ZZG Zorggroep - Ondernemend Werknemerschap; ‘win, win, win’

2017- ZZG Zorggroep is een grote intra- en extramurale zorgorganisatie gelegen in Nijmegen, Wijchen en het Maas- en Waalgebied. De zorggroep biedt al meer dan 100 jaar zorg aan op verschillende gebieden; wijkverpleging, herstelzorg, beschermd wonen en kraamzorg. Vooral in de wijkverpleging heeft de organisatie haar grootste deel aan cliënten. Met ruim 2600 medewerkers, en nog eens rond de 900 vrijwilligers, wil de organisatie betrouwbare zorg leveren. De zorg is aan het veranderen; door bijvoorbeeld overheidsbeleid, met als gevolg dat zorgbehoevenden meer zelf moeten regelen en langer thuis moeten blijven wonen. Ook spelen economische ontwikkelingen, die in het recente verleden gepaard zijn gegaan met bezuinigingen, een rol. Verder zoeken medewerkers meer zelfstandigheid, zij willen op hun eigen manier zorg verlenen en meer zorg op maat kunnen bieden, samen met, en aangepast aan, individuele cliënten. ZZG Zorggroep probeert zo goed mogelijk hierop in te spelen, door onder andere te ‘experimenteren’ met ondernemend werknemerschap.

De Sociale Innovatie

Bij ZZG Zorggroep is in 2014/2015 een pilot uitgevoerd in het kader van ondernemend werknemerschap. Gedurende 1 jaar is geëxperimenteerd met ondernemend werknemerschap en is uitgezocht in hoeverre dit concept toegepast kon worden binnen ZZG Zorggroep. De pilot, genaamd ‘Gewoon Thuis’, had een extramuraal karakter; deze is uitgevoerd binnen de wijkverpleging bij het team Stabiele Zorg in Wijchen, Beuningen, Ewijk, Druten en Beneden Leeuwen. Bij ‘Gewoon Thuis’ kunnen cliënten, naast de zorg die zij krijgen, extra ondersteuning krijgen in de vorm van diensten (bijvoorbeeld hulp bij het doen van boodschappen of meegaan naar het ziekenhuis). Binnen het team waar de pilot is uitgevoerd zijn twaalf medewerkers, na sollicitaties, geselecteerd om daadwerkelijk aan de slag te gaan met ondernemend werknemerschap en met de nieuwe vorm van dienstverlening. Zij zijn geselecteerd op basis van bepaalde kwaliteiten, zoals; klantgerichtheid, flexibiliteit, initiatief, resultaatgerichtheid en samenwerken. Deze medewerkers werden ondernemende werknemers met een apart contract waarin ondernemend werknemerschap was meegenomen. De geselecteerde medewerkers vormden gezamenlijk een nieuw team en gingen aan de slag met ‘Gewoon Thuis’.

Dit team was een aparte groep binnen ZZG Zorggroep die zich ondernemend kon en mocht gedragen; ze hadden meer autonomie en zelfsturing, zoals een zelfstandige. Dit vond plaats in de context van de nieuwe dienstverlening ‘Gewoon Thuis’, waarbinnen zij meer als zelfstandige konden werken. In het begin deden 5 cliënten mee met de pilot en uiteindelijk hebben 35 cliënten gebruik gemaakt van de nieuwe vorm van dienstverlening. Het team van ‘Gewoon Thuis’ was gezamenlijk verantwoordelijk voor deze cliënten en het verzorgen van hun geïndiceerde zorg in combinatie met de extra diensten, allemaal ingevuld in overleg met de cliënt. De cliënten die deelgenomen hebben aan de pilot kochten een pakket met punten welke elk te verzilveren waren voor één uur dienstverlening, als aanvulling op de zorg die zij al kregen. Hierdoor kon daadwerkelijk maatwerk geboden worden aan de cliënt, omdat de cliënt zelf kon aangeven waar diegene zijn/haar punten voor wil verzilveren. Tevens konden de zorgmedewerkers door de intensieve contacten met de cliënten snel nieuwe kansen op het gebied van zorgverlening signaleren. Zorgmedewerkers konden zich binnen de nieuwe vorm van

dienstverlening dus ondernemend gedragen; de extra ondersteuning samen met de cliënt bepalen en daarin kansen grijpen, binnen de doelen van de organisatie.

Deze pilot bij ZZG Zorggroep heeft plaatsgevonden vanuit het project ‘Ondernemend Werknemerschap als vorm van aantrekkelijk werkgeverschap; een experiment in de ouderenzorg’, dat uitgevoerd is vanuit Hogeschool Utrecht en Tilburg University en dat verschillende sociale partners uit de VVT-branche ondersteund hebben. De aanleiding voor dit project was dat veel zorgmedewerkers in de ouderenzorg vertrokken uit de organisatie om te gaan werken als ZZP’er. Als ZZP’er kunnen zij namelijk hun eigen tijd indelen en in meer vrijheid zorg op maat voor de cliënt leveren. Het uiteindelijke doel van het project was om, door middel van pilots (waaronder dus één bij ZZG Zorggroep), te onderzoeken op welke wijze werkgevers de medewerkers in hun organisatie die graag meer vrijheid ervaren en ondernemend willen zijn, goed kunnen faciliteren en stimuleren en voor hen een aantrekkelijk werkgever kunnen zijn. De vrijheid om meer ondernemend gedrag te vertonen biedt namelijk mogelijkheden voor medewerkers. Zij kunnen hierdoor beter vraaggericht te werk gaan; ze kunnen beter inspelen op de wensen van de cliënten en betere beslissingen nemen over wat op welke manier het beste bijdraagt aan de kwaliteit van het leven van de cliënt.

Aanpak

Op verschillende manieren kunnen organisaties ondernemend werknemerschap faciliteren en stimuleren, zo dus ook ZZG Zorggroep. Door middel van de pilot ‘Gewoon Thuis’ heeft ZZG Zorggroep geëxperimenteerd met de manier waarop zij ondernemend werknemerschap kan faciliteren en stimuleren en een aantrekkelijke werkgever kan zijn. Verschillende factoren in de organisatie kunnen hierbij, in meer of mindere mate, een rol spelen en deze kunnen op verschillende manieren ingevuld worden.

Structuur van de organisatie

Als het gaat om de structuur van een organisatie lijkt van belang te zijn voor ondernemend werknemerschap dat weinig bureaucratie en dus hiërarchie aanwezig is in de organisatie. Deze bureaucratie en hiërarchie zou namelijk in de weg kunnen staan voor initiatieven en innovatie van werknemers in de organisatie. Belangrijk is ook dat decentraal beslissingen genomen kunnen worden, door werknemers zelf (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, Kilic, 2010; Gurkov, 2010). ‘Gewoon Thuis’ is een dienstverleningsconcept dat apart stond van de andere wijkverpleging die verzorgd wordt door ZZG Zorggroep. Medewerkers hebben ervoor gekozen om een ander contract aan te gaan met de organisatie. Daarin is ondernemend werknemerschap, en de daaraan verbonden vergrootte vrijheid en autonomie, opgenomen. Deze medewerkers werkten aanvankelijk in een team van twaalf medewerkers, maar uiteindelijk, om de werkbaarheid te verbeteren, in een team van 4 á 5 medewerkers die allemaal zo’n zelfde contract hadden en die dezelfde zorg- en dienstverlening (‘Gewoon Thuis’) leverden aan cliënten. Door dit lage aantal medewerkers per team zagen de cliënten steeds dezelfde vertrouwde gezichten die de zorg en diensten verleenden. De ondernemende werknemers van ‘Gewoon Thuis’ kregen niet langer te horen welke tijden zij moesten werken en bij

welke cliënt zij zorg moesten verlenen; zij konden zelf hun tijd indelen, daarbij rekening houdend met de cliënt, en ook in gesprek gaan met de cliënt over welke aanvullende hulp deze cliënt graag zou ontvangen.

Gedurende de pilot is veel aandacht geschonken aan het ondersteunen van de groep medewerkers die gekozen heeft voor ondernemend werknemerschap en daarmee dus een andere invulling van hun contract. In hun contract zit namelijk een deel (een vast aantal uren, meestal 20 uur) vast dienstverband en een deel (vrij in te vullen, meestal 4 á 5 uur) flexibel dienstverband. De verschillende ondersteunende delen van de organisatie, zoals bijvoorbeeld de HR-afdeling, hebben een belangrijke rol gespeeld in het mogelijk maken hiervan en het begeleiden van de 'Gewoon Thuis'-medewerkers hierin. Deze ondersteuning vanuit de HR-afdeling vond vooral plaats door bijvoorbeeld het beantwoorden van alledaagse vragen en door het voeren van gesprekken met begeleiders van de pilot vanuit de Hogeschool Utrecht en Tilburg University en met de medewerkers. Er is een faciliterende en ondersteunende organisatie nodig voor de invulling van ondernemend werknemerschap die toegepast is binnen ZZG Zorggroep.

Kenmerken van de taken

Als het gaat om taken van medewerkers is het voor ondernemend werknemerschap van belang dat medewerkers brede, uiteenlopende, taken hebben en uitgedaagd worden door deze taken. Autonomie en vrijheid in het uitvoeren van deze taken is ook van belang (Preenen, Liebregts & Dhondt, 2015; Preenen, Dorenbosch, Plantinga & Dhondt, 2016). De medewerkers van 'Gewoon Thuis' hadden een breder takenpakket dan de andere medewerkers van de wijkverpleging. Andere wijkverpleging medewerkers voeren puur de geïndiceerde zorg uit bij de cliënten en doen dit in ingeroosterde, aaneengesloten, diensten. De medewerkers van 'Gewoon Thuis' voerden naast deze geïndiceerde zorg, in overleg met de cliënt, nog andere, zeer uiteenlopende, taken uit. Deze combinatie in taken, met grotere vrijheid in het indelen van tijd en hechte samenwerking in een team heeft gedurende de pilot gezorgd voor een uitdagende omgeving. De uitdaging in het werk van de 'Gewoon Thuis'-medewerkers was vooral te vinden in het samen met de cliënt kijken wat de mogelijkheden zijn qua extra diensten en wanneer deze diensten geleverd kunnen worden. De medewerkers waren zelf verantwoordelijk voor de indeling van hun tijd, rekening houdend met de cliënt en de rest van het team. Binnen het nieuwe dienstverleningsconcept kon het ook vaak voorkomen dat medewerkers meerdere keren per dag bij dezelfde cliënt kwamen terwijl zij als reguliere medewerker in de wijkverpleging een aaneensluitende dienst hadden. Met deze werkwijze kwamen de medewerkers dichterbij de werkwijze die zij als ZZP'er zouden hebben en konden zij zich meer ondernemend gedragen (initiatief nemen, proactieve houding), maar hadden zij toch een vaste, stabiele, arbeidsrelatie met de organisatie.

Hiernaast is voor ondernemend werknemerschap van belang dat medewerkers veel externe contacten hebben, met bijvoorbeeld klanten of partners waarmee samengewerkt kan worden. Op die manier kan namelijk kennis opgedaan worden en feedback verkregen worden die vervolgens vertaald kan worden

in bijvoorbeeld verandering van werkwijze (Preenen et al., 2015). De medewerkers die deelnamen aan de pilot hadden heel veel contact met hun cliënten, omdat zij, zoals gezegd, hun cliënten vaak meerdere keren per dag en meerdere keren per week zagen om zorg te verlenen. Samen met de cliënt werd gekeken op welke momenten op de dag zorg verleend kon worden en welke extra diensten wanneer geleverd konden worden. Door dit regelmatige contact met dezelfde cliënten konden de medewerkers goed inspelen op wat de cliënt extra nodig had en wanneer diegene dit nodig had en konden zij vaak directe feedback vragen en ontvangen. Op deze manier ontstond een meer vraag gestuurd concept van zorg en dienstverlening. De medewerkers van 'Gewoon Thuis' kregen vaak een hechtere band met hun cliënten, wat in de meeste gevallen als een pluspunt ervaren werd doordat beter ingespeeld kon worden op behoeften van cliënten, maar het kon ook als meer belastend ervaren worden. Medewerkers staan op deze manier namelijk minder ver van de cliënten af en voelen zich persoonlijker betrokken.

Ondersteuning vanuit de leidinggevende

Ondersteuning vanuit de leidinggevende speelt ook een belangrijke rol in het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers. Dit kan gaan om het inspireren en motiveren van de medewerkers of om meer praktische ondersteuning (Alpkan et al., 2010; Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014). De medewerkers van 'Gewoon Thuis' zochten gedurende de pilot meer contact met hun direct leidinggevende, die meer praktische ondersteuning bij het ondernemend werknemerschap kon geven en de medewerkers ook kon motiveren. Het team van medewerkers was in de dagelijkse werkzaamheden zelfsturend, maar de leidinggevende kon vooral praktische ondersteuning geven om medewerkers hun weg in het nieuwe dienstverleningsconcept te laten vinden en hierover te sparren wanneer nodig. Het contact van het team met hun direct leidinggevende, die ook leiding gaf aan andere, reguliere, wijkverpleging medewerkers, veranderde ook gedurende de pilot; ze kregen een intensiever en gelijkwaardiger contact. De leidinggevende zorgde dat ze vaak bereikbaar was via de telefoon en er werd een vast overleg met de medewerkers ingepland, omdat hier behoefte aan was. Het vroeg, vooral tijdens de opstartperiode, meer tijd van de leidinggevende, om de medewerkers in de praktijk goed te kunnen begeleiden. Ook is het van belang geweest dat deze leidinggevende achter de pilot en het nieuwe dienstverleningsconcept stond. De leidinggevende ging een verandering van leiding geven door; zij moest de medewerkers van 'Gewoon Thuis' meer ruimte en vrijheid bieden (binnen de kaders; doelen van de organisatie) en vertrouwen uiten richting de medewerkers.

Resultaten

De pilot 'Gewoon Thuis' is geëvalueerd door de betrokkenen van het onderzoek vanuit de Hogeschool Utrecht en Tilburg University en deze bleek succesvol te zijn; er was sprake van een win, win, win situatie. In de eerste plaats een win voor de cliënt, omdat die beter aansluitende zorg ontvangt. Participerende cliënten geven aan meer een vertrouwensband te hebben met de zorgmedewerkers en het fijn te vinden dat de medewerkers zo flexibel zijn en snel kunnen inspelen op wat de cliënt nodig heeft. In de tweede plaats een win voor de medewerkers, omdat zij meer vrijheid hebben en meer vraag gestuurde zorg kunnen leveren aan de cliënt. Deelnemende medewerkers hebben na afloop

van de pilot aangegeven dat zij echt het gevoel hebben iets te kunnen betekenen voor de cliënt. Ook vinden zij de combinatie tussen het verlenen van geïndiceerde zorg en het verlenen van aanvullende diensten leuk en uitdagend. In de laatste plaats een win voor de organisatie, omdat deze beter voorbereid is op de toekomst en aangepast is aan de ontwikkelingen in de omgeving, die ook de aanleiding waren voor het project en bijbehorende pilot. Daarnaast was er ook sprake van een positief resultaat voor de pilot op financieel gebied. Het management (directeuren en leidinggevenden) is dan ook zeer tevreden over het dienstverleningsconcept en zien het als een werkvorm voor de toekomst.

Helaas is het op dit moment niet meer mogelijk gebruik te maken van het dienstverleningsconcept ‘Gewoon Thuis’; de organisatie kon door omstandigheden, zoals de laatste stelselwijziging in de zorg en de daarop volgende keuze van ZZG Zorggroep om alleen hoog complexe zorg te leveren, in de afgelopen jaren niet verder om op deze manier te werken. Vanwege de taak van de wijkverpleging binnen de ZVW en het budget voor ZZG Zorggroep vanuit zorgverzekeraars bleek helaas geen plaats meer voor de ondernemende medewerkers in de ZVW. Een aantal van de medewerkers die deelgenomen hebben aan de pilot zijn verder gegaan als ZZP’er, na eenmaal ervaring gehad te hebben met de vrijheid en mogelijkheden. Er wordt door ZZG Zorggroep verder wel gekeken naar mogelijkheden om in de toekomst weer wel op deze manier te werk te gaan en dit verder uit te breiden naar andere delen van de organisatie, maar zoals genoemd is zij gebonden aan regelgeving voor de sector waarin zij werkzaam is.

Lessons Learned

Ondernemend werknemerschap zoals dit binnen ZZG Zorggroep is ingevuld lijkt niet voor iedere zorgmedewerker weggelegd. Het lijkt sterk aan de persoonlijkheid van de medewerker te liggen of diegene zich binnen ZZG Zorggroep echt ondernemend kan en wil gedragen. Medewerkers komen bij de nieuwe werkwijze vaak meerdere keren per dag bij dezelfde cliënt, door de vrije invulling van tijd en diensten in overleg met de cliënt. Dit kan veel vragen van de medewerker door de hoge mate van flexibiliteit die deze werkwijze nodig heeft. Ook kan het meer van de medewerker vragen dat zij steeds bij dezelfde cliënten komen, omdat zij hierdoor een hechtere band opbouwen met de cliënt die soms belastend ervaren kan worden.

Hiernaast werd ervaren gedurende de pilot dat de reguliere wijkverpleging medewerkers uit hetzelfde gebied als waar de pilot plaatsvond er vaak weinig voor voelden hun cliënten te enthousiasmeren om mee te doen aan de pilot. Op die manier zouden zij namelijk hun cliënten een tijdje kwijtraken, terwijl het voor de organisatie juist belangrijk was om veel cliënten in aanraking te brengen met ‘Gewoon Thuis’. De direct leidinggevende van deze groep en van de groep medewerkers die deelnam aan de pilot heeft hier een belangrijke rol in gespeeld, om toch ook de medewerkers uit de wijkverpleging die niet deelnamen aan de pilot te motiveren om bij te dragen aan het succes van de pilot.

Verder lijkt ‘Gewoon Thuis’ voor de cliënten redelijk prijzig te zijn, maar na afloop van de pilot waren veel van de cliënten, ondanks deze kosten, heel positief en hadden ze graag nog langer gebruik gemaakt van deze vorm van zorg- en dienstverlening.

Verwijzing

Brochure ‘Eigen baas, ons bedrijf’

Steekwoorden

Ondernemend werknemerschap / Publieke Sector

Brontype

Cases

Auteur

Mirna Korteweg, in het kader van afstudeerstage bij TNO en -scriptie voor masteropleiding ‘Management van HR en Verandering’ aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bronnen

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision, 48(5),* 731-755.

Gurkov, I. (2009). Innovations in Russian industries; conditions for implementation and impact. *Journal for East European Management Studies.*, 218-246.

Kenney, M., & Mujtaba, B. G. (2007). Understanding corporate entrepeneurship and development; a practitioner view of organizational intrapreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepeneurship, 12(3)*, 73-88.

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal, 10*, 103-119.

Preenen, P., Dorenbosch, L., Plantinga, E., & Dhondt, S. (2016). The influence of task challenge on skill utilization, affective wellbeing and intrapreneurial behaviour. *Economic and Industrial Democracy*, 1-22.

Preenen, P., Liebregts, W., & Dhondt, S. (2015, September). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, pp. 51-58.