

Praktijkvoorbeeld van concernvorming in gezondheidszorg

Netwerk van tachtig medeze

Concerns zijn tegenwoordig een bekend fenomeen in de gezondheidszorg. Grote organisaties met duizenden werknemers die door fusies tot stand komen. De medezeggenschap is vaak centraal georganiseerd met daaronder meerdere or's of oc's. Net als hun organisatie staat de medezeggenschap voor de uitdaging te bouwen aan een succesvol zorgconcern.

Maar hoe? Het praktijkvoorbeeld van Koraal Groep.

Door Isaäk Mol

- Groot, samenhangend netwerk
- Eigenheid en samenhang passen bij elkaar
- Betrouwbare afspiegeling van interne verhoudingen

In de gezondheidszorg komt begin jaren negentig een eerste golf van fusies op gang. Het gaat dan nog vaak om het samenvoegen van verwante werkzaamheden. Het is de periode dat bijvoorbeeld het kruiswerk fuseert met de thuishulp tot thuiszorginstellingen. Verzorgingshuizen, waar veel ouderen wonen die relatief veel zorg, verpleging en behandeling vragen, fuseren met verpleeghuizen om de ouderen beter te kunnen ondersteunen. In sommige gevallen doen ook woningstichtingen mee of gaan die gefuseerde ouderenzorginstellingen zelf activiteiten op het gebied van woonzorg ontwikkelen. Langzaam ontstaan zorgbedrijven die in een steeds grotere gebied actief zijn.



Tijdens de startsessie voor medezeggenschappers binnen Koraal Groep wordt er gewerkt aan het creëren van het Koraalgevoel.

ggenchappers

Sinds een paar jaar is de volgende golf van fusies daar overheen gekomen. Ook hierbij wordt het verzorgingsgebied vergroot – soms tot een bijna landelijke dekking – en het dienstenpakket wordt meer en meer divers. De grenzen tussen de disciplines worden overschreden. Zo ontstaan bedrijven die actief zijn in bijna alle disciplines voor mensen met een verstandelijke beperking: van zorg en wonen tot onderwijs, arbeid en arbeidstoeleiding.

Uitdaging

Op zich zijn dit soort concerns natuurlijk fantastische organisaties, die cliënten het beste kunnen bieden. En dat is ook de ambitie waarmee ze worden opgericht: meerwaarde bieden voor cliënten en medewerkers op het gebied van innovatie en ontwikkeling en de juiste inzet van middelen. Deze ambities worden beschreven in de visie van deze grote, doorgefuseerde zorgbedrijven. De uitdaging is vervolgens die visie en bijbehorende doelstellingen te realiseren. De nieuwe visie geeft aan dat je met doelgroepen als mensen met een verstandelijke beperking een fullservice-concept kunt bieden. Dit concept werkt als het herkenbaar is doorgevoerd en elke medewerker dit uitstraalt. Maar dat gaat niet zonder slag of stoot. De oude instellingen waaruit het nieuwe zorgbedrijf is gevormd, werkten binnen hun specialisme al vele jaren met een eigen concept. Bovendien is vaak sprake van een ver doorgevoerde specialisatie, zeker bij complexe cliënten zoals mensen met ernstige verstandelijke beperkingen en met een meervoudige problematiek. De slag van een conglomeraat, een groep gespecialiseerde bedrijven die relatief los van elkaar werkt, naar een concern, waarin tussen die specialistische onderdelen daadwerkelijke verbinding bestaat, is de uitdaging waar het om gaat.

Weerspiegeling

Medezeggenschap in concernverband kent dezelfde uitdaging. De medezeggenschappers zijn mensen met eenzelfde spanning tussen de belangen van specialistische onderdelen versus de ambities van het

geheel met het bijbehorende concerngevoel. In de praktijk komt dit vaak tot uiting in procedurevragen als: Tot waar gaat de bevoegdheid van het centraal medezeggenschapsorgaan? Wie behandelt wat? Hoe gedetailleerd mogen kaders zijn? Eigenlijk weerspiegelt deze medezeggenschap de concernvorming op kleinere schaal. Daarom is er veel te leren van de manier waarop medezeggenschap in concernverband tot stand komt en groeit. De reden waarom we stilstaan bij een praktijkvoorbeeld, de medezeggenschap van Koraal Groep. Het is met recht een concern met een fullservice-concept. Met 3.500 medewerkers richt de zorginstelling zich op de doelgroep van mensen met een verstandelijke beperking in een gebied van Maastricht tot Den Bosch. Koraal Groep heeft observatie, diagnostiek, behandeling, 24-uurs zorg, ondersteuning bij zelfstandig wonen, gespecialiseerde thuiszorg, dagbesteding, onderzoek, adviseren, vrijetijdsbesteding, onderwijs, arbeid en arbeidstoeleiding. Het is een uniek verband met veel potentie, dat bestaat uit negen werkstichtingen. Dat zijn de oude organisaties waaruit Koraal Groep is ontstaan na meerdere fusies. Het concern wordt geleid door een Raad van Bestuur en kent per werkstichting een directeur. De medezeggenschap bestaat uit acht or's en een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (gmr) voor de werkstichting die zich met onderwijs bezighoudt. Daarboven, op Koraal Groep-niveau, is een gecombineerde cor/bovenbestuurlijke medezeggenschapsraad (bbmr), waarbij de bbmr bestaat vanwege de afwijkende onderwijswetgeving. In totaal zijn er zo'n tachtig medezeggenschappers actief.

Op cursus

Net voor de zomer van 2007 is de medezeggenschap in Koraal Groep geïnstalleerd. Maar hoe maak je van tachtig medezeggenschappers een geheel, zodat ze elkaar goed kunnen vinden? Koraal Groep legde die vraag bij Stavoor neer. Projectleiders

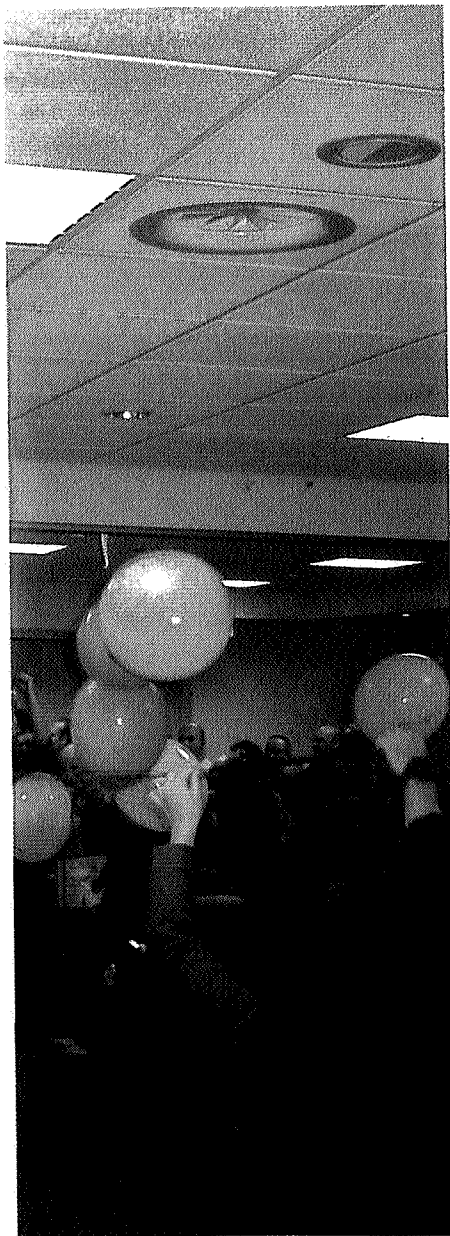
Arianne Simons en Bas Torjuul werken vanuit een duidelijke visie op effectieve medezeggenschap in zo'n groot verband. 'Concerns hebben, net als de medezeggenschap daarbinnen, een bepaalde structuur van verhoudingen en verantwoordelijkheden. Dat is de harde kant, met afspraken, procedures en kwaliteit. Wij trainen vooral op de kwaliteit van mensen. Maar een concern – en dus ook concernmedezeggenschap – gaat pas werken als er een informele structuur naast of doorheen werkt. Een netwerkachtig iets waarin mensen met elkaar praten vanuit hun gevoelde verantwoordelijkheid om essentiële vraagstukken die in het concern spelen op te pakken en verder te brengen. Dat is de wezenlijke zachte kant van verbinding en commitment, van visie en van de dagelijkse werkelijkheid. In onze aanpak faciliteren we het ontstaan van dit netwerk door leerzame ontmoetingen te creëren, zonder verder te willen bureaucratiseren in allerlei commissies of procedures. Die zijn er vaak al genoeg.'

'Werd er eerst gesproken over de or als orgaan, nu zitten er gezichten achter'

Begin oktober kwamen alle medezeggenschappers daarom drie dagen bijeen. Ook de bestuurders waren voor een dag uitgenodigd. Er werden drie duidelijke accenten gelegd. Enerzijds had elke or en gmr een eigen programma met een eigen trainer. Zo werd gewerkt aan de kwaliteiten en de vraagstukken op het niveau van de werkstichtingen. Daarnaast waren er vier workshops die telkens op vier verschillende niveaus werden aangeboden. Zo werd gewerkt aan kwaliteit op de thema's wet- en regelgeving, communicatie en netwerken, persoonlijke vaardigheden en financieel, personeels- en arbobeleid, maar werden vooral ook ontmoetingen gecreëerd en netwerken gestart. Het derde accent was een apart programma voor alle bestuurders en de Raad van Bestuur, die vervolgens nog elk met hun eigen or en gmr om tafel gingen. Tussendoor was er een ruimte voor een programma met de cor/bbmr. Met deze accenten werd een basis gelegd om verder te bouwen.

Resultaat

Karin van Weereld, ambtelijk secretaris voor de cor/bbmr, ziet dat de verschillen na de driedaagse cursus minder zijn geworden. 'Mensen hebben elkaar ontmoet. Waar eerst over elkaar gesproken werd als de or van die-en-die met die specifieke stijl, zitten er nu gezichten achter. Het gaat niet langer over de or als orgaan van een werkstichting maar over mensen. En dan blijken visies veel minder verschillend of blijkt een andere manier van kijken wel wat te hebben.' Van Weereld is vooral positief over het feit dat er een netwerk op gang is gekomen. 'We gaan veel aandacht geven aan het onderhouden en versterken van dat netwerk. Ik ga bijvoorbeeld de kennis en kunde van iedereen verzamelen, zodat we daar meer inzicht in ontwikkelen.'



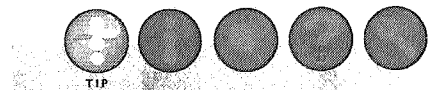
Jos Nelissen, als bbmr-voorzitter lid van het dagelijks bestuur van de cor/bbmr en daarnaast voorzitter van de gmr, is het met haar eens. 'We kennen elkaar nu. De cor/bbmr is ver met zijn Koraalgevoel. We brengen binnenkort de dagelijks besturen bijeen om met elkaar te delen waar het over moet gaan. Maar ook om te zien dat het positief is als er af en toe van bovenaf keuzes worden gemaakt. Vanuit die houding moeten we werken. We gaan in 2008 door met mensen bij elkaar brengen, met het verder ontwikkelen van een netwerk, met het verbeteren van de kwaliteit en met het laten zien van het goede dat Koraal brengt.' Chrik Diemel, voorzitter van de Raad van Bestuur, ziet een duidelijke ontwikkeling na de startdriedaagse. Hij benadrukt het enthousiasme dat hij ziet voor de medezeggenschap en het feit dat mensen met elkaar de schouders onder Koraal willen zetten. 'Verder zie ik dat er nu een natuurlijk overleg, dus zonder procedures, tot stand is gekomen tussen de ondersteuners van de medezeggenschap en degene die dat voor de Raad van Bestuur doet. Je ziet meteen dat iedereen daar baat bij heeft, het heeft echt effect. Dat is met geen formele afspraak te bezegelen.'

Opgaven

Na deze succesvolle startsessie zijn drie opgaven voor 2008 geformuleerd, het eerste volle jaar voor de medezeggenschap.

1. Het Koraalgevoel, de gevoelde meerwaarde van het concern, in de medezeggenschap verder in praktijk brengen. Dat is in eerste instantie de opgave voor de cor/bbmr. De leden moeten duidelijk maken wat dit gevoel is en hoe zij daar vervolgens richting en ruimte aan willen geven en dat gaan communiceren met de onderliggende or's en gmr.
2. De or's en de gmr hebben op het niveau van hun werkstichting een eigen agenda en bijbehorende verantwoordelijkheden. Zij moeten als individuele or/gmr daarin (door)groeien.
3. Het netwerk dat nu ontkiemd is moet verder gestimuleerd en verzorgd worden. Dat is de verantwoordelijkheid van alle betrokken medezeggenschappers. Projectleider Arianne Simons ziet de realisatie van de drie opgaven en de begeleiding wel voor zich. 'De cor/bbmr moet hun commitment verder ontwikkelen over wat

Het Koraalgevoel in de medezeggenschap wordt in praktijk gebracht



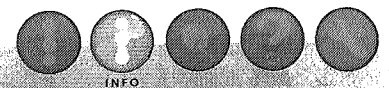
Aandachtspunten

Het voorbeeld van Koraal Groep laat zien dat het bij concernvorming vooral lijkt te gaan om het finetunen van een combinatie van:

- sturen en richting geven vanuit het geheel;
- mensen continu bij elkaar brengen;
- netwerken op essentiële thema's stimuleren en onderhouden;
- eigen ruimte bieden aan de verschillende onderdelen;
- deskundige ondersteuning door een externe partij kan helpen zodat het concern er binnen de medezeggenschap nog beter voor komt te staan.

hun Koraalgevoel is en vandaaruit communiceren en richting geven aan de medezeggenschap. Die cor/bbmr moet daarin zo snel mogelijk investeren en gericht actief worden. Daar kan ik ze natuurlijk bij adviseren. Ik zou verder een aantal momenten in het jaar nemen om dingen op concernniveau samen te pakken en af te stemmen, bijvoorbeeld in gestructureerde en thematische overleggen voor de voorzitters, maar ook weer een bijeenkomst van alle medezeggenschappers waarbij we de directeuren en de Raad van Bestuur betrekken. Op de derde plaats zou ik de netwerkopbouw stimuleren door bij thema's die spelen, inhoudelijk maar ook op het gebied van invloed en werkwijze, een kwaliteitsslag te maken. Dus mensen vragen op diverse thema's mee te doen en hen daarop te ontwikkelen in een thema-aanbod door het jaar heen. En gunten slotte elke or en gmr de kans zichzelf ontwikkelen, met een eigen programma.'

Isaäk Mol werkt als manager en trainer/adviseur bij Stavoor, e-mail imol@stavoor.nl



Karin van Weereld is ambtelijk secretaris van Koraal Groep en is voor meer informatie bereikbaar via cor@koraalgroep.nl