARBO, organisatie & personeel, informatievoorziening en ICT.
- Brede kennis van relevante processen.

### Vaardigheden

- Vaardigheid in het analyseren en doorgronden van vraagstukken.
- Vaardigheid in het voorzitten c.q. leiden van een vergadering.
- Vaardigheid in het creëren van een goede werkverhouding met de bestuurder en dat de DOR zich in het overleg met de bestuurder presenteert met zoveel mogelijk gedragen en unanieme standpunten en reacties.
- Vaardigheid in het stimuleren en enthousiasmeren van de DOR leden.

### Competenties

- Aansturen groep
- Bestuurssensitiviteit
- Durf

- Flexibiliteit
- Luisteren
- Netwerken
- Organisatiesensitiviteit
- Resultaatgerichtheid

## (Plaatsvervangend) Secretaris DOR

### **Rolbeschrijving**

De (plaatsvervangend) secretaris DOR houdt zich onder andere bezig met het samenstellen van de agenda's en verslagen van interne- en overlegvergadering in samenwerking met de ambtelijk secretaris en het agenda-overleg met de bestuurder en zijn vertegenwoordigers. Is verantwoordelijk voor het verspreiden van kennis van (actualiteiten) wet- en regelgeving (WOR en andere relevante dossiers) evenals voor de communicatie (nieuwsbrief, intranet (straks Rijksportaal/ Plein) en met de medewerkers in het algemeen en (via samenwerkingsruimte) specifiek de medezeggenschap. Daarnaast is de (plaatsvervangend) secretaris DOR verantwoordelijk voor de correspondentie met adviezen en instemming aan bestuurder en zorgt hij/zij voor het (laten) opstellen van convenanten/reglementen en jaarverslagen van de DOR.

### **Rolverwachting**

- Formuleren van heldere actiepunten (wie doet wat wanneer) en signaleren of die tijdig en adequaat zijn uitgevoerd.
- Duidelijke formulering en tijdige verzending aan bestuurder.
- Oppikken van signalen in de praktijk.
- Uitvoeren taken conform de afspraken uitvoer.
- In staat zijn om de OR goed draaiende te houden als het gaat om ICT, Excel en archivering.
- Goed kunnen samenwerken met de aanwezige ambtelijk secretaris, kunnen volgen en waar nodig begeleiden en sturen.
- Reviewen van verslagen.
- Sturen en begeleiden van OR-leden in de documentatie, sturing, vastlegging en archivering.
- Zowel intern als extern mensen kunnen sturen motiveren en ondersteunen.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Kennis van administratieve en secretariële processen.
- Kennis van boekhouden, administratie, archivering en Excel.
- Kennis van scholingsmogelijkheden op het gebied van de medezeggenschap.
- Kennis van financiën, inkoop, ARBO, organisatie & personeel, informatievoorziening en ICT.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het goed inschatten van de situatie in een organisatie om hierop zo effectief mogelijk te kunnen inspelen.
- Vaardigheid in het stimuleren van en samenwerken met verschillende stakeholders in de organisatie.
- Vaardigheid in het functioneel aansturen van het ambtelijk secretariaat.

### **Competenties**

- Accuraat werken

- Anticiperen
- Creativiteit
- Luisteren
- Plannen en organiseren
- Samenwerken
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
- Voortgangscontrole



## (Commissie)lid DOR

### **Rolbeschrijving**

Het (commissie) lid DOR is met name belast met het vergaren van informatie door stukken te lezen en in gesprek gaan met collega's op alle niveaus, door het bijwonen van de overlegvergadering en interne vergaderingen evenals de voorbereiding, advisering en instemming bij technische overleggen.

### **Rolverwachting**

- Gevraagd en ongevraagd input leveren.
- Een wezenlijke bijdrage leveren door middel van voorbereiden, kennis opdoen, pro-actief zelf onderzoek doen, inhoudelijke bijdragen leveren, input leveren, meeschrijven.
- Actieve deelname en inbreng van kennis en ervaring.
- Positief kritisch bijdragen aan discussies en in overleggen.
- Reageren op de ingebrachte documenten om te komen tot een concept besluit.
- Mening vormen tijdens de vergaderingen, meepraten/meebeslissen over de onderwerpen waarover een besluit genomen moet worden.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Inzicht in relevante ontwikkelingen bij de rijksoverheid en in de medezeggenschap.
- Algemene kennis en ervaring in medezeggenschapswerk.
- Brede interesse om blijvend mee te kunnen praten.
- Algemene kennis over de organisatie Rijksoverheid, afhankelijk van de werkgroepen, materie kennis.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het doen van literatuuronderzoek (diverse bronnen zoals beleidsstukken, voortgangsrapportages, wetenschappelijke literatuur, Kamerstukken en dergelijke).
- Vaardigheid in het samenvatten/rapporteren/annoteren, BOB-systematiek voorbereiden.
- Vaardigheid in het verdedigen van onderzoeksresultaten.
- Vaardigheid in het vanuit een constructieve blik kritisch beschouwen van inhoudelijke thema's en in- en externe ontwikkelingen.
- Vaardigheid in het analyseren en beoordelen van inhoudelijke thema's en in- en externe ontwikkelingen en de effecten kunnen inschatten voor de eigen organisatie.
- Vaardigheid in meningsvorming ten aanzien van adviesaanvragen en instemmingsverzoeken.
- Vaardigheid in het raadplegen van de achterban.
- Intermenselijke vaardigheden.

### **Competenties**

- Analyseren
- Inzet

- Luisteren
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Oordeelsvorming
- Overtuigingskracht
- Samenwerken
- Zelfontwikkeling

### Rolbeschrijving

De commissievoorzitter DOR geeft uitvoering aan een veelvoud van taken zoals het organiseren van bijeenkomsten met de werkgroep in samenwerking met het ambtelijk secretariaat, het opstellen van de agenda, voorzitten van vergaderingen en andere sessies die uit de commissie voortkomen, mede opstellen van notities en formuleren van adviezen. In de dagelijkse praktijk houdt de commissievoorzitter DOR zich ook bezig met het verstrekken van opdrachten, vragen van terugkoppeling en monitoren van uitgezette opdrachten. Daarnaast legt de commissievoorzitter DOR contacten met de adviseurs van de bestuurder en bespreekt hij/zij samen met hen de knelpunten in vorm van dialoogsessies.

\*In voorkomende gevallen kan een commissievoorzitter DOR tevens de rol van DB-lid vervullen.

### Rolverwachting

- Mensen in hun kracht zetten en enthousiasmeren van commissieleden.
- Ophalen van informatie bij de achterban.
- Delegeren en coördineren maar ook de kracht om niet alles zelf te hoeven doen, maar ook uit handen geven en een ander verantwoordelijkheid geven in een dossier.
- Samenwerking en verbinding leggen met adviseurs van bestuurder.
- Geven van terugkoppeling bij interne vergaderingen.
- Fungeren als verbindende spil in de commissie en het DB.
- Proactief meedenken om de samenwerking en verbinding op te zoeken, met als doel een inkomend instemmings- en/of adviesaanvraag efficiënt op te pakken.
- Geven van input voor jaarverslag DOR.

### Kennis en inzicht

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Kennis van financiën, inkoop, ARBO, organisatie & personeel, informatievoorziening en ICT.
- Algemene commissie-gerelateerde materiekennis.
- Inzicht in relevante ontwikkelingen bij de rijksoverheid en in de medezeggenschap.
- Algemene kennis en ervaring in medezeggenschapswerk.

### Vaardigheden

- Vaardigheid in het organiseren van bijeenkomsten van commissies.
- Vaardigheid in het richting en sturing geven aan bijeenkomsten van commissies.
- Vaardigheid in het raadplegen van achterbannen.
- Vaardigheid in het doen van literatuuronderzoek (diverse bronnen zoals beleidsstukken, voortgangsrapportages, wetenschappelijke literatuur, Kamerstukken en dergelijke).

## **Competenties**

- Analyseren
- Initiatief
- Luisteren
- Motiveren
- Oordeelsvorming
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Voortgangscntrole

## 5 Referentieprofielen Ondernemingsraad

Een meetlat voor het geobjectiveerd zichtbaar maken van de (competentie)ontwikkeling van individuele OR-leden

### Voorzitter | Plv. voorzitter | (Plv.) Secretaris | (Commissie) lid | Commissietrekker

Dit referentiekader omschrijft een vijftal binnen de OR voorkomende rollen. De profielen zijn een weergave van hetgeen past bij en verwacht wordt van een bepaalde medezeggenschapsrol en biedt inzicht in de bijbehorende taken en verwachtingen. Elk profiel is daarnaast aangevuld met de benodigde kennis, inzicht, vaardigheden en competenties.

### Omgeving en positie

De OR opereert in een bestuurlijke omgeving waarin uiteenlopende belangen een rol spelen. De OR wordt betrokken bij de zaken die op dat moment binnen de onderneming/organisatie spelen. Het gaat hierbij niet alleen om regelingen en afspraken die (rechtstreeks) ten behoeve van de werknemers van de betreffende organisatie zijn. Het gaat ook om plannen en (voorgenomen) besluiten voor veranderingen in de wijze waarop de onderneming functioneert, zoals hoe deze wordt geleid en welke activiteiten worden verricht. De onderwerpen waar de OR zich mee bezighoudt variëren daarom van langlopende plannen, thema's en strategie tot heel concrete besluiten. Bij veel belangrijke zaken/onderwerpen moet de bestuurder advies of instemming daarop vragen.

De OR kan kiezen voor verschillende manieren waarop hij zich wil positioneren. De OR kan er voor kiezen om enkele strategische onderwerpen te bepalen en daaraan doelen en speerpunten van de OR te koppelen. Dit kan betekenen dat er externe en interne signalen worden opgepikt waar de OR een onderwerp van maakt, zonder dat dit in de organisatie al op de agenda staat. De OR kan er ook voor kiezen om meer de nadruk te leggen op een lijdelijke rol waarin de OR handelt naar zaken die vanuit de organisatie relevant of urgent worden en zo op de agenda worden gezet.

OR-leden houden het organisatiebrede gedachtegoed voor ogen en zijn daarom in staat om zich te richten op het grotere geheel. OR-leden moeten veel besluiten nemen in vaak complexe situaties en daarbij niettemin besluitvaardig zijn. Communicatie is van groot belang, alsook de relatie tussen bestuurder en medezeggenschap.

### Beschrijving per rol

Voorzien van een omschrijving van de rolverwachting, de benodigde kennis, vaardigheden en meest passende competenties.

### **Rolbeschrijving**

De voorzitter OR vertegenwoordigt de Ondernemingsraad, geeft richting aan de visie, communiceert met en inspireert de relevante omgeving, zoals medewerkers, OR-leden, overlegpartner en andere bestuurlijk betrokkenen. Stemt af c.q. werkt samen met medewerkers, GOR, OC's, vakbonden, directie en andere relevante partijen. Hij/zij geeft presentaties over diverse actuele onderwerpen voor medewerkers, managementteam, onderdeelcommissies e.a. en draagt zorg voor het schrijven van nieuwsbrieven en/of nieuwsflitsen. Hij/zij stuurt de OR / OC leden aan, zet in op competenties en motiveert en verbindt de leden van de medezeggenschap. De voorzitter OR fungeert tevens als informant voor de OR-leden en levert vanuit die rol een bijdrage voor de beoordeling.

### **Rolverwachting**

- Sturen op de voorbeeldfunctie van de OR, als medezeggenschaporgaan, in de organisatie.
- Sturen op het laten zien van een professionele en kwalitatieve bijdrage en meerwaarde in het belang van medewerkers en organisatie, in samenwerking met de OC's.
- Investeren in en waarborgen van respectvolle relaties.
- Professionele houding en voorbeeldfunctie bij lastige en soms pijnlijke kwesties. Waarborgen dat de inhoud en de persoon bij discussies altijd gescheiden blijven.
- Voorzitten van vergaderingen.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Brede kennis van de inrichting en structuur van de organisatie.
- Mensenkennis.
- Affiniteit met de verschillende onderwerpen.
- Kennis van financiën, inkoop, ARBO, organisatie & personeel, informatievoorziening en ICT.
- Brede kennis van relevante processen.
- Strategisch inzicht, strategie als belangrijk element om tot resultaat te komen.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het laten functioneren van de OR als een samenwerkend team en dat de medezeggenschap een omgeving is waar mensen zich verder kunnen ontwikkelen en kunnen groeien.
- Vaardigheid in het motiveren en verbinden van de leden van de medezeggenschap.
- Vaardigheid in het richting geven aan de visievorming vanuit de OR binnen de organisatie.
- Vaardigheid in het richting en sturing geven aan de samenwerking met medewerkers, GOR, OC's, vakbonden en andere relevante partijen.
- Vaardigheid in het creëren van een goede werkverhouding met de bestuurder en dat de OR zich in het overleg met de bestuurder presenteert met zoveel mogelijk gedragen en unanieme standpunten en reacties.

## **Competenties**

- Aansturen groep
- Analyseren
- Bestuurs sensitiviteit
- Luisteren
- Netwerken
- Organisatiesensitiviteit
- Samenwerken
- Visie

## Plaatsvervangend voorzitter OR

### Rolbeschrijving

De plaatsvervangend voorzitter OR is belast met het inlezen van stukken, het leveren van input voor de agenda OR-vergadering, het gezamenlijk voorbereiden van OR-vergadering, bespreken van actualiteiten in het DB-overleg, beantwoorden binnengekomen vragen en het coördineren van de werkzaamheden van de OR.

Bij afwezigheid van de voorzitter is de plaatsvervangend voorzitter aan zet voor het leiden van de OR-vergadering en ondertekenen van uitgaande brieven. Daarnaast is hij/zij periodiek degene die zorg draagt voor het voorbereiden en bijwonen van het informeel en formeel overleg met bestuurder, het organiseren van bijeenkomsten en scholing, het ondersteunen van de OR-leden evenals het vertegenwoordigen van de OR. Bij afwezigheid van de voorzitter is hij/zij het aanspreekpunt voor de bestuurder.

### Rolverwachting

- Sturen op de voorbeeldfunctie van de OR, als medezeggenschaporgaan, in de organisatie.
- Sturen op het laten zien van een professionele en kwalitatieve bijdrage en meerwaarde in het belang van medewerkers en organisatie, in samenwerking met de OC's.
- Investeren in en waarborgen van respectvolle relaties.
- Professionele houding en voorbeeldfunctie bij lastige en soms pijnlijke kwesties. Waarborgen dat de inhoud en de persoon bij discussies altijd gescheiden blijven.
- Voorzitten van vergaderingen.

### Kennis en inzicht

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Affiniteit met de verschillende onderwerpen.
- Kennis van financiën, inkoop, ARBO, organisatie & personeel, informatievoorziening en ICT.
- Brede kennis van relevante processen.

### Vaardigheden

- Vaardigheid in het richting en sturing geven aan de samenwerking met medewerkers, GOR, OC's, Vakbonden en andere relevante partijen. En dat de OR samen met alle onderdeelcommissies een professionele en kwalitatieve bijdrage en meerwaarde laat zien in het belang van medewerkers en organisatie.
- Vaardigheid in het creëren van een goede werkverhouding met de bestuurder en dat de OR zich in het overleg met de bestuurder presenteert met zoveel mogelijk gedragen en unanieme standpunten en reacties.

### Competenties

- Analyseren
- Bestuurssensitiviteit
- Flexibiliteit



- Luisteren
- Netwerken
- Organisationsensitiviteit
- Samenwerken

## (Plaatsvervangend) Secretaris OR

### **Rolbeschrijving**

De (plaatsvervangend) secretaris OR maakt deel uit van het dagelijkse bestuur van de OR en neemt deel aan het overleg in het DB. Hij/zij stelt in overleg met de voorzitter de agenda op en verspreidt deze voor de OR-vergadering inclusief toelichting op de te behandelende onderwerpen. De (plaatsvervangend) secretaris OR is contactpersoon tussen OR en achterban. Ook stelt hij/zij de nieuwsbrieven samen en verspreidt deze.

### **Rolverwachting**

- Tijdig aanleveren van de agenda bij de leden van de OR en dat de daarbij behorende stukken voor hen beschikbaar zijn.
- Opstellen van een agenda die behapbaar is en ruimte geeft voor voldoende overleg.
- Nieuwsbrief samenstellen en versturen naar de medewerkers.
- Reacties verzamelen en delen.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Kennis van administratieve en secretariële processen.
- Kennis van boekhouden, administratie, archivering en Excel.
- Kennis van financiën, inkoop, ARBO, organisatie & personeel, informatievoorziening en ICT.
- Affiniteit met de secretaristaken.
- Affiniteit met de verschillende onderwerpen.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het opstellen en verspreiden van de agenda in overleg met de voorzitter.
- Vaardigheid in het fungeren als contactpersoon tussen de OR en de achterban.

### **Competenties**

- Creativiteit
- Energie
- Initiatief
- Luisteren
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Omgevingsbewustzijn
- Organisationsensitiviteit
- Plannen en organiseren
- Samenwerken
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

### **Rolbeschrijving**

Het (commissie) lid OR houdt zich onder meer bezig met het lezen van inkomende stukken zoals adviesaanvragen en instemmingsverzoeken en neemt deel aan commissies en werkgroepen. Verder is hij/zij belast met het voorbereiden en adviseren van adviesaanvragen. Daarbij volgt het (commissie) lid OR de inhoudelijke dossiers en personeelsthema's en adviseert vervolgens kritisch met daarbij rekening houdend de balans tussen organisatie- en medewerkersbelang. Verder gaat het om het schrijven van brieven aan het bestuur en opstellen van nieuwsbrieven OR naar de medewerkers.

### **Rolverwachting**

- Constructieve kritische blik naar inhoudelijke thema's; adviseren (organisatie) over effecten interne en externe ontwikkelingen voor medewerkers.
- Achterban raadpleging en opstellen van nieuwsbrieven om collega's te informeren en te betrekken.
- Initiatief nemen tot inhuur externe expertise bij belangrijke kwesties: bijvoorbeeld reorganisatie topstructuur.
- Volgen van een aantal dossiers. Signaleren, verbanden vinden (en aantonen/aannemelijk maken). Periodieke presentaties geven.

### **Kennis en inzicht**

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Inzicht in relevante ontwikkelingen bij de rijksoverheid en in de medezeggenschap.
- Kennis van het jaarverslag en de jaarplannen en de begroting.
- Kennis van bestuurskunde/management
- Inzicht in de belangen van de organisatie.

### **Vaardigheden**

- Vaardigheid in het doen van literatuuronderzoek (diverse bronnen zoals beleidsstukken, voortgangsrapportages, wetenschappelijke literatuur, Kamerstukken en dergelijke).
- Vaardigheid in het samenvatten/rapporteren/annoteren, BOB-systematiek voorbereiden.
- Vaardigheid in het verdedigen van onderzoeksresultaten.
- Vaardigheid in het vanuit een constructieve blik kritisch beschouwen van inhoudelijke thema's en in- en externe ontwikkelingen.
- Vaardigheid in het analyseren en beoordelen van inhoudelijke thema's en in- en externe ontwikkelingen en de effecten kunnen inschatten voor de eigen organisatie.
- Vaardigheid in meningsvorming ten aanzien van adviesaanvragen en instemmingsverzoeken.
- Vaardigheid in het raadplegen van de achterban.
- Intermenselijke vaardigheden.

## **Competenties**

- Creativiteit
- Energie
- Initiatief
- Luisteren
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Omgevingsbewustzijn
- Organisationsensitiviteit
- Samenwerken

### Rolbeschrijving

De commissievoorzitter/ -trekker OR zorgt voor het organiseren van repeterende bijeenkomsten met de werkgroep, stelt de agenda op, begeleidt de bijeenkomst, zet mensen in positie, verstrekt en monitort uitgezette opdrachten en vraagt om terugkoppeling. Ook houdt hij/zij zich bezig met het opstellen van notities, en het (on)gevraagd adviseren aan de bestuurder naar aanleiding van adviesaanvragen en instemmingsverzoeken.

\*In voorkomende gevallen kan een commissievoorzitter/ -trekker OR tevens de rol van DB-lid vervullen.

### Rolverwachting

- Enthousiasmeren van de werkgroep.
- Ophalen van informatie bij achterban.
- Delegeren en coördineren van werkzaamheden.

### Kennis en inzicht

- Kennis van de WOR en relevante wet- en regelgeving en beleid.
- Kennis van de organisatie.
- Algemene commissie-gerelateerde materiekennis.
- Inzicht in relevante ontwikkelingen bij de rijksoverheid en in de medezeggenschap.
- Algemene kennis en ervaring in medezeggenschapswerk.

### Vaardigheden

- Vaardigheid in het organiseren van bijeenkomsten van werkgroepen.
- Vaardigheid in het richting en sturing geven aan bijeenkomsten van werkgroepen.
- Vaardigheid in het raadplegen van achterbannen.
- Vaardigheid in het doen van literatuuronderzoek (diverse bronnen zoals beleidsstukken, voortgangsrapportages, wetenschappelijke literatuur, Kamerstukken en dergelijke).

### Competenties

- Aansturen groep
- Creativiteit
- Energie
- Initiatief
- Luisteren
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Omgevingsbewustzijn
- Organisatiesensitiviteit
- Samenwerken
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

