



Botsen of samen optrekken?

Gedeelde medezeggenschap

Ondernemingsraden delen soms de medezeggenschap met cliënten, ouders en studenten, vaak uit nood geboren, soms verplicht. Onbekend maakt onbemind, er ontstaat dan ook geregeld onenigheid tussen de verschillende organen. Maar als ze elkaar ontmoeten, blijken ze vaak voor precies hetzelfde te vechten. Als je dat doet op het moment dat er weinig op het spel staat, kun je veel aan elkaar hebben als het telt.

Zo maar een doordeweekse avond op een lagere school ergens in het land. De ouders, leraren en de schooldirecteur schuiven om de lange lerarentafel, koffie met koekje ernaast, de sfeer is gemoedelijk. De voorzitter, een van de ouders, geeft de directeur het woord. Die ontvouwt de plannen, legt nieuwe lesmethodes uit, vertelt waar de bijscholing dit jaar over gaat. Een typische medezeggenschapsvergadering in het basisonderwijs, zegt Marcel Koning van de Algemene Onderwijs Bond (AOB). Terwijl ondernemingsraden in hun drang naar innovatie de samenwerking met andere organen zoeken, is die samenwerking in onderwijsland al tientallen jaren gemeengoed. De Wet medezeggenschap op scholen (WMS) voorziet in gemeenschappelijke medezeggenschapsraden van leraren én ouders. Alleen het beroepsonderwijs valt sinds kort onder de WOR.

Wijze lessen

Welke wijze lessen vallen van die onderwijsraden te leren? Koning benadrukt dat

**'Leerkrachten
verschuilen zich
nog wel eens
achter de ouders
uit angst zich
te veel uit te
spreken'**

de onderwijsmedezeggenschap nog een inhaalslag te maken heeft bij de WOR. 'Zeker bij kleine scholen is het vaak "de directeur vertelt". Fusies, personele aangelegenheden, het slipt er vaak een beetje doorheen. Dingen die in de WOR gewoon zijn, zoals de ondernemingsraad verplicht informeren over het percentage

uitzendkrachten, bestaan bij scholen nog niet.'

Dat ouders en leerkrachten samen optrekken heeft een belangrijk voordeel, zegt Koning. 'Je staat samen sterk, althans als je op één lijn zit. Daarnaast krijg je toegang tot de expertise van ouders: accountants en juristen die hun diensten gratis aanbieden.' Maar dat is tegelijk de achilleshiel: hoe kundig sommige ouders ook zijn, het blijft vrijwilligerswerk.

De samenwerking verloopt over het algemeen goed en gemoedelijk, constateert hij. Misschien wel té goed. 'Leerkrachten verschuilen zich nog wel eens achter ouders uit angst om zich te veel uit te spreken. Ze laten ouders bij gevoelige thema's het woord voeren of geven de voorzittersrol aan een ouder.'

Onder die goede sfeer spelen vaak onuitgesproken tegengestelde belangen. 'Ouders willen bijvoorbeeld een continuïteit, waardoor leerkrachten geen eigen pauze meer hebben. Omwille van de lieve vrede gaan leerkrachten nog wel eens overstag. Wat onderwijsperso-



neel vooral mist, is in alle rust over gevoelige onderwerpen kunnen praten. Als er bijvoorbeeld een verhuizing aankomt, maar die is nog onzeker, wil je als school niet dat het de volgende dag groot in het plaatselijke sufferdje staat of dat de week daarop mensen met microfoons het schoolplein opkomen. Die transparantie is soms een nadeel.'

Halfslachtig

Dat gedeelde medezeggenschap niet voor beide groepen per se even goed uitpakt, is ook de ervaring van Frederik Smit, gepensioneerd medezeggenschaps-onderzoeker aan de Radboud Universiteit. Op de universiteiten bijvoorbeeld, waar

'Ouders willen bijvoorbeeld een continurooster, waardoor leerkrachten geen eigen pauze meer hebben'

personeel en studenten de medezeggenschap delen, zijn het de studenten die vaak aan het kortste eind trekken. 'Ze zijn soms ondervetegenwoordigd, worden onvoldoende gefaciliteerd en helemaal niet serieus genomen', zegt hij in universiteitsblad Vox.

Dat komt volgens hem omdat de raden halfslachtig samenwerken. 'Het medezeggenschapsstelsel gaat uit van fundamenteel verschillende belangen. Zowel studenten als personeel worden verondersteld hun eigen belangen veilig te stellen. Personeel heeft dan bijvoorbeeld inspraak in arbeidsvoorwaarden en studenten in onderwijskwaliteit.' Zijn droom is een volledig ongedeelde >



universiteitsraad, die op een paar plekken al bestaat, waarbij studenten en personeel meepraten over alles. 'Een denktank die het bestuur voedt met ideeën.'

Telkens nieuwe

Op de VU trekken studenten en OR samen op waar het gaat om dossiers waarop ze gezamenlijke rechten hebben, zoals de begroting en het instellingsplan. De samenwerking kiezen ze strategisch: een dossier met een gezamenlijk belang wordt behandeld op de tafel waar de sterkste rechten liggen. Medewerkers en studenten hebben gescheiden twitteraccounts, eigen vergaderingen en achterbannen. Maar bij de begroting, het jaarplan en instellingsplan vormen ze samen de gemeenschappelijke vergadering (GV). Die GV-dossiers kunnen lastig zijn, zegt OR-voorzitter Jelly Reinders. 'Toch zijn we er met de studenten altijd uitgekomen. Zelfs op een complex dossier als de samenwerking tussen de bètafaculteiten van de UvA en de VU werden we het eens, zegt dat niet genoeg?' Reinders benadrukt dat de OR wel bereid moet zijn om te investeren en telkens weer een nieuwe lichter studentent mee te nemen in het medezeggenschapswerk en niet voor de troepen uit te rennen. 'Doe je dat niet, dan krijgen de studenten niet de ruimte waar ze recht op hebben naast de door de wol geverfde OR-leden en kan dat onnodig spanningen opleveren.'

Op afstand

In de gezondheidszorg opereren cliëntenraden bijna altijd gescheiden van ondernemingsraden. De wet voorziet niet in samenwerking, maar het is ook beeldvorming die de twee groepen op afstand houdt. Net als in het onderwijs is het werk voor een cliëntenraad vrijwilligerswerk en de raden zijn van wisselend kaliber.

Soms staan cliëntenraden en ondernemingsraden van zorginstellingen zelfs tegenover elkaar. Bijvoorbeeld als cliëntenraden misstanden aan de grote klok hangen, zoals eind 2014 bij Woonzorgcentra Haaglanden (WZH). Over het land trok een golf van verbijstering toen Joop van Rijn, die in het Algemeen Dagblad namens de cliëntenraad zijn beklag deed over de tekortschietende zorg aan zijn dementerende echtgenote, de vader bleek te zijn van Volksgezondheidsstaatssecretaris Martin van Rijn.

Volkomen overrompeld

Een cliëntenraad van jouw zorginstelling die de vuile was buiten hangt, hoe voelde dat voor de ondernemingsraad? Het is ruim een jaar later en OR-voorzitter Clemens Koekkoek vertelt hoe volkomen overrompeld ze destijds waren. Hij heeft er nog steeds een dubbel gevoel over. 'De kritiek werd enorm opgeblazen. In elk verpleeghuis, niet alleen bij ons, gaat wel

'Ons personeel is niet incapabel, maar we weten ook dat de zorg soms tekortschoot en dat staat nu op de agenda'

eens iets mis. Onze medewerkers werden weggezet als incapabel, dat vonden we als OR volslagen onterecht. Tegelijkertijd wisten wij heel goed dat de zorg soms tekortschoot en het is nu wel mooi op de agenda gekomen.'

'Niet dat we ineens heel veel extra personeel erbij hebben gekregen; er wordt vooral meer gesproken met de familie. Alle ophef was voor een belangrijk deel te wijten aan verkeerde verwachtingen over de zorg. Er was veel onbegrip tussen familie en medewerkers. Dat gold ook voor de ondernemingsraad. Wij spraken nooit met de cliëntenraad, we kenden elkaar niet. We hebben toen



AANDACHTSPUNTEN

- Zorg dat je op de hoogte bent van elkaars bevoegdheden, prioriteiten en deskundigheden. Organiseer bijvoorbeeld eens een scholingsdag samen.
- Probeer te voorkomen dat de OR door meer ervaring en faciliteiten vanuit de WOR de andere raden overheerst.
- Van samen optrekken moet de medezeggenschap sterker worden. Dat een gezamenlijk standpunt makkelijker en sneller werkt voor de bestuurder, mag geen argument zijn.
- Probeer niet eerst een structuur of formele samenwerkingsvorm te vinden, maar maak gewoon ergens een beginnetje: laat de voorzitters met elkaar contact hebben, wissel agendapunten en verslagen uit of ga eens samen op scholing.
- Gedeelde medezeggenschap hoeft niet altijd een formele procedure achteraf te zijn, het kan ook de vorm aannemen van een informele denktank die het bestuur voedt, liefst aan het begin van een besluitvormingsproces.
- Zoek naar gemeenschappelijke punten en zoek per punt de overlegtafel waar de sterkste rechten liggen.
- De diverse raden mogen over alle punten meepraten, maar dat hoeft niet, stem van tevoren goed af.
- Wees je ervan bewust dat samen optrekken om meer transparantie vraagt van bestuurder en OR. Is daar genoeg draagvlak voor?

contact gezocht en nu ontmoeten we elkaar twee à drie keer per jaar. Het begrip groeit. De lijnen zijn kort, de voorzitter van de cliëntenraad kan mij altijd bellen. Ik verwacht niet dat we ooit nog zo verrast zullen worden als door het AD-verhaal.'

Elkaar opzoeken

Op sommige plekken is de zorg slecht. De vraag is hoe je dan handelt. 'Ons standpunt is: cliëntenraad en ondernemingsraad, zoek elkaar op.' Marthijn Larterveer begeleidt cliëntenraden vanuit LOC Zeggenschap in zorg (landelijke organisatie van cliëntenraden). 'De twee zouden elkaar beslist meer moeten opzoeken. Het verschilt nogal, maar op veel plekken komen cliëntenraden en ondernemingsraden elkaar zelden of nooit tegen. Deels heeft dat praktische oorzaken. De medezeggenschapsstructuur verschilt soms. Dan heb je bijvoorbeeld een centrale ondernemingsraad, maar geen centrale cliëntenraad. Ze lopen elkaar dan letterlijk niet tegen het lijf.' 'Door de overheveling van zorg naar gemeenten krijg je ook te maken met wmo-raden die weer heel ver afstaan van instellingen. De medezeggenschap is zich in die gemeenten opnieuw aan het vormen. Wat we in ieder geval niet moeten willen, is een nieuw sjabloon, alles dichttimmeren met nieuwe regelgeving en wetten. Ik zeg: praat gewoon met elkaar.' 'Medewerkers en patiënten of cliënten hebben verschillende belangen, hoe vaak ik dat niet hoor. Een ontmoeting tussen de ondernemingsraad en de cliëntenraad is voor beide vaak een eyeopener. Dan blijken ze voor precies hetzelfde te vechten: minder bureaucratie, personeel meer laten zorgen in plaats van registreren, voorkomen dat er ontslagen vallen. Samen kunnen ze een sterkere vuist maken tegen voorgenomen fusieplannen. Neem Emergis. Daar vormden cliëntenraad en ondernemingsraad een front waar de bestuurder niet omheen kon en wisten zo een fusie af te wenden. Je hoeft niet altijd meteen grote dossiers samen te behandelen. Begin eens samen een blik op de toekomst te formuleren als er geen dringende zaken spelen. Als er dan wel iets speelt, weet je elkaar sneller te vinden.'

Samen in één raad

Blijft het in de zorg en welzijn meestal bij hooguit een enkele ontmoeting per jaar, de Pi-groep bewijst dat het ook anders kan. De jonge Friese GGZ-organisatie

begeleidt met name jongvolwassenen tussen de 16 en 25 jaar bij het traject van meer naar minder begeleid wonen. Toen de organisatie een paar jaar geleden zo sterk gegroeid was dat medezeggenschap in beeld kwam, wilde de directeur één raad voor medewerkers én cliënten, de Pi-raad.

Dat was ingegeven door idealisme, zegt voorzitter Regina Ridder. 'We hebben immers hetzelfde doel: goede zorg. We vergaderen samen, hebben een nieuwsbrief uitgebracht. Voor ons werkt het heel goed. Cliënten houden ons bij les. Ze wijzen ons op de praktische onhaalbaarheid van sommige plannen. Ze pikken het sneller op wanneer de kwaliteit verslapt. Je zou denken dat het lastig is als cliënten over alles meepraten. Maar we zijn een heel open organisatie, en dat moet je ook wel zijn. Cliënten mogen best iets vinden over onze reiskostenregeling, maar ze begrijpen heel goed dat het niet aan hen is om daarover te beslissen.'

'Veel lastiger is dat niet alle cliënten het medezeggenschapswerk even goed aankunnen. Als medewerker zit je in een andere versnelling, je schakelt sneller. Wij moeten ze echt meenemen. Toen we begonnen, zei een trainer dat meer organisaties zo beginnen, maar dat ze er na een paar jaar altijd weer op terugkomen. Waarom het bij ons wel werkt? We willen het gewoon heel graag. Ook omdat het voor onze cliënten een mooie kans is om zich te ontwikkelen, om te leren. Als zorgverleners kunnen we ze daarbij ook de begeleiding geven. Ik ben integratiecoach, coachen is mijn tweede natuur.'

Uit nood geboren

'Als er veel op het spel staat, zie je partijen óf botsen óf ze steken de koppen bij elkaar. Marcel Daems, senior trainer en adviseur bij MEDE signaleert een voor-

'Waarom het bij ons wel werkt en bij anderen niet? Wij willen het gewoon echt heel graag'



zichtige trend om samen op te trekken. 'Soms is het de bestuurder die partijen aan hun jasje trekt, omdat hij adviesprocessen efficiënter wil laten verlopen. Soms is het vernieuwingsdrift, maar meestal uit nood geboren. 'Bij een klant in de jeugdzorg liepen cliëntenraad en OR ertegenaan dat ze allebei in aparte procedures bezig waren met een advies over innovatievoorstellen. Over de inhoud waren ze het snel eens: de innovaties leken vooral voort te komen uit de behoeften van de gemeenten, de cliënten werden er niet beter van. Het mooie was dat ze niet hebben gewacht op een organisatievorm of structuur om die samenwerking in te gieten. Ze hebben hun visie op een A4'tje geschreven en maakten een afspraak tussen bestuur, cliëntenraad en ondernemingsraad. Bij zo'n samenwerking die uit nood ontstaat, kunnen dingen ineens heel snel gebeuren. In dit geval zijn de innovaties bijgestuurd, maar is er vooral begrip gekomen. Jeugdzorginstellingen moeten met meerdere gemeenten onderhandelen die allemaal verschillende eisen stellen.' Zelf zit Daems privé ook in een cliëntenraad. 'Wij geven alleen advies over de punten die ertoe doen voor onze cliënten, de rest van onze agenda is helemaal leeg. Mogen is niet altijd moeten. Andersom zijn er onderwerpen waar wij niets mee doen. Dat is ook een vorm van samenwerken: afstemmen wie over welk onderwerp iets zegt.' <