

## Medezeggenschap op maat bij MeanderGroep

# ‘Er moest een nieuwe structuur komen’

*Onder de noemer Medezeggenschap op Maat introduceert de ondernemingsraad van de MeanderGroep in Kerkrade een eigentijdse vorm van inspraak. Klankbordgroepen per verzorgings- en verpleeghuis moeten medewerkers prikkelen om mee te denken en mee te beslissen.*

Door Loek Kusiak

- **Dichtbij de werkvloer**
- **Klankbordgroepen en kern-or**
- **Draagvlak zoeken voor beleid**

**W**e konden als klein groepje or-leden in een uitdijende organisatie veel zaken niet meer effectief oppakken. Het groeide ons boven het hoofd. Wil je dan als or toch je bestaansrecht waarborgen, dan moet je zoeken naar manieren om medezeggenschap zo dicht mogelijk bij de werkvloer neer te leggen.’ Aldus verklaart vice-voorzitter Ed Bovendeert van de ondernemingsraad van de MeanderGroep de keuze om voortaan te werken met klankbordgroepen in de tien verpleeg- en verzorgingshuizen met in totaal 5500 medewerkers. De MeanderGroep opereert in de sterk vergrijzende regio Parkstad, met centrumgemeenten als Heerlen en Kerkrade, waar steeds meer inwoners een beroep doen op ouderenzorg – de hoofdactiviteit van Meander. Tegelijkertijd is de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel krap. ‘Als organisatie in de zorg moet je aantrekkelijk blijven om in te werken’, zegt directeur Math Gulpers van de Lückerdekliniek, ‘en dat vraagt om een strategie die ik “binden en boeien” noem. Behalve dat je medewerkers opleidingen aanbiedt waardoor ze zich blijven ontwikkelen, moeten ze ook verregaand kunnen meebeslissen over regels en zaken die hun afdeling aangaan. Meer

inspraak organiseren is een cultuuromslag waar we nu middenin zitten. Dat vraagt ook om een meer open attitude van leidinggevenden: geen eenrichtingsverkeer in beslissingen, maar tijdig op de werkplek informatie verschaffen en medewerkers motiveren en prikkelen om verantwoordelijkheid te nemen. Tegelijk moet de or zaken durven loslaten.’ Or-voorzitter Nettie Paul-Ubachs knikt instemmend. Ze zegt na vier jaar voorzitterschap nog steeds met ‘heel haar hart’ verpand te zijn aan medezeggenschap, maar constateerde dat de or de laatste jaren sterk aan zichtbaarheid en draagvlak onder de medewerkers had ingeboet.

### Andere koers

Volgens de Paul-Ubachs was de switch naar decentrale besluitvorming onontkoombaar. ‘Een grote or die organisatiebreed invloed uitoefent, bleek bij de medewerkers niet meer aan te slaan. Over zaken als dienstijden en roosters bereikten de or nauwelijks advies- of

instemmingaanvragen, omdat ervan werd uitgegaan dat de huizen het wel goed geregeld hadden. Ook bij verbouwingen die gevolgen hadden voor het functioneren van de werkorganisatie werd medewerkers niks gevraagd en kwam de or er niet aan te pas.

### ‘Bijna geen van de werknemers kende ons nog’

Bijna geen van de werknemers kende ons nog. Officieel heeft de or 19 zetels, maar daarvan zijn er nog maar zeven bezet. Daar had ook de raad van bestuur van Meander moeite mee. Er moest een andere koers, een nieuwe structuur komen.’

Het was directeur Gulpers, ooit zelf nog actief als or-lid, die in zijn kliniek de eerste stappen zette op weg naar ‘medezeggenschap op maat’. Hij organiseerde eind 2010 bijeenkomsten met medewerkers die boven verwachting massaal werden bezocht. Gulpers liep met de microfoon door de zaal om de stemming te peilen. ‘Ik wilde de dialoog aangaan over belangrijke kwesties als een andere financiering van de zorg, aanpassing van functies van leidinggevenden en personele vermindering bij de dagbehandeling. Er werden veel vragen gesteld en het enthousiasme groeide.’ Nog diezelfde dag werd sponstaan een klankbordgroep opgericht van tien medewerkers, onder wie ook or-leden, die zowel de verzorgende als de facilitaire functies alsmede de cliënten vertegenwoordigde. De klankbordgroep moest met advies de komende veranderingen en personele overplaatsingen begeleiden. Paul-Ubachs: ‘In de tussentijd werden medewerkers schriftelijk geïnformeerd over de resultaten uit de klankbordgroep. De veranderingen konden zo zonder problemen en tijdverlies worden doorgevoerd. Dat was voor iedereen echt een *eye-opener*. Zo kon je medezeggenschap dus óók organiseren.’

### Voelhoren

De voorhoederol van de Lückerdekliniek kreeg navolging in de andere tehuizen van Meander. Zeven directeuren hebben inmiddels ook een klankbordgroep in het leven geroepen en overleggen daarin periodiek met medewerkers over instellingsgerichte kwesties. Voor specifieke zaken die de afdeling betreffen is er het werkoverleg. ‘De or’, zegt Ed Bovendeert, ‘blijft de ontwikkelingen in de klankbordgroepen, vooral in deze beginfase, wel nauwgezet volgen. We lezen notulen, willen weten welke vragen de directeur



Foto: Bos Quaestling

Vmr: Math Gulpers (directeur-bestuurder Lückerreidkliniek), Ed Bovendeert (vice-voorzitter or), Nettie Paul-Ubachs (or-voorzitter).

aan de groep voorlegt en voorzien de leden waar nodig van aanvullende informatie. Daarmee verwachten we het contact met de achterban te verstevigen. De klankbordgroepen zijn de voelhorens van de or.' De vergelijking met onderdeelcommissies (oc's), zoals veel grote organisaties die kennen, gaat volgens Bovendeert echter mank. 'Een oc kent een vaste samenstelling van mensen die over alle zaken meepraten. Het effect daarvan is vaak dat een aantal mensen er al snel de brui aan geeft. De kracht van onze klankbordgroepen is de wisselende samenstelling van leden, die afgestemd wordt op het onderwerp dat geagendeerd wordt. Dat houdt de interesse en betrokkenheid levendig.' Tegelijk wil de or voorkomen dat de bijeenkomsten van de klankbordgroepen aangewend worden voor persoonlijke klachtenrondes. 'Want dat is de or in het verleden zelf overkomen', zegt Paul-Ubachs, die momenteel samen met de vaste trainer van de or werkt aan een handleiding waarin de 'medezeggenschap op maat' verder wordt uitgetekend. 'Denk daarbij aan frequentie en terugkoppeling van contacten tussen or-leden en klankbordleden, aan de aard van informatie over onderwerpen die we over en weer uitwisselen, aan faciliteiten voor voorbereiding van bijeenkomsten, aan de behoefte aan coaching. Als deze borging goed geregeld is, krijgt de or automatisch meer ruimte en potentie om scherper met de

**'Het is voor sommige managers misschien wennen, maar er zit niks anders op'**

raad van bestuur de discussie aan te gaan over de echt grote beleidszaken.'

### Kwaliteitszetels

De or zelf, zo is het streven, wil zichzelf omvormen tot een kern-or van veertien leden die zich zal richten op rayon- en instellingsgerichte zaken met 'kwaliteitszetels' voor arbeidsomstandigheden, sociaal- en financieel beleid, integraal gezondheidsmanagement, opleidingen en behoud van arbeidsplaatsen.

Wat dat laatste betreft heeft de or in het verleden trouwens ook al kunnen scoren. Paul-Ubachs geeft een voorbeeld: 'Door de openbare aanbestedingen van de thuiszorg en de verlaging van tarieven die daar het gevolg van was, dreigden er in de Meander Thuiszorg 800 medewerkers overbodig te worden. Voor de or was dat een belangrijke advieskwestie waarin heel constructief met de raad van bestuur is meegedacht. Ontslag van deze medewerkers is uiteindelijk voorkomen door hen de kans te bieden voor een opleiding tot ziekenverzorgende. Daardoor zag je ook dat deze mensen aan status wonnen. Vroeger hadden ze het idee dat ze alleen goed genoeg waren voor poethulp. Er waren ook geen contacten met verpleegkundigen. Nu komen deze twee groepen elkaar tegen in de klankbordgroepen, wat zorgt voor onderlinge binding. Zo zie je dat je met medezeggenschap ook bruggen kunt slaan naar een betere ver-

standhouding tussen groepen personeel.'

In oktober zijn er nieuwe verkiezingen voor de or van de MeanderGroep. 'Ik hoop', zegt Paul-Ubachs, 'dat het werken in klankbordgroepen een aantal mensen zo goed is bevalen dat ze zich verkiesbaar stellen voor de or en wij die veertien zetels ook makkelijk kunnen vullen. Nieuw talent, nieuw bloed, dat is waar we om zitten te springen.' Voor directeur Math Gulpers kan de aanpak om de medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, al niet meer stuk: 'Ik merk nu al aan leidinggevendend dat ze ervan doordrongen zijn om voor voorgenomen beslissingen draagvlak te zoeken. Als je de klankbordgroep niet kunt uitleggen waarom je iets wilt, moet je pas op de plaats maken, gas terugnemen. Die veranderende cultuur is voor sommige managers misschien wennen, maar er zit niks anders op.' Gulpers praat in zijn kliniek met de achterbanvertegenwoordigers over de inrichting van een hospice en de gevolgen die dat heeft voor functies, en over het reduceren van nachtdiensten en een efficiëntere inzet van medewerkers. 'Maar ook het gastvrij maken van ons tehuis en het inspelen op wensen voor maaltijden wil ik met de klankbordgroep oppakken. Ik zie dat medewerkers daar enthousiast in zitten. Als we hun intensief bij de vernieuwing van de organisatie betrekken, krijgen ze voldoening in hun werk. En als zij beter in hun vel zitten, heeft dat ook een voelbaar effect op de bejegening van en de aandacht voor bewoners en hun familie. Voor hen doen we het per slot van rekening allemaal.'