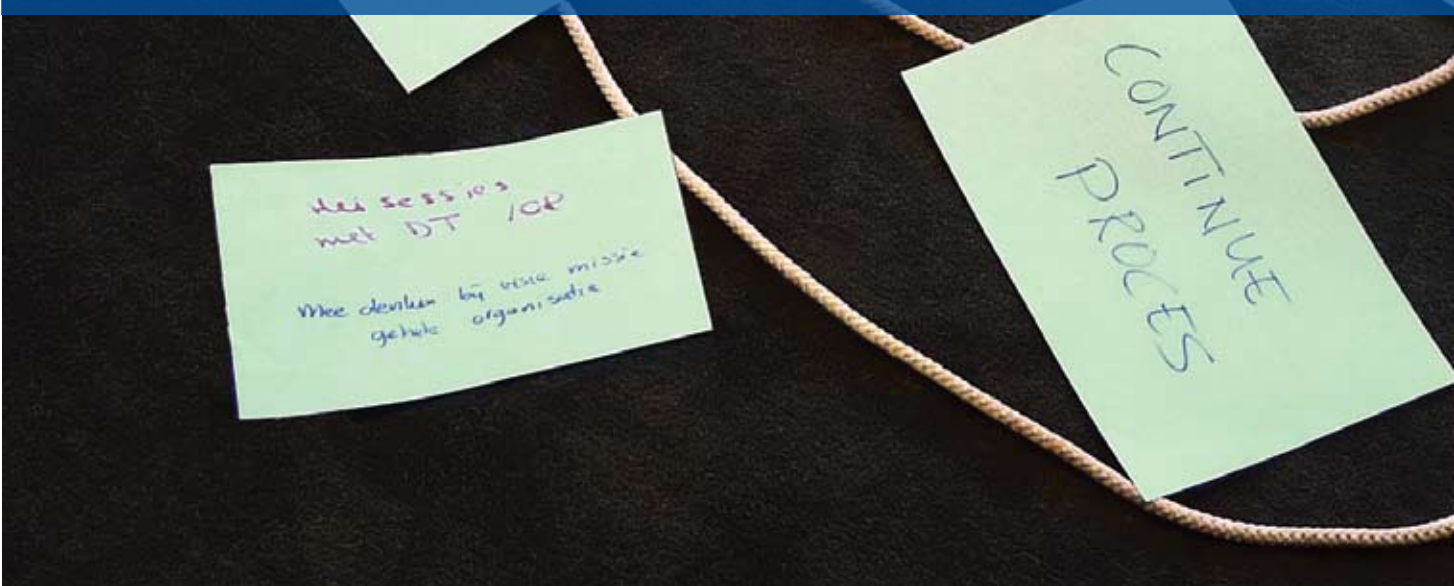




# A&O PROVINCIES

PROVINCIALE ONDERNEMINGSRADEN

## Kansen voor vernieuwing



# *'Soms is het tijd voor vertrek zonder je bestemming te kennen'*

TENNESSEE WILLIAMS



Masterclass van ProvOR en A&O Provincies.

18 januari 2011.

---

# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding	5
Samenvatting	8
DEEL	
1 De nieuwe provincie	10
2 De masterclass	15
3 Verder	27
BIJLAGEN	
Persoonlijke inzet en competenties	29

---

# Voorwoord

Kunnen bezuinigingen en vernieuwingen samen gaan? Het beantwoorden van deze vraag is voor vele ondernemingsraden een uitdaging.

In opdracht van de regering deed de commissie Kalden onderzoek naar mogelijke bezuinigingen bij de lagere overheden. Als reactie hierop startten de provincies in de eerste helft van 2010 een eigen onderzoek. Door de val van het kabinet zijn de rijkswerkgroepen sneller dan voorzien met hun resultaten naar buiten gekomen. Hoe de resultaten van de commissie ook zouden worden opgepakt, de medezeggenschap begreep in ieder geval dat er zware tijden voor de provinciale organisaties voor de deur zouden staan.

Als medezeggenschap kun je stil blijven staan en afwachten met welke voorstellen de bestuurder komt. Je kunt ook proberen actief in te spelen op de situatie en de gelegenheid gebruiken om vernieuwingen te stimuleren, immers de urgentie om iets te doen wordt door iedereen wel gevoeld. Dit uitgangspunt is dan ook vanuit de ProvOR (gezamenlijke Provinciale Ondernemingsraden) het startpunt geweest om samen met A&O Provincies een masterclass "Kansen voor vernieuwing" te organiseren. Als mede organisatoren van deze masterclass hebben wij veel plezier beleefd aan de betrokken wijze waarop de deelnemers de verschillende aspecten naar voren brachten, aan het enthousiasme dat ze rond dit toch wel moeilijke thema aan de dag legden en aan de creativiteit die opborrelde uit de groep.

Tijdens de masterclass is een aantal zaken op inhoudelijk-, procedureel- en procesniveau op een heldere en pakkende manier aan de orde gekomen. De weerslag van de dag treft u in dit document aan. Duidelijk is in ieder geval dat we op een nieuwe manier met elkaar moeten samenwerken. De masterclass is een eerste stap geweest. Ondernemingsraden zullen nu zelf stappen gaan zetten. Een prima startpunt voor de verdere uitwerking door de ondernemingsraden van de provincies en voor het ProvOR. De relaties met het Georganiseerd Overleg en met de bonden zullen zeer zeker ook aan bod (moeten) komen. Samen sta je sterker!

De ProvOR is het platform om de ervaringen uit te wisselen, ideeën verder te ontwikkelen en gezamenlijk op te trekken. A&O Provincies is daarbij een katalysator en heeft daarmee een positieve invloed op de kwaliteit van de medezeggenschap en daarmee op kwaliteit van de besluitvorming van de provincies als totaal.

## Tot slot:

Dank aan allen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze masterclass en het voorliggende document. Wij zijn benieuwd welke ondernemingsraad in 2012 met de medezeggenschapsprijs A&O Provincies aan de haal gaat!

*Jaap Doeven*  
*Lid algemeen bestuur A&O Provincies*  
*Portefeuille houder medezeggenschap*

*Garnt Klinkenberg*  
*Voorzitter ProvOR*

---

# Inleiding

‘Elke waarheid was eens een zonderlinge opvatting’

BERTRAND RUSSELL

De provincies zullen in de periode 2011 – 2015 allen in meer of mindere mate te maken krijgen met bezuinigingen, reorganisatie en formatiereductie. De positie van het middenbestuur wordt heroverwogen, organisatieonderdelen worden vervreemd en er ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden. De provinciale ondernemingsraden staan aan de vooravond van een dynamische periode. De kunst daarin is zodanig te opereren dat er een vitale, vernieuwde provincie overblijft, waarin eventuele reorganisaties op een juiste manier zijn gedaan.

## KANSEN VOOR VERNIEUWING – MASTERCLASS 18 JANUARI 2011

Hoe kun je een tijd van bezuinigingen zien als kans voor vernieuwing? Er wordt immers gesnoeid en gesneden? Toch zullen de provincies zich moeten vernieuwen om hun taken in een veranderende omgeving waar te maken. De masterclass ‘Kansen voor vernieuwing’ ging over het in de praktijk realiseren van vernieuwing, zowel qua uitvoering van taken als van besluitvorming en medezeggenschap.

5

## METAFOOR: DE PROVINCIE ORGANISATIE ALS MUZIEKGEZELSCHAP

U bent een goed aangeschreven muziekgezelschap of orkest met subsidie. U heeft daardoor een mooie organisatie opgebouwd: eigen pand, technici, prima PR, voldoende tijd voor ontwikkeling van het stuk en voor repetitie, mogelijkheid om vanuit een goed voorstellingscript te werken, enzovoorts. Vrij plotseling, en in relatief hoog tempo, wordt de subsidie afgebouwd tot een aanzienlijk kleiner bedrag. Alles wat u qua organisatie, qua werkproces en in ontwikkelruimte in tijd gewend was te doen, kan niet meer. Tegelijk worden de eisen die in de media en door het publiek aan muziek gesteld worden hoger. Als dit gezelschap muziek wil blijven maken, is er een probleem. De eerste impuls, na natuurlijk de hakken in het zand te zetten, is de organisatie flink te saneren en met hetgeen overblijft hetzelfde te realiseren als daarvoor met meer. Al het vet (en zelfs iets meer) gaat er uit. Beetje harder werken, termijnen wat korter, iets minder PR. U ziet het effect natuurlijk al voor u: het gaat een keer misschien nog best goed, maar daarna gaat het bergafwaarts. Te veel druk, te weinig ruimte, mensen die afhaken, slechtere publiciteit. Op zich is er niets mis mee wat vet uit de organisatie te halen als de financiën minder zijn. Als u echter dezelfde of hogere resultaten nastreeft, dus nog steeds kwalitatief hoogwaardig voorstellingen waar mensen naar toe komen en over spreken, zult u zaken anders moeten gaan aanpakken. Het maakproces van muziek, de interactie met het publiek, ook al tijdens het maken, de verhouding met schouwburchen, de functie van muziek en theater in de maatschappij of in bepaalde

---

gemeenten. De werkverdeling binnen het gezelschap: specialisme – generalisme. Kortom: er is vernieuwing nodig op alle fronten van het maakproces: functie, relatie publiek, financieel, PR, maatschappelijke status etc. Alleen dan is op lange termijn met de mindere subsidie een steeds beter wordend muziekgezelschap mogelijk.

In de periode 2011-2015 staan de provincies voor een gelijksoortige uitdaging: om gelijktijdig te vernieuwen én te bezuinigen en te reorganiseren. Op de masterclass van 18 januari 2011 kwam naar voren wat dan kernpunten zijn.

- **Inhoud**

- De provincie dient een focus op haar kerntaken te zetten, dus geen kaas schaaf, maar de taken die prioriteit hebben zo goed mogelijk uitvoeren.
- Een belangrijk aspect van vernieuwing is het zgn. ‘out of the box denken’. Dat betekent ook de creativiteit van medewerkers, burgers en medezeggenschap leren benutten.
- Tenslotte is in een periode van vernieuwing het noodzakelijk mensen voldoende toe te rusten, door instrumenten van sociaal beleid zoals opleiding en inzetbaarheid, voldoende mensen, etc.

- **Procedure**

- GO en OR ‘samenvoegen’. De kern van dit punt is dat het ongewenst is als GO en OR twee verschillende stromen zijn en dat samenwerking en afstemming (in welke vorm dan ook, samenvoeging is ook een mogelijkheid) gewenst is.
- Bijzonder is dat, kijkend naar de procedures bij vernieuwing, duidelijk werd dat het proces van hoe je met elkaar werkt, ieder met eigen verantwoordelijkheid, aan vernieuwing misschien wel cruciaal is. Het gaat dan om samen in het proces zijn, met alle verschillen en agenda’s die daarbij horen. Dat gevoel van samen ervoor staan is belangrijk.
- Nieuwe manieren van mensen betrekken en laten participeren in vernieuwing of in de medezeggenschap. ‘Broodje serieus’ is bijvoorbeeld een lunch op uitnodiging, waaraan een inhoudelijk gesprek over een serieus onderwerp gekoppeld zit.

- **Proces**

- De doelen van vernieuwing zullen waarschijnlijk telkens vrij algemeen en abstract geformuleerd zijn. Daar zijn in de praktijk geen concrete afspraken over te maken of stappenplannen vast te stellen. Het gaat er om met elkaar wel die algemene en abstracte richting op te gaan, en dan steeds de bandbreedte te bepalen van wat er nu wel en niet passend is. Die bandbreedte geldt bijvoorbeeld ook voor de toepassing van de bevoegdheden van de OR: steeds afstemmen of het nodig is te komen tot een formeel (advies)moment en nog juist niet.
- Verder ontwikkelen en professionaliseren van ProvOR als platform; aansluiting zoeken bij IPO en IWV. Beide met het oog op kwaliteit en afstemming tussen de provinciale ondernemingsraden en met de werkgevers.

---

Opvallend is natuurlijk dat out-of-the-box denken en het op een andere wijze gaan werken steeds genoemd worden. Hetzelfde geldt voor op een andere wijze met besluitvorming en medezeggenschap daarin omgaan. Tegelijk ziet u dat er ook voldoende basiszekerheid en procedures gevraagd worden. Maar hoe doet u dat in de praktijk? En wat leert de theorie?

Op 18 januari spraken we feitelijk over bovenstaande metafoor en hebben we met elkaar verkend hoe we daar in staan en welke ervaring we al hebben. Dit document is daar een weerslag van. Een mooie basis om in de praktijk op voort te borduren en meer inhoud te gaan geven.

### LEESWIJZER

Het document is opgedeeld in drie delen. Deel 1 is de algemene beschouwing over waar de provincie organisatie voor staat (A) en het veranderproces (B), ontleend aan voornamelijk literatuur en ervaring van de opstellers.

Het tweede deel beschrijft de uitkomsten van de masterclass: 's ochtends de kernpunten van hoe als OR-en aan de gang te gaan, 's middags verdiept en verder uitgewerkt, ook met voorbeelden, en tenslotte interviews met de aanwezige vertegenwoordigers van werkgevers (Provinciesecretaris Overijssel Harrie Timmerman) en werknemers (ABVA/KABO Xander den Uyl).

Deel 3 tenslotte geeft een model hoe verder te werken met al deze uitkomsten, mogelijkheden en ideeën in de eigen praktijk.

## 7

### VERANTWOORDING

Het document is opgesteld door Isaäk Mol, met hulp van Marcel Daems, in gesprek en afstemming met namens ProvOR Garnt Klinkenberg, Cent van den Berg en Marjolein Portena; namens IPO Pauline de Jonge en namens A&O Provincies Peter Smits en Jaap Doeven. De tekst over de inhoudelijke workshop is van Marc Linssen; het voorbeeld van Groningen uit de procedurele workshop van Jan Mooi. De uitkomsten van de masterclass van 18 januari 2011, waarbij 46 OR-leden, P&O'ers en GO-leden vertegenwoordigd waren, zijn gebruikt om het voor de conferentie gemaakte conceptdocument aan te scherpen tot het huidige werkdocument. Met dit werkdocument kunnen in ProvOR / OR / A&O - verband vervolgoctiviteiten worden ondernomen om de medezeggenschap te ondersteunen bij de vernieuwing van de provincie organisatie.

---

# Samenvatting

Vernieuwing tegen de achtergrond van bezuiniging betekent, in de periode 2011-2015, voor de provincies dat er medewerkers moeten vertrekken.

Andere effecten zijn:

- **Nieuwe rollen voor medewerkers**, samenhangend met de regierol van de provincie, en daarmee het ontwikkelen van nieuwe competenties en waarden (work-values).
- **Samenwerkingsverbanden**, ook publiek – privaat, zeker in de uitvoerende en ondersteunende diensten.
- **Problemen van werving van nieuwe medewerkers (met name na 2015) door het voorziene verloop**, omdat de provincie een relatief hoog opleidingsniveau en ervaring vraagt.

8

Het proces van verandering heeft twee kanten, die gelijktijdig spelen en elkaar beïnvloeden. Het ene is een verbeterproces, dat vooral aangestuurd wordt door bezuiniging. De andere een vernieuwingsproces, waarin nieuwe waarden, werkwijzen en competenties, voor zowel organisatie als medewerkers, worden ontwikkeld die de gewenste rol van de provincie in 2015 realiseren. De vernieuwing is de kern van de ontwikkeling die de provincie moet doormaken.

Verbetering kan ingericht worden via het vaststellen van een eindplaatje en meetbare stappen om daar te komen. Vernieuwing krijgt gestalte door de nieuwe waarden te formuleren en deze in de dagelijkse praktijk te realiseren en door op dat proces te reflecteren en te reageren. Het eindplaatje van de provincie in 2015 is dus niet helemaal concreet te beschrijven, omdat het ook om nieuwe, waarden en werkwijzen gaat, waar de provincie thans nog geen ervaring mee heeft.

Als aanzet beschrijven we de provincie van 2015, waarin de kerntaken nog hetzelfde zijn, maar de houding waarmee deze aangepakt worden anders is. Regie, proactiviteit, oplossend professioneel vermogen, minder protocollen, wel transparant.

Ondernemingsraden, bestuurder en in het verlengde daarvan ook managers en HR functionarissen, zullen hun samenwerking en overleg in dit proces van vernieuwing anders moeten inrichten. Centraal moet de inhoud komen in plaats van de posities. Informatie wordt niet gebruikt voor de eigen positie, maar gedeeld om verder te komen. Het idee van samen uit, samen thuis. Van OR-leden wordt bovendien verwacht steeds in dialoog te zijn met betrokkenen in de organisatie, in plaats van daarover te vergaderen. Door deze proactieve houding en via reflecties op wat er gebeurt krijgt de OR zijn invloed. Dit vraagt nieuwe competenties, zowel voor OR als voor bestuurders. Ook nieuwe werkwijzen.



---

Deel 2, over de masterclass, verdiept dit alles met voorbeelden, inzichten en vernieuwende medezeggenschap. Zonder step-by-step of two-by-two schema's, maar wel inspirerend en bedoeld om mee verder te kunnen. Een van de onderliggers van zowel ProvOR als de masterclass is immers ook OR-leden elkaar te laten ontmoeten, ervaring uit te wisselen en elkaar te kunnen adviseren. Bestuurders, bonden en P&O waren betrokken om ook daar uitwisseling en dialoog mee te organiseren.

In deel 3 tenslotte worden de opbrengsten van de masterclass vertaald in een schema, waarmee elke OR verder kan werken aan vernieuwing en bezuiniging. De metafoor van een meerdelige TV-serie vormt de basis. Van een visie op wat de kern van de ontwikkeling van de provincie organisatie van de komende jaren is (het verhaal), naar specifieke afleveringen en van elke aflevering een expliciet plot. En wat dat vraagt om dat te realiseren. Dit keer wel als stappenschema ...



Uitgangspunt van de provinciale organisatie en van het openbaar bestuur in het algemeen is dat zij slagvaardig, democratisch en efficiënt is. Dat maakt dat er consequent kritisch naar de rol van de provincies gekeken wordt. Door het kabinet is besloten dat de provincies blijven bestaan, maar dat er druk langs twee lijnen uitgeoefend wordt op het functioneren van de provincies:

- een bezuiniging
- een vernieuwing

De twee lijnen hebben direct met elkaar te maken. Grofweg zouden we kunnen zeggen dat bepaald wordt welke taken specifiek des provincies zijn en dat deze met minder middelen op een hoger niveau worden uitgevoerd.

#### A MAAR WAT IS DEZE PROVINCIE DAN, BIJVOORBEELD IN 2015?

We nemen voor het gemak aan dat de provincie in hoofdlijnen de taken behoudt zoals aangegeven door de Commissie-Lodders<sup>1</sup> (duurzame ruimtelijke ontwikkeling en inrichting, vitaal platteland, regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer, regionale economie, culturele infrastructuur en monumentenzorg en de kwaliteit van het openbaar bestuur), met daarbij de mogelijkheid voor de provinciale organisatie om te focussen. Mocht dat veranderen, door een takendiscussie, wordt de beschreven verandering, bezuiniging en vernieuwing niet aangetast.

Het accent in de kerntaken (of in een specifieke focus op een of meer van hen) ligt op het nemen van regie. De provinciale organisatie is er een van hoogopgeleide medewerkers, die in merendeels complexe samenwerkingsverbanden kunnen opereren vanuit een regierol, waarin visie, samenwerking met diverse partijen, geld en juridische bevoegdheden samen komen. De rol is in hoofdzaak strategisch. Uitvoering ligt bij min of meer zelfstandige onderdelen of andere partijen, zoals gemeenten.

<sup>1</sup> Bestuursakkoord Rijk – Provincies 2008-2011 en rapport 'Ruimte, regie en rekenschap' (2008) van de gemengde commissie decentralisatievoorstellen (Commissie-Lodders).

---

## 'Een grote uitdaging zonder voorbeeld'

GARMT KLINKENBERG, VOORZITTER PROVOR,  
DECEMBER 2010

11

Naast de regierol doet de provincie ook mee in programma's in samenwerking met andere partijen op basis van strategische visie en expertise. Ook daar is de opstelling proactief.

Er is interprovinciale samenwerking als er een gebiedsvisie vereist is die de provincie overschrijdt en samenwerking met andere provincies past. Voor internationale samenwerking geldt hetzelfde.

De regierol gaat niet uit van de arrogantie dat de provincie oplegt hoe iets moet of hoort. Het is een samen met betrokken partijen ontwikkelen en realiseren van programma's die efficiënt en effectief zijn. Regie gaat over samen brengen en verder komen. Het vanuit de eigen rol kunnen balanceren tussen partijen het daarin flexibel kunnen omgaan met een integrale visie zijn misschien wel de belangrijkste nieuwe waarden van de provincie. Als dat lukt, vernieuwt de provincie, omdat zij dan een strategische meerwaarde vervult op beleidsvelden in samenwerking met betrokken partijen.

De vernieuwing zit in de wijze van uitvoering van de taken. Het wordt nog meer interactief, ondernemend, stimulerend. De 'bevoegd-gezag-houding' vanuit regels, beoordelend en bewakend, moet daarvoor wijken.

De vernieuwing zou niet slagen als de provincie tot 2015 slechts bezuinigt. Dus als zij dezelfde werkwijzen houdt, die als werkprocessen sterk gerationaliseerd (lees uitgekleed) zijn. Naast kernwaarden als geld (weinig kosten) en interne voorstelbaarheid (processen zijn steeds inzichtelijk) dient er een proactieve regierol (in het verlengde van de adviezen van de Commissie Geelhoed<sup>2</sup>) ontwikkeld te zijn waarin de provincies haar bestaansrecht met trots kan aantonen. Met als paradox daarin wellicht eerst mensen 'op straat' te moeten zetten. De functies van medewerkers van de provincies worden uitgebreid met nieuwe rollen<sup>3</sup>. Ook dat is een ontwikkeling die al langer zichtbaar is, maar de komende jaren veel duidelijker zal worden.

### VOORBEELD

Het nemen van regie is bijvoorbeeld voor een beleidsambtenaar een nieuwe rol waarin hij (of zij) niet alleen van de inhoud van het beleid verantwoordelijk is, maar bijvoorbeeld ook voor de totstandkoming van een gedragen beleid tussen partijen en het daarin ondernemend zijn;

- Voor de succesvolle implementatie van het beleid.
- Voor het opstellen en bewaken van een onderliggende integrale visie.
- Voor het onderhouden van contacten met alle betrokken partijen, inclusief de politiek.

De regisserende provincie vraagt van haar medewerkers dat zij de regierol kunnen nemen, inclusief de (eind)verantwoordelijkheid in de breedte van dat beleid.

---

2 Rapport van IPO-commissie 'Op schaal gewogen' uit 2002.

3 Hier baseren we ons op de theorie van het rollenportfolio. Zie bijvoorbeeld: GJ Schuiling, Het nieuwe schaakspel van rollen. Implicaties voor functieontwerp, loopbaanontwikkeling en opleiding, in: M&O 2-2008, 27-45, of: Isaäk Mol & Gertjan Schuiling, De loopbaan in de baan. Rollenportfolio's bieden meer mogelijkheden, in: Opleiding&Ontwikkeling, tijdschrift voor HRD, 1-2011, pp. 16-20.

Nieuwe competenties zijn daarbij aan de orde, zoals:

- strategisch netwerken
- ondernemend zijn
- kunnen verbinden
- besluitvaardigheid
- lef en durf

De provincie zal het nieuwe portfolio van rollen inzichtelijk moeten maken om de gewenste regierol te realiseren. Het HRM-beleid dient daarbij aan te sluiten om medewerkers richting de nieuwe competenties te ontwikkelen. Het uitbreiden van de functie van medewerkers met nieuwe of veranderende rollen, is een **eerste** effect van vernieuwing in combinatie met bezuiniging.

Deze veranderende rol vraagt drie vernieuwingen van medewerkers<sup>4</sup>:

- Nieuwe kennis en vaardigheden (voor complexere taken en/of zwaardere verantwoordelijkheden).
- Nieuwe tijdshorizon (het verder in toekomst kunnen overzien van gevolgen van te maken keuzes en te nemen beslissingen).
- Ontwikkeling nieuwe waarden (zgn. work-values), waarvan medewerkers inzien dat deze van betekenis zijn in het vervullen van hun werkrollen, zoals bijvoorbeeld bij het nemen van regie. Een belangrijke waarde op individueel niveau bij het ontwikkelen van een nieuwe rol is proactiviteit.

Vanzelfsprekend hoort hier een (nieuwe) manier van leidinggeven bij, waarin twee accenten cruciaal zijn: (1) het aansturen van medewerkers in hun vakmanschap en (2) het realiseren van voldoende richtinggevende kracht van de organisatie daarbij, zodat verbinding ontstaat.<sup>5</sup>

Een **tweede effect** is wat er met uitvoerende diensten gebeurt. Het vraagstuk van efficiënter organiseren, waarbij de verantwoordelijkheid intact blijft en op het juiste kwaliteitsniveau. Dat kan in allerhande samenwerkingsverbanden, ook publiek-privaat. De uitwerking hiervan is een thema voor het overleg van de ondernemingsraden. De uitdaging voor ondernemingsraden is dit vraagstuk niet slechts als implementatietraject te zien, maar deze te beoordelen vanuit een eigen visie op het samenspel van beleid en uitvoering.

Een **derde** en **laatste** effect dat we hier noemen betreft de arbeidsmarkt en de rechtspositie van de ambtenaar. Provincies kennen een relatief hoge gemiddelde leeftijd (> 46 jaar) en relatief veel lange dienstverbanden (gemiddeld 13,7 jaar<sup>6</sup>). De komende tien jaar stroomt er 60 tot 70% van het aantal medewerkers uit, door pensioen (30%) en ander verloop.<sup>7</sup> Het verlies van kennis en ervaring is volgens de voorspelling nauwelijks op te vullen.

4 GJ Melker & L van der Sluis, Het managen van interne mobiliteit, Develop, 2008.

5 Zie bijvoorbeeld: Groot, N. (2010). Zelforganisatie en leiderschap. Een uitdagende paradox. Amsterdam: Mediawerf; of verschillende, recente publicaties van Erik van der Loo.

6 Beide cijfers op informatie van het IPO, december 2010.

7 Arbeidsmarktanalyse Openbaar Bestuur, Ministerie van BZK, September 2010

Realistisch is niettemin op korte termijn een verlies van werkgelegenheid die niet met natuurlijk verloop valt te realiseren. Daar zijn vier verschillende scenario's voor ontwikkeld<sup>8</sup>, als een matrix, waarin het tempo van economisch herstel (snel, langzaam) op de ene as staat en de visie op de overheid (individuele of collectieve arrangementen) op de andere as. In alle scenario's is krimp met vervolgens lastig kunnen werven van kwaliteit een complicerende factor in het streven naar duurzame kwaliteitsverbetering en vernieuwing van de provinciale overheid.

De rechtspositie van de ambtenaar is bovendien minder vanzelfsprekend.

Een belangrijke vraag voor nu en de nabije toekomst is dan ook welke rechtspositie voor ambtenaren gewenst is. Het gaat daarbij om het vinden van een nieuwe balans tussen 'zekerheid' en 'flexibiliteit'.

### B HET VERANDERPROCES<sup>9</sup>

Veranderprocessen worden vaak ingestoken op een zelfde manier. Er wordt een toekomstplaatje uitgewerkt (met als instrumenten: visie, beleidsplan, organisatieplaatje, functieboek, plaatsingsproces), een planning gemaakt om daar naar toe te gaan (instrumenten bijvoorbeeld: projecten, organisatieveranderingen (samenvoeging diensten, uitbesteding, samenwerking, andere aansturing) en deze planning (meetbare stappen) wordt tussentijds geëvalueerd en waar nodig herzien. Om mensen achter de veranderingen te krijgen, wordt gewerkt met dominante coalities: als er voldoende draagvlak ontwikkeld is voor het toekomstplaatje, gaat het op dezelfde wijze verder.

Dat we vaak op deze wijze veranderingen insteken, is niet vreemd. Daarmee wordt een overzichtelijkheid gecreëerd van iets wat anders complex zou kunnen worden. Er wordt een sterk accent gelegd op beheersbaar maken van een op zichzelf complexe verandering. Iets wat voor managers in politiek gestuurde organisaties aan de orde van de dag is.

Bij de implementatie van de verandering wordt vaak gebruik gemaakt van bekende HRM-instrumenten, waarbij het gaat om prikkelen, stimuleren en aantrekkelijk maken van nieuw gedrag en het straffen op ongewenste gedragingen.

Dit bekende type veranderen is passend als de beoogde verandering duidelijk en concreet is. Het past, anders gezegd, vooral bij het **verbeteren** van bestaande werkprocessen en werkrollen. Het past ook bij hoe de huidige provincie

---

<sup>8</sup> De grote uittocht. Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidsectoren. Uitgave van Ministerie van BZK met sociale partners, april 2010.

<sup>9</sup> We leunen hier op L de Caluwé & H Vermaak, *Leren veranderen*. Een handboek voor de veranderkundige (Kluwer, herziene editie, 2006). In dat boek staat de, inmiddels bekende, kleurentheorie uitgelegd en toegelicht. Gangbaar is blauw/geel veranderen. Blauw voor de blauwdruk, het in beeld brengen van hoe het moet en zal gaan; geel voor het politieke en het denken in termen van macht. Rood is belonen, uitdagen, straffen (zie gangbare inzet HR instrumenten). Een vernieuwingsproces is vaak meer gebaat bij een groen / witte insteek. Groen gaat over leren en ontwikkelen, wit over ruimte geven en daarmee bijvoorbeeld over het openstaan voor het vakmanschap van medewerkers. Vernieuwen gaat immers over het in de praktijk realiseren van 'het andere', van dat wat de organisatie nog niet doet.

---

werkt: die is in haar werk tamelijk projectmatig opgebouwd en bovendien sterk geprotocolleerd. Er wordt met andere woorden gewerkt aan vooraf bepaalde doelen volgens protocollen, waarbij de stappen en de uitkomsten voorspelbaar zijn.

De **vernieuwing** van de provincie vraagt een bepaalde mate van onzekerheid en manoeuvreerruimte, die zich slecht verhoudt met een te geprotocolleerde projectomgeving.

Regie nemen in complexe vraagstukken vraagt een, op proactieve wijze, met andere partijen ontwikkelen van een optimale aanpak en dat gaat verder dan opleggen en organiseren hoe iets gedaan dient te worden. En omdat provincies, zeker met de toenemende regierol, gemiddeld hoog opgeleide medewerkers hebben, is uitgaan van de expertise van de professionals van groot belang.

Er zijn dus twee belangrijke vernieuwingen, die de provincie niet kan realiseren door de bekende planmatige aanpak:

- Het ontwikkelen van de regierol in de dynamiek met andere betrokken partijen.
- Het centraal stellen van de professionaliteit van medewerkers in de werkprocessen.

Ondernemingsraden krijgen waarschijnlijk te maken met projectachtige aanpakken om nieuwe rollen en werkprocessen te realiseren, waarbij onzekerheid en onduidelijkheid horen. Medewerkers van de provincie zullen ook nieuwe rollen en deels nieuwe competenties moeten ontwikkelen, net als hun leidinggevend.

---

## VERBETEREN

Signaleren van tekortkomingen en fouten en deze herstellen middels een ontwerpaanpak

De oplossing centraal stellen

Streven naar stabiliteit en duidelijkheid

Technisch-procedurele blik, met duidelijke scheiding tussen ontwerp (besluitvorming) en implementatie

Leunen op ervaring en kennis van elders (vraag naar expertise)

---

## VERNIEUWEN

Op basis van concrete ervaringen de bestaande werkwijzen aanpassen (anders gaan doen)

Professionaliteit van medewerkers als uitgangspunt nemen<sup>10</sup>

Kunnen omgaan met niet weten waar iets naar toe gaat en zelf actief vorm geven aan rollen en situaties

Interatieve procesbenadering, waar de professional centraal staat en er juist een voortdurend vloeiende overgang is tussen besluitvorming en implementatie

Eigen casussen gebruiken om tot grotere verandercapaciteit te komen

---

<sup>10</sup> Zie bijvoorbeeld D Cooperrider & D Whitney & JM Stavros, Appreciative inquiry handbook: for leaders of change, 2008. David Cooperrider is een Amerikaan die met zijn appreciative inquiry (grotweg vertaald als 'waarderend onderzoeken') bekend is geworden. Het is een manier van organisatieontwikkeling. Bij Cooperrider werk je niet van probleem naar oplossing, maar van hoe je het zou willen naar hoe je dat gaat doen. De eerste stap (appreciating) is het waarderen van het beste van wat er nu al is. Dus: wat vinden we het beste in ons huidige werk? Vervolgens maak je met elkaar visueel hoe het zou kunnen worden (envisioning), dus als we dromen van wat ons werk idealiter allemaal wel niet zou kunnen opleveren. Daarna vertel je elkaar wat je denkt dat nu nodig is (dialoguing), om richting die ideale situatie te kunnen bewegen. Dat is een proces van dialoog, waarin het doel is elkaar te horen en de kern daarvan over te houden. Ten slotte vertel je elkaar hoe de gewenste verandering werkelijkheid kan worden (innovating).



## De masterclass

15

Dinsdag 18 januari 2011 waren een vijftigtal mensen in de Jaarbeurs te Utrecht bijeen voor een interactieve masterclass. De organisatie van de masterclass wilde vooral input hebben van de deelnemers. Namelijk hoe men kijkt naar vernieuwing, ondanks de eventuele pijn van bezuiniging en proeven wat vernieuwing dan is. Vernieuwing zowel in hoe de provincie werkt als hoe veranderingen tot stand komen.

---

### OCHTEND

#### TAFEL 1: DE INHOUDELIJKE KANT VAN DE VERNIEUWING

's Ochtends werd in carrousel verband met elkaar besproken wat nu kernpunten zijn voor de vernieuwing van de komende jaren, voor de provincie als organisatie en voor de medezeggenschap daarbij. Opvallend was een grote mate van gelijkgestemdheid en bereidheid om vernieuwing aan te gaan.

Er werd gewerkt aan drie tafels in drie rondes.

Tafel 1 ging over de inhoudelijke kanten van de vernieuwing waar de provinciale medezeggenschap mee te maken krijgt. De thema's die hier spelen zijn:

- De taken en het perspectief van de provincies. Op zichzelf is het perspectief dat IPO schetst prima, maar zou dit profiel de provincie ook echt steviger moeten maken door op een andere wijze te werken. Daar komt de regierol terug. Opvallend was de nadruk op een andere wijze van het betrekken van burgers en bedrijven (via o.m. social media), van medewerkers en het actief vormgeven aan een andere houding (meer faciliterend en proactief) en andere werkprocessen. Allemaal uitspraken in abstracte zin, maar met her en der ook ideeën over hoe dat dan te doen.

- Betrokkenheid van de OR en het GO. Duidelijk is dat de bestuurder de OR (en ook het GO) nodig heeft in deze vernieuwingslag, maar dat een proactieve samenwerking nog niet vanzelfsprekend is en ook qua attitude iets anders van de OR vraagt. GO en OR werken bovendien te vaak onvoldoende goed samen, waar samen optrekken (al of niet samengevoegd) van wezenlijk belang is.
- Tempo, flexibilisering, hoge expertise. Op de een of andere manier zal de provincie, met behoud van haar bestuurlijke betrouwbaarheid, vlotter en ondernemender moeten gaan opereren. Andere arbeidsvoorwaarden, andere aansturing, toerusten van medewerkers. Maar toch vooral ook nieuwe dingen gaan doen op bestaande terreinen, durven, out of the box denken.

## TAFEL 2: DE PROCEDURELE KANT VAN VERNIEUWING

Op tafel 2 stond de procedure centraal om tot vernieuwing te komen. De procedure is de weg om tot een verandering te komen, waarbij formele aspecten als regelgeving en wie betrokken zijn een rol spelen. Hier kwam het volgende naar voren:

- De samenwerking OR en GO moet zodanig zijn dat ze dezelfde lijn voeren. Verder waren er veel opmerkingen over de positie van de OR. Een convenant kan goed zijn, maar alles dicht timmeren is niet handig in een vernieuwingslag. Niettemin vraagt vernieuwing van de OR niet zozeer nieuwe procedures maar een adequaat ermee omgaan. Stevig, met een goede formele basis, en tegelijk open naar de bestuurder en de medewerkers. Dat is voor veel OR-en en bestuurders een nieuwe wijze van werken, die in de praktijk ontwikkeld gaat worden.
- Een tweede punt heeft te maken met hoe vernieuwingen gerealiseerd worden. Aanpassing van arbeidsvoorwaarden, wellicht de overheid als werkgever in plaats van de provincie, brede en flexibele inzetbaarheid, competentiemeting, werving. Het is belangrijk hier duidelijke procedurele lijnen af te spreken en tegelijk grote stappen te zetten, anders gaan medewerkers hier niet in mee.
- Tenslotte komen veel moderne werkwijzen naar voren, zoals meer informeel, kortere lijnen, meer eigen verantwoordelijkheid, kijken naar mogelijkheden in plaats van problemen. Dat geldt zowel voor de provinciale organisatie, als voor het overleg, maar ook in ProvOR-verband. Treedt ProvOR nu op als vertegenwoordiger en waar dan, bij het IPO? De meningen zijn daar nog niet eensluidend over.

## TAFEL 3: DE PROCESKANT VAN DE VERNIEUWING

Tafel 3, de proceskant, is een ingewikkelde. Proces is iets anders dan de procedure, omdat het gaat over hoe betrokken personen en partijen samen tot iets nieuws komen, hoe ze dat aanpakken, hoe ze daarin communiceren en samenwerken. De vraag is: Hoe steek je zo'n vernieuwing nu in? De aanwezigen waren het eens dat een duidelijke visie van de OR van belang is, zowel inhoudelijk als hoe de OR betrokken wil zijn. Vervolgens is het in de praktijk zoeken naar een balans van voldoende stevige en formele basis en ruimte durven geven aan de organisatie



---

om met elkaar stappen te gaan zetten. Dat lijkt heel lastig, omdat er steeds belangen zijn die wellicht in het geding kunnen komen. Of dat je op een moment van keuze nog niet kunt overzien waar je allemaal dan nog meer mee instemt. En hoe andere partijen in het overleg opereren of te vertrouwen zijn. De uitkomst is in elk geval te werken met een visie, die visie om te zetten naar concrete, eventueel onderwerpgericht deelvisies en doelen, en actief een werkwijze te ontwikkelen richting bestuurder en organisatie. Hoe abstract dat misschien ook klinkt. Daarnaast kwam ook hier expliciet afstemming OR en GO aan de orde en de mogelijkheden die ProvOR biedt aan OR-en om van elkaar te leren en om de medezeggenschap op landelijk niveau ook positie te geven. Ook hier staan de deelnemers aan het begin van een vernieuwing, met nog ongelijke vertrekpunten en belangen.

---

## MIDDAG

's Middags werd verder gegaan in drie workshops. Alledrie kort (anderhalf uur) en bedoeld om een eerste verdieping te maken naar hoe je met vernieuwing kunt omgaan.

De **inhoudelijke workshop** had als basis het 'out of the box'-denken dat 's ochtends nadrukkelijk genoemd was. Tijdens de workshop, met als titel Storytelling, heeft scenarioschrijver Marc Linssen (medeverantwoordelijk voor GTST, Westenwind, Rozengeur & Wodka en vele andere tv-series) de OR-leden de volgende vraag voorgelegd:

"Hoe kan het vernieuwingsproces van de provincies een aansprekend verhaal worden met spanning, drama, en een bevredigend eind?"

De OR-leden kregen vervolgens eerst een spoedcursus scenarioschrijven, waarbij de betekenis van begrippen als genre, karakter, plot, spanning en bevredigend eind werden besproken. Hierbij werd tevens uiteengezet wat het geheim is van de betere film, namelijk dat daarin een Uniek Karakter een Interessant Probleem alleen kan oplossen door zijn Allergrootste Angst te overwinnen en daarmee als mens te groeien. Deze theorie is vervolgens verbonden met het vernieuwingsproces van de provincies en dat leverde de volgende inzichten op:

- Als genre is het vernieuwingsproces binnen de provincies het best te vertellen als een growing up-story over een grote groep uiteenlopende individuen (karakters) met de gezamenlijke missie om een aantal fikse obstakels te overwinnen (plot) in een tijd van bezuinigingen en toenemende eisen (spanning), waarbij ze allemaal een persoonlijke ontwikkeling doormaken. Door het vernieuwingsproces als een gezamenlijk verhaal te zien, waarbinnen iedere medewerker zijn unieke rol vervult, wordt duidelijk dat het succes van de vernieuwing afhankelijk is van de concrete groei van individuele medewerkers.

- Hoewel het doel van de vernieuwing in algemene zin wel duidelijk is, hebben veel medewerkers behoefte aan een meer concrete invulling van de veranderingen. Wat zijn goede voorbeelden van gewenste vernieuwing binnen de provincies? Welke verouderde patronen moeten worden doorbroken? Wat voor nieuwe verbindingen zijn wenselijk en mogelijk? Verschillende medewerkers bleken ook verschillende verwachtingen en zorgen te hebben. Door de verschillende medewerkers als karakters te zien, met unieke eigenschappen waarmee ze anderen in de weg kunnen zitten, maar ook kunnen versterken, ontstaat ruimte om, net als in de film, te onderzoeken welke relaties cruciaal zijn voor vernieuwing. Om als karakter te kunnen groeien is het noodzakelijk om nieuwe dingen uit te proberen en risico te nemen en daarvoor is zowel een bepaalde noodzaak als ook een bepaalde veiligheid van belang. Wie gaat wat aan wie bieden (of juist laten!), zodat iedereen een bepaalde groei doormaakt?
- De vernieuwingen zullen gepaard gaan met afscheid, verlies en conflicten. Mensen vinden dit vervelend, want ze houden niet van stress en onzekerheid. In de media trekken verhalen over rampen en ellende echter veel meer aandacht dan verhalen over zaken die goed gaan. Juist om aandacht te krijgen voor positieve ontwikkelingen (en daarmee vertrouwen) kan het dus helpen om het drama vooral niet te verdoezelen, maar te gebruiken. Immers, ook in een film is het happy end pas bevredigend als de kijker daarvoor bang was dat het helemaal fout zou lopen. Van dit mechanisme zou ook bij externe en interne communicatie meer gebruik gemaakt kunnen worden, zodat verhalen over de provincie impact krijgen, omdat het verhalen worden over mensen van vlees en bloed voor mensen van vlees en bloed.
- De individuele toekomstscenario's die de OR-leden tijdens de workshop aan de hand van 4 vragen hebben gemaakt (persoonlijke overwinningdroom binnen de organisatie, obstakels en angsten, patronen en nieuwe verbindingen, persoonlijke groei) konden in het korte tijdsbestek van de workshop niet klassikaal worden behandeld en uitgediept. Een eventuele vervolgsessie waarin dit wel gebeurt, zal helpen om het vernieuwingsproces concreet te maken via individuele scenario's, waarbij medewerkers elkaar aansporen om hun persoonlijke dromen binnen de organisatie waar te maken. Dergelijke scenario's kunnen zowel helpen om het vernieuwingsproces zelf meer inhoud te geven als ook om er zowel intern als extern met meer gevoel en passie over te communiceren. Dit alles vergroot de kans op een bevredigend eind.

**De procedureworkshop**, met Marcel Daems, had als insteek: hoe kun je een procedure vernieuwend inzetten bij zowel een reorganisatie als bij organisatieontwikkeling die meer volgens organische weg verloopt?

Er werden twee subgroepen gevormd. Eén groep ging met het vormen van een Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) aan de slag, De tweede groep nam als voorbeeld de ontwikkeling van de provincie Noord-Brabant, waarbij een nieuwe missie en visie zou moeten leiden tot de ontwikkeling van nieuwe competenties.

---

## CASUS 1: VERNIEUWING PROCEDURE BIJ EEN REORGANISATIE

### Context

Voor de gewenste kwaliteitsverbetering op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving is het gewenst te komen tot de oprichting van Regionale UitvoeringsDiensten (RUD) voor de WABO-taken. Daarbij heeft de provincie een rol als regisseur bij de totstandkoming van een dergelijke dienst. De provincie Groningen heeft daarom een project opgestart waarin in overleg met de 23 gemeenten wordt gestreefd naar de oprichting van een provinciedekkende dienst of een variant hierop. De projectleider treedt op als onafhankelijk adviseur. Er wordt zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau overleg gevoerd. Medezeggenschap is aanvankelijk geen onderdeel van het traject. De oprichting van een RUD zal echter bij 23 gemeenten en de provincie tot een reorganisatie leiden waarvoor advies aan de betrokken ondernemingsraden moet worden gevraagd. Uitgangspunt van de projectleider is dat elke betrokken WOR-bestuurder de eigen OR informeert en om advies vraagt bij voorgenomen besluiten.

De OR van de provincie Groningen vraagt de eigen WOR-bestuurder vroegtijdig in het proces om de mogelijkheid te onderzoeken voor het instellen van een Bijzondere OndernemingsRaad (BOR). Deze BOR zou namens de 24 betrokken OR-en de belangen van de medezeggenschap bij de oprichting van RUD moeten behartigen. Daarvoor is wel nodig dat er van de zijde van de bestuurders een voorlopige WOR-bestuurder wordt aangewezen die als overlegpartner voor de BOR kan dienen. Door belangtegenstellingen tussen de overlegpartijen blijkt het niet mogelijk een voorlopige WOR-bestuurder aan te wijzen en daarmee vervalt ook de mogelijkheid van de oprichting van een BOR.

Omdat het vragen van advies over de oprichting van een RUD aan 24 verschillende OR-en het gevaar in houdt dat dat 24 verschillende en mogelijk onverenigbare adviezen oplevert, onderzoekt de OR de mogelijkheid om de medezeggenschap op andere wijze vorm te geven en bij het project te betrekken.

Een mogelijkheid die de WOR biedt is het instellen van een (bijzondere) voorbereidingscommissie voor de behandeling van een onderwerp voor de periode dat die duurt. De wet sluit daarbij niet uit dat in zo'n commissie verschillende OR-en zitting kunnen hebben. Grote voordeel is dat er bij een dergelijke samenwerking tussen OR-en geen WOR-bestuurder nodig is en dat de OR-en zelf gerechtigd zijn een dergelijke commissie in te stellen. De eigen bestuurder moet wel worden geïnformeerd, maar die heeft geen mogelijkheid deze vorm van samenwerking te verbieden. Een voorbereidingscommissie kan wettelijk geen bevoegdheden van een OR overnemen. Elke OR blijft dus zelf bevoegd om te adviseren en er is dus geen gedoe over bevoegdheden die al dan niet overgedragen zouden moeten worden.

---

De OR van de provincie Groningen probeert altijd vroegtijdig invloed uit te oefenen op reorganisatietrajecten door vooraf duidelijk te maken langs welke meetlat het voorgenomen besluit gelegd zal worden. Daarbij wordt aangegeven welke punten de OR in de adviesaanvraag wil terugzien, maar ook welke punten de OR niet in de adviesaanvraag wil zien. Dit gecombineerd met regelmatig tussentijds overleg met projectleiders leidt er toe dat de formele adviesaanvraag uiteindelijk meestal een hamerstuk wordt. Met dit idee voor ogen wil de OR ook voor de RUD een voorbereidingscommissie instellen.

Tijdens een bijeenkomst van de voorzitters van alle betrokken OR-en is het instellen van een voorbereidingscommissie als voorstel op tafel gelegd samen met een concept instellingsbesluit. Alle OR-en hebben het idee omarmd omdat elke OR de belangen van de eigen organisatie en de medewerkers goed wil behartigen. Samenwerking biedt daarvoor meer kansen dan elke OR voor zich kan creëren. De voorbereidingscommissie krijgt als opdracht alle informatie rond de oprichting van de RUD te verzamelen en te analyseren, overleg met de projectgroep te voeren over de voortgang van het project en een conceptadvies voor te bereiden dat elke betrokken OR kan gebruiken voor de uitwerking van het eigen advies aan de eigen bestuurder. Door de stroomlijning van de advisering wordt de positie van de medezeggenschap ten opzichte van de bestuurders mogelijk versterkt.

De voorbereidingscommissie bestaat uit 7 personen: 6 uit de gemeentelijke OR-en en 1 van de provinciale OR. De ambtelijk secretaris van de OR van de provincie is als ondersteuner aan de commissie toegevoegd. Er zijn werkafspraken met de projectgroep gemaakt en er is door de projectgroep een budget beschikbaar gesteld voor externe advisering aan de voorbereidingscommissie. Op deze wijze hoeft niet elke OR zelf met een extern adviseur aan de slag.

In de planning van de projectgroep is voldoende ruimte gecreëerd om de voorbereidingscommissie advies aan alle betrokken OR-en uit te laten brengen en vervolgens elke OR zelf nog zorgvuldig dit conceptadvies naar de eigen situatie vorm te laten geven. Het advies van de medezeggenschap wordt uitgebracht op een moment dat de politieke besluitvorming nog plaats moet vinden en wordt daarbij betrokken.

Aandachtspunten:

- Voor het instellen van een Bijzondere Voorbereidingscommissie is een instellingsbesluit van elke betrokken OR nodig.
- Maak helder aan wie de commissie verantwoording aflegt, bijvoorbeeld een vergadering van alle voorzitters van betrokken OR-en.
- Beschrijf de opdracht aan de commissie zo helder mogelijk.
- Bemens de commissie zo mogelijk geografisch verspreid over het werkgebied van de te vormen organisatie.
- Maak afspraken over de facilitering van de commissieleden.
- Laat de commissie zijn eigen werkwijze uitwerken.
- Zorg voor een eigen budget voor de commissie om adviseurs te raadplegen. Handig is om dit met de projectgroep af te spreken.

- Maak werkafspraken met de projectgroep inclusief een planning.
- Maak afspraken hoe de commissie tussentijds de betrokken OR-en informeert.
- Informatie van de commissie vervangt niet de informatie van de eigen bestuurder, want die kan een afwijkende visie hebben van de visie van de projectgroep.
- Maak helder dat in de commissie belangentegenstellingen van bestuurders/OR-en geen rol hoeven te spelen omdat de commissie opdracht heeft een beargumenteerd conceptadvies op te leveren. Elke OR kan naar behoefte aanvullen en afwijken.
- Vaardig commissieleden af als waarnemer naar bestuurlijke werkconferenties.

## CASUS 2: VERNIEUWING PROCEDURE BIJ ORGANISATIEONTWIKKELING

### Context

De Provincie Noord-Brabant wil zich vernieuwen, vanuit een veranderende omgeving. De directie had het voortouw genomen voor een visie- en missiediscussie. Zij nodigde ook de OR uit voor deze heisessies zodat de OR tijdig aangehaakt zou zijn bij de discussie, en goed geïnformeerd zodat volgende stappen verklaarbaar zouden zijn. Het was voor de OR soms lastig: hoe te opereren aan de start van een proces zonder al één heldere gemeenschappelijke OR-visie te hebben? In deze fase heeft de OR zich nog bescheiden opgesteld en niet al te pro-actief. Het blijkt in de startfase van zo'n proces met 'open einde' lastig om de rol van de OR te definiëren en vast te houden. Zeker als het proces veel binnenskamers plaatsvindt en de bijdrage van de OR moeilijk zichtbaar is voor de collega's. Resultaat van de heisessies was een 'stip op de horizon', maar nog zonder een duidelijke routekaart. Wel werd aangegeven dat investeren in de competenties van medewerkers essentieel is om de gewenste vernieuwing te realiseren. De OR heeft zich voor dit punt hard gemaakt en de directie omarmde dit punt ook. De OR heeft vervolgens nadrukkelijk gekozen voor een procesbevorderende en bewakende rol, en heeft daarnaast kwaliteitscriteria geformuleerd voor het proces en de procedure waarlangs de competentiegroei van medewerkers moest verlopen. Ingewikkeld wordt het als het vernieuwingsproces parallel gaat lopen met een bezuiniging. En als het vernieuwingsproces niet in alle directies tegelijkertijd loopt, hoe zorg je dan voor eerlijke kansen voor elke medewerker?

### Aandachtspunten en leerpunten

- 1 Directie en OR zoeken elkaar veel op, zijn partners in dit ontwikkelingstraject. Dat is goed, maar omdat ze zo 'dicht op elkaar zitten' is het essentieel dat de OR en de directie met elkaar de rollen goed definiëren en dit ook communiceren naar de medewerkers. De rol van de OR kan verschuiven al naar gelang de voortgang in het traject. Dit moet helder en duidelijk worden benoemd, naar beide partijen. De OR dient richting directie duidelijk te maken dat er sprake is van een partnership vanuit verschillende rollen. Naarmate het proces ook tot meer concretere besluiten leidt kan en mag de OR ook zijn formele rol nadrukkelijker spelen. Risico daarbij is dat de OR dan wel 'terugvalt' in zijn traditionele rol, waar het nog helemaal niet nodig is.

- 2 Als de OR vanaf het begin betrokken is, goed geïnformeerd is, dan vraagt dit van de OR een andere, (mede-)verantwoordelijkheid voor het proces. Meedoen in het proces betekent: constructief meedenken en suggesties doen om het proces te optimaliseren, en daarbij het lef te hebben en te houden om het waar nodig bij te sturen, zonder dat daarbij de relatie direct op het spel staat. Van de directie vraagt het telkens weer bewust te zijn van de kritische rol die de OR blijft houden, ook al was het voortraject in volstrekte harmonie verlopen.
- 3 Samen een proces ingaan vraagt ook anders communiceren. Communiceren door veel meer dan voorheen informeel te handelen. Binnen te lopen, te bomen, te sparren, direct kritiek te leveren. En minder formele brieven en notities schrijven.
- 4 De OR moet zichtbaar aanwezig zijn bij sessies van de organisatie met medewerkers, maar het is aan te bevelen om als OR ook de eigen communicatiekanalen met de collega's open te houden. Immers, communicatie via de lijn verloopt niet altijd zonder ruis. OR: zoek medewerkers op daar waar iets speelt en experimenteer meer met sociale media. Hierbij is nadrukkelijk Yammer genoemd.
- 5 Samen een – soms onbekend - proces in te gaan, betekent ook dat de interne dynamiek van de OR een uitdaging is die 'gemanaged' moet worden. Het betekent enerzijds de mogelijke stromingen binnen de OR de nodige ruimte te geven, want die stromingen zijn er niet voor niets. Anderzijds de bedding wel enigszins te bewaken, om te voorkomen dat continue drie stappen terug worden gezet en slechts twee vooruit. Het vergt veel van het DB van de OR, maar ook een extra gevoeligheid van de OR-leden zelf: hoeveel vertrouwen gun je elkaar en het DB? Welke vrijheid van handelen gun je elkaar? Van de OR-leden vraagt dit nadrukkelijk een meer netwerkende, continu communicerende rol met zijn omgeving.
- 6 Naast de open houding die van de OR wordt gevraagd, zal de OR, in afstemming met het GO een scherp oog moeten houden voor de hardere, pijnlijke kant: de gevolgen van de bezuinigingen. Daarom is het mooi om samen met de directie een gemeenschappelijke visie op de toekomst te hebben, maar tegelijkertijd is het nodig om duidelijke afspraken en waar nodig scherpe criteria te formuleren om afscheid van collega's zorgvuldig te laten verlopen.
- 7 Waar nodig zal de OR ook richting politiek moeten durven opereren, met name daar waar deze zich onttrekt aan een heldere takendiscussie, maar wel de kwaliteits- en productiviteitseisen aan de organisatie opschroeft. Vanuit de directie vraagt dit acceptatie voor deze rol.

**De procesworkshop**, met Isaäk Mol, had als basis intervisie. In de OR-praktijk kom je met name in processen van verandering en vernieuwing van de organisatie - en zeker als DB-lid - voor opgaven te staan waarvan je niet goed weet hoe ze aan te pakken. Of je hebt iets op een bepaalde manier aangepakt en wil daarop verder, na reflectie. Daarvoor is intervisie (van DB-leden of trekkers van thema's) bij uitstek een geschikt instrument.

Het stramien dat we volgden was:

- Iemand brengt een praktijkcase in.
- De anderen vragen door (informatief, verhelderend) met open vragen, totdat ieder het idee heeft te begrijpen wat de inbrenger bedoelt.
- Ieder geeft aan: 'volgens mij is dit de kern van jouw case/probleemsituatie'
- De inbrenger geeft, gehoord hebbende de anderen, in eigen woorden aan: 'dit is voor mij waar het om gaat, hier wil ik graag advies op'.
- De anderen geven elk advies hoe met die situatie om te gaan.
- De inbrenger geeft aan wat hij/zij dan precies gaat doen, gehoord hebbende de adviezen.
- De anderen stellen eventueel vervolgvragen om er zeker van te zijn dat de inbrenger het ook inderdaad gaat doen. Zo kan de haalbaarheid soms nog vergroot worden.

Doel van de workshop was te zien welk type vragen leven en een vraag als intervisiecasus uit te werken. We maakten eerst een rondje en haalden daarmee verscheidene vraagstukken op. De meeste ingebrachte vraagstukken gingen over sturing, invloed en positie. Een daarvan konden we uitgebreid behandelen.

**Casus.** De OR krijgt een stuk toegezonden over verandering en vernieuwing van een deel van de organisatie, inclusief aansturing, voorwaarden en samenwerking met andere organisatieonderdelen. Op zichzelf lijkt het een prima richting, dus de OR wil het steunen en geeft dat ook aan, na natuurlijk uitgebreid daarover gesproken te hebben, ook in het overleg. In de uitwerking blijkt echter dat er veel meer aan vast hangt dan de OR op dat moment kon bevroeden en dat de OR, als hij dat geweten, daar misschien ook wel anders naar gekeken had. Ook blijkt dat het voor de OR lastig is er een vinger achter is te krijgen omdat er al advies is gegeven.

De kern van het probleem was dat er dagelijks al zoveel gebeurt in de OR, dat het ondoenlijk lijkt om de complexiteit van voorstellen op voorhand te doorgronden en vervolgens in de uitwerking ook te kunnen volgen en te beïnvloeden. Een gevoel van de sturing kwijt zijn en daardoor steeds reactief moeten zijn, achter de feiten aanlopend.

Duidelijk werd dat de casus weliswaar door een specifiek OR-lid werd ingebracht, maar uitermate herkenbaar was. Tegelijk speelt natuurlijk dat de complexiteit de komende jaren zeker niet kleiner zal worden, dus dat hiermee om kunnen gaan een belangrijke competentie is.

Kern van de adviezen aan de inbrenger van de specifieke casus was:

- Het werken vanuit een visie.
- Daarbinnen focussen op kerndoelen, dat zowel de OR richting geeft als de OR-leden in hun handelen verbindt.
- Formele en informele instrumenten inzetten om zaken te realiseren.

Enkele adviezen gaven ook nog aan vanuit de kerndoelen projectmatig te werken. Los van de inhoudelijke kant van de adviezen, was het leerzaam en interessant om met elkaar dit soort vraagstukken te delen en concreet te maken. 'Intervisie is

---

voor herhaling vatbaar', aldus de inbrenger van deze casus. Belangrijk is wel, anders dan in de workshop, dit met een kleinere groep te doen (4 tot 5 personen).

Het model 'Script voor vernieuwing' van Deel 3 werkt de kern van de gegeven adviezen uit.

Na de workshops waren inmiddels Harry Timmerman (Provinciesecretaris Overijssel) en Xander den Uyl (ABVA/KABO) aangeschoven. Het interview met hen verdiept hun bijdrage aan de dag.



Harry Timmerman  
(Provinciesecretaris Overijssel)



Xander den Uyl  
(ABVA/KABO)



---

Harry Timmerman (Provinciesecretaris Overijssel)  
en Xander den Uyl (ABVAKABO FNV)

## “Ook ondernemingsraad is verantwoordelijk voor transparante keuzes”

Provincies moeten fors bezuinigen. Wat betekent dat voor de organisaties en welke rol kan de ondernemingsraad daarbij spelen? Provinciesecretaris Harry Timmerman van provincie Overijssel en Xander den Uyl, vertegenwoordiger van ABVAKABO FNV, zien vooral ‘kansen voor vernieuwing’ aan het begin van besluitvorming. Communicatie is het belangrijkste, vinden beiden.

Hoeveel de provincie Overijssel moet bezuinigen en hoe de bezuinigingen invulling gaan krijgen, kan provinciesecretaris Harry Timmerman nog niet zeggen. Daarover gaat eerst de Overijsselse politiek. Maar het is helder dat provincies moeten vernieuwen, zegt hij. Timmerman: “Provincies zullen explicieter inzetten op hun kerntaken. In het regeerakkoord hebben zij een dominantere rol gekregen op het gebied van ruimtelijke ordening en regionaal economisch beleid. Andere taken zullen eerder van tafel vallen.”

Ook bondsvertegenwoordiger Xander den Uyl ziet de noodzaak tot vernieuwing bij provincies. “Er is voortdurend debat over de meerwaarde van de provincie en er komen forse bezuinigingen aan. Er is alle reden om te kijken naar de toekomst van de provinciale organisatie en wat veranderingen betekenen voor medewerkers van de provincies.”

### ‘VOORDENKEN’

Ook de ondernemingsraad zal volgens Timmerman moeten wachten welke keuzes worden gemaakt in een coalitieakkoord. Maar de OR hoeft ondertussen niet stil te zitten, stelt de provinciesecretaris: “Je kunt ervoor kiezen om lijdzaam af te wachten en pas als de voorstellen op tafel liggen een standpunt in te nemen. Maar een andere mogelijkheid is ‘voordenken’: hoe beoordeel je straks als ondernemingsraad indringende voorstellen van college en directie? Wat zijn voor de OR belangrijke elementen bij de beoordeling?”

Juist in het voortraject kan een ondernemingsraad verschil maken, denkt Xander den Uyl. De OR kan bijvoorbeeld een belangrijke rol spelen door er bovenop te zitten dat werkgevers ook inzetten op scholing van personeel en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

Den Uyl: “De politiek heeft de neiging om in de kramp te schieten over de krimp. Maar provinciale medewerkers hebben in de toekomst andere vaardigheden, kennis en competenties nodig. Scholing en ontwikkeling van medewerkers zijn wezenlijke thema’s. Als OR kun je toezien of het alleen gaat over bezuinigingen of ook over daadwerkelijke vernieuwing en verandering.”

De OR van provincie Overijssel schreef een kadernotitie over het eigen referentiekader. Daarmee informeerden ze de organisatie en achterban tijdig welke accenten zij zullen leggen. Timmerman is blij met die opstelling van de OR. Timmerman: "Nog belangrijker is of medewerkers het plezierig vinden om nu al te weten hoe de OR straks voorstellen beoordeelt. De medewerkers hebben belang bij transparantie vanuit de OR. Nu kunnen zij nog reageren op standpunten en inbreng hebben. Niet alleen de bestuurder dient duidelijk te zijn over voorstellen, ook de OR moet die verantwoordelijkheid nemen, vind ik."

#### COMMUNICATIE

De Overijsselse provinciesecretaris gelooft erg in het communicatiemodel en stimuleert daarom de dialoog door de OR vroegtijdig te informeren over ontwikkelingen. De OR wordt in informeel overleg bijgepraat over dossiers en geregeld hebben OR en directie een benen-op-tafeloverleg om te bespreken wat er komende tijd op de overlegagenda staat. Timmerman wil de OR niet verrassen. "Je moet niet ontkennen dat je vanuit verschillende posities en belangen het gesprek voert, maar ook de OR verantwoordelijkheid om na te denken over de ontwikkeling van de organisatie. Het algemene belang dat je beide dient, loopt niet zover uit elkaar. Ook voor de OR is het van belang dat de organisatie zich doorontwikkelt. Dat vergt soms pijnlijke keuzes vanuit het perspectief op de toekomst", aldus Timmerman.

Xander den Uyl denkt dat tijdige communicatie met de achterban kan voorkomen dat het beeld ontstaat dat de ondernemingsraad zich teveel commiteert aan het directiebeleid. Den Uyl:

"Je moet medewerkers meenemen in een proces. Als zij niet betrokken worden en de OR aan het eind een beslissing moet uitleggen, is er mogelijk een groot probleem. Communicatie is heel belangrijk. Om te voorkomen dat je in een spagaat terechtkomt, moet je tijdig naar de medewerkers om te luisteren en te praten."

#### GEORGANISEERD OVERLEG

Met regelmaat laat de discussie op om het georganiseerd overleg en ondernemingsraad in elkaar te schuiven. Timmerman ziet praktische voordelen voor, maar heeft tegelijkertijd zijn bedenkingen om GO en OR te integreren. "Als bonden zich in discussies gaan mengen, denk ik dat het complexer wordt, omdat zij ook vanuit vakbondsbelangen een inbreng hebben. Dat maakt het vermoedelijk lastiger om in dialoog te komen."

Xander den Uyl voelt er om heel andere redenen niets voor. "GO en OR hebben verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Zolang er een Ambtenarenwet met overlegverplichting bestaat, is een GO nodig. Dat moet zich richten op de rechtspositie van ambtenaren in de specifieke situatie van de provincie. Niets meer en niets minder."



### MODEL<sup>11</sup>: 'SCRIPT VOOR VERNIEUWING'

Het onderstaande, grafisch weergegeven, model is bedoeld om in de praktijk aan de slag te gaan met de bezuiniging en vernieuwing zoals deze bij de provincies speelt. Het is enerzijds een stappenplan, maar anderzijds, door het gebruik van de metafoor van een TV-serie, ook een manier om verbinding te maken met het 'verhaal' van de vernieuwing. Een vernieuwingsproces is immers niet alleen een schematisch in te zetten verandering, maar ook een verhaal dat de betrokken medewerkers (in hun werkomgeving) met elkaar moeten gaan maken.

Het model begint met het hebben van een visie en een doelstelling (1) en dat te vertalen naar een verhaal. Waar gaat het om? Wat is de beweging? Wat maakt het spannend? Wat maakt dat je je er mee kunt verbinden (2). Een antwoord op die vragen geeft de OR fundamenteel en het verbindt de OR-leden. Deze twee punten kwamen tijdens de masterclass nadrukkelijk naar voren in de procesworkshop van de middag en stonden ook prominent bij 'proces' op de flapover van de carroussel van 's ochtends.

- Ons doel?
- Hoe gaan we dat doen?
- Wat is het verhaal?
- Wat maakt het een verhaal om je mee te verbinden?

De volgende stap is met wie de OR te maken heeft bij het realiseren van dat wat hij wil bereiken. De personages (3) als het ware.

- Bepaal drie tot vier partijen met wie de OR te maken heeft.
- Stel vast of je huidige relatie met elk van hen voldoende is of dat er extra investering nodig is.

<sup>11</sup> Het vergelijk van organisatieontwikkeling en een proces van het maken van muziek, toneel, TV of film is ontleend aan Isaäk Mol, Marja Pronk, Johannes Kooistra Veranderjazz. Inspiratie voor organisatieontwikkeling, Mediawerf Uitgevers 2009.



## 1 BASISIDEE

Kern van onze vernieuwing en hoe we dat gaan doen



## 2 TITEL

Wat is het verhaal?  
Hoe maken we van ogenschijnlijke antihelden, die provincieambtenaren zijn, helden?



## 3 PERSONAGES

Wie spelen er in het verhaal?  
Betrokken partijen:

-

-



## 4 AFLEVERINGEN

Het verhaal in delen.  
Wat zijn de kerndoelen voor de OR + beoogd resultaat per kerndoel:

-

-

-



## 5 PLOT PER AFLEVERING/ KERNDOEL

- Welke bekende werkwijze en besluitvorming past
- Waar is vernieuwing nodig en hoe?
- Wat maakt het spannend of onderhoudend?



## 6 OPNEMEN

- Wat is per kerndoel de eerste stap? Met welk resultaat?
- Welke planning, taakverdeling en sturing hoort daarbij



Nu is het mogelijk vanuit het basisverhaal (1 en 2) en de wijze waarop de personages elkaar tegen komen (3) afleveringen te maken. Het basisverhaal wordt gesplitst in kleinere delen (4). Dat zijn voor de OR de kerndoelen en de daarmee beoogde resultaten.

- Benoem drie kerndoelen.
- Stel per kerndoel een beoogd resultaat vast.

Elke aflevering heeft een eigen verhaal, de plot (5), dat lekker moet lopen en onderhoudend moet zijn. Hoe gaat de OR zijn kerndoelen realiseren?

- Welke bekende werkwijze en besluitvorming past?
- Waar is vernieuwing nodig en hoe?
- Wat maakt deze plot spannend of onderhoudend?

Nu ook de plot bekend is, kan er aan de slag (6) gegaan worden.

- Wat is de eerste stap die we per kerndoel kunnen zetten?
- Hoe organiseren we dat? Taakverdeling, planning, aansturing, doen, bewaking (PDCA).

Tijdens het aan de slag gaan wordt het basisidee verder verhelderd, krijgt het verhaal meer kleur, personages meer interactie en zo gaat de cyclus steeds door.

## EN NU?

### De medezeggenschapsprijs

Het A&O Provincies looft een fantastische prijs uit voor die ondernemingsraad die de input en resultaten van deze masterclass het best in praktijk weet te brengen. We zijn op zoek naar die OR die daadwerkelijk innovatief en moderne medezeggenschap weet te koppelen aan het adagium van kansen voor vernieuwing. Jaap Doeven roept alle ondernemingsraden op om in elk geval deel te nemen en daarmee te laten weten dat medezeggenschap telt! In de loop van het jaar zullen vanuit A&O Provincies faciliteiten worden aangeboden die met relatief minimale inspanningen van de ondernemingsraden zullen leiden tot waardevolle inzendingen.

### Tip voor nu:

Leg alvast een digidossier aan met acties die spelen in dit kader. (visie document, notities, bijeenkomsten, brainstorm, management-bijeenkomsten etc etc.). De prijsuitreiking zal in 2012 zijn.

# Persoonlijke inzet en competenties

## DIALOOG EN EIGEN LEIDERSCHAP

Een grote valkuil voor ondernemingsraden, maar ook voor MT's, is het op afstand zijn van de werkprocessen, vanuit die afstand oordelen en komen tot inzichten, veranderingen of verbeteringen. Voor routinematig werk voldoet deze afstand prima; anders is dat voor vernieuwing. Afstand daarvan houden betekent oordelen over een proces, zonder daar zelf onderdeel van uit te maken of feitelijke verantwoordelijkheid voor te dragen.

Tegenover dit oordelen, staan reflecties op basis van meedenken, spiegelen vanuit de praktijk, feedback en van invoelen. Een dialoog op basis van dit type reflecties gaat niet over het proces, maar maakt onderdeel uit van het proces. Een belangrijke voorwaarde om een proces van vernieuwing te kunnen initiëren, volgen en aansturen is het kunnen communiceren in het proces in plaats van er over. In dialoog gaat het over in gesprek in plaats van praten over.<sup>12</sup>

Deze wijze van reflecteren, in dialoog zijn en ontwikkelen, sluit aan op leiderschapsbeelden, waarin mensen in hun eigen leiderschap centraal staan.<sup>13</sup>

In processen van vernieuwing is het voor OR-leden, bestuurders en managers van belang zich in het proces te kunnen plaatsen in plaats van er alleen over te vergaderen. Deze nieuwe rol vraagt nieuwe competenties, met in elk geval de volgende kenmerken, als voorbeeld beschreven vanuit het perspectief van OR-leden.<sup>14</sup>

- Het OR-lid is voortdurend in gesprek met mensen en gericht op wat zij inbrengen. Contacten die het OR-lid heeft zijn langdurig en de basisbeweging is naar de ander toe.
- Het OR-lid werkt integraal: hij (of zij) is aanspreekbaar op alles wat met de verandering en vernieuwing meekomt en weet relaties te leggen en verbindingen te maken.

---

12 Zie bijvoorbeeld W Isaacs, Dialogue and the art of thinking together.

A pioneering approach to communicating in business and in life, Currency, 1999.

13 RE Quinn, De brug bouwen terwijl je er over loopt. Een gids voor leidinggeven bij veranderen, Academic Service, 2004.

14 Gebaseerd op A Baart, een theorie van de presentie, Lemma, 2001.

- 
- In zijn contacten sluit het OR-lid aan op wat de ander drijft en doet en reflecteert daarop. Daarmee werkt hij (of zij) vanuit de praktijk en heeft meerwaarde door zijn (of haar) reflecties.
  - Het OR-lid weet nog niet precies hoe het moet, maar heeft wel een richting (bijvoorbeeld uit het scenario, zie einde hoofdstuk 1). Deze doelrichting is leidend in zijn (of haar) reflecties en beïnvloeding.

Het op deze wijze in dialoog kunnen zijn, brengt het betreffende OR-lid in een regierol, waarin hij (of zij) letterlijk de brug kan bouwen terwijl hij erover loopt. Duidelijk zal zijn dat deze waarden zich verhouden tot een proces van vernieuwing, waar verbeteren een meer technisch-procedurele houding vraagt.

### COMPETENTIES

Het traject van vernieuwing vraagt zodoende een beleidsmatige OR die doorgroeit naar een regie-OR.<sup>15</sup> Competenties waarop geïnvesteerd dient te worden zijn dus:

- initiatief
- visie uitdragen
- probleemanalyse
- oordeelsvorming

Dit zijn de competenties van de beleidsmatige OR. Groei is belangrijk op:

- omgevingsbewustzijn
- conceptueel denken
- sociabiliteit
- delegeren
- onafhankelijkheid

---

<sup>15</sup> Naar: Medezeggenschap verzilveren, uitgave A&O Provincies, december 2009. Hierin wordt het competentieprofiel van OR-leden uitgewerkt.



# COLOFON

## Opdrachtgever

A&O Provincies  
Postbus 16107  
2500 BC Den Haag  
070 8881245  
info@aenoprovincies.nl  
www.aenoprovincies.nl

## Eindredactie

Peter Smits

## Auteur

Isaac Mol, Bureau Stavoor

## Vormgeving

insandouts communication design print

## Interviews

Walter Baardemans

## Uitgave



A&O Provincies, Den Haag  
April 2011

A&O Provincies bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op [www.aenoprovincies.nl](http://www.aenoprovincies.nl).

## Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van A&O Provincies. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

## Speciale dank aan

Iedereen die inspiratie en toegevoegde ideeën heeft geleverd en met name  
Cent van den Berg,  
Marcel Daems,  
Jaap Doeven,  
Pauline de Jonge,  
Garnt Klinkenberg,  
Marc Linssen,  
Jan Mooi en  
Marjolein Portena.

