

# Thema: ontwikkelingen in de

Het veranderproces in de zorg

## De or als smeermiddel

*Sinds 1 januari is het een feit: wonen en zorg zijn gescheiden.*

*Daardoor zie je in de zorg verschillende trends en ontwikkelingen. En veel verschillen. Zorginstellingen moeten constant afwegen hoe ze het geheel aan zorg, behandelingen en ingrepen klein en dichtbij organiseren. Voor de medezeggenschap een uitgelezen kans om mee te doen en intensief bij de veranderingen betrokken te zijn en te blijven.*

Door Erik Klerks en Arend Compagner



ontstaat wanneer een collectieve ambitie van directie tot werkvloer wordt nagestreefd en er samen wordt geleerd van goede voorbeelden, maar ook van fouten onderweg.

### Implicaties medewerkers

De snelle veranderingen brengen met zich mee dat medewerkers veel inventiever op de realiteit moeten anticiperen en dat beleid afhankelijk wordt van die dagelijkse realiteit. Maar ook dat de directie vertrouwen moet uitstralen dat de organisatie klaar is om alle veranderingen het hoofd te bieden en als gezonde (financieel en welzijn medewerkers) organisatie de toekomst tegemoet treedt. Het brengt ook met zich mee dat er meer verantwoordelijkheid richting medewerkers gaat. En dat meedoen binnen een organisatie zo vanzelfsprekend is dat zonder dat een team akkoord gaat, er helemaal geen besluit genomen wordt. Zelfor-



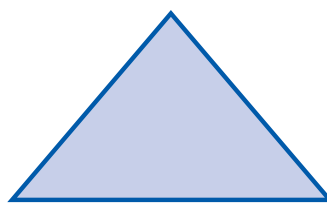
**H**et uitgangspunt van scheiden van wonen en zorg is dat de participerende burger zelf veel zaken organiseert met zijn sociale systeem in de straat, wijk of binnen familie kringen. Zelfstandig wonen is daarbij een uitgangspunt. De aangepaste wetgeving (van AWBZ naar WMO en WLZ) onderstreept deze verandering. Als er ondersteuning nodig is, klopt de burger aan bij de gemeente. Tijdens een zogenaamd keukentafelgesprek wordt vastgesteld wat de persoon in kwestie nog zelf kan en welke ondersteuning nodig is om hem zo zelfstandig mogelijk te laten functioneren. Daarvoor zetten gemeentes 'sociale wijkteams' in die integrale zorg bieden. Een sociaal wijkteam bestaat uit vertegenwoordigers van diverse uitvoerende organisaties, zoals thuiszorg, maatschappelijk werk, ggz en anderen. Deze organisaties moeten nu over hun grenzen heen kijken en nauw met elkaar samenwerken. De wijkteams krijgen zelf zeggenschap over de inhoud van het werk en het benodigde geld. Een gevolg zal zijn dat de

druk op bestaande zorginstellingen toeneemt om opbrengsten en kosten in de juiste verhouding te houden om zo goed te blijven concurreren.

### Analyse veranderingen

De (basis)kwaliteit van de zorg komt onder druk te staan. De verhouding tussen kwaliteit medewerker, kwaliteit zorg en het financiële plaatje is nog niet in balans (zie figuur). Immers, de veranderingen in de zorg vragen om een andere structuur, een andere besturing van de organisatie, vakmanschap en vertrouwen in de goede afloop. Dit laatse

Kwaliteit van de medewerker      Kwaliteit van de zorg/diensten



Financieel gezonde organisatie

### Veel vragen

De komende jaren zullen de contouren van de transitie in de zorg zich langzaam gaan aftekenen. Tot dan is er veel onduidelijkheid en leven er allerlei vragen:

- Bijna alles gaat tegenwoordig met de computer. Ik heb geen computer, wat moet ik doen?
- Ik krijg nu twee keer per week activiteitenbegeleiding. Krijg ik die volgend jaar ook nog?
- Mijn moeder is dementerend. Zij woont nu nog zelfstandig, maar dit gaat niet lang meer goed. Kan zij volgend jaar naar een verzorgingshuis?
- Ik krijg huishoudelijke hulp. Blijft die bestaan of moeten mijn kinderen straks komen helpen?
- Ik heb een persoonsgebonden budget (PGB). Hou ik dat?
- Mijn vijfjarige zoontje heeft lichamelijke beperkingen. Wat gaat er veranderen?

ganiserende teams zullen van alles kunnen regelen op het gebied van roosters, vakantie, opleiding, en meer. Opleidingen zullen vooral door individuen/teams worden geregeld, passend binnen het strategisch opleidingsbeleid dat de directie met de or heeft afgesproken. De professionals/vakmensen zijn aan zet en weten wat er nodig is voor die gezonde organisatie.

## Rol medezeggenschap

Binnen deze veranderingen zorgt een or niet voor de medewerkers, maar zorgt hij dat medewerkers hun eigen werk zo goed mogelijk kunnen doen.

De or spreekt de kaders af en die mogen per team anders ingevuld worden. Natuurlijk behoudt hij zijn rechten vanuit de Wet op de ondernemingsraden, zoals het overlegrecht, het infomatierecht, advies- en instemmingsrecht en de stimulerende taak via artikel 28. Genoeg aanknopingspunten voor de or dus om een belangrijke rol te spelen in dit geheel.

Maar er is veel meer. Via initiatieven kan de or in gesprek gaan met de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en de cliëntenraad over keuzes,

scenario's en wijze van plan- en besluitvorming. En natuurlijk over de rol die de medezeggenschap hierin wil spelen: het vormgeven van zowel de directe participatie (de medewerker op de werkvloer of in de teams, die heel goed weet hoe zijn eigen werk georganiseerd moet worden) en de formele medezeggenschap die een soort regisseursfunctie vervult.

Als de medezeggenschap zorgt voor betere besluiten in alle veranderingsprocessen is er al sprake van een duidelijke meerwaarde. Die vinger aan de pols bij implementatie dwingt tot intensief contact met medewerkers en een communicatie vice versa.

Wat ook belangrijk is om vanuit de dialoog steeds mee te blijven denken met de directie. In deze veranderingsprocessen zal er veel onduidelijk zijn en dan

heeft tegendenken over die onduidelijkheid meestal geen zin.

## Positieve voorbeelden

Een rondgang langs or's in de zorg geeft op hoofdlijnen het volgende beeld: or's die meegroeien met de veranderingen vullen hun rol het beste in. Een interactieve medezeggenschap die uit het kantoor komt en veelzijdig het geluid op de werkvloer meeneemt in het formele maar vooral het informele (benen op tafel-) overleg met de directie. Om zo slagvaardig in te spelen op de actualiteit en werkt aan het vertrouwen binnen de relatie maar ook binnen de organisatie. Deze or's investeren in het vergroten van eigen deskundigheid en richten zich vooral op strategische thema's.

## De or kan een belangrijke bijdrage leveren om het 'gesmeerd' te laten verlopen

Andere aandachtspunten voor de or:

- Zorg voor een echt gedragen strategie met duidelijke keuzes.

- Werk met verschillende scenario's, omdat nog heel veel onduidelijk is.
- Steek energie in het onderhouden van de relatie met de Raad van Bestuur maar ook met collega's.
- Stimuleer dat in besluiten medewerkers ruimte krijgen om hun werkzaamheden zelf te regelen.
- Werk planmatig (denk vooraf na hoe je met mogelijke risico's wilt omgaan).
- Accepteer dat er steeds bij gestuurd moeten worden.
- Investeer in communicatie om verwachtingen op elkaar af te stemmen.

## Conclusie

Is de or een succesfactor voor het slagen van veranderingen binnen de zorg?


Nee, maar een or kan wel een belangrijke bijdrage leveren om het 'gesmeerd' te laten verlopen.

De bijdrage in de maakbaarheid van dit ingrijpende veranderproces vanuit de positie



Shutterstock: OniStudio

van de or is beperkt. Maar dit is niet erg. Tijdens de implementatie zijn er voldoende kansen/aanknopingspunten om een belangrijke bijdrage te leveren aan de veranderingen en voor de toekomst een organisatie in te richten waar het prettig werken is en de financiën op orde zijn.

Externe begeleiding kan hierbij van grote toegevoegde waarde zijn. Zoek deze begeleiding (bij voorkeur samen met de bestuurder) bij een professionele partner die praktische en werkbare ondersteuning kan bieden in de vorm van maatwerktrainingen en advies, die thuis is op het gebied van medezeggenschap en bekend is met de (actuele) ontwikkelingen en veranderingen binnen de zorg. 

**Erik Klerks en Arend Compagner** zijn trainer-adviseur bij *Odyssee*, [e.klerks@odyssee-groep.nl](mailto:e.klerks@odyssee-groep.nl) en [a.compagner@odyssee-groep.nl](mailto:a.compagner@odyssee-groep.nl).

## Gebruikte literatuur

- 11 aanbevelingen voor een adaptieve zorgsector, 2013, Twijnstra Guddé
- Hart W. en M. Buiting, *Verdraaide organisaties*, 2012, Vakmedianet, ISBN 9789013105735
- Kuhlmann M. en B. Hoogendoorn, *Implementatie kunst*, 2008, Scriptum, ISBN 9789055946297