

Thema: ontwikkelingen in de

Interview met Marcel Kruger

Van sparringpartner naar ze

Er verandert veel in de langdurige zorg. Door bezuinigingen, veranderingen in de financiering en een andere visie op zorg verlenen gaan steeds meer zorginstellingen over op zelfsturende teams. Mede hierdoor zal ook de medezeggenschap veranderen, voorspelt Marcel Kruger, tranchemanager bij het VWS-programma In voor zorg!, die zich onder andere bezighoudt met het onderwerp zelfsturing.

Door Mariët Ebbinge

Naar aanleiding van interviews met or-leden van 11 zorginstellingen schreef Kruger, samen met Merlijn Gillissen, een prikkelend artikel over de veranderende rol van de or in zorgorganisaties. De strekking ervan: het klassieke or-model, waarbij bestuur en or vanuit formele posities tegenover elkaar staan, heeft in de zorg zijn langste tijd gehad. Kruger: "Het gaat niet meer om het volgen van procedures met vaste rollen voor bestuur en or, maar om een partnerschap van beide kanten."

Wat opdoemt en vaak al werkelijkheid is, is een model dat Kruger or2.0 noemt. "Dit model is rechtstreeks het gevolg van de snelle veranderingen in de zorg. Bestuurders moeten lastige beslissingen nemen en kunnen de consequenties daarvan niet altijd overzien. Ze willen de organisatie toekomstbestendig maken, maar weten ook niet precies hoe de wereld er over een jaar uitziet. Er is onzekerheid over de contractering van zorg en daarmee over de toekomst van groepen medewerkers. Je ziet dus dat bestuurders eerder dan voorheen de or opzoeken als sparringpartner en hem betrekken bij

strategische beslissingen. Hun vraag aan de or? Denk met ons mee over de richting die onze organisatie moet opgaan. Ze leggen dan bijvoorbeeld verschillende toekomstscenario's voor aan de or. Ook wordt de or nadrukkelijker geconsulteerd als het gaat om de voorwaarden waaronder een bepaald veranderingstraject kan worden ingezet."

Kruger noemt als voorbeeld zelfsturende teams, een organisatiemodel dat in opkomst is in de langdurige zorg. "Een bestuurder kan, mede naar aanleiding van intensieve gesprekken met de or, beslissen dat dit het nieuwe organisatiemodel wordt. Het dringt niet alleen de kosten terug omdat er een managementlaag tussenuit gehaald wordt, maar zorgt er ook voor dat medewerkers dichterbij de cliënt staan en zelf mogen beslissen wat goed is voor die cliënt. Het verhoogt het plezier in het werk. Maar om zelfsturende teams in te voeren moet er wel aan allerlei voorwaarden zijn voldaan. De or heeft juist hierin een belangrijke rol, bijvoorbeeld door de bestuurder erop te wijzen dat er scholing en allerlei tools nodig zijn om zelfsturing mogelijk te maken."

Maar betekent dit niet dat de or 'met de vijand heult' en zijn eigen achterban verloochent?

Kruger: "In een tijd waarin er banen op de tocht staan, is het heel belangrijk om je toegevoegde waarde aan de achterban duidelijk te blijven maken. Een ondernemingsraad moet niet alleen zichtbaar en bereikbaar zijn, maar ook realistisch over wat hij kan bereiken."

Hoe?

"Daar zijn verschillende middelen voor. Om het bereik te vergroten, zou de or social media kunnen inzetten. Ook zijn er organisaties die zogenaamde or-antennes hebben, per afdeling is er dan een contactpersoon met wie de or regelmatig praat."

Kruger ziet een accentverschuiving: "De or is er steeds meer voor het organisatiebelang, steeds minder kan hij individuele of groepsbelangen vertegenwoordigen. Het is voor een zorginstelling soms erop of eronder. Dan is het essentieel om als or op ondernemingsniveau mee te denken, ook als dat bijvoorbeeld betekent dat er van een bepaalde werknemersgroep afscheid moet worden genomen. Dat is wel een uitdaging voor de klassiek georiënteerde or."

Tijd

Een nieuwe invulling van de medezeggenschap heeft gevolgen voor de kennis en de vaardigheden die van de or-leden worden gevraagd. Kruger noemt kennis van de ontwikkelingen in de zorgmarkt en de positie van de zorginstelling daarin, sociale vaardigheden – bijvoorbeeld als het gaat om het kritisch kunnen én durven bevragen van de bestuurder op zijn plannen – en het betrekken van de achterban via bijvoorbeeld social media.

Het lijkt een enorme uitdaging voor de or-leden. Waar halen ze de capaciteiten vandaan om hun nieuwe rol als sparringpartner te vervullen? En werpt het geen drempels op om toe te treden tot de or? Kruger is optimistisch. "Er zijn genoeg mensen die de or zien als een uitdaging. Het is een manier om hun kennis te verdiepen en mede-invloed uit te oefenen op de strategie van de organisatie. Bovendien kunnen or-leden training krijgen in sociale vaardigheden. Daarnaast kun je altijd een extern adviseur aantrekken en zelfs meenemen naar de gesprekken met het bestuur als je twijfelt over je kennis. Daar is toch vaak nog budget voor."

Wat de tijd betreft die ermee gemoeid is, ziet Kruger ook kansen. "Je kunt het zodanig organiseren dat er meer tijd vrijkomt."

Symposium

Op 20 april 2015 organiseert In voor zorg! speciaal voor ondernemingsraden een symposium over de veranderende rol van de or in de zorgsector.

Gratis aanmelden is mogelijk via www.invoorzorg.nl/ondernemingsraad.

Ifmedezeggenschap



Marcel Kruger: "Als je steeds meer taken overlaat aan zelfsturende teams, is het niet gek dat je ook de medezeggenschap delegeert."

Vaak worden beleidsstukken van het bestuur over veranderingen door alle leden van de or gelezen. Daar zijn ze dan allemaal een middag mee bezig. Je kunt ook taken verdelen, waarbij bepaalde or-leden zich in (delen van) de strategie verdiepen en anderen bijvoorbeeld weer in de uitvoering."

Zelfsturing

Met de or die meedenkt met het bestuur stopt de ontwikkeling niet, vermoedt Kruger. "De or-leden die we hebben gesproken, waren het allemaal eens. Door de invoering van de zelfsturende teams, waarbij meer taken door de teams zelf uitgevoerd gaan worden, is het niet onlogisch dat medezeggenschap daar één van wordt. Zelfsturende teams mogen zelf roosteren, vakantiedagen inplannen, personeel aannemen, budget verdelen en zorg organiseren, dan zijn ze vast ook in

staat om zichzelf te vertegenwoordigen. De or kan hierin het voortouw nemen en medewerkers stimuleren om dit op te pakken."

Dit zogenaamde or3.0-model ziet Kruger de komende vijf á tien jaar ontstaan. "Je ziet nu al dat in sommige zorgorganisaties de or bepaalde adviesaanvragen delegeert. Zo werkt onder meer ggz-instelling Vincent van Gogh. De ondernemingsraad in deze organisatie draagt het mandaat voor de behandeling van een adviesaanvraag steeds over aan een specifiek voor die adviesaanvraag gevormd medezeggenschapsteam en bestaat uit medewerkers die direct betrokken zijn bij de verandering. Zij behandelen de adviesaanvraag van het bestuur en zijn sparringpartner voor zo'n veranderingstraject, waarbij het om hun eigen banen kan gaan."

Kruger ziet ook valkuilen voor 'zelfmedezeggenschap'. "Steeds meer medewerkers zijn als zzp'er verbonden aan een zorginstelling. Het is de vraag in hoeverre zij zich voldoende betrokken voelen bij de organisatie om zichzelf te willen vertegenwoordigen." Een ander struikelblok zou wel eens de inzet van social media kunnen zijn. "Een grote groep zorgmedewerkers is tussen de veertig en zestig jaar oud. Die groep houdt zich niet massaal bezig met social media en is

daardoor moeilijk bereikbaar. Toch zijn die social media handig om de or zichtbaar en bereikbaar te maken voor de achterban."

De hierboven geschetste ontwikkeling zorgt waarschijnlijk voor kleinere or's. Voor het opheffen van de ondernemingsraad als medezeggenschapsorgaan is Kruger niet bang. "De or blijft altijd nodig om de regie te voeren en om de verschillende veranderingstrajecten en adviesaanvragen samen te brengen. Ook zal de or verantwoordelijk blijven voor het peilen van de meningen van de medewerkers over bepaalde organisatiebrede vraagstukken."

De or moet zichtbaar en bereikbaar zijn, maar ook realistische doelen stellen

De snelle veranderingen in de zorg hebben invloed op het organisatiemodel – er wordt steeds meer gewerkt met zelfsturing – en op de invulling van de taken van de or binnen de zorg. Dat zou wel eens een verrassend effect kunnen hebben, denkt Kruger: "Nog niet zo lang geleden waren het commerciële bedrijven die de lijst van beste werkgevers van Nederland aanvoerden. Maar in 2014 waren dat thuiszorgorganisatie Buurtzorg en gehandicaptenzorgorganisatie JP van den Bent. Het bedrijfsleven komt bij hen langs om zich te laten inspireren! Het zou dus zomaar eens zo kunnen zijn dat de wijze waarop de or in de zorg wordt ingericht ook een voorbeeld gaat worden voor het bedrijfsleven."

Literatuur

Kruger, M en M. Gillissen, *De or, de bestuurder en hun strategische dialoog*, In: Handboek Or Strategie en bedrijf, thema nr. 23, onder redactie van J. Heijink, Vakmedianet (2014)