



De strategische OR

Vernieuwingsrichting in de medezeggenschap VVT

Meedenken over strategische issues

Bij veel zorgorganisaties is de (mede)zeggenschap volop in beweging. Niet alleen worden nieuwe vormen, zoals directe participatie of een OR-klankbordgroep uitgetoetst, de structuur en rol van de OR veranderen ook. De steeds groter gegroeide organisaties stellen een COR in, met lokale OR-en en onderdeelcommissies, maar werken ook steeds vaker met een strategische OR. Van een allround insteek naar een focus op strategie.

Wat is een strategische OR?

Een OR die op het hoogste niveau in de organisatie als een volwassen overlegpartner van de Raad van Bestuur (RvB) optreedt. Die een stevige inbreng heeft in de dialoog over het strategisch beleid, adviseert over ingrijpende veranderingen en namens de medewerkers toeziet op een verantwoorde bedrijfsvoering.

Doel

Het doel is om de kennis, kunde en ervaring van medewerkers via medezeggenschap effectief in te brengen bij strategische vraagstukken van de organisatie.

Belangrijkste kenmerken

- Volwaardige gesprekspartner van Raad van Bestuur
- Kleine groep talentvolle medewerkers
- Deskundig, enthousiast, vanuit een breed perspectief
- Hechte verankering in de organisatie
- Uitgebreid intern en extern netwerk
- Focus op strategische zaken en een lange termijn blik
- Zet nieuwe media in voor direct contact met medewerkers

Zo werkt het

De strategische OR is in continue dialoog met de RvB over de ontwikkelingen die te maken hebben met het voortbestaan van de organisatie. Denk aan de positie op de zorgmarkt, de dienstverlening en de inrichting van de organisatie. Maar ook aan vraagstukken op het gebied van financiering en bedrijfsvoering.

Hoewel de OR en RvB nauw samenwerken, heeft de OR een onafhankelijke rol. Naast het organisatiebelang, kijkt de strategische OR naar de specifieke belangen van medewerkers en de manier waarop zij ondersteuning krijgen bij de uitoefening van hun vak. De OR heeft direct contact met de medewerkers op de werkvloer. Door hen regelmatig te spreken, of door een peiling via social media. De OR weet de RvB aan te geven welke besluiten op draagvlak bij de medewerkers kunnen rekenen. Daarnaast ziet de OR toe op de kwaliteit van de medezeggenschap (bv. via directe participatie) en houdt zij het management op dat gebied scherp.

De strategische OR houdt zich bezig met bijvoorbeeld het strategisch personeelsbeleid en reorganisaties met flinke sociale gevolgen. Je kunt zeggen dat de OR daarmee terug gaat naar zijn roots, maar ten opzichte van de WOR ligt de nadruk veel meer op strategisch beleid. Daarnaast kan een aantal regelingen op het gebied van personeelsbeleid (werktijden, beoordeling, functiewaardering) ook via directe participatie worden behandeld.

Een strategische OR is bij voorkeur klein (dus eerder 7 dan 17 personen) en werkt op kerntaken (dus eerder 7 in plaats van 70 onderwerpen).



Voordelen van strategische OR

- Duidelijke positie naast andere vormen van medezeggenschap
- Effectieve invloed van medewerkers op strategisch beleid
- Snel schakelen met RvB
- 'Gezond' tegenwicht voor RvB
- Geen tussenlagen tussen COR en medewerkers
- Ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers

Nadelen van strategische OR

- Hogere toetredingsdrempel voor medewerkers dan reguliere OR
- Hoge eisen aan kennis en competenties medewerkers
- Soms knellende WOR-procedures
- Dubbele functies: meedenken, sparren en open dialoog èn toezien en toetsen.

Highlights uit de pilots 'Brenge Beweging in de Medezeggenschap'

Project 'Brenge Beweging in de Medezeggenschap'

Van het voorjaar 2015 tot eind 2016 liep het project 'Brenge Beweging in de Medezeggenschap' bij 20 zorgorganisaties in de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT), met begeleiding van brancheorganisatie ActiZ en bureau VIA. In deze bijdrage vindt u de opzet, doelen en resultaten van de pilots gericht op de ontwikkeling van een strategische OR.

De volgende 5 onderdelen komen achtereenvolgens aan bod:



1. Startsituatie: waarom medezeggenschapstalent ontwikkelen?



Daarom kozen zorgorganisaties voor het ontwikkelen van een strategische OR:

1 OR is stevig gesprekspartner voor Raad van Bestuur

Het idee is: laat de ondernemingsraad doen, waar de ondernemingsraad goed in is. De OR wordt voor drie jaar is gekozen en kan zich daarom ontwikkelen tot een stevige overlegpartner voor de Raad van Bestuur. De OR heeft wettelijke bescherming en bovendien kiezersmandaat. Een partij waar je niet zomaar aan voorbij kan gaan. Dus de OR kan kritische adviezen geven bij ingrijpende besluiten over de strategie, financiën, arbeidsvoorwaarden en organisatieontwikkeling.

2

OR equiperen voor specialistische vraagstukken
De dossiers in de RvB - en dus ook de OR - worden steeds ingewikkelder en specialistischer. Dat vereist een brede kennis en kunde. Strategische OR-leden kunnen zich inwerken op de materie en daar iets aan toevoegen door een mix van ervaring en opleiding. Ze kunnen zich ook focussen: de day-to-day business is bij hen weggehaald.

3

Meerwaarde van OR-mandaat

In een organisatie waarin medewerkers steeds meer zelf overleggen en besluiten nemen, en managers vaker actief medewerkers raadplegen, is weinig toekomst voor een ondernemingsraad die zuiver operationeel en praktisch denkt. De OR kan zich beter toeleggen op zaken waar hij echt meerwaarde heeft. Waar moeilijke beslissingen moeten worden genomen en onderhandelingen plaats vinden. Een OR heeft mandaat en is voor dit soort situaties goed toegerust.

Kenmerken van zorgorganisaties die experimenteerden met de strategische OR:

- bezig met vernieuwingen (in zeggenschap/organisatie) die vragen omerschikking medezeggenschap
- gericht op vernieuwing van de medezeggenschap
- bereidheid bij MT, OR, RvB en de teams om samen te werken
- streven naar korte lijnen in de organisatie





4

Dichterbij de achterban

In grote zorgorganisaties heeft de ondernemingsraad op concernniveau (COR) vaak geen direct contact met veel medewerkers. Mede daardoor staan beleidsonderwerpen ver(der) af van medewerkers. Een strategische OR kan daar verandering in brengen en meer feeling krijgen met mensen en ideeën overal in de organisatie. Door strategische vragen toegankelijk te maken en medewerkers actief te vragen om input, bijvoorbeeld via intranet of een poll.

5

Alternatieve vormen van medezeggenschap werken ook

Een aantal - meer praktische - onderwerpen kan beter opgepakt worden via alternatieve vormen van medezeggenschap dan door de OR. Denk aan een projectgroep, directe participatie of zelfsturende teams. Medewerkers hebben veel knowhow over het zorgproces. Bovendien: als managers hun vergaderingen openstellen om samen met medewerkers besluiten te nemen, waarom zou de OR daar dan nog een rol in spelen? Die kan zich beter richten op concernbrede zaken.

6

Organisatie van medezeggenschap waar het hoort

Het regelen van allerlei zaken voor medewerkers door de OR past niet meer bij een modern zorgproces en geïndividualiseerde medewerkers, zo is een overtuiging. Dat geldt in het bijzonder voor regelingen gericht op werktijden, verlof en opleidingen. Medezeggenschap over dit soort zaken moet dichterbij medewerkers liggen, door andere manieren van werken of participatievormen. De OR kan zich dan richten op de kernzaken in de strategische agenda.

Drijfveren voor de strategische OR

- Behoeft aan focus bij een groeiende hoeveelheid onderwerpen op de OR-agenda
- Behoeft aan een stevige overlegpartner voor de RvB (straks mogelijk ook voor lokale arbeidsvoorwaardenvorming)
- Grote stroom aan veranderingen, zoals reorganisaties
- Veranderende agenda van de OR door het opkomen van directe participatie en zelfsturing



2. Resultaten: werkt een strategische OR?



Eind 2016 loopt een aantal pilots uit het project 'Breng beweging in Medezeggenschap' nog. Niet alle 'dromen' over de vernieuwing zijn al gerealiseerd, maar de meeste deelnemers hebben een stevige basis gelegd voor de (verdere) ontwikkeling naar een strategische OR.

Vaker strategische zaken op agenda

De kern van deze vernieuwingsrichting is de ontwikkeling van een strategische agenda voor de OR. In sommige organisaties weet de RvB dat voor elkaar te krijgen door van de OR actief aandacht te vragen voor strategische beleidskeuzes. In een aantal gevallen ervaart de RvB daarbij een steviger overleg-partner. Het ontwikkelen van voldoende kennis en ervaring binnen de OR is een traject dat lang(er) kan duren.

OR-leden investeren in zichzelf, de OR en de organisatie

Het actief invulling geven aan de 'strategische agenda' activeerde de OR-leden in de pilots om zich hiervoor te bekwamen. Bestuurders investeerden (vooraf) ook stevig in opleiding en advisering voor de OR. Sommige OR-leden ontdekten dat een strategische aanpak niet goed bij hen paste en stapten over op de organisatie van of deelname aan participatietrajecten. In zekere zin 'maakt' de strategische OR dus zijn eigen talent. In een enkel geval werden de taken zelfs letterlijk gesplitst, waarbij de ene helft van de OR-leden overlegde met de RvB, en de andere helft de medewerkers raadpleegde.

Bij de COR

In grotere zorgorganisaties is er meestal sprake van 'een gelaagde medezeggenschap'. De strategische agenda is dan bij uitstek een zaak van de Centrale Ondernemingsraad (COR). Hierbij moet de - indirect gekozen - COR wel extra investeren op een goed contact met de medewerkers in de organisatie. Op termijn worden de ondernemingsraden en onderdeelcommissies op de tussenlagen vaak vervangen door projectmatig OR-werk vanuit de COR, of door directe participatie. Dit proces kan enige jaren duren.

Inzet van alternatieve medezeggenschapsvormen

De groei naar een strategische OR hangt samen met de ontwikkeling van andere vernieuwingsrichtingen in de medezeggenschap. Een veelvoorkomende combinatie is de strategische OR met directe participatie. Directe participatie neemt een aantal onderwerpen uit de OR-agenda over, en de OR zelf legt zich toe op de strategie. Soms ook verandert de OR-rol door de inzet van zelforganisatie. Medewerkers gaan steeds meer zelf beslissen over de organisatie van hun werk. OR-leden kunnen hun meerwaarde dan tonen door zich toe te leggen op de strategie, het beleid en ingrijpende beslissingen.

Slagvaardige OR

In een aantal organisaties bestaat het streven om de OR te verkleinen tot zeven à negen zetels. Een slagvaardig team. Vaak is een overgangperiode nodig waarin de OR stappen zet om de strategische rol te kunnen pakken. De OR is dan nog op volle sterkte, dus met het aantal door de WOR voorgeschreven zetels. Er zijn dan twee ontwikkelingen te zien: de OR bereidt zich voor op zijn strategische rol en de eerste stappen naar directe participatie worden gezet (soms in de vorm van projectgericht werken).

Basis nu op orde

Veel deelnemers hebben succesvol een basis gelegd voor de (door)ontwikkeling naar een strategische OR. Zij beginnen nu met hun profilering als strategische OR en het ontwikkelen van de bijbehorende agenda. Zij slagen er op die manier in een hechtere band met de medewerkers op te bouwen en benutten de eerstvolgende verkiezingen als natuurlijk startmoment.

"De groei naar een strategische OR hangt samen met de ontwikkeling van andere vernieuwingsrichtingen in de medezeggenschap. Een veelvoorkomende combinatie is de strategische OR met directe participatie."



Waarom?



Resultaten



Wat hebben we geleerd?



Testimonials



Pilots

3. Lessons learned: wat helpt, en wat niet?



De deelnemers van 'Breng Beweging in de Medezeggenschap' zijn gaan experimenteren in pilots. Proberen wat wel werkt, en wat niet in de ontwikkeling naar een strategische OR. De lessons learned op een rij.

Verdeel het proces in stappen

Ook bij deze vernieuwingsrichting geldt: haal niet te veel tegelijk overhoop. Een stapsgewijze aanpak naar een strategische OR werkt het best. Het gaat om een combinatie van een lange termijn perspectief (waar werken we naar toe?) en een aantal concrete stappen (wat moeten we vandaag doen?).

Zet het OR-werk eerst op de kaart

De eerste stap in de richting van een strategische OR is het (weer) op de kaart zetten van het OR-werk bij medewerkers. Dit kan op verschillende manieren:

- Werk aan een rechtstreekse band tussen OR en medewerkers in het algemeen
- Leg een stevige verbinding met individuele medewerkers
- Zorg dat medewerkers meer zicht krijgen op het OR-werk
- Ga in dialoog via diverse kanalen (nieuwsbrief, gesprek, intranet, app)
- Profileer het OR-werk duidelijker
- Motiveer getalenteerde medewerkers om zich kandidaat te stellen
- Versterk de positie van de OR, zodat die een weerbaarder gesprekspartner wordt

“Vernieuwing van medezeggenschap doe je als RvB en OR samen.”

“Ook bij deze vernieuwingsrichting geldt: haal niet te veel tegelijk overhoop. Een stapsgewijze aanpak naar een strategische OR werkt het best.”

Zorg voor steun van de RvB

Vernieuwing van medezeggenschap doe je als RvB en OR samen. Bij de ontwikkeling van een strategische agenda helpt het als de RvB de juiste onderwerpen aan de OR toespeelt en hierover open vragen stelt. Zo krijgt de OR ruimte om vanuit haar specifieke rol mee te denken en dat werkt enthousiasmerend. De bestuurders en bestuurssecretarissen zien daarbij een paradox: de RvB moet sturend optreden bij het bepalen van de procedure (hier gaat het nu over), maar ruimte bieden aan de inhoudelijke bespreking en input van de OR.

Leg tussentijdse resultaten vast

Het groeipad naar een strategische OR beslaat vaak meerdere jaren en in die tijd kan een wisseling van de wacht optreden. Met het risico dat een deel van het vernieuwingstraject opnieuw moet. Het helpt daarom om (tussen)resultaten goed vast te leggen en breed te delen. Ook als de vernieuwing in een kleine informele setting begint en het vastleggen van werkafspraken omslachtig lijkt.

Kijk naar het grotere geheel

Het tempo waarin de strategische OR zich ontwikkelt, hangt samen met de voortgang op de andere vernieuwingsrichtingen. Toch zetten veel organisaties ook los daarvan stappen, die vooral met de kwaliteit van het OR-werk, het versterken van de

netwerken van de OR en het werven van geschikte OR-leden te maken hebben. Laat het een niet op het andere wachten.

Laat de bestaande OR eerst zijn werk doen

In een aantal gevallen start de RvB de discussie over het krimpen van de OR naar een kern-OR te snel. Dat werkt vaak averechts. De discussie over vernieuwing van medezeggenschap gaat dan over in een onderhandeling over faciliteiten en geld. Bovendien heeft de ondernemingsraad het in de overgangsfase juist extra druk, bijvoorbeeld met de begeleiding van participatieprojecten en het in positie te komen voor de strategische rol.

Benut talent

In de overgangsfase naar een strategische OR werkt het goed om een taakverdeling te maken. Ongeveer de helft van de OR richt zich op de strategische toekomst van de OR, de andere helft denkt met het management mee om participatietrajecten op te zetten en te begeleiden. Die twee taken vragen andere talenten en competenties. Op die manier groeit vanzelf ook de strategische kern-OR die veel organisaties voor ogen hebben.



4. Testimonials: wat vinden de deelnemers ervan?



Stappen zetten én overleggen

De COR van de Opbouw wil zich ontwikkelen naar een strategische OR en streeft naar rechtstreeks contact met de medewerkers van de units. Tot nu toe bestond de achterban van de COR uit de ondernemingsraden van de units.

“Op de langere termijn wil je talent scouten voor de strategische COR. De eerste stap is dat de COR meer bekendheid krijgt bij medewerkers, en zij zien wat de COR doet. Dus nemen we de stap om die medewerkers rechtstreeks op te zoeken. Die stap moet je durven zetten, ook al weet je dat sommige OR-leden misschien vinden dat je daarmee onder hun duiven schiet. Tegelijk moet je draagvlak zoeken bij de ondernemingsraden en met hen in overleg over de plannen van de COR en wat dat voor hun agenda's betekent.”

- **Liselotte de Bruijn**
Voorzitter COR - De Opbouw

Behoeftte aan talent

“De strategische agenda vraagt meer van OR-leden. Daar moet je geschikte medewerkers voor vinden. Je kunt geen inbreuk maken op de verkiezingen. Dus is de eerste stap het profileren van de nieuwe strategische agenda en medewerkers duidelijk maken wat meedoen hierin van je vraagt. Op de tweede stap zijn we ons aan het beraden. Misschien een vorm van voorverkiezing waarbij kandidaten iets van hun kwaliteiten kunnen laten zien?”

- **Godfried Verkerk en Anja Brugman**
Voorzitter Raad van Bestuur en voorzitter medezeggenschap - Vivium

Twee kamers

“Het idee is om in de OR twee kamers in te richten. Een vormt de strategische raad. Hierin komen de OR-leden die zich verdiepen in het organisatiebrede beleid. De tweede is de pool van waaruit themagroepen worden samengesteld. Hierin komen de OR-leden die met medewerkers aan de slag gaan over meer concrete onderwerpen. Door die tweedeling kunnen de OR-leden kiezen, ze kunnen hun talenten inzetten waar die het best tot hun recht komen.”

- **Marianne van Manen en Ageeth Ouwehand**
Ambtelijk secretaris en lid Raad van Bestuur - Beweging 3.0



5. De pilots: hoe pakken de verschillende zorgorganisaties het aan?



Sensire - Gelderland – Vergevorderd

Context

Zo'n vier jaar geleden zette Sensire de ontwikkeling in naar meer cliëntgericht werken en het centraal stellen van het zorgproces. De rol en inrichting van de Medezeggenschap veranderen mee.

Aanpak

- Inrichten van een Strategische OR.
- Inzetten van Kernteams bij de cliëntgerichte bedrijfsonderdelen, met gekozen vertegenwoordigers (in plaats van de ondernemingsraden). De kernteamleden ondersteunen de managers bij het in gang zetten - en houden - van directe participatie.
- De Kernteams willen zichzelf nu (najaar 2016) opheffen omdat ze overbodig zijn geworden; de participatie loopt!
- Inrichten van een pool met medewerkers die mee willen werken in participatietrajecten.

Leervragen

- Hoe zorgen we voor een optimale aansluiting tussen participatie en OR-werk?
- Hoe komen we aan kandidaten voor de OR die deskundigheid en talent hebben om de 'strategische agenda' op te pakken?

Vivium - Noord-Holland – Gevorderd

Context

Vivium ging op zoek naar een nieuwe vorm van zeggenschap.

Aanpak

- Besluiten worden genomen in openbare MT-vergaderingen.
- Medewerkers mogen zelf onderwerpen aandragen. Iedereen mag mee doen.
- Het motto is: 'wie het weet mag het zeggen'.
- De manager agendeert en begeleidt de besluitvorming.
- Besluitvorming verloopt volgens de consent-methode.

Leervragen

- Hoe vinden we een evenwicht tussen deze nieuwe vorm van zeggenschap en het OR-werk?
- Wat wordt de nieuwe rol van de OR naast deze vormen van zeggenschap en participatie?
- Hoe vullen we de kwaliteitsrol van de ondernemingsraad in?
- Hoe gaat de OR de kwaliteit van de participatie in de MT-vergaderingen monitoren en stimuleren?



Beweging 3.0 (Utrecht) – Gevorderd

Context

Organisatieveranderingen vragen om een herstructurering van de medezeggenschap. Droom is om medewerkers op basis van hun talent & competenties in te zetten op plekken waar zij zich thuis voelen en hun ei kwijt kunnen. Beweging 3.0 wil medewerkers actief betrekken bij de medezeggenschap en hen de mogelijkheid bieden een bijdrage te leveren.

Aanpak

- De eerste stap was het OR-werk volledig transparant maken door te publiceren op intranet (alle informatie over een adviestraject - van de adviesaanvraag plus informatie tot het uiteindelijke OR-advies). Medewerkers konden het proces volgen en de OR op eigen initiatief van input voorzien.
- De tweede stap was te komen tot één OR, met twee 'kamers': een die als overlegpartner van de bestuurder optreedt en zich richting strategische OR ontwikkelt, en een die themagroepen inricht en op die manier medewerkers bij het OR-werk betreft.



Leervragen

- Hoe krijgen we een transparante informatievoorziening die alle partijen helpt bij het tot een succes maken van de medezeggenschap?
- Hoe bereiken we door taakverdeling binnen de OR, dat OR-leden ingezet worden op basis van hun competenties?



Colofon

© ActiZ, november 2016

Deze brochure is samengesteld onder inhoudelijke begeleiding en verantwoordelijkheid van ActiZ, brancheorganisatie voor zorgondernemers.

Deze uitgave mag zonder toestemming van ActiZ voor niet-commercieel gebruik worden gedownload en verveelvoudigd. Voorts alle rechten voorbehouden.

Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is echter niet geheel uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat. ActiZ en Bureau VIA aanvaarden geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

ActiZ Paul van Aken, Frans van Rooijen, Johanneke van Woerden

Bureau VIA Marcel Daems, Rieneke Schouwenaar, Nico Siffels, Annette Tas, Richard Priem

(Eind)redactie Merel Kanters

Illustraties en ontwerp hollandse meesters



Waarom?



Resultaten



Wat hebben we geleerd?



Testimonials



Pilots