WOR als back-up, voor als je er niet uitkomt

Ziekenhuis-or: vertrouw op

Ondernemingsraden in ziekenhuizen zijn matig tevreden over de invloed die zij hebben. Toch hebben ze een goede positie, voldoende bevoegdheden en zijn ze in staat op niveau het debat met de bestuurder te voeren. Maar waarom blijft het vaak zo mat en kleurloos? Talent Support onderzocht in samenwerking met bureau Zuidema en OR informatie het functioneren van ziekenhuisondernemingsraden.

Door Gert van Dongen

- *Zelfbeeld van de or*
- *Actuele beleidsthema's*
- *Zelfbewuste ziekenhuis-or*

Meer dan de helft van de in totaal 86 algemene ziekenhuizen deed mee aan het onderzoek. Eén van de belangrijkste uitkomsten is: de kwaliteit van de or-leden is veel belangrijker dan bevoegdheden uit de WOR. Hoe denken ondernemingsraden over zichzelf en hoe kunnen ze een stap voorwaarts maken? De ondernemingsraad wordt goed geïnformeerd door de bestuurder. Soms een beetje laat, maar toch. Aan de informatie ligt het niet. Ook kan men op niveau het gesprek aangaan over de toekomst en de invulling van het beleid. Toch kan een ondernemingsraad vaak nauwelijks zijn invloed zichtbaar maken en is men maar matig tevreden over de resultaten. De ziekenhuis-or's geven zichzelf dan ook maar een 6,5 als rapportcijfer. Hoe komt dit en wat kan er aan gedaan worden?

Een ziekenhuis is een complexe organisatie om aan te sturen. De medisch specialisten hebben veel macht en de wet- en regelgeving is voortdurend aan verandering onderhevig. Er zijn veel partijen waar rekening mee moet worden gehouden: de zorgverzekeraar, de Raad van Toezicht, de verpleegkundigenadviesraad en de patiëntenraad. De or is slechts één van de spelers in dit krachtenveld en wordt daarom veelal onzichtbaar.

De WOR maakt het er niet eenvoudiger op: een advies (art. 25) dient pas te worden voorgelegd als de te verwachten gevolgen voor het personeel duidelijk zijn. De complexe besluitvorming in het ziekenhuis en de wettelijke eis dat het advies pas kan worden voorgelegd als de personele gevolgen duidelijk zijn, zorgen ervoor dat de adviesaanvraag (te) laat wordt ingediend. Soms is de uitvoering al gestart, waarmee de or het nakijken heeft.

Prioriteiten

Wat te doen? In de eerste plaats dient er alles aan gedaan te worden om vroegtijdig betrokken te worden bij beleidsbeslissingen en in de tweede plaats moeten de or's prioriteiten stellen. Je kunt als or eerder betrokken worden door in de fase van 'vrijblijvende mededelingen' met de bestuurder afspraken te maken over het adviestraject (de tijden en beslismomenten) en de or een rol te geven bij de voorbereidingen van het eindvoorstel (bijvoorbeeld participatie in voorbereidingsgroepen). De or dient zich dan in deze fase positief-kritisch op te stellen en op beleidsniveau – dus geen detailvragen – te participeren. Ook dient de or simpelweg een paar prioriteiten te stellen. Hoe? Gewoon door het lef te hebben bepaalde zaken af te laten vallen en zich vast te bijten in de speerpunten die ertoe doen. Kortom: begin bij de or zelf en kies. Jeannet de Graaf, duaal or-voorzitter van het TweeSteden ziekenhuis Tilburg gaf het volgende aan: wees als or proactief, zelfbewust, opbouwend en positief. De kracht zit hem in de beperking. Je kunt slechts op een paar items proactief zijn. Dit biedt kansen op zichtbare resultaten en vergroot het zelfbeeld. De ondernemingsraden vinden het organi-

De kracht van proactief werken zit hem in de beperking

je ervaringsdeskundigheid

foto: VerheulCommunicatie.com

satorisch beleid het meest belangrijk. Dit sluit ook wel aan bij de bevoegdheden volgens de WOR. Daarna volgen het financieel en het strategisch beleid in volgorde van belangrijkheid. Het meest opvallend is dat het personeelsbeleid op de vierde plaats staat, terwijl de invloed op dit terrein toch het grootst is (59 procent meent hier veel invloed op te hebben). Overigens is de invloed kleiner geworden ten opzichte van de uitkomsten uit 2005 (67 procent).

Personeelsbeleid

Het is logisch dat ondernemingsraden zich het meest bekommeren over de organisatie-(wijzigingen), want dit heeft direct gevolgen voor het personeel. Het is ook eenvoudig te verklaren dat de ondernemingsraden veel invloed op het personeelsbeleid hebben. Het instemmingsrecht op personele regelingen en de ontwikkeling van raamcao's versterken de krachtige rol van de or hier- in. Toch kan de belangrijke rol en invloed op het personeelsbeleid meer worden uitgebuit. Or's zijn vaak te druk met uitvoeringsbepalingen zoals reiskostenregelingen, interpretatiekwesties van het functiewaarderingssysteem en werktijdenregelingen. Allemaal belangrijk, maar het is erg tijdsintensief en biedt weinig kansen om echt innovatief te zijn voor een or. Maak meer gebruik van het initiatiefrecht en bij voorkeur op een punt dat werkelijk zoden aan de dijk zet, zoals personeelsbehoud. Op dit moment werkt 13 procent van de beroepsbevolking in de zorg. De verwachting is dat dit percentage in 2025 naar 23 procent gegroeid zal zijn. Er dreigt een groot personeelstekort. Er worden op dit moment intensive care-afdelingen en operatiekamers (gedeeltelijk) gesloten vanwege gebrek aan gespecialiseerde verpleegkundigen. De nood is hoog, maar een ziekenhuisinstelling die goed voor haar personeel is, heeft aantrekkingskracht.
De or zou kunnen schitteren wanneer hij juist op het gebied van binden en boeien van personeel een voorstel kon presenteren. Dan ben je echt proactief. In Amerika is ervaring opgedaan bij zogeheten *magnet hospitals*: ziekenhuizen die als een magneet verpleegkundigen aantrekken. In een dergelijk ziekenhuis hebben verpleegkundigen grote autonomie en wordt er flink geïnvesteerd in opleidingen. De verpleegkundigen zijn ook in de leiding van het ziekenhuis vertegenwoordigd.
Allemaal zaken die een or erg moeten aanspreken. Voor een or is dit een prachtige kans om dit punt op de agenda te krijgen of zelfs een initiatiefvoorstel in te dienen. Daardoor kun je echt wat betekenen voor het personeel op korte en lange termijn én het gaat over personeelsbeleid.

Commercialisering en marktdenken zijn momenteel hot items in de ziekenhuiswereld

Commercialisering

De invloed op het commercieel beleid wordt als niet zo heel belangrijk gezien, wat ook blijkt uit de mate van invloed die een or daarop heeft. Zes procent van de or's vindt dat men daar veel invloed op heeft. Toch zijn commercialisering en marktdenken op dit moment hot items in de ziekenhuiswereld. Veel ziekenhuizen zijn actief in het oprichten van zelfstandige behandelcentra, bv's of worden zelf een bv (bijvoorbeeld het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam, het St. Jans Gasthuis in Weert en de IJsselmeerziekenhuizen in Emmeloord en Lelystad). De huidige wetgeving die de uitkering van winst aan derden verbiedt, is voorlopig nog

Mate van or-invloed

Beleidsthema	Erg belangrijk (%)	Veel or-invloed (%)
Algemeen organisatiebeleid (strategisch beleid)	85	28
Commercieel beleid	38	6
Financieel beleid	87	23
Technologiebeleid	51	15
Organisatorisch beleid	95	48
Personeelsbeleid	78	59

Versterken or-rol

1. Vertrouw op de eigen ervaringsdeskundigheid, waarneming en bevindingen. Dure rapporten dienen ter ondersteuning en/of onderbouwing.
2. Gebruik de WOR alleen als je er samen niet uitkomt. Richt je op visievorming en (personeels)beleid en de eigen opvattingen hierover.
3. Zorg dat je vroegtijdig betrokken wordt bij de besluitvorming, passend binnen de or-speerpunten en de beleidscyclus van de eigen organisatie.
4. Maak gebruik van het initiatiefrecht.
5. Werk aan de relatie met de bestuurder. Met de bestuurder als partner valt er meer resultaat te behalen. Betrek hem bij scholing.
6. Marktwerking en commercialisering dreigen verwaarloosd terrein te worden voor ziekenhuis-or's. Stel dit thema centraal in overleg met bestuur en Raad van Toezicht.
7. Medezeggenschap is meer dan advies- en instemmingsrecht. Focus je op invloed op een kerntaak van het ziekenhuis omdat je medeverantwoordelijk wilt zijn.

een sta-in-de-weg. Maar ziekenhuizen verwachten een versoepeling van de regels. Winstoogmerk is geen vies begrip meer. Helaas voltrekken deze bewegingen zich soms buiten het gezichtsveld van de or. Zit daar een blinde vlek? De WOR geeft duidelijke adviesbevoegdheden over het doen van belangrijke investeringen en kredietverstrekking aan andere ondernemingen en/of het aangaan van duurzame samenwerkingsrelaties. Ondernemingsraden zouden tijdens het jaarlijks overleg met de Raad van Toezicht meer informatie moeten krijgen over deze plannen, de (financiële) betrokkenheid bij deze activiteiten en de mate waarin het eigen ziekenhuis hierin risicodragend wordt. De or heeft een belangrijke rol te vervullen, niet in het minst wanneer er ook personele belangen mee gemoeid zijn zoals detachering en outsourcing van personeel en/of diensten.

Patiëntenbejegening

De or van het St. Antonius Ziekenhuis in Nieuwegein/Utrecht heeft zich gebogen op de kerntaak 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. Die was erg enthousiast en stelde meteen geld, middelen en menskracht ter beschikking. Dit heeft ertoe geleid dat in dertien door de or georganiseerde bijeenkomsten 3.500 medewerkers opgeroepen werden te werken volgens het concept *If Disney ran your hospital*. Staat er iets over in de WOR? Nee, maar het heeft alles te maken met invloed, inspraak en medeverantwoordelijkheid. Een mooi voorbeeld van moderne medezeggenschap.

Invloed

Niet minder dan 87 procent van de deelnemers aan het onderzoek is het ermee eens dat de ondernemingsraad alleen invloed op strategisch niveau heeft als de bestuurder de or serieus neemt. Bovendien geeft ongeveer driekwart van de ondervraagden aan dat de kwaliteiten en motieven van de individuele or-leden veel belangrijker zijn om invloed te vergroten dan de wettelijke mogelijkheden. Als je bovenstaande uitkomsten aan elkaar koppelt wordt de aanbeveling: investeer in de relatie met de bestuurder. Niet zozeer door je op de WOR te beroepen, maar door vanuit de eigen bevindingen het gesprek met de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht aan te gaan. Daarbij is een goede balans tussen organisatiebelang en personeelsbeleid een absolute voorwaarde. De or van ziekenhuis Maasstad ging het jaarlijks overleg met de Raad van Toezicht in met een zorgvuldig voorbereide analyse, aan de hand van het 7S-model (een methodiek waarmee de kwaliteit van prestaties kan worden gemeten, red.). Vanuit een positief-kritische invalshoek werden ook een paar zorgpunten en concrete aanbevelingen voor het voetlicht gebracht. Deze aanpak is nog eens wat anders dan tijdens zo'n gesprek alleen de monoloog van een Bestuur of Raad van Toezicht aanhoren.

Verzilveren

Ondanks de situatie dat veel or's met onvervulde zetels zitten, is de or nog steeds het belangrijkste medezeggenschapsorgaan. Trends als decentralisatie, zelfsturing en integraal management bevorderen andere vormen van inspraak. Werkoverleg wordt gezien als een goede tweede. Echter, soms is een werkoverleg niet meer dan een instructiebijeenkomst. Onderzoek door de or van het Slingelandziekenhuis in Doetinchem toont aan dat de invloed van de medewerker op werkoverleggen niet altijd even groot is.
Nog steeds heeft de or bestaansrecht als koploper op het gebied van medezeggenschap. Maar de or krijgt in toenemende mate te maken met andere belangengroepen en inspraakorganen. De verpleegkundigenadviesraad bijvoorbeeld wordt een belangrijke speler en blijkt in sommige gevallen een beduidend sterk adviesorgaan te worden. Voor de or kan een dergelijke adviesraad een partner zijn om op een aantal personeelsaspecten van verpleegkundigen informatie uit te wisselen of zelfs samen op te trekken.
Concluderend kan gesteld worden dat de ziekenhuisondernemingsraden voldoende kwaliteit in huis hebben, maar dat het tijd wordt om deze te verzilveren door zich te onderscheiden op één of twee speerpunten en daar ideeën voor aan te reiken vanuit een grote zelfbewustheid.

Gert van Dongen *is trainer/adviseur voor ondernemingsraden en gespecialiseerd in zorgondernemingen, www.talentsupport.nl, e-mail: g.vandongen@talentsupport.nl*

Bureau **Zuidema**

INFO

Themadagen

Op 11 februari en 10 maart worden themadagen gehouden over de uitkomsten van het onderzoek en aanbevelingen door Gert van Dongen. Daarnaast geeft Gert Muis aandacht aan de initiërende rol van de or van het St. Antonius Ziekenhuis ten aanzien van het concept *If Disney ran your hospital* en is er een verhaal over binden en boeien van medewerkers volgens de filosofie van het magneetziekenhuis door Alex Lindenburg van het Vlietland Ziekenhuis.
Kijk voor meer informatie op www.zuidema.nl – trainingsaanbod (open inschrijving) – themadag medezeggenschap in ziekenhuizen.