

Medezeggenschap op maat bij MeanderGroep

Klankborden voor invloed

De medezeggenschap bij MeanderGroep, verantwoordelijk voor verpleeghuis- en thuiszorg in Zuid-Limburg, is zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Klankbordgroepen van medewerkers laten hun stem en hun invloed gelden. Zelfsturende teams geven hen meer verantwoordelijkheid. De or kan zich daardoor beperken tot de hoofdlijnen.

door Loek Kusiak

Maximaal contact met de achterban? Medewerkers prikkelen om ze over belangrijke ontwikkelingen op de werkvloer zoveel mogelijk te laten meedenken en meebeslissen? Dan lijkt Medezeggenschap op Maat (MoM) met klankbordgroepen per organisatieonderdeel geen onverstandige keuze. Want met deze structuur gaf de MeanderGroep in Landgraaf de medezeggenschap een belangrijke boost. Meander is – met ruim 5000 medewerkers verdeeld over vier clusters – verantwoordelijk voor de verpleeghuis-, thuis- en wijkzorg aan 14.000 cliënten in oostelijk Zuid-Limburg. Het aantal or-leden werd enkele jaren geleden gehalveerd van veertien naar zeven. Onderdeelcommissies werden door klankbordgroepen waarin medewerkers, een lid van de or en de directeur van een zorgcluster samen de agenda bepalen.

'Bij Meander,' zegt or-voorzitter René Kemmerling, 'bestaat traditioneel een open cultuur in medezeggenschap. Maar medezeggenschap moet ook evolueren, want de organisatie groeit, de overheid legt een andere inrichting van de zorg op terwijl de zorg door een toenemend aantal chronisch zieke ouderen ook complexer wordt.' In de vernieuwing van de medezeggenschap zijn de klankbordgroepen een belangrijke spil. 'Zij zijn de voelsprietten van de or. Staat er een reorganisatie op stapel, dan kunnen de klankbordgroepen vroegtijdig de gevolgen voor de medewerkers, evenals wensen bespreken en aan de or doorgeven. Ook de

aanpak van ziekteverzuim, de voortgang rond onze zelfsturende teams of klachten over pesten of agressie zijn typische onderwerpen voor overleg in de klankbordgroep. In de klankbordgroepen zitten geen managers. Medewerkers moeten vrijuit kunnen praten.'

Strategisch verdiepen

Jo Handels, vicevoorzitter van de or vult aan: 'Medewerkers in de klankbordgroepen zien dat hun mening en invloed ertoe doen. Omdat een or-lid bij het MoM-overleg aanwezig is, ontstaat een veel betere tweezijdige uitwisseling van informatie.

Je kunt sneller schakelen met de werkvloer.

De or kan al in het voortraject van een adviesaanvraag betere afwegingen maken, waar

door er ook een beter advies uit de bus komt. Doordat de medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie ligt, kan de or zich beter strategisch verdiepen in hoofdlijnen van beleid en de veranderingen in de zorg, met de gevolgen die voor de medewerkers heeft.'

Die verandering is dat de overheid verwacht dat ouderen zolang mogelijk thuis blijven wonen en, waar nodig, ondersteund worden door thuiszorg en mantelzorg. Alleen bij ernstige gezondheidsklachten staat nog de deur naar het verpleeghuis open.

Om de zorg aan huis efficiënter te laten verlopen, startte zorgverzekeraar CZ in 2015 bij Meander een proef met een andere systematiek van zorgbesteding.

'Niet langer meer de 'uurtje-factuur'-'aan-

pak,' zegt or-lid Petra Loeff, 'maar per cliënt een vast budget voor de totale en ook betere zorg. Een compleet nieuwe werkwijze voor medewerkers, want zij gaan met de klant in gesprek over welke zorg die nodig heeft. De communicatie vanuit de leiding over deze proeftuin liet in de beginfase te wensen over. Dat kregen we ook veel te horen uit het MoM-overleg. Nadat de or enkele malen aan de bel trok, zijn zeepkistbijeenkomsten georganiseerd. Medewerkers zijn nu beter geïnformeerd en toegerust om de klant zorg op maat te leveren.'

Zelfsturende teams

Meander wil dat de medewerker zich uitge-



daagd om voelt meer eigen verantwoordelijkheid te nemen, zowel wat de eigen loopbaan betreft als in de planning van de zorg rond de cliënt. Met de invoering van zelfsturende teams – een ingrijpende organisatiewijziging die in de zorg- en welzijnssector breed wordt nagevolgd – heeft Meander de regie voor zorgverbetering neergelegd bij de medewerkers. 'Vooral de wijkverpleegkundigen,' zegt Petra Loeff, 'hebben hun ambachtelijkheid en passie voor het vak weer teruggekregen omdat ze niet meer van bovenaf worden aangestuurd.'

Zelfsturing is een adviesplichtig onderwerp voor de medezeggenschap. Kemmerling: 'Zelfsturing vereist visie van de bestuurder. Een zelfsturend team sluit aan bij wat werknemers belangrijk vinden, maar is niet simpelweg een team zonder manager. Zo'n team moet een duidelijke taak hebben, met voldoende regelmogelijkheden om een eigen taakgebied te kunnen beheersen. Je kunt niet

verwachten dat teams de taken wel even zullen oppakken.' Aanvankelijk bestond er over de zelfsturing dan ook onrust en onzekerheid bij medewerkers. 'Zij moeten nu ook met ict leren omgaan. De or is waakzaam en kritisch op de voorwaarden, zoals autonomie, slagvaardigheid en cliëntgedrevenheid, waaronder de zelfsturende teams opereren. Momenteel begeleiden externe coaches de teams. Eind 2017 heeft Meander thuiszorg alleen nog zelfsturende teams. Daarna volgen de verpleeghuizen en de facilitaire diensten.'

Warme aandacht

Managers van Meander wier functie verandert, worden ook voorbereid op een nieuwe taak als coach van een zelfsturend team. 'Maar niet iedere manager kan zomaar team-

coach worden,' zegt Jo Handels. 'Van de manager in de rol van coach wordt verwacht dat hij faciliteert, oog heeft voor preventie ten aanzien van ziekteverzuim, maar ook warme aandacht geeft aan medewerkers. Een complimentje of een schouderklopje geven, kan wonderen doen.'

Vroegtijdig gevolgen en wensen doorgeven

'Dat uiteten van waardering door managers zien medewerkers nog te weinig,' zegt Petra Loeff. 'Anderzijds,' voegt Kemmerling toe, 'zien we dat de aanvankelijke scepsis over het werken met zelfsturende teams is omgeslagen naar een positief gevoel. Ook de medezeggenschap is gegroeid in zijn rol bij de introductie hiervan. Die rol is er nu een van: toetsen, controleren, monitoren. Of alles goed loopt, hoort de or ook van de klankbordgroepen.'

Onderdeel van zelfsturing is dat medewerkers zelf hun roosters plannen. Dat vereist de nodige vaardigheden. Daarbij ondersteunen de bonden en werkgeversorganisaties de zorg- en welzijnsinstellingen met workshops en vragenlijsten in het kader van het programma 'De kanteling van werktijden' (zie ook artikel Hans van den Hurk, - red.).

Krapper in tijd

'De oorzaken van werkdruk,' zegt Monique Thomassen, ambtelijk secretaris van de or, 'moeten we ook zoeken bij de gemeenten. Zij hebben vanwege de bezuinigingen de thuiszorg krapper geïndiceerd. Het werk moet nu in minder tijd gebeuren. In nog geen twee uur moet een heel huis schoongemaakt worden. En de klant eist vaak dat er in die tijd net iets meer gedaan wordt. Dat slurpt extra energie, vooral wanneer je eerder die dag al bij twee klanten hebt schoongemaakt.'

Loeff: 'Deze regio is een van de meest vergrijsde van Nederland. Veel van onze medewerkers zijn naast hun werk nog mantelzorger. Ook dat is belastend. Huishoudelijke hulpen die al wat ouder zijn, kunnen we ontlasten met lichter werk in een verpleeghuis in Kerkrade.'

En René Kemmerling concludeert: 'Medewerkers in de zorg zijn loyaal naar hun cliënten, maar dreigen zich daardoor ook voorbij te lopen. Gezond roosteren, het vastleggen van een vast vrij dagdeel en het verdelen van de weekenddiensten, zijn de uitdagingen voor de zelfsturende teams. Op wens van de or nemen in de klankbordgroepen binnenkort ook preventied medewerkers zitting.'



Vnr: Monique Thomassen, Jo Handels, Rene Kemmerling en Petra Loeff.