

Werkgevers zien noodzaak tot vernieuwing

Sociale innovatie in de zorg

Sociale innovatie is niet alleen van belang voor industriële sectoren en commerciële dienstverlening. Ook de sector zorg en welzijn is gebaat bij vernieuwing van de arbeidsorganisatie en de arbeidsverhoudingen en verbetering van de kwaliteit van de arbeid. De eerste stappen zijn al gemaakt, zo blijkt uit een inventarisatie door Chris D'havé bij zes zorginstellingen.

Door de vergrijzing neemt de vraag naar zorg toe. Bovendien verandert die vraag, doordat cliënten mondiger zijn geworden en hogere kwaliteitseisen stellen. Daarnaast zal er door diezelfde vergrijzing een tekort op de arbeidsmarkt ontstaan, waardoor het steeds moeilijker zal zijn medewerkers te vinden. De productiviteit dient dus te worden opgevoerd. Daarbij staat de kwaliteit van de zorg voorop en is het uitgangspunt dat de cliënt centraal staat. Daartoe bieden verpleeg- en verzorgingshuizen integrale zorg aan die zich uitstrekt over alle levensdomeinen: lichamelijk welbevinden, mentaal welbevinden, participatie en woon- en leefomstandigheden. En is de thuiszorg erop gericht cliënten zo lang mogelijk de regie over hun eigen leven te laten behouden. Mede als gevolg van de marktwerking en de onderlinge concurrentie bieden zorginstellingen een gedifferentieerd zorgpakket aan, waarbij cliënten met eigen middelen extra zorg kunnen inkopen.

Medewerkers moeten daarop kunnen inspelen. Van hen wordt een andere beroepshouding, andere vaardigheden en extra flexibiliteit verwacht. Medewerkers dienen de vraag van de cliënt te kunnen analyseren en te kunnen beoordelen wat een cliënt nog kan en nodig heeft. Zij moeten de discussie kunnen aangaan met de cliënt en de familie over de aard van de zorg. Ook moet de medewerker kunnen omgaan met de diversiteit in de zorgvraag. Niet elke cliënt heeft namelijk dezelfde zorg nodig. In de nieuwe opvatting over de zorg moet de medewerker de balans weten te vinden tussen efficiënt en klantgericht werken. Ook technologische mogelijkheden spelen daarbij een rol.

Urgentie

Zaak is echter dat deze vernieuwingen ook door medewerkers worden gedragen en kunnen worden toegepast. Daarbij stellen de medewerkers ook andere eisen aan het werk en werkomstandigheden. Zo willen zij meer invloed hebben op de inrichting van het werk, minder werkdruk en meer mogelijkheden voor ontwikkeling

Chris D'havé is adviseur bij PSW, ontwikkelings- en adviesorganisatie op het gebied van arbeidsmarktvraagstukken, www.psw.nl.

en groei in hun werk. Volgens ActiZ, de werkgeversorganisatie in de zorg, heerst er dan ook urgentie om het werk op een andere wijze te organiseren en de kwaliteit van het werk te verbeteren. Dat kan door middel van sociale innovatie:

- Medewerkers krijgen meer zelfstandigheid om hun werk in te richten en meer verantwoordelijkheid.
- Inzetten op loopbaanontwikkeling en gebruik maken van kennis en talenten van medewerkers om het werk beter en efficiënter te laten verlopen.
- Veranderend leiderschap waarbij het accent ligt op leren van elkaar, inspirerende coaching en sturing op hoofdlijnen.
- Nieuwe technologieën gebruiken, zoals ict en zorg op afstand.
- Verbetering van processen in de zorg, bijvoorbeeld op het gebied van logistiek, administratieve handelingen en verantwoording van handelingen.

Om dit te realiseren heeft ActiZ in mei 2009 de 'ActiZ Raad voor Sociale Innovatie' opgericht.

Ook voor Transvorm, dat werkgevers en werknemers in de zorg en welzijn adviseert op het terrein van de arbeidsmarkt en opleiden, is sociale innovatie een strategie om de arbeidsmarkt te beïnvloeden. In Noord-Brabant wil Transvorm daar in samenwerking met partijen in de regio (met name de provincie) de komende jaren invulling aan geven. Als eerste stap heeft Transvorm aan PSW opdracht gegeven om sociale innovatie te inventariseren bij zes organisaties in de sector Verpleeg- en Verzorgingshuizen en de Thuiszorg (VVT), omdat juist in deze sector de meeste knelpunten in de personeelsvoorziening zijn te verwachten.¹

Sociale innovatie

Sociale innovatie is erop gericht samen met medewerkers vormen te vinden om het werk zo optimaal mogelijk te organiseren, medewerkers ertoe uit te dagen hierover mee te denken (slimmer werken), hen hiertoe te faciliteren (talentplooing) en mede verantwoordelijk te maken in de uitvoering (participerende aansturing). Bij de door ons onderzochte organisaties komen we dat in verschillende vormen tegen.

Slimmer werken

Kleinschalige woonvormen bieden medewerkers de mogelijkheid om de volgorde van hun werkzaamheden af te stemmen met de wensen en het dagritme van de cliënt. Teamleden worden hierdoor ook uitgedaagd om onderling tot een goede afstemming te komen en verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd. Digitalisering van planning en verantwoording. In de thuiszorg worden medewerkers door middel van PDA's (Personal Digital Assistant) gefaciliteerd om de routes en zorgmomenten zo optimaal mogelijk voor zowel de cliënt als de medewerker zelf in te plannen. Het verkrijgen van draagvlak hiervoor en het investeren in de competenties die daarvoor nodig zijn, is punt van aandacht.

Vanuit het principe van vraaggericht werken, worden zorgmomenten en dagactiviteiten in overleg met de cliënt bepaald. Dit vraagt om meer flexibiliteit in de werktijden en meer afstemming tussen teamleden onderling. Anderzijds kunnen ook privéwensen van medewerkers over werktijden gemakkelijker worden meegewogen bij de inroostering. Werktijden kunnen in onderling overleg worden aangepast, bijvoorbeeld als het minder druk is op de afdeling. Door het werken in kleine teams worden verantwoordelijkheden dieper in de organisatie gelegd. Hierdoor ontstaat meer regelvrijheid op de werkvloer. Dit wordt echter begrensd door bijvoorbeeld het feit dat zorghandelingen – binnen bepaalde grenzen – op vaste tijden dienen plaats te vinden.

Organisaties creëren nieuwe functies, enerzijds om medewerkers te begeleiden en een klankbord te bieden bij een nieuwe manier van werken, anderzijds om het werk meer 'cliëntgericht' te organiseren. Een voorbeeld is de functie van 'zorgcoördinator'. Die biedt medewerkers ondersteuning bij de dagelijkse vragen over de zorg en stimuleert uitwisseling van ideeën over de wijze waarop het zorgproces beter kan worden georganiseerd. Een ander voorbeeld is de functie van 'contactverzorgende', die de taak heeft gesprekken met de cliënt en de familie aan te gaan en de zaken rond de cliënt te organiseren. Met de functie van woonservicemedewerker – een combinatie van huishoudelijk medewerker, medewerker keuken en afdelingsassistent – wordt een functie gecreëerd waarbij enerzijds de cliënt met minder verschillende medewerkers wordt geconfronteerd en er anderzijds sprake is taakverrijking.

Ketensamenwerking organiseren gericht op onderlinge kennismaking en overleg tussen verschillende organisaties in de zorgketen om de opeenvolgende fases van een behandeling beter te kunnen afstemmen en de kwaliteit van het zorgproces te verbeteren.

Talentontplooiing

Om als organisatie het personeel optimaal inzetbaar te houden en medewerkers te laten innoveren, is aandacht voor scholing en talentontplooiing noodzakelijk. De onderzochte organisaties voeren – naast reguliere scholingsactiviteiten – een actief hrm- en scholings-

beleid om zowel management als medewerkers voor te bereiden op de kanteling in het benaderen van cliënten en de opvatting over de zorg. Zo worden bij de ene organisatie leidinggevend toegepast op een nieuwe stijl van leidinggeven, en ligt bij een andere zorginstelling de nadruk op het breder inzetbaar maken van medewerkers en het in de teams halen van specialistische kennis. Medewerkers kunnen daar jaarlijks kiezen uit een aantal scholingstrajecten, ondermeer op het vlak van feedback geven en het bevorderen van het leerklimaat in de organisatie.

In het kader van talentmanagement krijgen in de meeste organisaties medewerkers een extra taak of verantwoordelijkheid naast hun gewone werk. Dat varieert van ergo- en arbocoaches tot medewerkers die naast het gewone werk verantwoordelijk zijn voor een bepaald aandachtsgebied, bijvoorbeeld diabetes of mondhygiëne.

Participerende aansturing

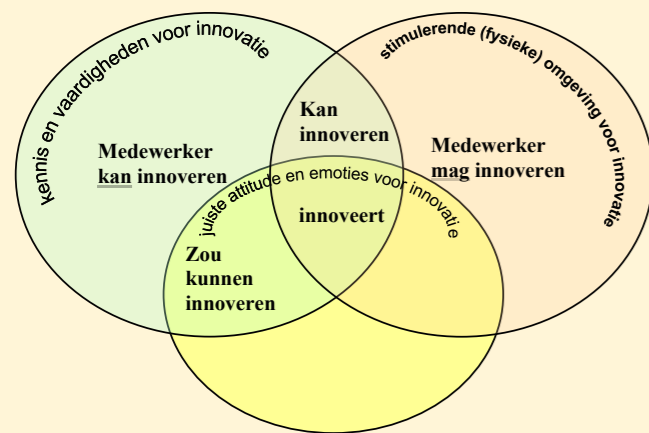
In het kader van participerende aansturing worden medewerkers ertoe gestimuleerd om vanuit hun eigen verantwoordelijkheid beslissingen te nemen om arbeidsprocessen te verbeteren. Zowel in de thuiszorg als in kleinschalige verpleeghuiszorg wordt gewerkt met kleinere teams die verantwoordelijk zijn voor de organisatie van het werk. Het organiseren van het werk in zelfsturende teams, doet een beroep op de ondernemingszin van medewerkers. Een ander voorbeeld van participerende aansturing dat we bij een instelling vonden is het overleg van de raad van bestuur met de medewerkers over de kernwaarden van de organisatie. Bij een andere instelling gaat de raad van bestuur regelmatig bij de locatiemanagers langs om te bespreken hoe nieuw ingevoerde werksystemen uitpakken.

Implementatie

Bij de inventarisatie hebben we ook gekeken naar de implementatie van sociale innovatie. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van het model van Schmalenbach.² Volgens dat model, dat kan worden toegepast op elk niveau binnen de organisatie, treedt innovatief gedrag pas op als men kan, wil en mag innoveren.

Het model laat zien dat voor innovatie aan drie voorwaarden moet worden voldaan. De eerste is dat de medewerker kan innoveren. Dat wil zeggen: hij moet de vakkennis, de vaardigheden en de ervaring hebben om mee te denken over product- of procesinnovatie. Daarnaast moet hij kennis of enig overzicht hebben over de organisatie zelf en het verloop van een innovatieproces en ten slotte zijn organisatorische en communicatieve vaardigheden vereist.

Een tweede voorwaarde is dat de medewerker wil innoveren. Het innovatieproces vraagt om gedrevenheid, vasthoudendheid en overtuigingskracht. Er moet passie zijn voor innovatie en de manager en medewerker moeten voor zichzelf het dilemma tussen kansen en bedreigingen (weerstanden) oplossen.



Figuur 1: Model van Schmalenbach

De derde voorwaarde is dat de medewerker mag innoveren. De medewerker moet de ruimte, de tijd en de bevoegdheden hebben om te innoveren. Er moet een flexibele organisatie en een innovatief klimaat zijn. En er moet ruimte zijn om fouten te maken en daarvan te leren.

Werkzame ingrediënten

We hebben ook aan medewerkers en managers gevraagd hoe sociale innovatie het best tot stand kan worden gebracht. Gecombineerd met het model van Schmalenbach leidt dat tot een aantal 'werkzame ingrediënten' om veranderingen op een sociaal innovatieve manier in te voeren.

Informatie en communicatie

Weet hebben van veranderingen en het waarom ervan is nodig voor medewerkers om te kunnen innoveren. Daarbij dient de noodzaak van veranderingen te worden onderbouwd en dienen medewerkers de consequenties voor hun werk te kunnen overzien. Hierdoor kan worden voorkomen dat medewerkers veranderingen ervaren als 'het uitkleden van hun werk' of het verarmen van hun deskundigheid. Informatie kan ook gepaard gaan met deskundigheidsbevordering.

Dialog

De dialoog tussen medewerkers en management over de wijze waarop veranderingen kunnen worden aangepakt draagt ertoe bij om een verandering in houding te bewerkstelligen, zodat de medewerker wil innoveren. De medewerker kan voor zichzelf de balans opmaken tussen kansen en weerstanden voor verandering.

Regelruimte

Het is van belang dat medewerkers – binnen bepaalde kaders – regelruimte hebben om zaken uit te proberen (mogen innoveren). Het

management moet hierbij ruimte creëren en tegelijk overzicht houden. Het management dient ook het noodzakelijke referentiekader te bieden om een verandering te kunnen plaatsen en een mening te kunnen vormen. Door aanwezig te zijn op de werkvloer kan het management feedback geven, nieuw gedrag ondersteunen en ondernemend gedrag stimuleren en toetsen. Dat biedt medewerkers de ruimte om nieuw gedrag uit te proberen. Medewerkers moeten ook de ruimte krijgen om fouten te kunnen maken.

Bevorderen van professionaliteit en samenwerking in het team

Medewerkers dienen te worden aangesproken op hun rol en verantwoordelijkheid. Betrokkenheid, collegialiteit en binding dienen te worden gestimuleerd. Medewerkers moeten worden gestimuleerd elkaar feedback te geven en aan te spreken op gemaakte keuzes en gedrag. Hierdoor ontstaat eenduidigheid en krijgen medewerkers meer zelfvertrouwen om nieuw gedrag op te pakken. Ook de kwaliteit van teamwerk (voldoende gevarieerd werk) is een belangrijke voorwaarde voor innovatief gedrag. Dit creëert een stimulerende omgeving om te innoveren.

Kennisdeling en borging

Het is van belang dat medewerkers meedenken en dat de verschillende afdelingen kennis kunnen delen. Het stimuleren van ideevorming bij medewerkers is essentieel om sociaal innovatief gedrag te bevorderen en draagt bij aan een stimulerende omgeving voor innovatie. Medewerkers moeten het gevoel hebben serieus genomen te worden. Medewerkers moeten zich betrokken voelen. Kennisdeling is van belang om de deskundigheid van medewerkers te vergroten en het draagvlak voor verandering te verbreden.

Eenduidigheid in beleid

De hele organisatie dient uitnodigend te zijn om innovatief gedrag door te voeren. Belemmerende factoren dienen te worden benoemd en zoveel mogelijk te worden beperkt.

Rol van de raad van bestuur

De raad van bestuur dient in gesprek te blijven met de medewerkers en de strategie te vertalen naar het operationele niveau, waarbij een beroep wordt gedaan op innovatie en ondernemerschap.

Noten

- 1 'Sociale innovatie in de zorg (VV&T) in Noord-Brabant', maart 2010. Aan de inventarisatie namen de volgende zorgorganisaties deel: Savant Zorg, Helmond; ZuidZorg, Eindhoven; tante Louise Vivensis Bergen op Zoom; Groenhuysen, Roosendaal; Zorgen behandelcentrum Elisabeth, Breda; Van Neynseelgroep, 's-Hertogenbosch.
- 2 Van medewerker tot meedenker, in: Samen groeien door sociale innovatie, NCSI Congres 2007.

INTERNATIONAAL SIGNALEMENT

Op deze pagina signaleert Marc van der Meer opvallende internationale publicaties.

Het pensioenakkoord van de sociale partners is een poging om nog juist voor het aantreden van het nieuwe kabinet de besluitvorming over de herziening van de verzorgingsstaat te beïnvloeden. Het toont aan dat sociale akkoorden onderdeel van een brede hervormingsagenda zijn geworden, een Europese trend.

Wie de sociale akkoorden van de laatste 25 jaar in Nederland op een rijtje zet, herkent daarin enkele patronen. De akkoorden komen steeds in reactie op een economische neergang tot stand, met als terugkerend punt op de agenda het pleidooi om loonkosten te matigen. Maar anders dan de akkoorden in de jaren tachtig die waren gericht op primair arbeidstijdverkortings- en loonkostenbeheersing of de modernisering van het personeelsbeleid in de jaren negentig, gaan de akkoorden van deze eeuw over herziening van de verzorgingsstaat.

Kabinetten kunnen dergelijke vormen van legitimiteit bij pijnlijke en soms noodzakelijke hervormingen goed gebruiken, zeker omdat ze zelf veelal de gedetailleerde informatie ontberen om de economie bij te sturen en tegelijkertijd tegenmacht vrezen, bijvoorbeeld

Marc van der Meer is verbonden aan het Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

bij ingrepen in de vervroegde uittreding of de bedrijfstakpensioenen.

In andere Europese landen is de praktijk van het centrale overleg lang niet altijd even ver ontwikkeld als in Nederland. Toch vinden in landen als Ierland en Finland onder de algemene noemer van sociaal partnerschap wel stevige hervormingen plaats, zo blijkt uit een interessante bundel over de ontwikkelingen van sociale akkoorden in het licht van de economische en monetaire integratie in Europa.

In Midden en Oost-Europa is de praktijk van centraal overleg tot stand gekomen bij de stabilisering van de democratie na de Val van de Muur. De nieuw toetredende landen kampen echter met dalende vakbondsorganisatie, terwijl het lidmaatschap van werkgeversverenigingen zeker in de marktsector zeer gering is. Slovenië is een uitzondering op de regel met een uitvoerige praktijk van overleg die leidt tot betekenisvolle akkoorden. In Polen is er wel overleg maar zijn er geen akkoorden, behalve wat afspraken op het niveau van grote ondernemingen. In Hongarije en Slowakije is de enige vorm van substantieel overleg in de publieke sector, die heeft geleid tot vergaande herstructureeringen in de economische orde.

In Spanje en Portugal heeft de praktijk van

het sociaal overleg zich sinds het midden van de jaren negentig niet verder verdiept. De akkoorden die nog worden gesloten zijn agendazettend en daarmee vrijblijvend van karakter, en hebben anders dan in het verleden geen nauwgezette betekenis voor de loonvorming. Ook in Italië heeft het centraal overleg nu minder aandacht voor de loonvorming. Hier worden de sociale partners verleid bij te dragen tot productiviteitsverbeteringen en tevens de omstrede hervorming van het arbeidsrecht en de ontslagbescherming te ondersteunen.

De interessante hoofdstukken over Griekenland, Malta en Cyprus hebben veel te bieden over de spanning tussen overheid en sociale partners, maar anders dan in veel West-Europese landen resulteren hier geen betekenisvolle akkoorden om de economie bij te sturen.

Bron: Philippe Pochet, Maarten Keune, David Natali, (eds), *After the euro and enlargement: social pacts in the EU*. Brussels: ETUI/Ose, 2010.

SOCIALE AKKOORDEN IN EUROPA