



Procesvoorstel voor aanpak aanbevelingen evaluatie Federatie Medisch Specialisten

-discussiestuk-

1 Evaluatie

Bij de oprichting van de Federatie is afgesproken om na drie jaar te evalueren. De evaluatie heeft in de zomer van 2017 plaatsgevonden. Planning was om half december het rapport in de AV te bespreken.

Nu, begin oktober, zijn de belangrijkste resultaten van de evaluatie bekend. Op de oorspronkelijke ambities zijn mooie resultaten neergezet. Velen zijn tevreden, maar er is ook kritiek over het functioneren van de Federatie. Er is voortschrijdend inzicht en er zijn nieuwe ambities. In het evaluatierapport zijn deze geclusterd in de volgende vier "plekken der moeite":

- Totstandkoming beleid
- Structuur
- Samenwerken bureaus
- Individueel profijt

Gedurende het evaluatietraject bleek dat voor een aantal wetenschappelijke verenigingen (WV'en) de urgentie om aanpassingen te doen en verbeteringen door te voeren hoog is. De door hen ervaren ontwikkelpunten op de vier plekken der moeite belemmeren voor hen op dit moment goed samenwerken. Hun waardering voor de Federatie staat hierdoor sterk onder druk.

Dat heeft weer effect op de dynamiek in de Federatie als geheel. Het is dan ook ons advies om met het oppakken van de cruciale ontwikkelpunten niet te wachten tot de AV van december.

Het bestuur van de Federatie heeft ons als Kuperus&Co om deze reden gevraagd een schets te maken voor de vervolgt raject(en). We doen dat in de onderstaande trajecten A, B en C.



Traject A. Totstandkoming beleid en structuur

Uit de evaluatie is gebleken dat de totstandkoming van het beleid en de huidige structuur met name rondom de raden anders vormgegeven moet worden. Wij adviseren om 'totstandkoming beleid' en 'structuur' in hetzelfde traject bottom-up op te pakken. Er is veel samenhang tussen de twee punten. De bottom-up benadering geeft de benodigde betrokkenheid en draagvlak over de breedte van de Federatie.

Er zijn gedurende het traject al diverse oplossingen over tafel gegaan. Ondanks het feit dat de urgentie voor een aantal wetenschappelijke verenigingen zeer hoog is, adviseren we toch om niet direct over te gaan tot implementatie van één van die eerste oplossingen. Voor het draagvlak is het nodig om ze in co-creatie en in samenhang tot stand te laten komen, met zowel de kritische als de minder kritische leden. Het is nodig om de oplossingen goed te doordenken met de betrokkenen, zodat de best passende gekozen en omarmd wordt.

Wij stellen voor om in een aantal werksessies op basis van de oogst van de evaluatie te bekijken:

- Welke uitgangspunten en ingrediënten er zijn voor de nieuwe werkprocessen rondom totstandkoming beleid en structuur;
 - o welke succesvolle elementen kunnen behouden worden en wat kan/moet worden aangepast;

- o welke wensen en ambities voor nieuwe vormen zijn er;
- Alternatieven bedenken en wegen;
 - o Ontwerpen van een nieuwe beleidscyclus en structuur;
 - o Wegen van de opties.

Globaal zien wij in traject A de volgende stappen:

1.	Kaart: Overzicht maken van het complete beeld aan huidige (werk)groepen, opdrachten, personen en processtappen/werkwijze van de huidige totstandkoming beleid	Q4 2017.
2.	Ateliers: Organiseren van ateliers (werksessies) bestaande uit enkele actieve specialisten (uit de raden of bekend met de raden), enkele medewerkers van bureaus van grotere en kleinere wetenschappelijke verenigingen en het Federatiebureau, met begeleiding van externe deskundigen, om te bepalen <ul style="list-style-type: none"> - Welke uitgangspunten en ingrediënten we hebben voor de nieuwe werkprocessen rondom totstandkoming beleid en structuur. - Alternatieven bedenken en wegen. 	Q4 2017 – Q1 2018
3.	Ontwerp: Uitwerken voorstellen op basis van de ideeën uit de ateliers	Q1 2018
4.	Toetsen: Voorstellen en oplossing(en) breed toetsen in de Federatie	Q2 2018
5.	Besluiten: Besluitvorming over nieuwe opzet	Q2 2018
6.	Implementatie: Voorbereiding implementatie en waar mogelijk alvast implementatie	Q3 en Q4 2018
7.	Start nieuwe processen en structuur	2019, of zoveel eerder als mogelijk

Traject B Samenwerking bureaus

Een van de conclusies uit de evaluatie is dat de samenwerking tussen de bureaus van de WVen en tussen (een deel van de) bureaus van de WVen en het Federatiebureau nog niet voldoende van de grond gekomen is. We hebben hiervoor twee oorzaken benoemd:

- In de bovenstroom: De mogelijke rolverdeling is niet (voldoende) verkend, afgestemd, en afgesproken. De competenties en beschikbare capaciteiten in alle bureaus zijn onvoldoende bekend of gewaardeerd. De ervaringen van de eerste drie jaar maken dat een andere rolverdeling wellicht beter past.
- In de onderstroom: Er is in alle hectiek van de nieuwe samenwerking te weinig aandacht geweest voor wat het betekent om een transitie te maken van verschillende zelfstandige verenigingen naar samenwerking in Federatieverband. Daarbij hebben de bureaus van enkele WVen een gebrek aan aandacht ervaren voor hun positie en verantwoordelijkheden. Dat heeft gezorgd voor irritaties en spanningen. Een dergelijk proces versterkt zichzelf: negatieve emoties leiden niet tot aanpassing, maar tot (nog meer) niet werkende patronen.

Met name vanwege deze emoties en spanningen adviseren wij om dit traject met de bureaus te laten begeleiden door een externe partij.

Globaal zien wij de volgende stappen:

1.	Beeld: In kaart brengen van onderstroom en bovenstroom. Startpunt is een interviewronde langs directeuren en groepen medewerkers (bijv. beleidsadviseurs) van zowel WVen als bureau van de Federatie. Hierbij krijgt elk bureau ruimte voor het inbrengen van behoeften, mogelijke bijdragen, wensen en ook emoties. Daarbij komt er meer zicht op de ontstane patronen en waar en in welke groepen ze disfunctioneren. Er komen aanknopingspunten boven tafel om tot meer synergie komen.	Q4 2017
2.	Onderstroom naar boven: Samenbrengen van de verschillende directeuren in een sessie over de transitie, kansen in de bovenstroom en hanteren van de onderstroom.	Q4 2017
3.	Verspreiden: Een tweede opvolgende sessie zal gehouden worden met de medewerkers die in de samenwerking tussen WVen de belangrijkste rol spelen. Deze sessie zal voortbouwen op de oogst van de eerste sessie.	Q4 2017- Q1 2018
4.	Ontwerpen: Vervolgens volgen er één of meerdere ontwerpessies met betrokkenen om afspraken te maken over activiteiten, rolverdeling, overlegstructuren etc.	Q1 2018

Duurzaam aandacht voor verenigingscoördinatie

In het evaluatierapport bevelen wij aan om taken rondom verenigingscoördinatie/ processturing in de Federatie meer expliciet te beleggen bij het Federatiebureau. Het complexe federatieve karakter van de Federatie - waarin zowel diversiteit van leden als krachtenbundeling relevant zijn - vraagt (meer dan nu) om oog voor de verenigingsdynamiek.

We doelen hiermee op de meer coördinerende en stimulerende activiteiten in de vereniging. Het gaat zowel over het coördineren van het proces van de totstandkoming van inhoudelijk beleid, als over een meer 'softer' stimulerende rol door mensen aan elkaar te verbinden, starten van nieuwe initiatieven, zien van samenwerkingskansen, motiveren van groepen specialisten en ook beroepskrachten, weten welke competenties en belangstellingen wáár zitten in de bureaus en onder de medisch specialisten. Doel is de juiste betrokkenheid op het juiste moment te motiveren, en faciliteren.

Deze rol is niet de rol van één persoon alleen. Het vraagt een eindverantwoordelijke met gevoel hiervoor op het niveau van MT/directie met een ingang bij directeuren, besturen van de WVen. Het vraagt ook om aanvullingen in de taken (en competenties) in andere functies van het bureau van de FMS. Dit laatste zou onder andere kunnen door accountantmanagers per WV te benoemen, één van de suggesties uit de evaluatieronde.

Competenties die een rol spelen zijn antennes hebben voor vragen en mogelijkheden, bruggenbouwer, kunnen focussen op kansen in plaats van belemmeringen, gericht op mensen.

De stappen voor het beleggen van de verenigingscoördinatie zijn

1.	Expliciet(er) beleggen van processturing/ verenigingscoördinatie in het Federatiebureau. De eindverantwoordelijke hiervoor neemt het ontwerp en de implementatie over van de externe begeleiders. De eindverantwoordelijke stapt idealiter in traject B samenwerking bureaus in vanaf het ontwerpen en neemt dan gaandeweg de rol van de externe begeleiding over.	Q1 2018
2.	Implementatie gemaakte afspraken	Q2 - Q3 2018

Traject C: individueel profijt en communicatie

Bij de evaluatie is gebleken dat de aandacht voor lobby het individueel voordeel zowel voor de WVen als voor de specialist onderbelicht heeft gelaten. Op beide aspecten zien wij acties:

Meer bekendheid

Wij adviseren daarom om in de komende periode meer aandacht te geven aan individueel profijt, de beleefde lidmaatschapsruil en communicatie daarover. Concreet gaat het om het onder de loep nemen van het dienstenpakket voor specialisten en de doorontwikkeling en bekendheid geven bij wetenschappelijke verenigingen aan de dienstverlening. Dit traject kan de Federatie grotendeels zelf oppakken.

Onderling afstemmen

Wij concluderen dat er bij de wetenschappelijke verenigingen en het Federatiebureau een urgentie gevoeld wordt om de meerwaarde van de Federatie aan te tonen, maar er is een concurrentie met het aantonen van de meerwaarde van de eigen wetenschappelijke vereniging.

Ons advies is om een sessie te organiseren met communicatieverantwoordelijken van WVen en federatiebureau. De sessie heeft tot doel gezamenlijk (nieuwe) ideeën te bedenken en bestaande afspraken over communicatie en marketing van de Federatie tegen het licht te houden. Dit is één van de thema's waarop er verschillen zijn - in behoeften en mogelijke inzet - tussen de bureaus van grote en kleine WVen.

We adviseren externe begeleiding voor deze sessie over de balans tussen profilering van de meerwaarde van de Federatie en die van wetenschappelijke verenigingen. Met name omdat de samenwerking tussen (een deel van de) bureaus nog niet optimaal functioneert en vanwege het concurrentiegevoel en de huidige spanningen. Het is niet wenselijk dat eventuele spanning de resultaten van de sessie te veel belemmert. Wij adviseren deze sessie Q1 volgende jaar plaats te laten vinden, na de sessie met bureaus over transitie en onderstroom en na de AV van december.

Beter laten zien of toch aanpassen?

De meeste verenigingen (bureaus en besturen) denken dat het vraagstuk van de al te magere beleefde lidmaatschapsruil is op te lossen door meer bekendheid te geven aan het bestaande individuele profijt (de baten). Echter voor enkele - met name de grotere - van de aangesloten verenigingen is het vraagstuk van kosten en baten als vereniging meer omvattend. Zij vragen feitelijk om een verschuiving in de verenigingsdilemma's: solidair voor elkaar ↔ individueel profijt en/of contributie ↔ retributie.

Bepalen van de passende positie op die assen is een logisch en dynamisch onderdeel van de verenigingsstrategie. De trajecten A en B zelf en de uitkomsten daarvan zullen al invloed hebben op de bestaande ruil en de beleefde ruil en daarmee op wat de optimale positie is. Wij adviseren om die reden om de uitkomsten van deze trajecten af te wachten alvorens, indien op dat moment relevant, een verkenning te starten op de dilemma's en mogelijke andere lidmaatschapsmodellen

2 Vervolg

Het Federatiebestuur wil vaart maken met de volgende stap. Voor dit proces is coproductie met alle betrokkenen van belang voor het succes. De verenigingen en de Federatie zijn samen verantwoordelijk voor een goed, open en constructief proces. Wij adviseren daarom bijgaand procesvoorstel in oktober als concept op te sturen aan de WVen. Iedere vereniging kan dan input geven. De trajecten kunnen in november starten op basis van gedeeld commitment. Doorontwikkeling van de Federatie is een gezamenlijk proces, waarbij het eigenaarschap bij alle 32 leden en het Federatiebestuur ligt. Eventueel kan er bij de start bekeken worden of een klankbordgroep - bestaande uit een mix van directeuren en besturen van grote, kleine WVen, en de Federatie - wenselijk is.