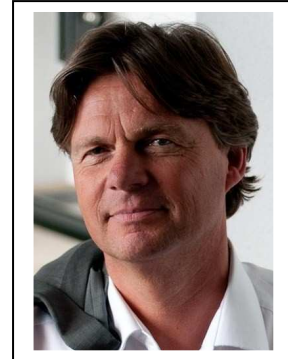


## De invloed van de ziekenhuis OR: niet slecht, maar kan beter!

**Gert van Dongen**



Ondernemingsraden in algemene ziekenhuizen hebben weinig invloed op het instellingsbeleid. Toch zijn de ondernemingsraden redelijk tevreden over hun eigen functioneren. Ze kunnen echter nauwelijks met voorbeelden van zichtbare resultaten komen. Dit blijkt uit een onderzoek van Gert van Dongen van Talent Support in samenwerking met bureau Zuidema. De uitkomsten hiervan zijn in 2009 gepubliceerd. Het onderzoek beschrijft het zelfbeeld van OR's ten aanzien van het eigen beleidsmatig functioneren. Het is gebaseerd op een enquête ingevuld door 46 (van de 86) ondernemingsraden in algemene ziekenhuizen. In dit artikel worden de belangrijkste uitkomsten uit het onderzoek, enkele ziekenhuisontwikkelingen en 10 concrete aanbevelingen gegeven.

### **Opmerkelijke uitkomsten.**

*Ondernemingsraden in ziekenhuizen geven zichzelf een 7 op het beleidsmatig functioneren, maar.....*

beleid is een breed begrip. In het onderzoek gaat het vooral over die beleidsaspecten die de lange termijn aangaan, betrekking hebben op de kerntaken en waar meestal veel geld mee gemoeid is.

Ziekenhuisondernemingsraden geven zichzelf een 7 als het gaat om het functioneren op beleidsniveau. Echter, de daadwerkelijke invloed op het beleid ervaart men als matig en de ondernemingsraden zijn moeilijk in staat om de zichtbare invloed op het beleid aan te geven.

Als verklaring kan worden gegeven dat adviezen van de OR in het totaalplan worden geïntegreerd en de invloed van de OR achteraf nauwelijks meer aan te wijzen is.

Ook op het commerciële beleid en het financiële beleid zeggen ondernemingsraden beperkte invloed te hebben. Alleen voor wat betreft het personeelsbeleid vinden ondernemingsraden dat ze veel inbreng hebben. Dat heeft te maken met het feit dat de CAO-Ziekenhuiswezen een belangrijke rol aan de OR toekent bij de totstandkoming van uitvoeringsregelingen. Een nadeel hiervan is dat de OR min of meer wordt gedwongen bezig te zijn met de uitvoering. Dit gaat ten koste van de medezeggenschap op beleidsniveau. Toch is de invloed (28% bij ziekenhuizen) in vergelijking met het landelijke beeld (23%, zeggenschapsmonitor Min. Sociale Zkn 2004) groter, waarbij vooral de invloed op het organisatorisch- en personeelsbeleid opvalt.

*(kader 1)Beleidsthema's en de mate van invloed OR*

Beleidsthema	erg belangrijk 2008	veel invloed OR
Algemeen organisatiebeleid (strategisch beleid)	85 %	28 %
Commercieel beleid	38 %	6 %
Financieel beleid	87 %	23 %
Technologiebeleid	51 %	15 %
Organisatorisch beleid	95%	48 %
Personeelsbeleid	78 %	59 %

*Afhankelijkheid: ondernemingsraden menen alleen invloed op strategisch niveau te hebben als men door de bestuurder serieus wordt genomen.*

Het merendeel van de OR's vulden 'mee eens tot zeer mee eens' in op deze stelling. Natuurlijk is het goed om ernaar te streven serieus genomen te worden. Echter deze uitslag zou kunnen wijzen op een (te) groot gevoel van afhankelijkheid. Afhankelijkheid kan ontstaan door het gevoel niet genoeg kennis te hebben of onvoldoende geïnformeerd te worden. Echter, de ziekenhuisondernemingsraden zijn tevreden met de informatievoorziening (score 7,5). De afhankelijkheid zou tevens gevoed kunnen worden doordat de WOR onvoldoende bevoegdheden geeft. Ook daar is geen grond voor, want de ziekenhuis-OR'en zijn van mening dat de kwaliteiten en motieven van de OR-leden veel belangrijker zijn dan de wettelijke mogelijkheden van de WOR.

Bovendien geven landelijke onderzoeken aan dat bestuurders zich over het algemeen open opstellen en dat de geringe invloed van de OR zeker zo vaak te wijten is aan eigen onvermogen als aan onwil van de kant van de bestuurder. De vraag is of het kennelijk ervaren gevoel van statusverschil en het niet serieus genomen worden wel strookt met de werkelijkheid. Wordt het niet tijd dat de OR zich losrukt van een soort collectief minderwaardigheidsgevoel en zelfbewust vanuit de eigen 'ervaringsdeskundigheid' de medezeggenschap gestalte gaat geven?

*Alle OR is medezeggenschap, niet alle medezeggenschap is OR*

Trends als decentralisatie, zelfsturing en integraal management bevorderen dat bevoegdheden lager in de organisaties worden neergelegd. Moet inspraak als gevolg hiervan dan niet meer op lagere niveau's en wellicht in andere vormen gegoten worden? Ziekenhuisondernemingsraden vinden van niet. Men meent dat de OR het belangrijkste medezeggenschapsorgaan is en moet blijven. Het werkoverleg scoort als goede tweede, mits deze vorm daadwerkelijk 'overleggen' garandeert en niet verwordt tot 'instructiebijeenkomst'.

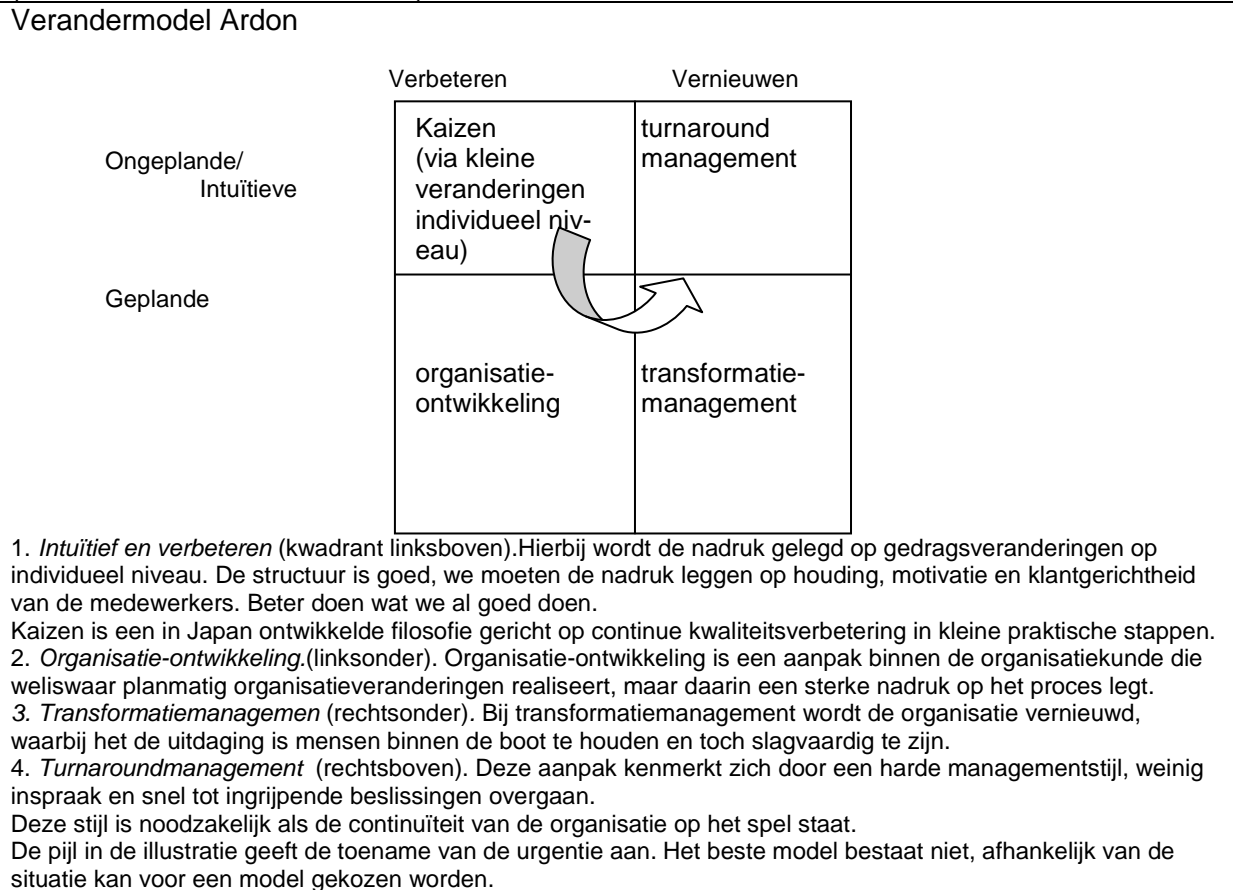
Over de relatie OR en andere vormen van medezeggenschap (VAR, cliëntenraden, medische staf) bleken nog geen gerijpte ideeën te zijn. De onderzoeker is van mening dat de OR als inspraakorgaan complementair ten aanzien van andere 'actoren' is: de ondernemingsraad kan zich bescheiden opstellen als de invloed van medewerkers op andere wijze goed is geregeld!

*Organisatieverandering en de WOR*

Een andere kwestie is of de formele en procedurele insteek van de WOR nog wel past in de huidige organisatiekundige ontwikkelingen. Bij organisatieveranderingen kan voor verschillende insteken gekozen: 'verbeteren of vernieuwen' en 'gepland of ongepland' (zie kader 2). Bepalend is de urgentie. Ten aanzien van verbeteren of vernieuwen hangen de mogelijkheden tot inspraak van de OR af van de urgentie van de verandering. Bijvoorbeeld als een ongeplande vernieuwing noodzakelijk is om een dreigend faillissement te voorkomen. De huidige wetgeving met een uitgebreid procedureel vastgelegd adviestraject is dan zo vertragend dat van korte effectieve besluitvorming in het belang van de continuïteit van de organisatie geen sprake meer kan zijn.

Als aan de andere kant bij een gepland verbetertraject via de weg van organisatieontwikkeling de medewerkers betrokken zijn kun je je afvragen wat de rol van de OR moet zijn. De medezeggenschap is dan al op andere wijze vormgegeven. Ook dan is de procedurele insteek conform de WOR niet zinvol.

(kader 2: verandermodel Ardon)



De onderzoeker is van mening dat de ondernemingsraden een visie moeten vormen over de gewenste ontwikkelrichting van de organisatie. In de overlegvergadering kan hier vervolgens in dialoogvorm met werkelijke belangstelling voor elkaars standpunten en belangen worden gesproken. Vervolgens zal de OR, ingeval van een gedeelde noodzaak tot verandering, actief kunnen participeren in voorbereidingsgroepen. Alleen als men er samen niet uitkomt wordt de WOR van stal gehaald. De wet functioneert dan als vangnet en niet als keurslijf. Deze aanpak is effectiever bij de huidige ziekenhuisontwikkelingen en leidt tot grotere invloed op het beleid. Meebepalen geeft namelijk meer beïnvloedingsruimte dan achteraf reageren op min of meer vastgestelde voorgenomen besluiten. Een voorwaarde is wel dat de bestuurder deze visie op medezeggenschap deelt.

### Goed voorbeeld van moderne medezeggenschap bij het St. Antonius Ziekenhuis

De OR van het St. Antonius Ziekenhuis te Nieuwegein heeft zich gebogen over het thema 'patiëntenbejegening'. Zij vonden dat ze als OR een taak hadden om dit thema aan de orde te stellen en hebben een voorstel ingediend bij de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur werd hier enthousiast over en stelde geld, middelen en menskracht ter beschikking. Dit heeft ertoe geleid dat in 13 bijeenkomsten door de OR georganiseerd 3500 medewerkers opgeroepen werden te werken volgens het concept 'If Disney ran your hospital'. Staat er iets over in de WOR? Nou, niet echt.....maar heeft het met invloed, inspraak en medeverantwoordelijkheid te maken. Ja, alles. Een mooi voorbeeld van moderne medezeggenschap.

### Tien aanbevelingen om beïnvloeding op beleidsniveau te vergroten:

1. Richt je vooral op visievorming over de toekomst van het ziekenhuis, dan zijn tactische en operationele vraagstukken makkelijker te plaatsen;
2. Kies voor een kleinere OR en bouw met commissies een projectorganisatie op;
3. Laat je niet door CAO-partners laten verleiden teveel tijd en energie in uitvoeringsregelingen te steken;
4. Benut de overlegvergadering in dialoogvorm als 'proefpolder' voor meningsvorming;
5. Onderhoud relaties met andere 'stakeholders'. Dit bevordert groei in beleidsmatig denken en handelen en geeft een eigen gezicht aan de OR als volwaardige gesprekspartner. Stel je als 'waakhond' op ten aanzien van openheid, transparantie en goed bestuur van de organisatie;
6. Vul de medezeggenschap flexibel in. Kies bij een 'gedeelde noodzaak'tot verandering niet voor een formalistische en procedurele insteek, maar geef waar mogelijk het besluit mede vorm (bijv. participeren in voorbereidingsgroepen);
7. Kies fundamenteel voor beleidsthema's. Uit onderzoek blijkt dat ondernemingsraden die zich niet op beleidszaken richten ook op de uitvoeringskwesties nauwelijks invloed hebben.
8. Maak de afwegingen tussen personele- en organisatiebelangen zichtbaar.
9. Stimuleer werkoverleg. Operationele zaken dienen daar afgehandeld te worden, niet aan de OR-tafel. Werkoverleg mag echter geen instructie-overleg zijn.
10. Neem initiatieven. Invloed op beleid blijkt niet zozeer afhankelijk te zijn van bevoegdheden. 89% van de initiatiefvoorstellen worden geheel of gedeeltelijk overgenomen.

De schrijver is trainer/adviseur voor (ziekenhuis)ondernemingsraden.

Gert van Dongen MMI

Email: [g.vandongen@talentsupport.nl](mailto:g.vandongen@talentsupport.nl)

Website: [www.talentsupport.nl](http://www.talentsupport.nl)

Telefoon: 0620958943