

OR 3.0 in de zorg: van procedures naar partnership

Geen branche in Nederland waarin momenteel zoveel verandert als de zorgsector. De transitie van de AWBZ, de overdracht van middelen naar de gemeenten, bezuinigingen, de veranderende rol van de zorgverlener. Vele instellingen moeten slimmer en slanker werken en bijna alle instellingen worstelen met de vraag wat toekomstbestendige zorg nu precies is. Wat betekenen al deze veranderingen voor de rol en positie van de OR? Is deze wezenlijk anders dan 10 jaar geleden? Kan hij blijven functioneren zoals hij nu doet? En wat is een toekomstbestendige OR? Een zoektocht naar de OR 3.0!

Door: Merlijn Gillissen en Marcel Kruger

Verschenen in:

Handboek OR strategie en beleid

Thema 23, De or, de bestuurder en hun strategische dialoog onder redactie van Jan Heijink

Vakmedianet 2014

In voor zorg!

In de zorgsector voltrekt zich een revolutie. Ingezet door de vergrijzing en de steeds maar toenemende kosten van de zorg en versterkt door de economische crisis van de afgelopen jaren, is duidelijk geworden dat het huidige model van zorgverlening niet meer houdbaar is. Niet voor niets dat het ministerie van VWS een paar jaar terug het initiatief nam om samen met kenniscentrum Vilans het programma *In voor zorg!* te lanceren. Dit programma is er op gericht om instellingen te ondersteunen bij de transitie naar 'toekomstbestendige zorg'. Het programma bundelt bestaande kennis en biedt organisaties praktische ondersteuning in hun eigen veranderingstraject. Die ondersteuning richt zich op veranderingen met een langdurig en ingrijpend karakter en raakt altijd aan één van de volgende vier thema's:

- ***Bedrijfsvoering:***
Invoering van bewezen efficiëntere processen en methodes leidt tot meer zorg door doelmatigheid en betere bedrijfsvoering.
- ***Professionals:***
Meer professionele ruimte op de werkvloer en een efficiëntere inzet van voldoende gekwalificeerd en gemotiveerd personeel.
- ***Samenwerken:***
Meer en betere samenwerking in welzijn, wonen en zorg draagt bij tot efficiëntere inzet van middelen en meer kwaliteit.
- ***Technologie:***
Modern gebruik van technologie in de zorg gericht op de autonomie en zelfredzaamheid van de cliënt.

Het zijn allemaal thema's waar de OR van een zorginstelling mee te maken heeft of krijgt. De impact van deze veranderingen op het ondernemingsbeleid of het personeelsbeleid kan enorm zijn. Tegelijkertijd zien we dat in veel van de trajecten de rol en positie van de OR verschilt. Daarmee verschilt ook het imago dat een OR heeft binnen de organisatie en de invloed die hij effectief kan uitoefenen. Binnen het programma *In voor zorg!* willen we de rol van de OR nadrukkelijker voor het voetlicht brengen. Tot dusver gebeurt dat incidenteel bij ondersteuning van individuele organisaties. Ook vanuit veranderkundig perspectief zien we dat er weinig is geschreven over de rol van de OR in grote transitie's en de effectiviteit van de OR in deze tijd en in de toekomst.

In deze bijdrage schetsen we hoe de rol van de OR in de zorg er nu en in de toekomst kan uitzien. We kijken daarbij vooral naar effectieve manieren en best practices van de bijdrage van de OR aan een toekomstbestendig zorg- en personeelsbeleid. De voorbeelden en cases in deze bijdragen zijn ontleend aan vele gesprekken met OR-leden van (grote en middelgrote) zorginstellingen.

De rechten van de OR

Om de huidige rol van een OR binnen de zorg goed te plaatsen, kijken we eerst naar de rechten en plichten van een OR in relatie tot het bestuur en het niveau van onderwerpen die op de agenda komen tijdens de diverse contactmomenten tussen OR en bestuur. De vier basisrechten van een OR in relatie tot het bestuur zijn:

Overlegrecht

De OR heeft het recht overleg te voeren met 'de werkgever' (veelal het bestuur van een zorginstelling) over 'aangelegenheden betreffende de onderneming'. Het bestuur is verplicht om hieraan mee te werken. Minstens twee keer per jaar dient een overlegvergadering plaats te vinden waarin de OR en het bestuur de algemene gang van zaken van de instelling bespreken. Het bestuur deelt mee welke belangrijke besluiten zij voorbereidt over financiën of de organisatie en spreekt met de OR af wanneer en hoe hij in de besluitvorming wordt betrokken. Dit is het bekende artikel 24 overleg, waaraan in praktijk vaak nog weinig inhoud wordt gegeven.

Adviesrecht

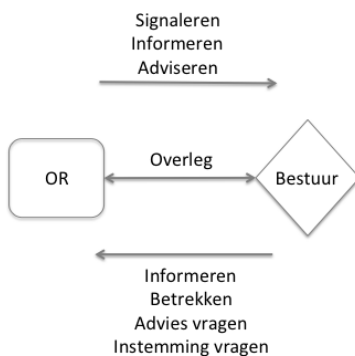
Voor besluiten die belangrijke financiële, economische en/of organisatorische gevolgen hebben voor de instelling, moet het bestuur door middel van een adviesaanvraag advies inwinnen bij de OR. Het bestuur moet het advies serieus meewegen in de besluitvorming (artikel 25 WOR).

Instemmingsrecht

Voor besluiten die direct betrekking hebben op een aantal personele regelingen (zoals een werktijdenregeling of een regeling met betrekking tot arbeidsomstandigheden) moet de organisatie, het bestuur, instemming hebben van de OR voordat het besluit ten uitvoer kan worden gebracht (artikel 27 WOR).

Initiatiefrecht

De OR kan het bestuur (proactief) voorstellen doen over zaken die de instelling betreffen.



Figuur 1: de interactie tussen OR en bestuur

In Figuur 1 zijn de rechten schematisch weergegeven en zijn de verschillende manieren van interactie beschreven. Daarbij maken we onderscheid tussen de formele manieren van interactie (adviesaanvraag, instemmingsverzoek) en de informele communicatie (signaleren, informeren, betrekken, informeel adviseren...). Deze rechten kunnen worden uitgeoefend op een groot spectrum van onderwerpen, van zeer strategisch tot zeer operationeel niveau. Globaal kunnen de volgende niveaus onderscheiden worden van onderwerpen waarbij de OR al dan niet is betrokken:

- a) De missie en visie van de instelling
- b) De strategische koers voor de komende jaren. In de zorg is het veelal een periode van 3 tot 5 jaar waarvoor een strategisch plan wordt gemaakt met daarin het beleid op hoofdlijnen

- c) De kaderbrief en het jaarplan, die voor één kalenderjaar de doelstellingen en begroting vaststellen. In de kaderbrief worden ook concrete voornemens voor veranderprojecten benoemd, maar vaak nog niet in detail uitgewerkt
- d) De besluitvorming over welke verandertrajecten wanneer uitgevoerd gaan worden en hoe (bijv. o.b.v. een concreet projectplan)
- e) De uitvoering van verandertrajecten
- f) De evaluatie van verandertrajecten

In figuur 2 is de positie van de OR tussen de medewerkers en het bestuur van een zorginstelling weergegeven. Vanuit dit denkmodel bespreken we de evolutie van de rol en positie van de OR, in drie stappen: OR 1.0, 2.0 en 3.0. Bij elke evolutie kijken we naar de rol ten opzichte van zowel bestuur als medewerkers, de onderwerpen die uitgewisseld worden en naar de benodigde competenties van OR-leden. Op deze manier ontstaat er zicht op de nodige veranderingen die de OR-leden zelf (zullen moeten) ondergaan in alle veranderingen zie zich in de zorg voltrekken.

OR 1.0: OR tegenover bestuur

De meest klassieke positionering van de OR is uitgebeeld in figuur 2.



Figuur 2: het traditionele OR 1.0 model: tegenover het bestuur

In dit model staat de OR op (grote) afstand van het bestuur en wordt het bestuur gezien als 'de werkgever' die het beleid bepaalt en uitvoert zonder (te) veel rekening te houden met de belangen en meningen van de medewerkers. De relatie tussen de OR en het bestuur is een gespannen 'wij-zij' relatie en er is sprake van wederzijds wantrouwen. Het bestuur ziet de OR als een 'lastpost' die vaak dwarsligt bij het implementeren van veranderingen en schakelt alleen de OR in als dat echt (wettelijk) noodzakelijk is. Omgekeerd vindt de OR dat het bestuur besluiten neemt die te veel in het organisatiebelang zijn (bijvoorbeeld over een fusie of het beperken van het opleidingsbudget) en die het belang van de medewerkers te veel schaden. Men kan het traditionele model herkennen aan de hand van de volgende situaties:

- De OR wordt niet betrokken bij visie, strategie en organisatierichting
- Bij beleidsvorming wordt de OR pas geïnformeerd op het moment dat er een officieel advies- of instemmingsverzoek wordt gedaan vanuit het bestuur
- Er is vooral aandacht voor de te volgen procedures en of deze correct worden uitgevoerd
- Regelmatig worden verzoeken van de OR geweigerd
- Regelmatig worden adviezen van de OR genegeerd door bestuur
- Tijdens de uitvoering van een verandering is er zeer beperkt contact tussen bestuur en OR
- De overlegmomenten beperken zich tot het strikte minimum (2 keer per jaar)

Er wordt in het traditionele model uitsluitend gebruik gemaakt van de wettelijke rechten en plichten. De OR staat in dit model puur voor de belangen van de medewerker en het bestuur staat puur voor de belangen van de organisatie. De houding van beide partijen is reactief en de informele uitwisseling van standpunten, ideeën en vraagstukken komt slechts zeer beperkt voor. De OR is hooguit betrokken bij lopende veranderprojecten (zie figuur 3).



Figuur 3: het traditionele OR 1.0 model: operationele betrokkenheid

Dit model kwam vijf tot tien jaar geleden nog veel voor bij instellingen in de zorg. Daarvoor zijn meerdere redenen aan te wijzen. Ten eerste ging het toen financieel gezien nog goed. Er kwamen formatieplaatsen bij, salarissen stegen en er was een lange periode van relatieve rust. Medewerkers voelden weinig bedreigingen voor hun baan en voelden weinig noodzaak tot veranderen. Sterker nog, tot een paar jaar terug was ieders verwachting dat er een enorm tekort aan zorgverleners zou ontstaan vanwege de vergrijzing. Bestuurders waren overtuigd van hun eigen ervaring en kennis en zelfverzekerd over de te volgen richting. Je als bestuurder kwetsbaar opstellen tegenover de OR werd gezien als teken van zwakte. De gesloten en afstandelijke houding van het bestuur in combinatie met een lage veranderbereidheid bij medewerkers maakte dat als er ingrijpende voorstellen werden gelanceerd, er ook gelijk veel weerstand was.

De grote veranderingen in de zorg

De tijden van stabiliteit en zekerheid in de zorgsector behoren inmiddels tot het verleden. Grote veranderingen zijn ingezet, die verregaande consequenties hebben voor zowel het aantal medewerkers dat werkzaam is bij instellingen als de aard en invulling van functies. We zullen de belangrijkste en meest ingrijpende veranderingen kort beschrijven, om daarna de implicaties voor de OR te analyseren.

Verandering 1: Scheiden van wonen en zorg

Zorginstellingen werden voor het grootste deel gefinancierd uit de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). De trend daarbij was lange tijd dat ouderen en mensen met bijzondere aandoening(en) in speciale instellingen werden geplaatst, de zogenaamde intramurale voorzieningen. Deze voorzieningen kenden een component 'wonen' en een component 'zorg'. Zorginstellingen leverden beide componenten integraal en werden daar ook voor vergoed. Als iemand een behoorlijke mate van zorg nodig had, ging deze naar een instelling waarbij de component 'wonen' inbegrepen was. Sinds 2011 wordt gediscussieerd over scheiden van wonen en zorg. De basisgedachte daarbij is dat iemand die gespecialiseerde zorg nodig heeft niet automatisch ook in een instelling moet wonen, bekostigd vanuit de AWBZ. Het scheiden van wonen en zorg betekent dat (vooral) ouderen steeds langer zelfstandig thuis blijven wonen en ambulante zorg ontvangen of dat ze zelf gaan betalen voor de component 'wonen' als ze in een instelling wonen.

Verandering 2: Overgang van AWBZ naar WMO

Per 1 januari 2015 gaat (voor zover bekend tijdens het schrijven van deze bijdrage) de financiering van de zorg voor een groot deel over van de AWBZ naar de WMO (de gemeente). Tegelijkertijd wordt het budget met 25% gekort en worden lichte vormen van zorg en begeleiding niet meer vergoed. Voor zorginstellingen is dit een enorme verandering. Een deel van hun inkomsten valt weg en de opdrachtgever verandert naar gemeenten.

Instellingen die regionaal of landelijk opereren krijgen ineens te maken met tientallen gemeenten als opdrachtgever. Bovendien kunnen de gemeenten zelf bepalen hoe ze de zorg gaan contracteren en in welke mate. De verschillen van gemeente tot gemeente zullen waarschijnlijk enorm zijn.

Verandering 3: De participatiesamenleving

Niet alleen financieel gezien is er sprake van een revolutie. Ook de opvatting over wanneer iemand zorg en begeleiding nodig heeft, verandert momenteel in hoog tempo. Een zorgverlener hoorde vroeger vooral te *zorgen voor* een patiënt. Er werd vooral gekeken naar wat iemand *niet* zelf meer kon en daar werd voor gezorgd. Tegenwoordig kijkt men vooral naar wat iemand nog *wel* zelf kan doen en de zorgverlener *zorgt dat* de cliënt zo veel mogelijk zelfredzaam is en wordt ondersteund door familie en mantelzorgers. Zorgverleners veranderen in regisseurs van zorg in plaats dat ze primair zelf de zorg leveren. De meeste zorgverleners juichen deze ontwikkeling overigens van harte toe.

Verandering 4: ICT en Domotica

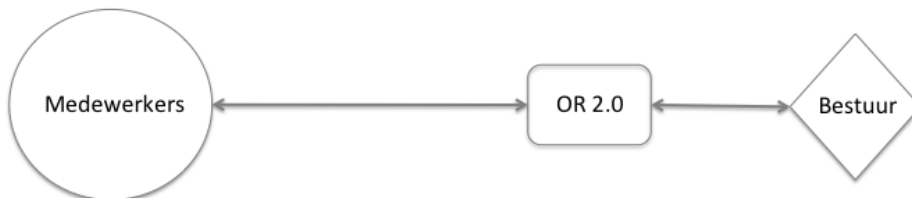
Al sinds jaren is maatschappij breed de trend waarneembaar dat door ICT-toepassingen het werk van mensen verandert. Ook in de zorg is deze ontwikkeling gaande en dit heeft een grote impact op de rol en functie van zorgprofessionals. Denk aan diverse domotica toepassingen, waardoor de cliënt veel zelfstandiger kan leven. Dit heeft bijvoorbeeld een effect op nachtdiensten en de manier waarop 24-uurs zorg kan worden geregeld. Ook de ontwikkeling van smartphones en iPads heeft er toe geleid dat ambulante zorg op een veel efficiëntere manier kan worden gepland en verantwoord. Een concreet voorbeeld hiervan zijn de experimenten met Beeldzorg, waarbij het contact tussen cliënt en verzorgende loopt via een tablet met aangepast scherm, bediend door de cliënt.

Ingrijpende antwoorden op alle veranderingen

Zorginstellingen zitten niet stil en laten de veranderingen niet zomaar over zich heen komen. Al een aantal jaar leeft bij veel zorginstellingen het gevoel dat de zorg efficiënter kan en moet worden georganiseerd, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van zorg. In de afgelopen decennia zijn de controles op de instellingen en de verantwoordingseisen onder invloed van angst voor ongevallen en reputatieschade steeds verder opgevoerd. Het gevolg is dat een steeds groter deel van de tijd op gaat aan regelen, managen, en verantwoorden. De reactie hierop, met bovenstaande veranderingen in het vizier, is dat zorginstellingen terug willen naar de kern van hun bestaan: de relatie tussen zorgverlener en cliënt. Met het besef dat de zorgverlener de cliënt (en zijn/haar omgeving) het beste kent als uitgangspunt, moet de zorgverlener meer ruimte krijgen om het eigen werk te plannen en organiseren. Veel instellingen hebben vanuit deze gedachte de beweging ingezet naar 'zelfsturende teams'. Daarbij maken teams zelf de roosters, verdelen zij zelf onderling de taken en bepalen zij zelf welke cliënt welke zorg nodig heeft. En er wordt samen met familie en mantelzorgers gekeken naar *wie* deze zorg gaat leveren. Er is geen teammanager meer, maar een teamcoach op afstand. Zo sla je meerdere vliegen in één klap: de zorg sluit beter aan op de behoefte van de cliënt en wordt niet alleen meer door de zorginstelling geleverd, er hoeft minder afgestemd en geadmistreerd te worden en er is minder management en staf nodig. Deze ontwikkeling heeft ingrijpende consequenties voor de rol van medewerkers en managers. Daarmee heeft het ook consequenties voor (de rol van) de OR.

OR 2.0: OR samen met bestuur

Door al deze grote (externe) veranderingen is de zorginstelling genoodzaakt zelf te veranderen, alleen al omdat er beduidend minder middelen beschikbaar zijn. In deze tijden, waarin het voor een zorginstelling ontzettend moeilijk is om zijn positie in de markt te bepalen (bijv. wel of geen thuiszorg leveren) en daarop beleid uit te zetten, zien we dat de rol en positionering van de OR opschuift richting bestuur (zie figuur 4).



Figuur 4: OR 2.0: samen met bestuur

De relatie tussen OR en bestuur verandert ten opzichte van het eerste model op drie aspecten van de samenwerking:

1. Het bestuur betreft de OR in een zeer vroegtijdig stadium van beleidsvorming. De informele informatie-uitwisseling over en weer neemt toe
2. De onderwerpen waarover gesproken wordt, verschuiven van operationeel niveau naar meer strategisch niveau
3. Er vindt een accentverschuiving plaats van procedure naar proces

Eerder en informeel

Aan beide zijden wordt in een veel eerder stadium informatie uitgewisseld. In de meeste instellingen hebben bestuur en OR minstens één keer per maand overleg met elkaar en in sommige instellingen tegenwoordig zelfs meerdere keren per maand (informeel). In sommige organisaties bespreekt het bestuur haar dilemma's met de OR en geeft inzicht in de mogelijke alternatieve oplossingsrichtingen nog voordat de officiële advies- of instemmingsaanvraag wordt gedaan.

Meer strategische onderwerpen

De onderwerpen waarover de OR wordt geïnformeerd of wordt gevraagd mee te denken, verschuiven naar een meer strategisch niveau. Zo wordt in sommige instellingen de OR betrokken om input te krijgen op de kaderbrief en de jaarplannen. Ook wordt de OR in een vroegtijdig stadium geïnformeerd over aanstaande ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de strategisch koers van de organisatie.

Van procedure naar proces

De onzekerheid over de toekomst is groot. De veranderingen zijn onvoorspelbaar. Ook het bestuur weet niet altijd precies op voorhand hoe bepaalde ontwikkelingen en beslissingen zullen uitpakken voor groepen medewerkers. Daarom blijkt in praktijk dat er voor sommige advies- of instemmingsaanvragen aan beiden kanten gewoonweg niet voldoende informatie beschikbaar is om zonder meer akkoord te gaan. In plaats van te concentreren op de letterlijke procedure en toestemming vragen (en verlenen) wordt afgesproken om samen een ontwikkeltraject aan te gaan, waarbij gaandeweg in dialoog wordt besproken en besloten om bij te sturen.

De kern van dit samenwerkingsmodel is het wederzijds besef dat OR en bestuur elkaar nodig hebben om veranderingen in de organisatie succesvol te verankeren. Daarbij staan organisatiebelang en medewerkersbelang niet langer tegenover elkaar maar naast elkaar. De bezuinigingen dwingen om scherpe keuzes, die in veel gevallen verlies van arbeidsplaatsen met zich mee brengen. Ook medewerkers lijken hiervan steeds meer doordrongen. De kwestie is dan ook niet zozeer *dat* er ingrijpende maatregelen moeten worden doorgevoerd, maar vooral *de manier waarop* die worden doorgevoerd. De OR wordt meer aangesproken op een eerlijk en rechtvaardig proces dan op behoud van alle werkgelegenheid.

PRAKTIJKCASE VILENTE

Bij zorginstelling Vilente heeft de OR een missie en visie geformuleerd die aangeeft op welke manier hij wil samenwerken met medewerkers en met het bestuur.

Missie:

De Ondernemingsraad is de vertegenwoordiger van alle medewerkers van Vilente in een toekomstbestendige organisatie. Om deze vertegenwoordiging te waarborgen is hij een klankbord en sparringpartner voor de directie en behartigt hij de belangen van alle medewerkers.

Visie:

Om een toekomstbestendige organisatie te waarborgen is het van belang dat de medewerkers kunnen rekenen op een organisatie die de mogelijkheden biedt om te kunnen leren en te ontwikkelen. De OR stelt kritische vragen, geeft gevraagd en ongevraagd advies en bekijkt of de bedrijfsvoering volgens de regels verloopt. Dit stelt de OR in staat om te signaleren, mee te denken en draagvlak te creëren.

In deze teksten zijn kernbegrippen als toekomstbestendige organisatie, signaleren, sparringpartner en ongevraagd advies duidelijk aanwezig. Het tekent de gelijkwaardige relatie tussen OR en bestuur en vertrekt vanuit het besef dat in een toekomstbestendige organisatie de medewerkersbelangen en organisatiebelangen grotendeels samenvallen, ook als dat betekent dat door bezuinigingen er niet voor alle medewerkers plaats is. De OR van Vilente realiseert zich goed dat het tegenhouden van bepaalde moeilijke beslissingen uiteindelijk niet in het belang van de medewerkers is. Dan is het beter om samen het proces te doorlopen en te kunnen verantwoorden welke moeilijke keuzes er voorlagen en waarom de OR toch heeft ingestemd op bepaalde dossiers.

Het gevaar bestaat dat de OR zo ver opschuift richting het bestuur dat het voor de medewerkers lijkt alsof de OR aan de kant van het bestuur staat. Door intensief met het bestuur samen te werken en in te stemmen met ingrijpende maatregelen, kan het voor medewerkers onvoldoende duidelijk zijn hoe de OR de belangen van medewerkers heeft gediend. De OR dreigt dan 'onzichtbaar' te worden voor de medewerker. Om dit voorkomen zijn er verschillende praktische vormen om de achterban te informeren en voor te lichten. Hierbij valt te denken aan:

- Het regelmatig bezoeken van locaties. Tijdens deze bezoeken vertelt de OR hoe het proces is verlopen, welke alternatieven er waren en welke afwegingen de OR heeft gemaakt in het belang van de medewerkers
- Contact onderhouden met een vast aanspreekpunt voor de OR per locatie. Het aanspreekpunt zorgt voor verdere verspreiding van de informatie
- Een regelmatig verschijnende nieuwsbrief met informatie over de voortgang van trajecten met de dilemma's en afwegingen die hierbij zijn gemaakt

Omdat veel medewerkers in de zorg in wisselende diensten werken, vaak ook op parttime of flexibele basis, is het niet gemakkelijk iedereen te bereiken. Het beste is dan ook om verschillende communicatie-mogelijkheden te combineren.

BEST PRACTICE: Samen optrekken in een ontwikkeltraject

Stel: het bestuur bespreekt met de OR een ingrijpende maatregel, waarbij het bestuur niet precies kan aangeven wat het uiteindelijke eindresultaat zal worden, omdat dit mede afhankelijk is van vele externe en onzekere factoren. Maar dat het ingrijpende consequenties kan hebben, is zeker. Wat doe je als OR? Blokkeer je het proces met het risico dat er niets gebeurt en de situatie verslechtert? Stem je in zonder te weten waar het eindigt? En wat als het dan fout gaat? En hoe motiveer je je keuze aan de medewerkers?

Bij diverse instellingen, zoals Ouderenzorginstelling Groenhuysen, kiest men voor een ontwikkeltraject en samen optrekken. Er wordt niet gevraagd om op voorhand allerlei standpunten in te nemen, maar er wordt (soms voor 1-2 jaar) afgesproken op welke wijze bestuur en OR samen de mogelijkheden gaan verkennen. Daarbij nemen OR-leden zitting in diverse projectgroepen, die onderzoeken en rapporteren. Vooraf wordt er afgesproken welke informatie nodig is om beslissingen te nemen en hoe deze informatie te vergaren. Er wordt afgesproken wanneer er (tussen)evaluaties worden gehouden en hoe inhoudelijke resultaten in het traject worden geïntegreerd. Op deze wijze committeren OR en bestuur zich gezamenlijk aan een open, eerlijk en respectvol traject, waarbij zowel organisatiebelang als medewerkerbelang gaandeweg telkens in balans worden afgewogen.

Bij Van Neynsel maken bestuurder en OR aan het begin van een ontwikkeltraject duidelijke afspraken. Niet over het eindplaatje van de ontwikkeling, want dat kan niemand voorspellen. Maar wel over het proces dat wordt doorlopen, over hoe de organisatie wordt geïnformeerd en over investeringen in medewerkers om hen te faciliteren bij de ontwikkelingen. Een voorbeeld is de ontwikkeling naar meer zelfstandige teams. Voorafgaand aan dit traject hebben de bestuurder en de OR o.a. afgesproken dat medewerkers een hoger persoonlijk budget krijgen voor (bij)scholing en de bevoegdheid om als team zelf hun rooster te maken (zelfroostering). Dit is een mooi voorbeeld van het verbinden van organisatiebelang en medewerkerbelang: de verandering is belangrijk voor de organisatie en kan banen kosten, maar er wordt ook geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers. Door als OR en bestuur samen op te trekken worden beide belangen gediend.

Op naar OR 2.0: de verandering van de OR zélf

Een OR 2.0 is dus zichtbaar opgeschoven naar sparringpartner van het bestuur op meer strategische vraagstukken. Om de stap van OR 1.0 naar OR 2.0 te maken, moet de OR zelf ook veranderen. Een ontwikkeltraject binnen een sterk in ontwikkeling zijnde organisatie! Op basis van een ronde tafel sessie met vertegenwoordigers van de OR'en van zorginstellingen en diverse interviews, komen we tot vijf kritieke randvoorwaarden om te spreken van een OR 2.0:

1. Het hebben van inhoudelijke kennis op strategisch niveau
2. Het beheersen van diverse soft skills (luisteren, overtuigen, beïnvloeden)
3. Het hebben van een zichtbaar netwerk bij de achterban
4. Binnen de OR kritische afwegingen maken over rol, positie en onderwerpen
5. Het hebben van een goede relatie met het middenmanagement

Inhoudelijke kennis op strategisch niveau

Eén van de meest gehoorde dilemma's waar OR-leden mee worstelen, is de vraag hoe je als parttime OR-lid (en 'gewone' medewerker) inhoudelijk een sparringpartner kunt zijn van het bestuur. Je zult net zo goed op de hoogte moeten zijn als het bestuur, dat vaak fulltime met bepaalde onderwerpen bezig is en 'ervoor opgeleid is'. In de praktijk merken we dat goed functionerende OR'en regelmatig extern advies inwinnen (net zoals het bestuur overigens). Door je voor de verschillende onderwerpen te laten bijpraten door een externe expert, ben je als OR goed in staat mee te denken. Verschillende OR'en onderschrijven zelfs de stelling dat een OR niet op strategisch niveau kan opereren zonder regelmatige ondersteuning van externe specialisten. Bij Van Neynsel heeft de OR zelfs continu ondersteuning van een externe OR adviseur, die aanzit bij de belangrijkste overleggen en deze helpt voor te bereiden.

Bovendien geldt dat OR-leden zich op bepaalde domeinen kunnen specialiseren, waardoor niet iedereen alles over alles hoeft te weten. Het denken in commissies helpt om te schuiven naar meer strategisch partnership. Als er bij verkiezingen van OR-leden ook nog eens specifiek wordt gezocht naar medewerkers met bepaalde kennis en interesses die passen bij de portefeuilles, wordt de effectiviteit van de OR extra versterkt.

Beheersen van soft skills

Inhoudelijke kennis en expertise hebben (of inkopen) is niet voldoende. Gelijk hebben is ook niet hetzelfde als gelijk krijgen. We zien dat effectieve OR'en regelmatig studiedagen voor zichzelf organiseren om soft skills zoals luistervaardigheden, gesprekstechnieken en adviesvaardigheden te versterken. Dit is belangrijker aan het worden dan bijvoorbeeld een training onderhandelings technieken. OR-leden zullen zich continu moeten ontwikkelen op dergelijke competenties om meer impact op strategisch niveau te hebben.

Zichtbaar netwerk

Een OR kan pas echt sparringpartner zijn als hij voor alle partijen (zowel bestuur als medewerkers) een zichtbare legitimiteit heeft. Dit bereik je alleen maar door (pro)actief en zichtbaar een netwerk te hebben en te onderhouden. Een OR die niemand kent en waar niemand naar toe stapt, kan moeilijk gezien worden als 'de partner' aan de bestuurstafel. Er zijn meerdere mogelijkheden om een zichtbaar netwerk te ontwikkelen en te onderhouden. Praktijkvoorbeelden zijn o.a. regelmatige bezoeken op locatie, achterban-bijeenkomsten, nieuwsbrieven en internet-communities. Er wordt nog weinig (gestructureerd) gewerkt met social media, zoals Facebook, WhatsApp en Twitter.

BEST PRACTISE: De OR-antenne

OR-antennes zijn vaste aanspreekpunten voor een OR-lid. Stel dat ieder OR-lid 5 tot 10 vaste aanspreekpunten heeft (het liefst goed gespreid binnen de organisatie). Bij nieuwe ontwikkelingen zet het OR-lid een vraag of mening uit bij deze OR-antennes. Bij een gemiddelde grootte van 15 leden per OR, heb je dan standaard 100-150 vaste OR-antennes, een flink bereik! Omdat gewerkt wordt met vaste aanspreekpunten, kunnen deze OR-antennes zelf ook signalen van hun directe collega's opvangen en op een efficiënte manier teruggeven aan 'hun' OR-lid.

Interne kritische houding

Bestuurders verlangen van een OR 2.0 dat ze het verschil begrijpen tussen kaders en beleid enerzijds en de gedetailleerde (operationele) uitwerking anderzijds. De keuze van onderwerpen en de mate van detail waarin een onderwerp wordt besproken, bepaalt mede de relatie tussen bestuur en OR. Ze moeten als het ware 'dezelfde taal' spreken. Dit betekent dat een OR 2.0 niet voor elk 'wissewasje' naar het bestuur moet gaan of onderwerpen aankaart die van meer operationele aard zijn of vanuit een persoonlijk belang. Een kritische houding en voorbereiding van datgene wat er op de gezamenlijke agenda komt, is van groot belang. De vraag wat je als OR doet en hoe je je opstelt (een OR-missie, OR-visie en 'OR-strategie') kan een belangrijke kapstok zijn om je als OR aan te toetsen. Eén van de kritieke onderdelen daarbij is in hoeverre je als OR het medewerkersbelang onder, naast of tegenover het ondernemingsbelang plaatst.

Een voorstel afwijzen of afkraken is eenvoudig. Zelf met goede tegen-alternatieven aankomen is al een stuk moeilijker. Het moeilijkste is om vanuit de OR proactief met voorstellen te komen en duidelijk te maken waar de medewerkers behoefte aan hebben in relatie tot het te voeren beleid. Volwassen OR'en zorgen niet alleen voor een tegengeluid, maar geven juist voeding en richting aan het debat binnen de organisatie.

Een goede relatie met het middenmanagement

Als laatste benoemen we de relatie tussen de OR en het 'middenmanagement'. Deze categorie (vooral teamleiders en locatiemanagers) hebben een grote invloed op het dagelijkse reilen en zeilen van de teams en daarmee een grote impact op de tevredenheid van medewerkers. Ze zijn niet beleidsbepalend, maar wel 'stemming bepalend'. Het bijzondere van deze doelgroep is dat ze vaak 'klem' zitten tussen medewerkers en Raad van Bestuur. Het dilemma van uitvoeren van beleid of opkomen voor je medewerkers wordt hier stevig gevoeld. Het is juist deze spagaat die maakt dat ze zich geen 'gewone' medewerker voelen. In de positionering tussen medewerkers en Bestuur nemen ze dus een bijzondere plaats in, maar ze zijn vaak wel bepalend om een idee in praktijk te brengen

en te laten slagen. Het kunnen bereiken van deze groep en ze een eigen plek geven (en ze daarin ondersteunen) is een succesfactor voor een goed functionerende OR op strategisch en tactisch niveau.

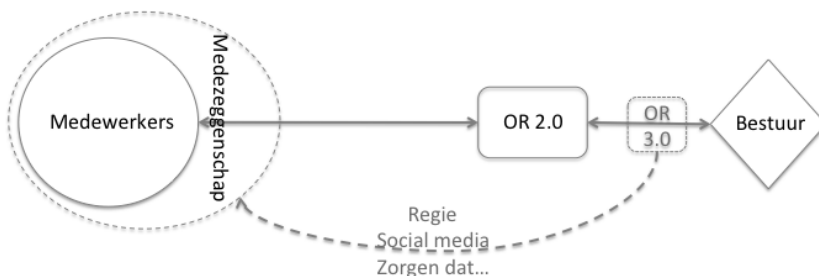
OR 3.0: de OR in de toekomst

Hoe ziet de rol van de OR er over 5 tot 10 jaar uit? Bestaat er nog een OR of wordt alle (contra)expertise per aanvraag ingekocht? Wat is de invloed van social media, zoals Facebook, WhatsApp en Twitter? Deze vragen hebben we voorgelegd aan OR-leden van verschillende zorginstellingen.

De algemene opinie kan als volgt worden samengevat: de rol van de OR verandert van 'zorgen voor medewerkers...' naar 'zorgen dat medewerkers...'. Vooral de ontwikkeling van zelforganiserende teams heeft een grote impact op de organisatie en daarmee de rol van de OR. Hele praktische en operationele zaken, zoals roostering, verlof, opleidingsdagen, lunchregime, pauzes etc., zullen steeds meer door het team zelf worden opgepakt en opgelost. Diverse OR-leden gaven aan dat het op sommige onderwerpen bijna onmogelijk is om een organisatiebreed standpunt te formuleren, maar dat dat ook helemaal niet altijd nodig is! Door meer verantwoordelijkheden bij de teams te leggen, regelen ze heel veel zelf zonder tussenkomst van de OR.

Een tweede trend is dat medewerkers zich steeds meer zelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen ontwikkeling. De houding van 'laat de organisatie maar vertellen wat ze met mij willen' maakt plaats voor eigen initiatief en ontwikkelwensen. Dit wordt waarschijnlijk versterkt door de bezuinigingen en de verandering van de inhoud van het werk: verzorgenden begrijpen heel goed dat het niet meer voldoende is om te wachten (of te hopen) op ander werk: ze zullen er zelf actief mee aan de slag (moeten) gaan. Individuele opleidingsplannen en ontwikkeltrajecten maken meer en meer plaats voor collectieve opleidingen. Daarmee verandert de rol van de OR veel meer naar regisseur en het samen vaststellen van strategisch opleidingsbeleid, waarbinnen individuele medewerkers en teams zich kunnen ontplooiën.

Het gebruik van social media staat nog in de kinderschoenen. Wel wordt er al gewerkt met enquêtes en stellingen op het intranet, maar het 'en masse' ophalen van meningen en stellingen via bijvoorbeeld smartphones wordt nog weinig gedaan. Gezien de ICT-ontwikkelingen in de zorg (veel ambulante zorgprofessionals hebben inmiddels een smartphone of tablet) verwachten we dat deze manier van signalering en representatie een steeds grotere vlucht gaat nemen. De OR wordt dan regisseur van de community van zelfsturende teams, waarbij het 'zorgen dat' de overhand krijgt op het zorgen voor. Kennisoverdracht, voorlichting, communicatie en interactie met medewerkers die vooral zelf de verantwoordelijkheid nemen voor medezeggenschap ('zelfmedezeggenschap') krijgen hierbij een steeds grotere rol (zie figuur 5).



Figuur 5: OR 3.0: meer 'zelfmedezeggenschap' en de OR als regisseur

Kan de OR worden afgeschaft?

In 2009 heeft de instelling voor geestelijke gezondheidszorg Vincent van Gogh aangekondigd de OR af te schaffen en een nieuw model voor medezeggenschap in te voeren, gericht op een bredere participatie vanuit de organisatie. Vincent van Gogh diende hiervoor een aanvraag in bij de SER maar die is vanwege

pragmatische redenen na ongeveer 2 jaar weer ingetrokken. In die 2 jaar is er goede ervaring opgedaan met de nieuwe medezeggenschap waarvan de principes nu nog gebruikt worden in de weer opgerichte OR. Eén van de principes is dat de OR een deel van het inhoudelijke werk (bijvoorbeeld een adviesaanvraag) afstaat aan medezeggenschapsteams. Zo'n team wordt samengesteld via een organisatiebrede oproep per email. Zij werken met een projectopdracht en handelen het gehele traject af met volledig mandaat. De OR gaat dus niet alsnog een advies uitbrengen over de adviesaanvraag.

Positieve gevolgen van deze manier van werken zijn dat veel mensen ervaren wat medezeggenschap is, ze er veel van leren (ook voor hun eigen werk), over hun eigen (afdelings)grenzen heen leren kijken en samenwerken met collega's die ze eerst niet kenden. Inmiddels zijn al een paar honderd medewerkers op deze manier actief betrokken geweest en kan worden gesteld dat de medezeggenschap plaatsvindt daar waar hij thuis hoort: dichtbij de mensen die het betreft.

Door bovengenoemde ontwikkelingen kan de OR 3.0 zich meer met strategie en beleid bezighouden dan met uitvoering en operationalisering van beleid (zie figuur 6). Het spreekt voor zich dat dit alleen kan als de bestuurder hiervoor open staat en over de juiste competenties beschikt om de OR in deze rol optimaal te benutten. Welke houding en competenties dit van de bestuurder vraagt beschrijven wij niet in deze bijdrage, wij beperken ons hier tot het perspectief van de OR.

Opvallend (of juist niet?) is dat de beweging van de OR naar 'meer strategie, minder uitvoering' precies de kern is van de veranderingen die de zorgprofessionals doormaken. Ook zij moeten steeds minder zorgen voor cliënten en steeds meer zorgen dat cliënten (en hun omgeving) zo veel mogelijk zelfstandig doen. Eén mogelijke consequentie is dat het aantal OR-leden kleiner wordt dan nu het geval is. Mede door de ontwikkeling om vaker extern advies in te winnen en de veranderende (strategische) agenda, zal het vooral om kwaliteit gaan bij de OR en zal kwantiteit via de medezeggenschap van zelfsturende teams sneller en representatiever worden opgehaald en vertaald naar beleid.



Figuur 6: OR 3.0: betrokkenheid bij strategische onderwerpen

Deze ontwikkelingen in ogenschouw nemend, verwachten we dat er altijd een rol zal blijven voor de OR, mits hij zijn toegevoegde waarde voor zowel medewerkers als bestuur kan blijven aantonen. Richting de zelfstandige professionals is het daarom belangrijk om aan te blijven tonen dat wat decentraal geregeld kán worden ook decentraal geregeld wórdt, maar dat het collectieve belang op beleidsniveau effectiever en efficiënter kan worden geregisseerd door een OR dan dat alle zelfsturende teams dat ieder voor zich gaan regelen. Richting het bestuur

moet de OR blijven aantonen dat hij spreekt namens een meerderheid van de medewerkers en dan vooral over processen, risico's en beleidskeuzes. Op die manier blijft de OR zowel partner van medewerkers als partner van bestuur.

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij gesprekken met OR-leden van de zorginstellingen Groenhuysen, Van Neynsel, Viattence, Birkhoven Zorggoed, GGZ Eindhoven, Vilente, Hilverzorg, Abrona, Reinaerde, Vincent van Gogh en Alliade.

Bent u OR-lid in de zorg en wilt u meer weten van de impact van ontwikkelingen zoals zelfsturende teams? Neem dan contact op met *In voor zorg!* voor meer informatie of om in contact te komen met andere organisaties.

Over de auteurs

Merlijn Gillissen is oprichter en partner bij Decido, een management adviesbureau. Decido begeleidt organisaties bij het operationaliseren en implementeren van hun strategie. Merlijn heeft de afgelopen 15 jaar veel strategie- en verandertrajecten bij zowel profit als not-for-profit organisaties doen slagen. Naast zijn werk als coach en adviseur geeft hij diverse trainingen en publiceert hij regelmatig. Contactgegevens: merlijn@decido.nl / www.decido.nl

Marcel Kruger is coach en tranchemanager bij *In voor zorg!* Hij begeleidt zorginstellingen bij de transitie naar toekomstbestendige zorg (o.a. door invoering van zelfsturende teams en het vergroten van de externe gerichtheid). Daarnaast is hij partner bij Decido en helpt hij organisaties bij het maken van strategische keuzes en het verbeteren van stuurinformatie. Contactgegevens: m.kruger@invoorzorg.nl / www.invoorzorg.nl