

## Wat te doen bij geheimhouding?

# Buig het om in je voordeel

*De groepsondernemingsraad van Thuiszorg Groningen kreeg van de bestuurder bij een ingrijpend reorganisatieplan geheimhouding opgelegd. Zijn de handen van de gor-leden in die situatie gebonden? Deze gor slaagde er in elk geval in om de beslissing in zijn voordeel om te buigen.*

Door Harry Peer

- **Geheim reorganisatieplan**
- **Bezinning tijdens training**
- **Huidige stand van zaken**

**T**huiszorg Groningen is een zorgorganisatie die voornamelijk verpleging en verzorging, maar ook huishoudelijke ondersteuning biedt aan cliënten. De organisatie was tot voor kort onderdeel van Meavita Nederland. Er zijn ruim 3.800 medewerkers in dienst.

Riek van Kampen, ten tijde van het reorganisatieplan gor-voorzitter, weet op kernachtige wijze de ontwikkelingen in de zorg van de afgelopen jaren en de gevolgen ervan voor de organisatie samen te vatten.

‘Thuiszorg Groningen heeft drie jaren lang te maken gehad met zogeheten overproductie. Jaarlijks worden afspraken gemaakt met zorgkantoor Menzis over wat er in dat jaar geproduceerd mag worden, ik vind het een vreselijk woord.

De klant kwam graag naar ons toe, de marktwerking deed zijn werk.’

Wat signaleren we als buitenstaander? Ging de organisatie aan haar succes ten onder? Riek: ‘Er werd een stokje voor gestoken. De extra geleverde zorg werd niet langer vergoed en zo was er een financiële strop in de jaren 2006, 2007 en 2008. Verder had de organisatie te maken met beleidsregels rondom de AWBZ, het nieuwe financieringsstelsel en de Wet maatschappelijke ondersteu-

ning die ons nog steeds parten speelt. Kortom, er waren problemen die ons dwongen de organisatie aan te passen.’

### Geheimhouding

Niet alleen het voorgaande, ook allerlei maatregelen van de top van Meavita dwongen bestuurder Anneke Mossou om met een reorganisatieplan te komen. In dat kader krijgt de gor geheimhouding opgelegd. Or-trainer Wiebe Looijenga kent als oud-voorzitter van een ondernemingsraad in de zorg

het klappen van de zweep. Hij komt met verrassend aansprekende logica. ‘Bij geheimhouding redeneren veel or’s dat je niets meer kunt doen. Dat is onzin. De insteek moet zijn hoe je

in die situatie als or juist productief kunt zijn. Je kunt het in elk geval met de bestuurder bespreken. Je kunt het behandelen, maar met de restrictie dat je pas een advies conform de WOR geeft wanneer je het met de achterban hebt besproken. Een or moet zich realiseren dat ook de bestuurder aan geheimhouding gebonden is. Dit was een plan op hoofdlijnen dat nog helemaal moest worden uitgewerkt. We zijn er drie dagen in een training mee bezig geweest.’ De trainer hanteert daarbij zijn eigen aan-

pak. ‘Zonder dat de or-leden het plan kenden, hebben we bewust eerst de problemen in de organisatie benoemd. Daarna hebben we het plan gelezen, ons afgevraagd of we begrepen wat er stond. De vragen hebben we met de bestuurder besproken. Later hebben we met haar overlegd en te kennen gegeven dat we de richting van de verandering onderschreven. Wel zijn er acht voorwaarden geformuleerd en is er aangegeven dat indien zij als bestuurder daaraan voldeed, het plan het bedrijf in mocht.’ Elk van de aanwezige gor-leden benadrukt dat het voorgelegde plan nog in de kinderschoenen stond en dat ze het zelf als gor mede hebben vormgegeven, van onderaf hebben ingevuld. De vroegtijdige betrokkenheid is belangrijk geweest. ‘Het is een plan van twee partijen. We wilden proactief zijn. En dit is een grote kans geweest. We konden het praktisch vertellen’, aldus de gor-leden.

### Voorwaarden

We zijn natuurlijk benieuwd naar de acht voorwaarden, die zijn vastgelegd in een convenant. De gor vereist om te beginnen zowel een implementatie- als een communicatieplan. Daarop aansluitend dient Thuiszorg Groningen als goed werkgever duidelijke



De gor van Thuiszorg Groningen is erin geslaagd

lijkheid, zekerheid en veiligheid te waarborgen voor haar medewerkers. Het uitgangspunt: geen gedwongen ontslagen. Verder zijn er bepalingen rondom een verbeterde informatievoorziening, een tijdelijke onafhankelijke steunorganisatie en het benutten van de schaalvoordelen van Meavita Nederland. De gor pleit er tevens voor om de verpleegkundige adviesraad (VAR) operationeel te houden om inhoudelijke ideeën vanuit de uitvoering verder te ontwikkelen. Tot slot een punt van de medezeggenschap: de betrokkenheid van de gor inzake zijn bijdrage aan het succes tijdens de transitie wordt nader uitgewerkt. De gor krijgt inspraak bij benoemingen van de aan te stellen bedrijfsleiders. Na deze fase ging de bestuurder in sessies de organisatie in. De gor ook, maar met zijn eigen verhaal. Daarbij konden de leden vertellen wat zij hadden ingebracht en bereikt, wat het proces was geweest. In aanmerking genomen dat de geheimhouding bijna negen weken heeft geduurd, is het niet verrassend dat er de nodige vragen waren en er commentaar kwam. 'De eerste reactie van de achterban

### **Realiseer je dat ook de bestuurder gebonden is aan geheimhouding**

was ontvullend', zegt gor-lid Marja Berger. 'Sommige mensen verloren hun baan. Wij stonden ervoor dat er gesneden werd in de bureaucratie en er meer verantwoordelijkheid bij de uitvoerenden zou worden gelegd.'

#### **Uitlaatklep**

Volgens or-trainer Wiebe Looijenga is het duidelijk dat de bijeenkomsten een grote uitlaatklep waren. De gor-leden geven aan dat de achterban in detail nog veel heeft weten toe te voegen, maar dat er ook weerstand was: er moesten immers mensen uit. Looijenga: 'De gor heeft begrip getoond voor de weerstand en aandacht besteed aan hoe daar mee om te gaan.' De reorganisatie had zo zijn effecten voor klant en medewerker. Elke reorganisatie brengt immers onrust met zich mee onder het personeel. 'De uitwerking is er dan ook indirect op de klant, omdat medewerker en klant 1-op-1 samen zijn', vertelt Riek van Kampen. Ten tijde van de overproductie was er een vacaturestop en liepen tijdelijke contracten af. Dat was voor een deel

van het personeel dus een direct gevolg.' Het reorganisatieplan is pragmatisch en sluit aan op de nieuwste inzichten. Er is een afbouw in de indirecte sfeer. De verantwoordelijkheid wordt teruggegeven aan de professionals, die daarmee autonoom worden. Ook wordt de zorg weer in de buurt georganiseerd.

#### **Stand van zaken**

Toch is de reorganisatie nog steeds niet doorgevoerd. Als onderdeel van Meavita Nederland werd in december 2008 het besluit tot ontvlechting genomen. En uiteindelijk, na een heel politiek proces en de werkelijke ontvlechting, raakte Thuiszorg Groningen via surseance in een faillissement en maakte het direct een doorstart in de nieuwe rechtspersoon. Het gebeurde stemt mijn gesprekspartners verdrietig. Eensluidend klinkt het: 'We zijn een pion op een politiek schaakbord. Elke zet kost een miljoen waarvoor we goede zorg hadden kunnen leveren. Het laat bij ons een bittere smaak na. Je knokt voor je kernactiviteit, dat is de kwaliteit van de zorg. Maar wat centraal staat is politiek gemanooeuvreer.'

Een aparte stichting heeft de activiteiten en het personeel overgenomen. De namen van de voorgedragen toezichthouders zijn bekend. Menzis opteert voor een toezichthouder met een sterke financiële achtergrond. De uitvoering van het sociaal plan is geraamd op acht miljoen euro. Overigens is nog niemand daadwerkelijk ontslag aangezegd. Een tijdelijke or, voortgekomen uit de vroegere gor en onderliggende ondernemingsraden, is aangetreden. Waakzaamheid is geboden. Er is nog heel veel werk aan de winkel. Marja Berger is voorzitter van de nieuwe, tijdelijke or. 'Onze taak is de gemaakte afspraken goed te bewaken en erop te letten dat er vanuit de leiding wordt gecommuniceerd met de medewerkers. We hebben een betrokken veranderdirecteur nodig. De managementorganisatie moet verdwijnen. Als or moeten we assertief zijn en een proactieve houding blijven innemen.'



geheimhouding rondom een reorganisatie om te buigen in hun voordeel.

Harry Peer is trainer-adviseur bij Odyssee, e-mail: h.peer@odyssee-groep.nl