

Arbeidsrelaties en opdrachtrelaties: op zoek naar een nieuw evenwicht

Jan Hendriks

In hun artikel laten Huiskamp en Kluijtmans zien dat marktwerking steeds meer invloed gaat uitoefenen op de vorm, inhoud en omvang van arbeidsrelaties. Zij zijn er goed in geslaagd om ons vanuit een theoretische analyse mee te nemen in wat ik wel een ‘teruguitblik’ noem. Een terugblik vanuit de klassieke arbeidsrelaties doet ons uiteindelijk vooruitblikken en belanden in het zoeken en vinden van nieuwe wegen om de genoemde spanningen te reguleren. Ook in de gezondheidszorg nemen deze spanningen toe en komt de klassieke regulering onder druk te staan door de toename van marktelementen in de arbeidsrelatie.

Ik zal trachten de door Huiskamp en Kluijtmans genoemde manieren om de spanningsbronnen adequaat te managen vanuit de Alysis-praktijk te belichten.

De Alysis Zorggroep

De holding Alysis Zorggroep wordt gevormd door de ziekenhuizen Rijnstate, Velp en Zevenaar en de verpleeghuizen Martinushof en Zevenaar. Het ontstaan van de Alysis Zorggroep in 2001 is voortgekomen uit de (ministeriële) opdracht aan de drie ziekenhuizen in de regio om te gaan samenwerken. Met de vorming van de zorggroep (het betrof een bestuurlijke fusie) is de eenheid van

bestuur gerealiseerd. Onder de stichting Alysis Zorggroep ressorteren de ziekenhuizen en verpleeghuizen als zelfstandige stichtingen. De ziekenhuizen en verpleeghuizen zijn op vier locaties gevestigd in drie gemeenten (Arnhem, Velp en Zevenaar).

De Alysis Zorggroep is daarmee een nog jonge holdingorganisatie van reeds lang(er) bestaande organisaties. De bundeling van de krachten van de drie ziekenhuizen en twee verpleeghuizen moet als basis dienen om door goede samenwerking hetzelfde streefdoel te bereiken: goed bereikbare, kwalitatief hoogwaardige en op elkaar afgestemde zorg bieden aan de inwoners van de regio Arnhem, Rheden en De Liemers.

Met meer dan 6000 werknemers (management (250), medewerkers (5500) en medici (400)) is de Alysis Zorggroep de grootste werkgever uit de regio. De medische specialisten zijn georganiseerd in maatschappen en zijn grotendeels vrij gevestigd. De vrijgevestigde medische specialisten ontwikkelen zich sinds 1994 via een traject van managementparticipatie naar een zogenoemd Geïntegreerd Medisch Specialistisch Bedrijf. De omzet bedraagt ongeveer 218 miljoen euro.

De Alysis Zorggroep kent een viertal zorgsectoren over diverse locaties verspreid, waarin de primaire processen zijn ondergebracht.

Daarnaast worden drie ondersteunende centra onderscheiden die medisch ondersteunende en/of bedrijfsondersteunende producten en diensten leveren aan de vier zorgsectoren. Ten slotte is er nog een concernstaf rechtstreeks onder de Raad van Bestuur. Er is sprake van een tamelijk platte organisatiestructuur, hetgeen vooral wordt ingegeven door het werken op meerdere locaties.

Ketenzorg en zorgketens

Het ontstaan van de Alysis Zorggroep is enerzijds voortgekomen uit de (ministeriële) opdracht aan de drie ziekenhuizen in de regio om te gaan samenwerken. Anderzijds was er het dringende verzoek van de toenmalige directie van Martinushof om het verpleeghuis over te nemen teneinde zo de continuïteit van deze instelling te kunnen waarborgen. Dit had tot gevolg dat er verpleeghuizen tot de holding toetraden, wat als grote aanwinst werd ervaren door het bestuur en het management van de ziekenhuizen.

Het zou immers eenvoudiger worden om de ketenzorg goed te organiseren, de 'verkeerde bed'-problematiek zou hierdoor goed kunnen worden opgelost. Dit laatste was ook de reden waarom al snel contact werd gezocht met andere verpleeghuizen in de regio. De schakelafdeling van Velp was niet van de grond gekomen als er geen sprake was geweest van een goede samenwerking met verpleeghuis Gelderse Hof.

Kernwaarden

In de *organisatievisie* staat dat kernwaarden principes zijn op basis waarvan in de holding beslissingen worden genomen en keuzen worden gemaakt. De kernwaarden worden (als het goed is) zichtbaar in de cultuur van de organisatie en in het gedrag van leidinggevenden en medewerkers. De kernwaarden geven weer hoe de organisatie daadwerkelijk

is en wat de gemeenschappelijke kenmerken en kwaliteiten zijn. Kernwaarden zijn op een blijvende manier kenmerkend voor de holdingorganisatie.

Vragen die aan de leden van het directieteam zijn gesteld om tot de kernwaarden van de Alysis Zorggroep te komen, zijn: welke eigenschappen van de organisatie vind je belangrijk, waarom werk je hier graag, waardoor worden medewerkers in de organisatie gedreven, welke kwaliteiten zijn nu kenmerkend voor deze organisatie als je naar de dagelijkse praktijk kijkt en welke waarden neem je mee naar je werk? De drie kernwaarden van de Alysis Zorggroep zijn: *samenwerking, integriteit en resultaatgerichtheid*. Deze drie holdingbrede kernwaarden gelden voor alle organisatieonderdelen, maar worden per organisatieonderdeel verder aangevuld met basiswaarden per sector/centrum.

Vanaf 2001 is, mede aan de hand van deze kernwaarden, een start gemaakt met de introductie van integraal management als onderdeel van de besturingsfilosofie, waarbij de verdere decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het niveau van sector en centrum in gang is gezet.

Spanningsbronnen in de praktijk

Binnen de Alysis Zorggroep zijn de door Huiskamp en Kluijtmans genoemde HR-vormen/instrumenten allemaal al meerdere jaren aanwezig.

Reeds vanaf 1992 is er een start gemaakt met de ontwikkeling van een flexfunctie en dit heeft ertoe geleid dat er vanaf 1995 een intern uitzendbureau Rijnstate Select beschikbaar kwam, dat voor de diverse organisatieonderdelen de diverse vormen van flexwerken ondersteunt. Daarbij worden

diverse contractvormen door Select beheerd en bemiddelt men door middel van een vraag-aanbodtraject in aanvragen voor inzet van tijdelijk personeel. Er is sprake van een zeer geslaagde bemiddeling van flexwerkers (performance van 85% of hoger op elke aanvraag) die uiteindelijk goed is voor een flexvolume van meer dan 150 fte op jaarbasis. De contractvormen variëren van nulurencontractanten, min-maxcontracten en tijdelijke arbeidscontracten (looptijd < 0,5 jaar) tot detachering.

Vanaf 1997 is ziekenhuis Rijnstate vertrouwd met een keuzemenu van arbeidsvoorwaarden (Flexeuro) die in 2001 bij de totstandkoming van de Alysis Zorggroep direct werden verbreed en thans binnen de gehele zorggroep beschikbaar zijn gekomen. Begin 2003 zijn de voorbereidingen gestart om dit keuzemenu te automatiseren en vanaf oktober 2003 is de regeling Flexeuro 2004 tijd- en plaatsongebonden elektronisch beschikbaar en bereikbaar via internet voor iedere individuele medewerker. Anno 2003 nemen zo'n 1200 medewerkers deel aan de regeling. Met de introductie van het geautomatiseerde keuzesysteem in combinatie met beleidsmatige prikkels (sommige keuzen worden extra gestimuleerd) verwachten we dat het aantal deelnemers boven de 30% zal gaan komen.

Vanaf 2000 is een start gemaakt met de invoering van een competentie-managementsysteem. Daarbij is in samenspraak met het werkveld een competentiewoordenboek opgesteld en zijn in dialoog met het management competentieprofielen opgesteld.

Het competentie-managementsysteem is in 2003 geautomatiseerd en eind 2003 hebben alle managers hun managementprofiel, voorzien van een competentieprofiel, elektro-

nisch beschikbaar. Ook hier is gebruikgemaakt van internetfaciliteiten, waardoor de manager tijd- en plaatsongebonden toegang heeft tot zijn profiel en de daaraan gekoppelde leer- en ontwikkeldoelen. Vanaf 2004 zal dit systeem verder worden uitgerold en eind 2006 zal iedereen in de Alysis Zorggroep kunnen werken met competentieprofielen.

Arbeid als persoonsgebonden eigenschap

In Alysis neemt arbeid als productiefactor een steeds dominantere plaats in. De veranderende eisen die aan de Alysis-organisatie worden gesteld, maken dat van de medewerkers naast productie ook ontwikkeling en toepassing van kennis en creativiteit in combinatie met klantvriendelijkheid en servicebereidheid worden verwacht.

In het competentie-managementsysteem binnen Alysis is ruimte gecreëerd om minimaal drie competenties te kunnen kiezen die gericht zijn op persoonlijke ontwikkeling. Ook biedt het competentie-managementsysteem aanknopingspunten om de talenten (persoonlijke competenties) van medewerkers in beeld te krijgen en van daaruit samen keuzen te maken waar de inzet van de medewerker het beste tot zijn recht kan komen. Persoonlijke inzetbaarheidsprogramma's (collectief en individueel), waarin medewerkers op zoek gaan naar de mate van inzetbaarheid binnen hun eigen functie of andere dan wel nieuwe functies, zijn daarvan een goed voorbeeld. Daarbij is er niet alleen sprake van invloed vanuit het management, maar ook vanuit de medewerkers, die zelf de ruimte wordt geboden om de keuze te maken aan deze programma's deel te nemen.

In het (psychologische) contractstelsel vormen het jaargesprek en de daarmee samenhangende gesprekken (loopbaange-

sprek, beoordelingsgesprek, md-gesprek) binnen Alysis de basis voor tijdige afstemming en worden de wederzijdse verwachtingen uitgesproken. Ondanks dat er sprake is van managementbelasting, lukt het overal om met iedere medewerker ten minste één keer per jaar zo'n gesprek te voeren. In toenemende mate wordt daarbij aandacht geschonken aan gedragsgerichte vaardigheden en ook prestatieaspecten doen hun intrede. De medewerkers hechten in toenemende mate aan dit gesprek, bereiden zich steeds beter voor en weten steeds vaker de persoonsgebonden eigenschappen op de gespreksagenda te zetten.

In het meerkeuzesysteem van arbeidsvoorwaarden komen daadwerkelijk de persoonsgebonden keuzebehoefte tot hun recht. Daarbij zien we dat per levensfase het keuzegedrag en de keuzeopties verschillen. Het maatwerk dat de medewerker binnen dit systeem kan realiseren, geeft een grote mate van tevredenheid. Alleen al het feit dat de medewerker de keuzemogelijkheid geboden krijgt, scoort en draagt meer bij aan de medewerkerstevredenheid dan menige werkgever thans wil geloven. Wel moet men geduld hebben bij het invoeren van dit systeem, omdat de medewerker moet leren de ruimte te benutten en vertrouwen te krijgen in de wijze waarop het systeem invloed heeft op de bestaande arbeidsvoorwaarden (met name het brutoloon verlagen).

Relatie tussen arbeidsvermogen en prestatievermogen

Ook binnen de Alysis Zorggroep is arbeid een van de belangrijkste assets die wordt ingezet om te presteren; in engere zin: de gevraagde zorg te leveren. Het prestatievermogen neemt weliswaar minder snel af dan in het bedrijfsleven, maar de snelheid waarmee de organisatiecontext ook voor zorgorganisaties wisselt, neemt steeds meer toe.

We zien dat ook in de zorg het begrip arbeidsproductiviteit zijn intrede doet, waarbij wordt gesproken van productie per verpleegkundige of medisch specialistische fte (uitgedrukt in gewogen patiëteenheden). Het benutten van het prestatievermogen enerzijds en het op peil houden van het arbeidsvermogen anderzijds zijn vraagstukken die ook in de Alysis Zorggroep veel managementaandacht vragen.

Het competentie-managementsysteem dient als voertuig voor de continue afstemming tussen werkgever en werknemer. Sturing op competenties waarbij de medewerker zelf invloed kan uitoefenen op de mate waarin hij nu en straks inzetbaar is en blijft, zal de komende jaren in kracht en belangrijkheid toenemen. Daarbij wordt de medewerker steeds meer zelf verantwoordelijk voor het handhaven van zijn inzetbaarheid, terwijl de organisatie verantwoordelijk is voor het faciliteren van de medewerker bij het werken aan deze (blijvende) inzetbaarheid. Leren op de werkplek in combinatie met een visie op leren, die zegt dat we in de Alysis Zorggroep leren en ontwikkeling als plicht en recht zien, versterken deze aanpak.

Daarnaast kan ook het contractstelsel de spanning tussen arbeidsvermogen en arbeidsprestatie reguleren. Door tussentijdse afstemming kan tijdig, meer preventief, bijsturing plaatsvinden. Daarbij blijkt in de praktijk dat het flexstelsel (de Select-functie) binnen de Alysis Zorggroep zijn functie bewijst. Steeds vaker zien we medewerkers de contractomvang aanpassen aan de persoonlijke omstandigheden, waardoor de gevraagde arbeidsprestaties haalbaar blijven en het arbeidsvermogen op peil blijft. Parttime werken, een min-maxcontractvorm en een combinatie van een vast contract en een flexibel contract (met de mogelijkheid om twee of meer functies uit te oefenen in

de flexomgeving) zijn voorbeelden van reguleringsmogelijkheden. In de zorg blijkt overigens een combinatie van een flexsysteem en een kinderopvangsysteem deze regulering nog effectiever te maken.

In het meerkeuzesysteem kan ook worden gespaard voor verlof in de toekomst voor diverse doeleinden, hetgeen de spanning tussen arbeidsvermogen en arbeidsprestatie kan doen verminderen.

Studieverlof, zorgverlof en sabbatical leave zijn voorbeelden van doelen in de toekomst die met een meerkeuzesysteem door de individuele medewerker kunnen worden opgebouwd. Op termijn zal ook de levensloopregeling deel gaan uitmaken van het meerkeuzesysteem, waardoor er nog meer geïntegreerde reguleringsmogelijkheden ontstaan.

Investeren in medewerkers en resultaat

Goed werkgeverschap is, naast het leveren van kwalitatief goede ziekenhuis- en verpleeghuiszorg en de verantwoordelijkheid voor het opleiden van artsen en verpleegkundigen, een speerpunt van het beleid van de Alysis Zorggroep. De zorg wordt langzaam een 'gewone' bedrijfstak, waarin zichtbare en meetbare resultaten belangrijk zijn. De

verhoudingen tussen de werkgever en de werknemer worden zakelijker. De Alysis Zorggroep als werkgever vindt het belangrijk om de arbeidsomstandigheden van medewerkers te optimaliseren, goede en flexibele arbeidsvoorwaarden te bieden en mogelijkheden voor leren te ontwikkelen. Daar staat tegenover dat medewerkers worden aangesproken op de resultaten van hun inspanningen. Bij dit alles zien we de arbeidsrelaties opschuiven naar opdrachtrelaties.

Goed werkgeverschap heeft een evenknie: goed werknemerschap. De ontwikkeling van een gezond evenwicht tussen werkgeverschap en werknemerschap zou wel eens in sterke mate bepalend kunnen zijn voor de mate waarin regulering van de door Huiskamp en Kluijtmans beschreven spanningsbronnen met succes kan plaatsvinden. Het zoeken en vinden van bouwstenen voor het realiseren van dit evenwicht enerzijds en het implementeren van deze bouwstenen anderzijds zouden belangrijke HR-managementopgaven voor de komende jaren kunnen worden.

Huiskamp en Kluijtmans hebben daarbij mijns inziens een belangrijk spoor te pakken.

J.H.M. Hendriks MLD is manager Personeel & Organisatie bij de Alysis Zorggroep te Arnhem. Hij heeft deze bijdrage op persoonlijke titel geschreven.