

Toekomst in Beeld

Slotpublicatie

Najaar 2022

trans
vorm voor werken
in zorg en welzijn

 **WGZ** Zorg en Welzijn

Spoorlaan 171 04
5038 CB Tilburg
088 144 40 00
info@transvorm.org
www.transvorm.org

Zutphenseweg 51
7418 AH Deventer
088 255 66 50
info@wgzorgenwelzijn.nl
www.wgzorgenwelzijn.nl

Inhoudsopgave

[Voorwoord](#) pagina 3

[Aanleiding](#) pagina 4

[Geïnterviewden](#) pagina 5

Interviews

[René Swart van Schunk Xycarb Technologies](#) pagina 6

[Steven Verkuil van Inversable](#) pagina 14

[Arnold Kooistra van Sdu](#) pagina 24

[Geke Kooij-Flierman van Thales](#) pagina 34

[Kim de Winter van idverde NL](#) pagina 44

[Rob Jansen van Chain Logistics](#) pagina 54

Conclusies

• [Algemeen](#) pagina 64

• [Menselijk kapitaal](#) pagina 65

• [Leren en ontwikkelen](#) pagina 66

• [Werving en selectie](#) pagina 67

• [Innoveren en samenwerken](#) pagina 68

• [Wisselen!](#) pagina 69

[Meer informatie](#) pagina 70

Voorwoord

Innovatie begint met inspiratie

Wat kan de zorg- en welzijnssector leren van andere sectoren? Met die vraag zijn we in 2021 het project 'Toekomst in Beeld' gestart, met als doel: inspiratie opdoen voor innovaties die de eigen sector vooruit kunnen helpen. De arbeidsmarkt kent immers steeds meer uitdagingen. En afwachten of niets doen, is geen optie willen we kwalitatief hoogwaardige zorg en welzijn in stand kunnen houden.

Vorbereiding

Bij aanvang van ons project hebben we aan bestuurders van zorg- en welzijnsinstellingen gevraagd wat zij zoal zouden willen weten van bestuurders of HR-verantwoordelijken uit andere sectoren. Zo werd een omvangrijke vragenlijst voor de interviews bepaald, waarmee wij aan de slag zijn gegaan.

Uitvoering

In elk vraaggesprek kwamen de volgende thema's aan bod: menselijk kapitaal, (technologische én sociale) innovatie, werving, leren en ontwikkelen, en samenwerking. Elke interviewkandidaat kreeg ook de kans om (fictief) aan het roer van een zorgorganisatie te staan. Welke directe veranderingen dat voor de sector zou opleveren én de antwoorden op alle overige vragen, leest u in de zes diepte-interviews.

Conclusies

De belangrijkste inzichten uit alle vraaggesprekken vindt u in deze slotpublicatie.

U leest relevante achtergronden en krijgt tips, aandachtspunten en ideeën van collega-bestuurders en HR-verantwoordelijken uit andere sectoren voor innovaties die bij hen succesvol zijn gebleken. Bent u benieuwd naar de context waarin al deze zaken zijn gezegd? Lees dan zeker ook de zes interviews.

We hopen u met de verkregen inzichten uit andere sectoren te mogen inspireren voor nieuwe innovaties. Dit alles voor de toekomst van een gezonde zorgsector.

'Als je de manier waarop je naar dingen kijkt verandert, veranderen de dingen waar je naar kijkt'

Tot slot willen we namens Transvorm en WGV Zorg en Welzijn alle respondenten uit andere sectoren hartelijk danken. Zonder jullie tijd en moeite hadden wij dit ambitieuze project niet kunnen voltooien.

Martin van Berloo

Beleidsmedewerker Strategische Analyse
Transvorm

Johan Stubbe

Beleidsmedewerker
WGV Zorg en Welzijn

september 2022

Aanleiding

De wereld van zorg en welzijn kampt al enige tijd met personele uitdagingen. Toekomstige voorspellingen tonen dat we aan de vooravond van nóg meer arbeidsmarktproblemen staan. De coronacrisis heeft veel zaken in een stroomversnelling gebracht. De arbeidsmarkt is opgeschud, belangen zijn verschoven en nieuwe dynamieken ontstaan. Zorg- en welzijnsorganisaties moeten zich voorbereiden op een andere, nieuwe toekomst.

Met 'Toekomst in Beeld' onderzoeken we hoe werkgevers uit andere sectoren omgaan met de uitdagingen die op hun pad komen.

Welke problemen ervaren zij in hun personeels- of arbeidsmarktbeleid en hoe gaan ze daarmee om? Op welke vlakken innoveren zij en hoe doen ze dat? Welke adviezen geven ze - niet gehinderd door enige kennis van zaken - aan onze sector? Deze serie van zes artikelen geeft nieuwe informatie, ter inspiratie bij het ontwikkelen van uw arbeidsmarkt- en personeelsbeleid. Doe er uw voordeel mee.



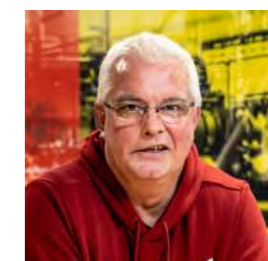
Geïnterviewden

1. Het eerste interview is met HR-directeur [René Swart van Schunk Xycarb Technologies](#), een toonaangevende specialist voor kwarts-, grafiet- en hoogwaardige keramische technologie voor de halfgeleider- en LED & Solar-industrie. Hij werpt een kritische blik op het personeelsmanagement in de zorg. "Persoonlijke aandacht, efficiency en vakmanschap staan centraal."



2. [Steven Verkuil van ICT-bedrijf Inversable](#) vertelt over innoveren met de allernieuwste technologieën, zoals: blockchain. "Zorgorganisaties zijn als logge olietankers die nauwelijks wendbaar zijn. Stuur je innovaties aan vanuit speedbootjes."

3. "Zelfsturende teams, daar geloof ik niet in", zegt HR-manager, [Arnold Kooistra van Sdu](#). "Geef mensen inderdaad gewoon de ruimte om te doen wat ze kunnen doen." Hoe Arnold medewerkers bindt aan Sdu vertelt hij in het derde interview. "Het begint met oprechte aandacht."



4. Als [Geke Kooij-Flierman van hightechgigant Thales](#) (wereldwijd 86.000 medewerkers) HR-manager was in de zorg zou ze investeren in nieuwe technologie. "Als je kijkt naar alle ontwikkelingen ten opzichte van 50 jaar geleden en het effect op onze medewerkers, kunnen we nu met de helft van de bemanning werken op marineschepen. Kijkend naar de zorg heb je ook minder mensen nodig als je met nieuwe technieken gaat werken. Door te investeren in techniek houdt je de zorg niet alleen betaalbaar, maar ook bereikbaar."

5. idverde NL is marktleider van de Europese groensector met bijna 8.000 medewerkers. [HR-manager Kim de Winter](#): "Onze nieuwe bedrijfsstrategie is gebaseerd op het Gung Ho-principe (Gung Ho betekent 'samenwerken' in het Chinees). Dankzij Gung Ho weten onze medewerkers waarvoor ze werken, voelen zij zich verantwoordelijk en ondersteunen zij elkaar. Onze medewerkers verbeteren zelf de organisatie en motiveren elkaar om in 2025 het meest toonaangevende groenbedrijf van Nederland te zijn." Wat kan de zorg leren van Gung Ho?



6. [Rob Jansen, eigenaar van Chain Logistics](#), streeft niet alleen tevreden klanten na, maar nadrukkelijk ook tevreden medewerkers. "Ik zou iedereen willen zeggen: zorg voor een bedrijfscultuur waarin oprechte aandacht voor je medewerker voorop staat en zorg dat je mensen kansen krijgen én grijpen. Door echt oog te hebben voor wat er leeft bij onze medewerkers proberen we ze ook langdurig aan ons bedrijf te binden." Door sociale innovaties zoals *open hiring*, lukt het Chain Logistics om nieuwe mensen te werven.



Wat kan de zorg leren van de industrie?

Schunk Xycarb Technologie is een van 's werelds toonaangevende specialisten voor kwarts-, grafiet- en hoogwaardige keramische technologie voor de halfgeleider- en LED & Solar-industrie. HR-directeur René Swart werpt op ons verzoek een kritische blik op het personeelsmanagement in de zorg. "Persoonlijke aandacht, efficiency en vakmanschap staan centraal."

Tekst: Natasja Ververs | Fotografie: Yuri Floris

Algemeen

Heeft u een goed beeld van de zorg in Nederland of specifieke delen van Nederland?

"Ik heb persoonlijk niet heel veel ervaring in de zorg. Mijn kennis over de zorg haal ik uit de media en uit ervaringen van mezelf en verhalen van anderen."

Wat is volgens u de kern of zijn de kernen van deze sector?

"De persoonlijke benadering is cruciaal in de zorg. Dus het contact tussen patiënt en zorgverlener. Aan de andere kant komt er een stuk efficiency om de hoek kijken. Daar zit een discrepantie en dient de zorg een goede balans in zien te vinden. Hier liggen volgens mij ook mooie kansen voor verbetering. Belangrijk is dat mensen zich prettig voelen. Met mensen bedoel ik enerzijds de patiënten, anderzijds de medewerkers. Je prettig voelen draagt namelijk bij aan een goed herstel of een prettige werksfeer. Verder moeten zaken efficiënt geregeld zijn én dient persoonlijke aandacht steeds prioriteit te krijgen."

Wat gaat er volgens u goed in de zorg en wat kan of moet er beter?

"Ik twijfel eigenlijk geen moment aan de persoonlijke aandacht. Wie in de zorg wil werken, zal van nature een zorgzaam karakter hebben, met oog voor de medemens. Dat is een pluspunt. Je hoort wel vaak dat de werkdruk in de zorg zo hoog is, dat mensen nauwelijks toekomen aan persoonlijke aandacht. Ik zie daar zaken die de zorg kan verbeteren qua efficiency. Door bijvoorbeeld bepaalde repeterende werkzaamheden te automatiseren, creëer je ruimte voor meer persoonlijke aandacht en vakmanschap."

Ik geef twee praktijkvoorbeelden uit onze branche om dit toe te lichten: Wij hebben dit namelijk meegemaakt met onze glasblazers. Glasblazen is een uiterst gespecialiseerd vak, waarvoor we steeds minder mensen kunnen vinden. Het is zeg maar een uitstervend ras dat we koesteren. Door repeterende glasblaasactiviteiten te automatiseren (machinaal glasblazen), krijgen onze medewerkers weer de kans om hun specialismen

te tonen op onderdelen waar ze voor ons echt onmisbaar zijn. Er was veel weerstand tegen deze voorgestelde automatisering. Mensen waren oprecht bang dat hun baan zou verdwijnen. Nu zeggen ze: 'Ik mag weer uitdagend werk doen en word aangesproken op mijn vakmanschap.' Het heeft onze mensen blijer gemaakt en ons specialistische glasproductie beter. Daar kan nu alle aandacht aan worden gegeven."

Deze metafoer is prima te gebruiken voor de zorg. Voldoende handjes aan het bed is volgens mij het meest belangrijke voor de zorg. Om te beginnen kun je routinematig werk in de zorg slimmer inrichten. Dan wel door er zorgtechnologie voor in te zetten, dan wel door een herverdeling van taken. Moeten bijvoorbeeld alle huidige taken wel bij een zorgmedewerker liggen of zijn administratieve of ondersteunende functies wenselijk? Hierop kunnen mensen ook aanslaan, omdat het geen bezuiniging is, maar omdat je mensen inzet op hun kracht. En met dit laatste 'mensen in hun kracht zetten' kom ik bij mijn tweede praktijkvoorbeeld. We hebben verloop gehad onder onze engineers. Jonge, hoger opgeleide medewerkers gingen te vroeg bij ons weg. Toen we gingen uitvragen waarom ze vertrokken, hoorden we dat ze in hun leertraject in het begin alleen op sterk routinematige werkzaamheden werden gezet, terwijl zij dachten innovatieve producten te mogen ontwerpen. We maakten helemaal geen gebruik van hun kennis en innovatieve ideeën. Hierop hebben we het meer routinematige werk bij mbo'ers neergelegd, die het repeterende tekenwerk prachtig vinden, in tegenstelling tot onze engineers, die nu specialistische innovaties mee mogen ontwikkelen. Door dus afstand te nemen van de huidige taakverdeling en het aanbod medewerkers, alle werkzaamheden en potenties van mensen tegen het licht te houden én de taken opnieuw te verdelen, hebben we onze medewerkers terug in hun kracht gezet. Beide recente voorbeelden zijn volgens mij ook in de zorg toepasbaar. Kernwoorden zijn hierbij: persoonlijke aandacht, efficiency en vakmanschap."

Menselijk kapitaal

Wat maakt dat medewerkers bij Schunk Xycarb Technology willen werken en blijven werken?

“Dat zit hem in onze drie kernwaarden: We zijn een bedrijf dat vooroploopt met innovaties. We bieden medewerkers enorme technologische uitdagingen op de werkvloer en de ruimte om van hun vernieuwende ideeën realiteit te maken.

Daarnaast investeren we gericht in samenwerken en collegialiteit. ‘Hoe we hier als teams samenwerken, is geweldig’, zo horen we altijd terug van medewerkers. Dat komt mede doordat we zowel op de werkvloer, als daarbuiten met (personeels)activiteiten, bewust stil staan bij wat goed gaat en samen successen beleven.

Ten derde: ons environment. Iedereen kent elkaar hier. We hebben weliswaar vestigingen over de hele wereld, maar doordat we veel in projecten werken, leren medewerkers elkaar toch kennen. We vinden het bovendien superbelangrijk dat je bij Schunk geen nummer bent binnen de organisatie. Onze medewerkers worden continu benaderd door concurrerende bedrijven uit de omgeving en andere grote multinationals. Toch gaan ze niet zomaar weg, omdat we relatief kleinschalig zijn en ze bij ons veel verantwoordelijkheden en uitdagingen krijgen. Daardoor ervaren ze: ik doe ertoe en ik ben van waarde voor het bedrijf. Dat goede gevoel bindt mensen aan je organisatie.

Elke medewerker krijgt ook de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling: om nog beter te worden in zijn vak. We stimuleren bovendien continu dat mensen buiten hun kaders denken. We hebben dit fysiek ook geborgd in ons pand. Drie jaar geleden hadden we een dramatische brand als gevolg van onderhoudswerkzaamheden aan het dak, waardoor we letterlijk ons bedrijf opnieuw moesten opbouwen. Dat bood de kans om alles zo in te richten dat mensen operationeel in een positieve flow komen. Samen met de medewerkers en een industrieel designer is er nagedacht hoe dat er fysiek uit moest komen te zien. Het nieuwe pand is heel open, transparant en zonder obstakels. Het pand ondersteunt multifunctioneel werken en al onze flexibele werkconcepten. De inrichting van ons pand in Helmond is nu de norm geworden voor onze moederorganisatie wereldwijd.”



Werving en selectie

Werkt Schunk Xycarb Technology samen met andere bedrijven bij de werving of uitwisseling van personeel?

“Recruiters doen voor bepaalde functies een voorselectie op basis van onze competenties. Verder doen wij onze eigen werving en selectie. Wij richten ons uiteraard op onze drie genoemde kerncompetenties. Maar in gesprekken gaan we ook op zoek naar meer dan vakkennis. Belangrijk vinden we het dat iemand bij onze organisatie past en aanpassingsvermogen toont. Onze organisatie is in beweging. Daar passen mensen bij die mee blijven denken en ook voor lange tijd in de organisatie kunnen blijven meedraaien. Bij de recruitment denken we dus vooral goed na over het type mens. Dit helpt ons ook om mensen duurzaam te behouden. Verder willen we in ons aannamebeleid zaken niet te veel dichttimmeren. Je moet ook ruimte bieden aan mensen die misschien niet altijd helemaal in de pas lopen met je bedrijf. Het is goed links en rechts kritische noten in te bouwen. Dat maakt je organisatie uiteindelijk scherper en beter, dan wanneer je alleen volgzame types hebt.”

Heeft u zicht op het potentieel in uw organisatie?

“Op vier manieren hebben wij zicht op het potentieel in onze organisatie. Allereerste door de jaarlijkse beoordelingssystematiek, waarbij we halverwege het jaar nadrukkelijk de lead bij de medewerker leggen om te spreken over zijn eigen ontwikkeling, want elke medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling. Uiteraard kan hij/zij via zijn leidinggevende, een HR-medewerker of wellicht iemand van buiten hulp krijgen bij deze ontwikkeling, maar hij moet zelf wel bedenken waar hij in zijn ontwikkeling naar toe wil gaan. Als de medewerker het nog niet weet, geeft het niks. Als hij het niet wil, ook goed. Maar hij moet er wel over nadenken én zijn leidinggevende meenemen in zijn redenatie. Het gesprek leidt de medewerker ook zelf. Dat is weleens spannend en onwennig, maar zet onze medewerkers wel op scherp om zich goed voor te bereiden. De leidinggevende moet op zijn beurt de medewerker in de aanloop vooral verleiden om op zijn minst goed na te denken over de eigen ontwikkeling.

Ten tweede hebben we een skills matrix voor elke afdeling afzonderlijk. Een bord per afdeling met daarop aan de ene kant de medewerkers en hun hard skills uitgewerkt en aan de andere kant alle taken die uitgevoerd moeten worden om de dienstverlening van je club te waarborgen. Je kunt deze matrix zo op de werkplek hangen om inzicht te geven aan én over de afdeling. De skills matrix is zeker geen diskwalificatie dat jij iets nog niet kunt en ik misschien al wel. Het gaat erom dat je ziet dat het goed is dat jij iets maar tot een bepaald niveau doet en niet meer hoeft. Of misschien inziet dat je voor je functie opgeleid moet worden tot een hoger niveau. Deze skills matrix geeft ons veel inzicht in het potentieel van de werkvloer.

Ten derde gaan we als management eens per jaar een dag naar de hei om het potentieel onder de medewerkers te



bespreken en deze naast de ontwikkelingen in de markt en onze organisatie te leggen. Het gaat bij het scannen niet over goed of slecht functioneren, maar over het potentieel. Als we terugkeren van de hei, worden alle bevindingen op managementniveau samengevoegd en zien we welke taken waar in de organisatie noodzakelijk zijn en of er wellicht nieuwe functies moeten komen. Hierop benaderen leidinggevenden gericht medewerkers om te kijken welke rol zij hierin eventueel kunnen gaan spelen. We kijken hierbij ook gericht naar de innerlijke drijvers van mensen.

En daarmee kom ik op punt vier om beschikbare kwalificaties, competenties en vaardigheden in je organisatie inzichtelijk te maken. We maken namelijk gebruik van *profile dynamics*. Dit is bijzonder leuk en ook uniek in onze branche: door het beantwoorden van een aantal vragen wordt in een kleuren pallet visueel gemaakt wat hem of haar drijft. Dit gaat dus zowel over werk als privé. Er bestaat geen foute inkleuring. De antwoorden van de medewerkers zijn altijd goed, want jouw persoonlijke drijvers maken jou tot wie je bent. Een profile dynamic toont dus waar iemands drijfveren liggen, uitgedrukt in kleuren. Wat deze systematiek nou doet, is dat je als medewerker aan de ene kant op individueel niveau een profiel van jezelf krijgt en je ook voor de langere termijn (loopbaan planning) weet waar je je energie vandaan haalt. Aan de andere kant geeft dit op organisatieniveau mooie inzichten. Als je de profielen namelijk samenvoegt, krijg je op afdelingsniveau prachtig inzicht waar je elkaar op kracht kunt inzetten. Als iemand bijvoorbeeld veel blauw in zijn profiel heeft (houdt erg van procedures) dan kun je die goed inzetten voor de verslaglegging van een vergadering terwijl iemand die sterk oranje kleurt (daadkracht en besluiten nemen) beter in de rol van voorzitter past. Nog leuker wordt ie als je hem op bedrijfsniveau pakt, want dan kun je de samengestelde kleurprofielen spiegelen aan de strategische doelen van je onderneming. Het helpt je bijvoorbeeld om te ontdekken of je een totale juiste personeelsbezetting hebt, of dat je in bepaalde profile dynamics nog kleurprofielen mist.



Als je het hebt over ons potentieel met bijpassende kleur, zijn wij bijvoorbeeld een hele gele organisatie met al die engineers die gericht zijn op onderzoeken en voortdurend verbeteren, maar dat wringt nog wel eens met de drijvers die je weer nodig hebt om onze klanten op tijd te kunnen bedienen. Daar heb je immers andere kleuren/skills voor nodig. Belangrijk pluspunt aan de kleurenprofielen vind ik ook dat je medewerkers onderling een taal geeft om over kwalificaties te spreken. Als je zegt: Je denkt nu wel erg blauw, komt dat toch vriendelijker over dan wanneer je zegt: je bent wel erg aan het mieren neuken. Het maakt gesprekken makkelijker doordat je minder weerstand op communicatie krijgt.

Kortom: met bovenstaande vier instrumenten op individueel en organisatorisch niveau kunnen wij zorg nemen voor ons personeel en de ontwikkeling van onze mensen.”

Betrekt u medewerkers bij de besluitvorming in uw organisatie?

Geeft u ruimte aan de wensen en ideeën van medewerkers?

“Zeker! We dagen mensen op verschillende manieren uit om hun inzichten, ideeën en wensen met ons te delen, zodat we kunnen kijken of en hoe we deze kunnen realiseren of hoe dit ons werk beter kan maken. Een mooi voorbeeld is een bedrijfsbreed programma door de gehele organisatie genaamd “re-think Quality”. Hierin wordt in kleine groepjes gebrainstormd over verbeteringen in de werkomgeving van de deelnemers en gaan ze op zoek naar kwaliteitsverbeteringen en verspilling. Brainstormen is een, maar het gaat natuurlijk over de actielijst die in de juiste volgorde wordt afgewerkt door de mensen zelf of met behulp van collega’s. Organisatiebreed deelt Schunk ook een prijs uit aan vestigingen of afdelingen met goede ideeën. We wonnen al eens de eerste en onlangs nog de tweede prijs. Ergens geeft zo’n Innovatieprijs een prikkel om extra goed na te denken over je vakgebied. Onderschat ook de funfactor niet. Het is hartstikke leuk om beloond te worden voor je ideeën, je zet mensen in de schijnwerper en geeft tegelijkertijd smoel aan je organisatie.”

Hoe zorgt Schunk Xycarb Technology voor veerkrachtige, duurzaam inzetbare medewerkers?

“Ook hiervoor zetten we onze skills matrix in. We kijken wat er nodig is om iemand in zijn kracht te zetten en duurzaam inzetbaar te houden. Dus ook wat iemand nodig kan hebben om skills te verbeteren. Aan de andere kant klinkt verbeteren altijd



zo negatief. Alsof zaken nu niet goed gaan. Vanuit HR draaien we de vraag liever om. Niet: wat zou je willen veranderen, maar wat koester je? Op deze manier krijg je medewerkers ook sneller mee in je veranderbeleid én behoud je tegelijkertijd wat goed is in je organisatie.”

Hoe gaat uw bedrijf om met ziekteverzuim?

“Bij ziekteverzuim ben je eigenlijk te laat. Wij zetten dan ook nadrukkelijk in op twee zaken: preventie en de-medicaliseren. Dat laatste is nodig om langdurige uitval te voorkomen. Want zodra een medewerker uitvalt, ben je hem eigenlijk al kwijt. Dan is hij in handen van een arts of specialist en mogen allerlei zaken opeens niet meer. Die fase moet je koste wat kost zien te voorkomen. Bij dreigend ziekteverzuim leggen we alle focus op positieve gezondheid, dus wat iemand nog wél kan in plaats van wat allemaal niet meer lukt. Zo benadruk je iemands kracht. Dit helpt mensen om hen inzetbaar te houden, zich beter te voelen en gericht te werken aan hun herstel. Preventie zit hem bij ons in zaken als veranderingen signaleren, bespreekbaar maken en vooral in gesprek blijven met elkaar. We plaatsen onze leidinggevenden hiervoor nadrukkelijk in de rol van aanspreekpunt en trainen hen hier gericht op. Zien zij bijvoorbeeld in deze tijd van thuiswerken vanwege corona dat iemand steeds vaker afwezig is bij de dagelijkse online teambijeenkomst die elke ochtend een kwartiertje duurt of dat iemand niet goed in zijn vel zit: dan gaan zij meteen in gesprek en zijn niet bang om vragen te stellen: *Gaat het goed met je? Kan ik helpen? Hoezo een arts inschakelen? Wat kun je nog wel? Wat is er nodig om jou in je werk te ondersteunen?* Op het vlak van ondersteuning denk ik ook aan een belangrijk punt als slimme tilhulpen. Onze producten zijn niet zomaar te tillen, dat geldt in de zorg natuurlijk ook. Wij maken dan ook gebruik van slimme tilhulpen en andere innovaties.”

Leren en ontwikkelen

Hoe faciliteert u ontwikkelen en leren?

“Elke medewerker krijgt vanuit ons opleidingsplan de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. De beoordelings- en functioneringsverslagen plus de skills matrix geven ons informatie over iemands kennis of vaardigheidsniveau. Elk jaar denken we er dus over na wat iemand nodig kan hebben en stimuleren we daarnaast dat mensen buiten hun kaders denken om hun multi-inzetbaarheid te vergroten en skills te verbeteren.

Een andere manier om het leren en ontwikkelen te faciliteren, is door in projectgroepen over afdelingen heen te draaien. En als wij een projectgroep samenstellen, maken we gebruik van onze resourcemanager (afdelingsmanagers) om zo efficiënt en effectief mogelijk te werken door goed beheer en de inzet van de juiste personen en middelen op de juiste plaats binnen de organisatie. Dit geeft medewerkers de gelegenheid te leren, een bredere kijk op te bouwen en de organisatie als geheel beter te maken in het belang van de business. Eerlijk gezegd wel een uitdaging voor leidinggevenden omdat je altijd het spanningsveld houdt tussen taken die “nu” op de afdeling gedaan moeten worden versus het belang van het grotere geheel. En ja dan moet er hier en daar gekneed worden. Qua tools vanuit HR kunnen we onze onboarding nog wel verbeteren; Je legt nu als nieuwe medewerker weliswaar een route door het bedrijf af, want je moet begrijpen wat we hier doen. Maar daar is meer uit te halen om mensen een nog warmere ontvangst te geven en te tonen wat ze bij ons allemaal kunnen leren of waarin ze zich verder kunnen ontwikkelen. Op dit vlak kunnen wij wellicht weer van de zorg of andere branches leren.”



Wiens verantwoordelijkheid is het om kennis en vaardigheden op peil en actueel te houden? De werkgever of de werknemer en wie heeft welke rol?

“Een gezamenlijke verantwoordelijkheid. In onze beoordelingscyclus hebben we -zoals gezegd- een moment ingebouwd waarop de medewerker zijn eigen ontwikkeling bespreekt en hierover zelfstandig een gesprek met zijn leidinggevende voert. Daarnaast hebben wij als werkgever ons opleidingsplan, kennissessies en workshops en bovengenoemde HR-faciliteiten.”

De coronacrisis

Heeft de coronacrisis invloed (gehad) op uw bedrijf? Zo ja, welke en wat heeft corona u geleerd en wat doet u met deze kennis?

“Helaas wel. Het was zwaar voor onze engineers die op hun kamertjes thuis niet in de inspirerende werkomgeving konden werken die ze hier op kantoor wel gewend zijn. Het heeft ons eens te meer doen inzien hoe belangrijk het welzijn van je personeel is, hier constant aandacht voor te hebben. Daarnaast hebben we ervaren hoe fijn het is dat we technisch al grotendeels waren ingericht op flexibel en digitaal werken. Als organisatie moet je mee met nieuwe ontwikkelingen, want je weet nooit wat er gebeurt. Dat heeft corona wel duidelijk gemaakt. We zetten ons beleid op deze fronten voort.”

Wisselen!

Gefeliciteerd, morgen mag u uw functie voortzetten binnen een zorgorganisatie! Wat zou u meteen willen veranderen binnen de zorgsector?

“Om te beginnen zou ik graag in een ziekenhuis werken, vanwege de dynamiek en omdat de processen daar voor mijn gevoel overzichtelijk zijn: diagnose, behandeling, klaar. Dat gevoel heb ik minder bij de verpleeghuis of thuiszorg. Wat ik wil veranderen? Pfff, moeilijk. Meer handjes aan het bed om mensen sneller en beter van dienst te kunnen zijn. Da’s een open deur zeker? Dat wil iedereen.”

Waarmee zou u potentiële medewerkers verleiden om bij u te komen werken?

Ik zou ze laten zien dat jij er toe doet. Daarbij zou ik aandacht vestigen op de beïnvloedingsmogelijkheid die je hebt om als team aan verbeteringen te werken. Eigenlijk net zoals wij bij Schunk doen.”



En wat zou u doen om medewerkers te behouden?

Luister naar ze voordat ze mogelijk vertrekken. "Werkprocessen zo efficiënt mogelijk inrichten en hier heel nadrukkelijk de medewerkers bij betrekken. In teamverband ga je vervolgens samen kijken welke werkzaamheden er zijn en hoe deze taken worden uitgevoerd. Geef bij elke taak aan of mensen het beschouwen als 'waste', een taak die niet bijdraagt aan het welzijn van de patiënt of die het werkproces frustrateert. Inventariseer wat echt belangrijk is en richt daar je werkprocessen omheen in. Dit is het bekende Lean management, een bewezen methodiek die een aantoonbare en duurzame verbetering van het bedrijfsresultaat oplevert. Processen worden efficiënter, je houdt medewerkers tevreden en uiteindelijk zorgt dat voor meer klanttevredenheid." Ik hoor je al denken; ja maar daar is geen budget voor. Dat vind ik te gemakkelijk. Zorg voor een goede onderbouwing door investeringen af te zetten tegen rendement / besparing. Zet 1% verzuim maar eens af tegen een tilhulp; "dat rekt zich zo

naar huis". Daarnaast zou ik binnen een team inzetten op de persoonlijke drijvers van de teamleden. Natuurlijk, er zijn nu eenmaal minder leuke taken die gedaan moeten worden, maar daarnaast zul je zien dat er best nog mogelijkheden zijn om de taken nog beter te verdelen.

Welke (technologische, systeem, organisatorische of sociale) innovaties van Schunk Xycarb Technology neemt u mee naar de zorgorganisatie? Of zijn er andere elementen die u graag meeneemt?

"Ik zou de zorg in elk geval zeker ons key account managementsysteem aanraden. Hierin hebben we anderhalf jaar fors geïnvesteerd. Het gaat hier dus om teamwerk, waarin een salesmanager, een accountmanager en een of meer leden van de verkoopbinnendienst zitten. Ook mensen van de productieafdeling zijn hierbij betrokken. Het voordeel is dat ieder teamlid eigen tools biedt om zijn werk beter te kunnen doen. Je leert ongelooflijk veel van elkaar doordat je in een mix van functies en skills werkt. Vandaag zit je er wellicht nog als junior engineer, maar je krijgt in het project al wel mee hoe een senior draait. Ook zitten er mensen van sales in onze projectgroepen. Zo leren onze engineers ook met die bril naar hun werk te kijken en verkopen ze bijvoorbeeld hun technologie niet zomaar in een gesprek met een klant. Anderzijds leren salesmensen van de engineers over de inhoud van het product. Medewerkers leren van elkaar. Ik zeg altijd: jouw waarheid is ook een waarheid en de moeite van het delen waard. Je krijgt dankzij key accountmanagement begrip voor elkaar en het daagt onze mensen uit om na te blijven denken over hun werk. Niet zozeer vanwege het commerciële aspect, maar wel vanuit het dienstverleningsaspect denk ik dat de zorg dit een-op-een kan overnemen. Het gaat erom dat je je dienstverlening naar je klant weet te brengen."

Welke tips geeft u in uw eerste honderd werkdagen?

"Kom uit de waan van de dag, laat de bureaucratie los, koester wat goed is en pas aan wat efficiënter kan. Dan moet je toch meer handjes aan het bed kunnen krijgen?"

trans
vorm
voor werken
in zorg en welzijn

 WGV Zorg en Welzijn

Spoorlaan 171 04
5038 CB Tilburg
088 144 40 00
info@transvorm.org
www.transvorm.org

Zutphenseweg 51
7418 AH Deventer
088 255 66 50
info@wgvzorgenwelzijn.nl
www.wgvzorgenwelzijn.nl



Steven Verkuil

Innoveren met de allernieuwste technologieën

In een wereld waarin alles draait om beter, sneller en goedkoper ondernemen en innovatieve technologieën elkaar in rap tempo opvolgen, helpt softwarebedrijf Inversable in Deventer deze toegankelijk te maken voor bedrijven die hun processen en samenwerkingen willen innoveren. Directeur Steven Verkuil vertelt over succesvolle innovaties die hij mocht begeleiden. Ook deelt hij belangrijke lessen voor vernieuwers in de zorg. “Zorgorganisaties zijn als logge olietankers die nauwelijks wendbaar zijn. Stuur je innovaties aan vanuit speedbootjes.”

Tekst: Natasja Ververs | Fotografie: Yuri Floris

In de gasfabriek van Deventer, de plek waar ooit de kolen over de IJssel aankwamen om vergast te worden voor de energiewinning van de stad, is sinds 2015 de Business Innovation Campus gevestigd. Het contrast tussen de oude en nieuwe business is immens. Zo'n 45 ondernemingen, overheids- en onderwijsinstellingen zijn anno 2022 gehuisvest in de fraai gerenoveerde, historische panden. Hier worden nieuwe businessmodellen, producten en diensten met veelal schaalbare IT-Tech ontwikkeld.

Een van de innovatieve bedrijven in de Gasfabriek is Inversable dat onder meer schaalbare big data en blockchainoplossingen voor het bedrijfsleven en de overheid in de markt zet. Steven Verkuil: “Door eenvoudig te gebruiken dashboards maken we de ingewikkelde open source-technologie praktisch in gebruik. Het is geen hype. Het is een revolutionaire, nieuwe manier van omgaan met data. Het biedt veel kansen om het heft in eigen hand te nemen voor traditionele bedrijven die aanvoelen dat de wereld snel verandert, maar niet zo goed weten hoe te handelen om de boot niet te missen.”

‘Samen het verschil maken’

Inversable sluit de allernieuwste technologie aan op het bedrijfsleven. Het werkveld is breed. Van de zorg, de agrisector, het onderwijs en overheidsinstellingen tot kennisinnovatiekringen. Binnen de Gasfabriek werken de innovatieve bedrijven nauw samen. “We beseffen dat we samen echt het verschil kunnen maken”, zegt Steven. Zo is bijvoorbeeld blockchain meer dan een technologie die speculatieve cryptomunten faciliteert. “Er zijn zoveel meer mogelijke toepassingen.” Hij noemt een door Inversable ontwikkeld handelssysteem dat het voor huizenbezitters mogelijk maakt om onderling energie te verhandelen die hun huizen hebben opgewekt, een accreditatiesysteem voor de waardering van competenties en vaardigheden van medewerkers, een geautomatiseerde subsidieregeling voor het onderwijs, een compliance-tool voor de Omgevingswet en



een rekentool voor eenvoudige transacties van flexpersoneel tussen zorgorganisaties. “We denken bestaande werkprocessen zo uit dat we deze kunnen digitaliseren en soepel kunnen laten verlopen. Werken met open source biedt bovendien de mogelijkheid om communicatie in organisaties te verbeteren.”

Persoonsgebonden budget

Een mooi voorbeeld van de blockchaintechnologie vindt Steven ook de Persoonsgebonden Budget-munt (PGB-munt) die Inversable voor de gemeente Deventer ontwikkelde in een verkennende pilot. “In de oude situatie kregen zorgvragers echte euro's die ze ook konden uitgeven aan zaken die niet voor de zorg zijn en daarom dus bonnetjes moesten indienen ter verantwoording. Veel begeleiders waren een groot deel van hun tijd bezig met het controleren of alle zaken volgens de regels gingen. Dat kon anders, zo hebben we bewezen. Het gaat nu bovendien veel makkelijker én slimmer, dankzij de PGB-munt. Elke munt heeft een vaste tegenwaarde van 1 euro en is zo geprogrammeerd dat je deze alleen kunt uitgeven bij zorgaanbieders. Hiermee haal je het hele controleapparaat weg. Dat is met de PGB-munt overbodig geworden, omdat de compliance is geprogrammeerd in de muntjes. Je kunt ze niet inleveren waar het niet mag. En PGB-begeleiders kunnen zich nu inhoudelijk met hun vak bezighouden.”

De doeltreffendheid zit hem volgens Steven zowel in de technologie, als in de aanpak van de vraagstukken. “Wij zoomen helemaal uit en durven bestaande businessmodellen los te laten om het vraagstuk op te lossen. Neem het PGB-vraagstuk. Het doel van het PGB-budget is mensen helpen die zorg nodig hebben. Dat willen we met z'n allen toch financieren en niet de papierwinkel? Als je dit vraagstuk met een bril van 10 jaar geleden wilt oplossen, sla je de plank mis. Nieuwe technologieën bieden simpelweg doeltreffender oplossingen. Ze zijn ook niet tegen te houden. En begrijp me goed: het stuk gereedschap zoals blockchain is niet de oplossing. Het is een middel uit de bredere gereedschapskist om zaken te verbeteren. Het is niet *one size fits all*. Elke keer opnieuw zul je technieken moeten samenbrengen om een specifieke casus op te lossen. Onze business is die brug slaan tussen IT en business-vraagstukken.”

Nieuwe verdienmodellen

Inversable bestaat inmiddels ruim 5 jaar. “In de wereld van de technologie is dat een eeuwigheid”, lacht de jonge ondernemer. Het tempo waarin nieuwe technologieën elkaar opvolgen, gaat volgens hem ‘razendsnel en veel te snel’ voor traditionele sectoren. “Iedereen voelt wel dat de wereld verandert, maar niet iedereen kan op basis van inhoud goed onderscheid



‘Nieuwe technologie verandert de wereld sneller dan ooit tevoren’

maken tussen hype en revolutie. Afgelopen 5 tot 10 jaar is er ongelooflijk veel technisch gereedschap bijgekomen. Je kunt hier hele mooie inzichten uithalen, zeker op het gebied van zorgapparatuur. Wij helpen bedrijven om hiermee te werken en zo nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Hoe we dat doen? We laten hen hun verhaal vertellen, we pikken er samen de uitdagingen uit, waarop wij kleine high tech-oplossingen gaan bouwen en testen voor 2 tot 3 maanden. We houden niet van beginnen met lange trajecten. We testen in het klein met praktische prototypes of de probleemstelling die je hebt anders opgelost kan worden. Onze praktische experimenten tonen hoe groot de impact kan zijn van nieuwe technologie op de werkvloer. Wij geloven ook echt in nieuwe technologie. Het gebruik wordt ook steeds eenvoudiger, zeker als je er serieus in verdiept. Lukt dit je niet zelf, dan helpen wij.”

Menselijk kapitaal

Waarom willen medewerkers bij uw organisatie werken en blijven werken?

“Eerlijk is eerlijk. Het kost ons moeite om geschikte mensen te vinden. Dat geldt voor de hele IT-industrie. Talent is schaars. Wij lossen dat op door ook mensen aan te nemen die een grote mate van creativiteit hebben en *problem solving skills*. De grap is dat veel zaken en technieken in ons werk namelijk goed te leren zijn binnen ons bedrijf als je bezit over deze vaardigheden. We benaderen gericht studenten van Hogeschool Saxion en proberen hen te boeien voor onze organisatie. We maken een match als we de juiste skills zien. Aan de ene kant is het dus een probleem om mensen te vinden, aan de andere kant zien we dat alles wat we vertellen jonge mensen boeit. Ze blijven graag bij ons hangen om het werken met technieken te leren in de praktijk.”

Wat is voor uw bedrijf leidend: kwalificaties of competenties? En waarom?

“Competenties. Een kwalificatieniveau van iemand zegt in de praktijk niet altijd zoveel. Het gaat voor de lange termijn om de skills en vaardigheden die je nodig hebt om nieuwe technieken je eigen te maken. In onze industrie werkt het natuurlijk wel anders dan in de zorg waar je het BIG-register hebt en je bepaalde zorghandelingen op een bepaald niveau móet kunnen. Maar ons idee is dat als mensen over bepaalde basisvaardigheden beschikken, zoals affiniteit met ICT, stukje kritisch denkvermogen en oplossingsgericht werken, je hen in de praktijk geschikt kunt maken voor het vak zelf. Mijn vakgebied verandert zo snel dat ik niet geloof in een eenmalige

opleiding of een basisvacature met een lijstje technieken. Dat is allemaal in *no time* verouderd. Het gaat er om dat je de concepten achter het gereedschap leert begrijpen en daarmee kan werken. Daarom worden vaardigheden en competenties steeds belangrijker. Denk daarbij ook aan communicatie en teamwork. Een aandachtspunt voor opleidingen vind ik wel het stimuleren van de zelfredzaamheid en het oplossend vermogen van studenten. Die twee punten vinden we nu al drastisch minder terugkomen bij de opleidingsprogramma's van de hogescholen waar we mee samenwerken dan vijf jaar geleden.”

Heeft u zicht op het potentieel in uw organisatie? Denk aan beschikbare kwalificaties, competenties en vaardigheden.

“Zoals gezegd geloven wij in skills en vaardigheden en de ontwikkeling daarvan. We vinden het belangrijker dat je groei laat zien in plaats dan dat je één trucje goed kunt. We kijken continu naar: wat heb je gedaan, wat wil je nog leren en sturen daar ook op aan. Elke medewerker heeft bij ons in ieder geval 4 uur per week de ruimte om nieuwe technieken die ze interessant vinden te leren op eigen initiatief. Als we bij mensen het potentieel zien en ze hebben interesse in een nieuwe techniek, krijgen ze zelfs maximaal de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Een dergelijk leerproces levert ons vaak ook weer nieuwe ideeën op, zo is de ervaring. Heb je online materialen nodig? Dan faciliteren we dat heel graag. Want de wereld verandert exponentieel. Daar moeten wij in mee. Stimuleer je het lerend vermogen bij je medewerkers dan bouw je aan de toekomst van je bedrijf.”



Hoe heeft u dat potentieel inzichtelijk gemaakt? En op welke manier maakt u hiervan gebruik?

“Wij werken met het beloningssysteem [BadgeCollect](#). Een wereldwijd initiatief, dat werkt met open badges en dat is geïntegreerd in ons eigen online platform. Je kunt het zien als een galerij met je online diploma's/(deel)certificaten. Zodra je een bepaalde vaardigheid hebt getraind en behaald, verdient je een digitaal insigne van vaardigheid. Onderwijs en bedrijven maken er steeds meer gebruik van, als een soort digitaal curriculum vitae dat je opbouwt. Net zoals vroeger padvind



met een borst vol badges. Het badgessysteem is overigens ook reuze interessant voor zorgorganisaties die in de zomerperiode hun flexibele schil willen inzetten. Met één blik op de badges weet je meteen wie het beste bij je opdracht past. Wij maken zelf ook gebruik van deze badges voor skills en vaardigheden. De badges maken geen onderdeel uit van onze beoordelingscyclus. Het is wel een van de manieren waarop medewerkers kunnen tonen dat ze groei doormaken, en daar focussen we wel op tijdens beoordelingen.”

Zijn er binnen uw bedrijf medewerkers zonder kwalificaties maar met competenties?

“Ja, we hebben hier zowel universitair geschoolde medewerkers, als bijvoorbeeld iemand zonder technisch diploma, maar met een afgeronde studie psychologie. Hoewel deze persoon tijdens de sollicitatie geen programmeerkennis had en het technisch gereedschap totaal onbekend was, was het probleemoplossend vermogen ruimschoots aanwezig. Natuurlijk hebben we ook naar het papiertje gekeken, maar het gaat volgens ons ook om kansen geven aan mensen als je potentieel ziet. We hebben deze medewerker gezegd: je kunt 6 maanden leren en meelopen en dan kijken we of het werkt. De skills en vaardigheden bleken voldoende. Het gaat fantastisch. Deze persoon heeft eerst een interne uitdaging opgelost en deed zo meteen kennis over programmeren op. Daarna heeft deze medewerker samen met



‘Als je over critical én creative thinking beschikt, dan ben je blijkbaar ook geschikt voor ons vakgebied.’

collega's drie maanden gewerkt aan een verdiepend project bij een klant. Het begin van zelf technische onderdelen bouwen, is toen gemaakt. Als je over critical én creative thinking beschikt, dan ben je blijkbaar ook geschikt voor ons vakgebied..”

Wiens verantwoordelijkheid is het om kennis en vaardigheden op peil en actueel te houden? Hoe geeft u dit vorm en wie heeft welke rol?

“Medewerkers besteden zelf wekelijks 4 uur aan verdieping van hun kennis, maar hebben geen verplicht leerprogramma. Er is wel een duidelijke verwachting dat je het leuk vindt om met nieuwe dingen aan de slag te gaan. Dat trekt ook studenten aan. Met de badges geven we dit vorm. Iedereen kan zien welke badges anderen hebben behaald. Dat triggert mensen om ook bepaalde badges te behalen, zo zien we. En in de online marktplaatsomgeving van BadgeCollect zijn de badges onderverdeeld in categorieën waarin je ideeën kunt opdoen. We proberen zo het leerklimaat te faciliteren. Maar mensen hoeven niet verplicht bepaalde badges bij ons te behalen. Die zijn misschien over 5 jaar immers niet meer bruikbaar.”

Betrekt u medewerkers bij de besluitvorming in uw organisatie?

Geeft u ruimte aan de wensen en ideeën van medewerkers?

Zo ja; waarom en hoe?

“Ja. Het hoort ook bij een klein bedrijf. Ik geloof erin als we als groep verantwoordelijk zijn voor het werk dat we doen en zelfs voor de besluiten die we nemen. Dit is wellicht totaal anders dan bij grote bedrijven met een hiërarchische opbouw. We tellen hier veertien man vast personeel en per sector of per casus komen elke twee weken mensen uit onder meer de Gasfabriek samen bij elkaar die ook bij dit project betrokken zijn. We kijken samen wat er moet gebeuren. Het verhaal van de IT sector is echt anders dan andere sectoren. Mensen van buiten krijgen een kijkje in de keuken. Je lost vervolgens unieke problemen op met gereedschappen die we gezamenlijk kennen. Daarvoor heb je elkaar in de branche gewoon nodig.”

Innoveren en samenwerken

Wat is volgens u innoveren?

“Er zijn twee vormen van innoveren. De incrementele en disruptieve innovatie. Bij de incrementele zijn er al processen en die willen we sneller en beter maken. Dit zijn de meest voorkomende innovaties. Denk aan een verbeterde versie van je product. Of een versie met meer functies. De disruptieve innovatie komt er op neer dat door innovatie een nieuwe markt ontstaat, waardoor alles wat met de bestaande markt te maken heeft, verdwijnt of op zijn minst minder interessant wordt.”

Disruptief heeft kenmerken die het innoveren lastig maken voor grote bedrijven. Denk aan een olietanker bijsturen. Grote organisaties doen al jaren wat ze doen. Vooral grote

olietankers met veel ervaring zijn moeilijk bij te sturen. Vanuit Inversable zeggen we dan: lanceer een kleine speedboot die alle kanten mag opvaren. In de praktijk zien we vaak dat het bedrijf de speedboot na korte tijd alweer onderdeel wil maken van de olietanker. De beste speedboot vaart echter zonder controle en zeggenschap van de olietanker, want die kan maar één ding, het roer overnemen, en daardoor wordt de vernieuwing kansloos.”

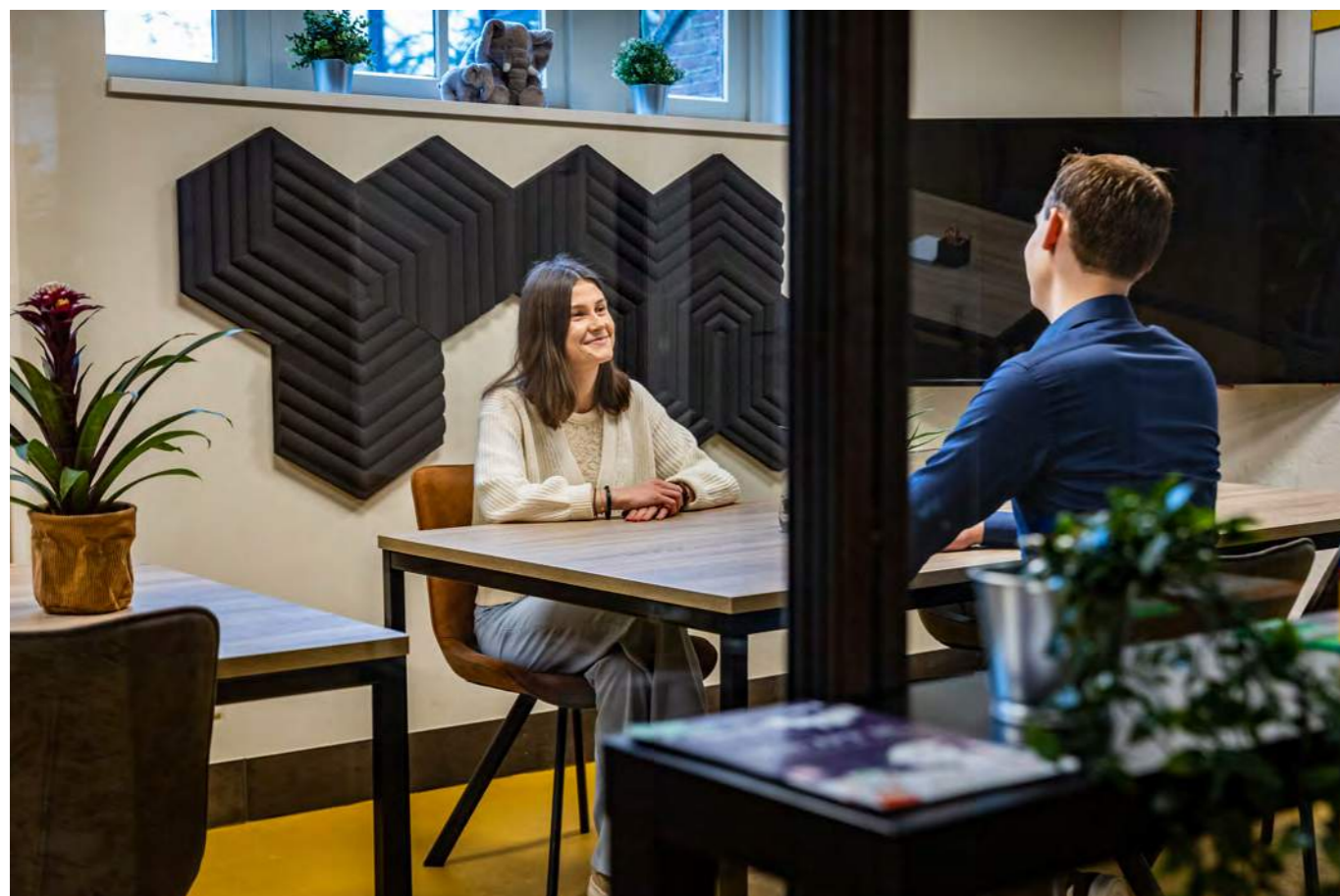
Waarom kiezen bedrijven dan voor de behoudende strategie?

“Het moeilijkste aan het speedbootje is dat deze kannibaliserend kan zijn voor het huidige verdienmodel. Je moet dus een systeem gaan ontwikkelen dat potentieel heeft om zelf uit te groeien tot tanker maar heel klein en wendbaar begint. Bijvoorbeeld Amazon, de grootste internetwinkel ter wereld is nu met [Amazon Care](#) in de zorg begonnen. Een internetwinkel in de zorg, zullen velen denken? Ja! En zorgprofessionals staan bij Amazon op de loonlijst. Ze bieden een eigen zorgverzekering, ze zijn hun eigen farmaceut en die zorgprofessionals zijn hiermee onderdeel geworden van de grootste zorgaanbieder in Amerika. Preventie regelt Amazon via bijvoorbeeld de smartwatches, die het al via haar marktplaats verkocht.

Wat we hiervan kunnen leren? We moeten de olietanker durven loslaten en iets helemaal nieuws durven starten. Die huidige denkwijze om alles binnenboord te houden, is heel moeilijk vol te houden. Dan word je links en rechts ingehaald. Laat je je eigen speedboot echter los en mag deze wél investeren en als het lukt zelfs je grootste concurrent worden? Mooi! Dan heb je er vast een aandeel in, want je was er vroeg bij.

Zorgorganisaties hebben overal lopende contracten. Dat moet je eigenlijk niet willen. Het is doodzonde als nieuwe technologieën doodgeknuffeld worden om de olietanker varende te houden. En vergis je niet. Amazon is niet de enige die al in de logge zorgmarkt is ingestapt. Zo is het grote Google een zusterbedrijfje gestart, DeepMind. Dit houdt zich bezig met kunstmatige intelligentie en heeft een oogscan met algoritme ontwikkeld die [meer dan vijftig oogaandoeningen kan opsporen](#). Deze technologie is disruptief. Als je deze zaken te lang negeert, mis je de boot. Over een poosje is opleiden voor bepaalde zaken niet meer nodig, want je hebt een andere manier, zoals slimme machine learning. En dit is geen toekomstmuziek, dit is er nu al. Afwachten is fataal.”





Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen waarmee uw bedrijf te maken heeft of krijgt?

“Bij Inversable zijn we dagelijks bezig om met klanten speedbootjes op te zetten. De grootste uitdaging die we zelf als bedrijf hebben, is blijven met wat er gebeurt in de wereld. Zelfs voor ons gaat het mega snel. Er is daarnaast ook veel hype en ruis waar we niet aan mee willen doen. Als bedrijf werken we uitsluitend met open source technologie. Dit is open technologie die wordt ondersteund door online communities die het leuk vinden om kennis te delen en inhoudelijke discussies te voeren. Dit zijn voor ons de plekken om interessante nieuwe technologieën of toepassingen te ontdekken. Hier zitten ook de engineers van Google, Amazon en AliBaba. Zij delen uiteraard geen bedrijfsgeheimen over specifieke toepassingen, maar wel hun kennis over de algemene techniek met anderen. We zijn door onze participatie in dergelijke communities niet meer gelimiteerd tot onze eigen veertien medewerkers, maar hebben toegang tot kennis en ervaringen van de hele wereld. We leren van elkaars uitdagingen, lossen samen problemen op, delen gereedschappen en kennis met elkaar. Samen met enkele collega's loop ik zelf elke dag het belangrijkste nieuws en de gebeurtenissen in deze communities langs en ik maak vervolgens zelf de vertaling voor ons bedrijf indien relevant. Ik vertaal dus nieuw ontwikkelde gereedschappen, zodra deze in de open source community bewezen zijn, naar onze werkvloer. Zo kunnen wij steeds de nieuwste kernconcepten aan onze klanten aanbieden.”

Wisselen!

Gefeliciteerd, morgen mag u uw functie voortzetten binnen een zorgorganisatie! Bent u blij met deze baanwissel?

“De zorg is een heel interessant domein. Heel veel disruptieve innovaties zie je in de zorgsector opkomen. Huidige zorgorganisaties kunnen niet stil blijven zitten en zullen moeten acteren. Vooral de zinnige toepassingen van big data en machine learning kunnen erg interessant zijn, maar zeker ook preventie. Meten is weten is volgens mij het uitgangspunt. Wat is daar dan de waarde van, kun je denken? Nou, als je de match maakt tussen data, machine learning en de praktijk dan heb je je speedbootje in de zorg te pakken. Zoals gezegd, die bootjes zijn er om nieuwe verdienmodellen te introduceren, zoals Amazon Care. Een ding is zeker: De impact van deze speedbootjes is enorm. Houd ze in de gaten als je een olietanker bent. Veel zaken in jouw organisatie gaan inefficiënt. Hele nieuwe oplossingen dienen zich aan.”

Wat zou u meteen willen veranderen? Binnen de zorgsector als geheel en/of binnen uw zorgorganisatie?

“Ik zou direct de ruimte geven aan allerlei speedbootjes. En dan dus niet de controle in handen houden over hun ontwikkeling. Het is prima om in het prille begin alleen aandeelhouder zonder zeggenschap te zijn. Als zorgbestuurder laat ik ze hun eigen koers varen. Ik wil geen sturingscontrole, want alleen zonder kan ik blanco kijken naar de ontwikkeling ervan. Zonder de

beladenheid van alle problemen in de zorg van de afgelopen jaren wil ik zien of mijn speedbootje bestaande problemen kan oplossen. Ik voorspel: doe je dit niet, dan krijg je als zorgorganisatie de komende 10-15 jaar een hele zware dobber.

De Amazon Cares in de wereld pakken eerst de makkelijke zorg op, die 10% die weggaat bij de traditionele partijen was voor jou makkelijk verdiend. De verhouding zal echter veranderen. Jij hebt straks nog 80% en zij 20%, maar dat wordt 70-30 en 60-40 en uiteindelijk wordt jouw werk helemaal anders gedaan. Je wordt uitgehoud en aan alle kanten ingehaald. Jij zit uiteindelijk nog met de moeilijke casussen waar het oude verdienmodel niet meer op rond te krijgen is.

Je ziet dit nu ook al heel duidelijk in de financiële sector. Traditionele banken hebben 101 financiële maatwerk producten. De nieuwe technologieën en 'fintech' start-ups pakken in eerste instantie een groot aandeel van de eenvoudige casussen van de banken weg. Zij groeien en groeien en mensen blijven daarna binnen hun platform. De banken gaan niet mee en hebben het nakijken met hun verouderde applicaties en toepassingen. Het wordt exponentieel moeilijk om traditionele business te drijven.

De nieuwe generatie adopteert namelijk moeiteloos nieuwe technieken en laten traditionele partijen links liggen. Je gaat uiteindelijk kopje onder met je tanker als je reactief blijft werken. Zet dus in op preventie. Ik noem een fitbit-horloge als voorbeeld. Hiermee kun je bijhouden hoeveel je sport. Nu zie je al dat bedrijven hun klanten een kortingscode geven als ze gebruik maken van zo'n fitbit. De echte waarde zit echter in de data van het horloge. Er zijn minder patiënten als mensen meer zouden bewegen. Er is nog veel meer data wat kan leiden tot inzichten voor preventie, maar daarvoor moet je met innovatiesessies en experts de diepte in duiken



en speedbootjes opzetten. Ik heb er een groot vertrouwen in dat als je met data gaat werken, dat je nieuwe inzichten krijgt. Het is een zorgwekkende ontwikkeling dat techreuzen als Amazon en Google in een rap tempo in binnen- en buitenland marktaandeel in de zorg winnen met data ten koste van traditionele zorgaanbieders zonder dat ze dit beseffen..”

Waarmee zou u potentiële medewerkers verleiden om bij u te komen werken?

“Het moeilijke is dat ik geen ervaring in de zorgsector heb. Dus ik weet niet hoe het in de praktijk gaat. Bij zorgorganisaties zullen skills en vaardigheden mogelijk minder belangrijk zijn dan kwalificaties, want bepaalde handelingen moet je bijvoorbeeld gewoon kunnen. Als je daar een tekort op personeel hebt, weet ik niet goed hoe je dat oplost. Met mijn techniekbril op zeg ik: Er moet waarschijnlijk iets fundamenteels veranderen in de aanpak van het werk. Door op kleine schaal te beginnen, kun je grote stappen zetten. Het zal even een zware dobber zijn om met creativiteit de huidige problematiek op een geheel andere manier te bekijken en op te lossen, maar het moet wel zo spoedig mogelijk gebeuren. Verleid je medewerkers met je speedbootjes. Daarmee spreek je in elk geval een nieuwe generatie medewerkers aan. Draag als organisatie ook belangrijke thema's uit, zoals duurzaamheid en maatschappelijke relevantie. Je trekt daar nieuwe mensen mee, die voorheen wellicht afknaptten op je traditionele organisatie.”

En wat zou u doen om medewerkers te behouden?

“Voordat ik de vraag beantwoord, wil ik twee trends noemen. Een belangrijke vraag achter deze vraag is namelijk: hoe ziet de zorgvraag er in de toekomst uit als Amazon en Google speedbootjes hebben varen die uitgroeien tot grote platformen? Hoeveel mensen hebben we nodig? Dat is afhankelijk van de adaptatiegraad van nieuwe technologie. Daar kun je nu eigenlijk niet op sturen, alleen ter kennisgeving aannemen. Een tweede trend waar je wel iets mee kunt, is dat mensen tegenwoordig niet meer 20 tot 30 jaar voor één werkgever werken. Dus je zou hen eigenlijk op de een of andere manier moeten faciliteren: met uitdagende projecten of zaken die 1-2 jaar lopen, zoals traineeships of taken met veel flexibiliteit en ruimte. Belangrijk is het om dit in je organisatie fundamenteel te faciliteren. Ik zie al vacatureteksten voor me als: *Kom een half jaar op dit project werken bij ons en gebruik je skills en vaardigheden nadien bij andere zorgorganisaties.* Door in te spelen op tijdelijke functies stimuleer je ook behoud binnen je sector. Die functies moet je ook dynamischer inrichten. Bij de zorgtaken heb je je professie als basis nodig. Dat is waar je geen verloop wilt. Maar op andere vlakken is het heel normaal of prima als iemand even meeloopt. En mijn stokpaardje is en blijft: bedenk binnen je olietanker raamwerken die veel meer ruimte geven aan eigen initiatieven. Soms weten mensen op de vloer echt wel hoe het beter kan, maar het organisatiemodel moet daar wel ruimte voor geven. Faciliteer het serieus. Neem het op in je budget. Ga vooral het eigen initiatief actief ophalen en laat het gebeuren. Ook al denk je zelf 'het levert niks op', maar het betekent voor mensen



intrapreneurship. Dat kun je binnen je olietanker doen en dan red je het 5-10 jaar langer, want dat er in je businessmodel wat moet veranderen, is duidelijk. Ik zie de impact van nieuwe technologie. Die is gigantisch.”

Welke (technologische, systeem, organisatorische of sociale) innovaties uit uw bedrijf neemt u mee naar de zorgorganisatie? Of zijn er andere elementen die u graag meeneemt? (recruitment, logistiek, marketing, verkoop o.i.d.)

“De focus op skills en vaardigheden en wat wij met badges invullen, kan je ook binnen de zorgsector gaan gebruiken. Dat maakt inzichtelijk wat er mogelijk is binnen zorgorganisaties en geeft die speelruimte. Wij bieden 4 uur per week ruimte voor zelfontplooiing. Ik leg de focus ook op de groei per persoon en maak dat inzichtelijk. Onze pizza-sollicitatie sessies zijn in de

zorg wellicht minder geschikt, maar ik kijk in dit opzicht wel echt naar mijn mensen. Ik zou graag mijn mensen meenemen die innovatief bezig zijn. Mensen die vragen durven stellen als: hoe krijgt nieuwe techniek de organisatie binnen 10 jaar failliet? Het antwoord op die vraag geeft namelijk zoveel inzichten. Ik zou zulke creatieve sessies toestaan. En andere directies uitdagen ook zulke sessies te houden. Niet alleen met elkaar, maar ook met de werkvloer. Het is natuurlijk best een challenge om zo open kaart te spelen, maar ik zou het ruimte geven en gaan proberen. Het is ook niet bedreigend. Het zijn allemaal kleine stapjes richting innovaties. In een paar maanden tijd zul je zien dat je een stap zet waarmee je nadrukkelijk aanhaakt op nieuwe ontwikkelingen in de markt. Je voelt namelijk dat je moet gaan handelen. Afwachten is het begin van het einde.”

trans
vorm voor werken
in zorg en welzijn

 **WGZ** Zorg en Welzijn

Spoorlaan 171 04
5038 CB Tilburg
088 144 40 00
info@transvorm.org
www.transvorm.org

Zutphenseweg 51
7418 AH Deventer
088 255 66 50
info@wgzorgenvelzijn.nl
www.wgzorgenvelzijn.nl



Arnold Kooistra

‘Geef oprechte aandacht aan je medewerker’

Met de digitalisering van de samenleving heeft Sdu (voorheen Staatsdrukkerij en Uitgeverij) in Den Haag haar uitgeversjasje uitgedaan. Het bedrijf profileert zich voortaan als dé innovatiepartner voor juristen, notarissen, fiscalisten, de overheid en andere organisaties die de nieuwste, digitale werkoplossingen wensen voor hun bedrijfsvoering. “Een cultuuromslag die onze medewerkers mooie kansen biedt”, zo vertelt Arnold Kooistra, manager HRM-departement bij Sdu.

Tekst: Natasja Ververs | Fotografie: Yuri Floris

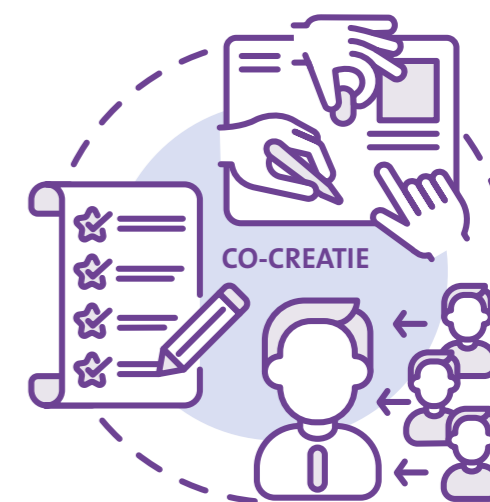
Waar voorheen duizenden boeken, naslagwerken en publicaties per week de deur uit gingen, is bij Sdu voortaan digitale informatie in slimme werkoplossingen troef. Daarmee is het bedrijf primair een data- en workflowleverancier geworden voor professionals, zoals notariaten, advocaten en fiscalisten.

“Bij Sdu helpen we onze klanten succesvoller te zijn”, verwoordt Arnold de nieuwe bedrijfsstrategie. “We duiken hiervoor in de werkprocessen van onze klanten. Daardoor begrijpen we echt wat onze afnemers nodig hebben. Deze diepe inzichten geven ons een voorsprong om met vernieuwende (werk)oplossingen te komen. We ontwikkelen deze samen met onze afnemers, daardoor zijn succesvolle producten gegarandeerd. Want co-creatie zien we als de basis voor langdurig succes.”

Uiteraard heeft deze ontwikkeling ook zijn weerslag gehad op de grootte van het personeelsbestand en de inhoud van de werkzaamheden. Arnold vertelt dat Sdu haar complete technische tak met vele drukkerij- en printstraten in de afgelopen jaren heeft afgestoten. “Ons gespecialiseerde drukwerk is wel gebleven, maar voor wat betreft de uitvoering volledig uitbesteed. Je kunt gerust stellen dat de digitalisering sinds 2000 de sector ‘grafi-media’ op zijn kop heeft gezet. Het was vroeger een van de grootste sectoren van Nederland, en ook de best georganiseerde. Het werk bestaat nog wel, maar stelt in omvang niet veel meer voor. In de hele sector zijn ook vele duizenden arbeidsplaatsen verdwenen.”

Radicaal het roer om

In plaats van blijven knokken tegen gratis data die overal online kwam, gooide Sdu radicaal het roer om. “Data is gratis, daar wil geen consument meer voor betalen. Nou, probeer daar maar eens een businessmodel omheen te bedenken dat het mogelijk maakt om te mogen voortbestaan. Sdu koos voor data-oplossingen, praktische manieren om met die data te werken, en heeft gelukkig een makkelijker positie gehad dan andere grafische bedrijven, omdat wij ons met name op de zakelijke markt hebben gericht en niet op de consumentenmarkt. Op de



zakelijke markt is men nog wel bereid om voor data te betalen, zeker als deze kwalitatief en betrouwbaar is, omdat dit voor hun bedrijfsvoering belangrijk is.”

Dit alles neemt niet weg dat er een uitdaging zit in de markt. Om die markt te blijven boeien, moet ook Sdu constant werken aan vernieuwende producten. “Naast het verzorgen van kwalitatieve content door onze vakredacties, moeten we dus ook digitale instrumenten blijven ontwikkelen om met die data te kunnen werken. En dan het liefst instrumenten die in het werkproces zitten van de afnemers van onze data. Wij verzorgen dus voortaan kwalitatief hoogstaande volledige dataleveranties, zoekmachines en alle software.”

Arnold benadrukt hoe Sdu zich als leverancier onmisbaar maakt door in het werkproces van de klant te gaan zitten. “Dat is ook een strategische manier om onze goede marktpositie vast te houden. Het slimme is dat onze producten kunnen communiceren met de systemen van de advocaten en notarissen, die zo door ons worden ondersteund in hun werkprocessen. Dat maakt dat het voor onze klanten heel prettig is om met Sdu-producten te werken. We krijgen daar veel waardering voor, wat onze mensen weer goed doet en motiveert om klantgericht te blijven werken.”

Menselijk kapitaal

Waarom willen medewerkers bij Sdu werken en blijven werken?

“Ten eerste zijn wij een ontzettend leuk bedrijf met leuke mensen en mooie inhoudelijke producten, waarin vakspecialisten en techneuten hun hart kunnen ophalen. Maar de aantrekkingskracht zit hem vooral in de diversiteit van de werkzaamheden en de wijze van onderlinge samenwerking; die gaat er altijd vanuit dat je zelf bepaalt hoe je je werk uitvoert. Over het algemeen nemen wij hoogopgeleide mensen aan die duidelijk van ons horen welke resultaten we van hen verwachten, maar die we ook vrijlaten om zelf te bepalen hoe deze behalen.

De ruimte die we hiermee bieden, geeft kansen om zaken binnen onze organisatie op een andere manier aan te pakken dan ze de afgelopen tien of vijftien jaar zijn gegaan. Dat betekent dat je innoveert vanuit de werkruimte van je eigen mensen. Mensen kunnen in hun werk hun eigen ideeën en creativiteit kwijt. Dat geeft een hele prettige vrijheid, waar naar mijn idee mensen heel erg blij van worden. Het prikkelt en motiveert hen in elk geval om te blijven nadenken over de inhoud van hun werk. Vrijheid geeft ook vertrouwen. Onze mensen dagen we immers uit om mee te denken of dat wat wij met zijn allen doen, hen én onze afnemers nog wel blij maakt en of het niet beter kan. Onze mensen zitten over het algemeen het dichtst bij onze

klanten en dus is het belangrijk dat we naar hen luisteren. Ze hebben binnen ons bedrijf de beste ideeën over waar ze tegenaan lopen, waar de klant op zit te wachten en wat hij leuk vindt. Iedereen hier vindt het fijn om zijn werk naar eigen inzicht in te mogen richten. Althans, nagenoeg iedereen wordt daar blij van.”

“Als ik overigens direct de parallel mag trekken met de zorgsector, dan moet ik constateren dat je daar niet als medewerker kunt zeggen: *mevrouw Jansen blijft u even op bed liggen, want ik neem de vrijheid om dit op mijn eigen manier doen*. Daar is onze manier van werken zeker niet 1-op-1 over te nemen, maar er zijn wellicht onderdelen binnen een zorgorganisatie waar je het wel kunt toepassen. Goed is het dan ook om te kijken naar waar je wel vrijheid kunt geven en hoe je die dan invult. Bij Sdu is er overigens ook geen volledige vrijheid mogelijk. Een simpel voorbeeldje: hier zitten in bepaalde digitale uitgaves ook strikte deadlines voor de levering. Je wordt geacht volgens dat tijdschema te werken. Dus vrijheid van handelen: ja, daar waar het kan!”

“Wij hanteren geen model om te toetsen of mensen hun doelen halen. Het gaat er ons met name om dat onze mensen

doen wat er met hen is afgesproken. Maar hoe, dat vinden we van ondergeschikt belang. Als iemand denkt dat het werk anders uitgevoerd kan worden, vinden we dat hartstikke leuk om te zien. Sterker nog, als het een succes blijkt, stimuleren we hen om het ook met collega's te delen, zodat onze organisatie er ook nog wat aan heeft. Nee, we beleggen geen kennissessies of toolboxsessies als er een nieuwe werkwijze wordt geïntroduceerd. Met zo'n driehonderd man personeel is het hier best een overzichtelijk bedrijf. Iedereen kent elkaar en zeker in het uitgeefsegment van ons bedrijf. Onze uitgevers en marketeers zijn bij nieuwigheden meestal onze interne informatievoorzieners.”

Hoe houdt u zicht op het potentieel in uw organisatie? Denk aan beschikbare kwalificaties, competenties en vaardigheden.

“Er wordt wel wat over het potentieel in onze organisatie vastgelegd, maar het belangrijkste vormt onze halfjaarlijkse vlootshow met het lokale management van sales, marketing, productie, redactie, et cetera. We bespreken dan per afdeling wat er goed gaat en wat beter kan. Wie zijn je talenten en wie moeten we even helpen? Of wie zijn je talenten die we wat extra moeten bieden? Hier komen werk- of opleidingsplannen uit per persoon, tenminste als dat nodig is. Het kan ook zijn dat we zeggen: *deze meneer of mevrouw moeten we een keer wat anders of extra's laten doen*. Dit met het idee om iemand te laten zien dat hij die andere kwaliteiten ook heeft. Maar er zitten vaak gewoon hele overzichtelijke situaties tussen, zoals: *nou, die draait lekker, daar doen we even niks aan*. Je moet zaken ook niet groter en preciezer maken dan nodig.”

‘Je moet zaken ook niet groter en preciezer maken dan nodig’

Hoe heeft u dat potentieel inzichtelijk gemaakt? En op welke manier maakt u hiervan gebruik?

“Na deze halfjaarlijkse gesprekken met het management en de HR-adviseur van de afdeling maken we een kort verslag. Als eindverantwoordelijke stuur ik deze richting de directie in een algemeen overzicht. Dit moet je ook niet groter, mooier of strategischer voorstellen dan een halfjaarlijks verslag. Hoe wij het vastleggen als iemand horizontaal of verticaal wil doorgroeien? Dat doen we niet. Als mensen ergens interesse in hebben, zijn ze welkom dit uit zichzelf te laten horen. In veel gevallen kunnen we hen alleen aanbieden wat er op dat moment beschikbaar is. Soms zijn er niet heel veel mogelijkheden. In een zaak met driehonderd man met één leidinggevende op afdelingen van zo'n 25 à 30 man heb je al snel alle mogelijkheden gehad.



Het binden en boeien van mensen doen we voornamelijk op de inhoud van de functies. En dat kan lang boeien, weten we uit ervaring. De uitgeverij is van oudsher een bedrijfstak die draaide op hele lange dienstverbanden. We hebben zelfs voorbeelden van mensen hier die vijftig jaar in dienst zijn geweest! Dat zie je nu echt niet meer. Het gegeven dat je vroeger als werkgever iemand probeerde te binden voor de rest van z'n leven, is ook wel over. En wij vinden ook het prima als mensen hier een jaar of zes lekker bezig zijn geweest, zich goed hebben ontwikkeld, leuke bijdragen hebben geleverd en vervolgens aankondigen: *Als ik denk dat mijn toekomst niet meer hier ligt, dan ga ik wat anders doen.*”

Hoe proberen jullie medewerkers te behouden voor de organisatie?

“Niet echt. Waar mogelijk proberen we aan te sluiten bij groeiwensen en ambities, maar dat is niet altijd mogelijk. En als iemand echt iets anders wil, dan moet ie die stap gewoon gaan maken. Als mensen weg willen, heeft het totaal geen zin om daaraan te trekken, zo is althans onze ervaring. Is dat in de zorg anders?”

Ja. De zorg kampt met oplopende tekorten en ziet de zorgvraag toenemen. De sector probeert dan ook inderdaad naarstig zorgprofessionals te behouden met gerichte acties. Deze acties richten zich op drie hoofdthema's: onboarding, ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Kijkend naar Sdu met deze thema's in het achterhoofd vind ik het interessant om te weten: wat doen jullie aan onboarding?

“We hebben onboarding- en introductieprogramma's. We geven ook alle nieuwe medewerkers een introductie over de verschillende afdelingen. Op ons kennisplein vinden ze verkorte opleidingen, video's en informatievoorzieningen. Voor allerlei onderwerpen bieden we daar cursussen aan. Een aantal cursussen is verplicht, bijvoorbeeld die over de AVG en anticorruptie. Dit is opgelegd vanuit ons Franse moederbedrijf, Lefebvre Sarrut.”



En wat biedt Sdu aan ontwikkelmogelijkheden voor haar medewerkers?

“We nodigen via een HR-cyclus jaarlijks mensen uit om voor zichzelf doelen op te stellen voor hun eigen ontwikkeling op gedrag, houding of vakinhoudelijk. We vragen ze om verder te kijken dan hun werk. Ook nodigen we hen uit te kijken wat ze nou echt aan het doen zijn en eens bewust na te denken over hoelang ze hier nog werken en hoe ze die tijd willen besteden? We horen als werkgever graag waar we rekening mee moeten houden. Het is best wel persoonsafhankelijk wat je dan hoort. Maar dat is dus eigenlijk de structuur waarin we het gieten; een open uitnodiging om doelen op te stellen.

Verder hebben we allerlei ontwikkelingsmogelijkheden om mensen te faciliteren bij de keuzes die ze maken. Simpel voorbeeldje: ik ben zelf onlangs begonnen met de lerarenopleiding wiskunde. Heel iets heel anders dan het HR-werk, maar dat vind ik een leuke, inhoudelijke ontwikkeling voor mezelf. En of ik er in de toekomst wat mee ga doen? Dat weet ik nog niet. Maar ik krijg wel de ruimte om het te doen. Waarom Sdu zaken ver buiten de eigen sector zou faciliteren? Wij geven onze mensen alle ruimte om zichzelf te ontwikkelen en misschien is dat zelfs wel de reden dat ze blijven, omdat we als werkgever dit aanbieden. En de periode dat ze aan zo'n opleiding mogen werken, blijven ze in elk geval nog bij ons werken. We willen onze mensen zo ook stimuleren om na te denken over hun toekomst. Zo houd je mensen fris en raken ze niet afgestompt in hun werk. Je toont als werkgever ook dat je oog hebt voor de mens achter de werknemer. We willen zorgen dat mensen lekker in hun vel zitten.”

Tot slot, de organisatieontwikkeling?

“Ik denk dat los van de basisuitgangspunten die op orde moeten zijn dat de organisatieontwikkeling heel erg belangrijk is. Dit is een van de bepalende elementen voor mensen of ze het naar hun zin hebben of niet. Onderlinge samenwerking, de vrijheid van handelen, beslissingsbevoegdheid en de mate van verplichtingen zijn allemaal zaken die daaronder vallen. Tuurlijk is er nog een aantal zaken dat moet gebeuren. Dat is namelijk de kern van je functie. Maar er valt best wel te zoeken naar wat voor ruimte er is voor jezelf om dat vorm te geven. In de zorg zal het veel meer gaan om procedures van vaste dingen, vermoed ik. En ik denk dat er in de zorg veel tijd gaat naar dingen als administratie, terwijl dat van oorsprong helemaal niet de bedoeling was. Dat zijn ontwikkelingen in je organisatie die je niet altijd kunt sturen, omdat ze veelal ook worden opgelegd door wet- en regelgeving.”

Wat is voor Sdu leidend kwalificaties of competenties?

En waarom?

“Je probeert bij een sollicitant altijd een beeld te vormen bij wat mensen vertellen, in de hoop dat ze gaan doen wat ze zeggen te gaan doen. Als je een marketeer zoekt, is het fijn om te weten dat ie een opleiding of wat achtergrond heeft in het vakgebied, maar ik denk dat we meer afgaan op de onderlinge interactie



en dat we kijken of die persoon gaat kunnen aansluiten en wat extra's zou kunnen brengen, dan op kwalificaties. En uiteraard of dat die persoon het ook allemaal leuk gaat vinden.

Dan kijk je dus meer naar de competenties?

“Ja, ik word niet per se heel blij van mooie cv's en kwalificaties, want wij hebben vaak geen basisvereisten die mensen nodig hebben om hier te mogen werken. Iemand met commerciële economie? Prima, kom maar binnen. Iemand met een rechtenopleiding? Prima, kom maar! Iemand vanuit de zorg die denkt: *ik wil wat anders?* Nou ja, als het klikt, ook prima! Natuurlijk hebben we wel functies waarvoor je bepaalde vaardigheden nodig hebt, maar het kan voldoende zijn om je zodanig te profileren en presenteren en ons te overtuigen van: *ja, ik ga hier wel wat moois van maken.* Daar zitten dus veel minder verplichte kwalificaties aan vast.

Dat wil overigens niet zeggen dat je je functieomschrijvingen minder helder kunt maken. Want je kan nog steeds zeggen: wij zijn op zoek naar een uitgever met een omzetverplichting binnen dit werkveld en we willen dat je leidend bent binnen jouw marktsegment op het gebied van uitingen en *thought leadership*. Dan zoeken we gericht op deze eisen, maar dat kunnen hele creatieve mensen zijn, hoor. En dergelijke personen hoeven niet per definitie een hbo-opleiding of een universitaire opleiding te hebben...

En ja, ook wij hebben best wel wat vakgebieden waar het lastig is om mensen voor te krijgen, bijvoorbeeld door de grote ontwikkeling van digitalisering zijn wij ook steeds meer een IT-bedrijf aan het worden. Op IT-vlak geldt bijvoorbeeld iets vaker dat er aangetoond moet worden dat mensen zijn gespecialiseerd in dit vak. Als een kandidaat echter met heel zijn ambitieniveau past in onze bedrijfsvisie, dan zijn er best zaken die we kunnen aanbieden. We zeggen dan bijvoorbeeld: *We zien je pluspunten, maar we zien dat je hier en hier nog niet goed in bent, dus dat gaan we je leren.* En ja, je weet dat als je jonge mensen aanneemt, je meestal wel drie jaar steekt in de opleiding van die mensen. Het is mooi om te zien hoe ze zich ontwikkelen binnen je bedrijf.”

Wiens verantwoordelijkheid is het om kennis en vaardigheden op peil en actueel te houden?

“Het zou bij de medewerker moeten liggen. Dat is vooral de doelstelling geweest van de introductie van onze HR-cyclus. Dus zorg dat je in ieder geval even jaarlijks een moment prikt om gestructureerd aandacht daaraan te besteden. Dit doen we om mensen te laten nadenken over hun eigen toekomst. Buiten de HR-cyclus hebben mensen ook verzoeken om gewoon wat te gaan doen, wat te trainen of oefenen, of inhoudelijke kennis op orde te brengen. Dus dan komen ze gewoon naar ons toe in plaats van wij naar hen. Algemene zaken kunnen ze trainen op het kennisplein. Daar zitten drieduizend verschillende inspiratiebronnen, trainingsvideo's en mindfulness-cursussen in om jezelf lekker in je vel te laten zitten. Het is volgens mij de omgeving die je als werkgever een beetje kan bieden, maar aan de inhoud daarvan moeten ze een eigen invulling geven. Dat is hun verantwoordelijkheid dus.”

Betrekt u medewerkers bij de besluitvorming in uw organisatie?

“Tot op bepaalde hoogte. We hebben een hele goede relatie met onze OR. We doen regelmatig werknemerstevredenheid

onderzoeken en dat vinden mensen best fijn. En met het thuiswerken in coronatijd hebben we de structuur hiervan samen met de werknemers op poten gezet. Je kan niet iedereen laten meebeslissen, dus soms moet je gewoon zeggen wat je gaat doen, en als je dan ook nog kan uitleggen waarom je het doet, dan heb je het best goed gedaan als werkgever.”

Hoe geeft u ruimte aan de wensen en ideeën van medewerkers?

“In ieder geval werknemerstevredenheidsonderzoeken. En ik denk dat hier ook een open cultuur heerst dat wanneer er wat is, dat je het dan gelijk kunt zeggen.”

Wil je over het thema 'menselijk kapitaal' verder nog iets kwijt namens Sdu?

“Ik denk dat we qua personeelsbeleid zo dicht mogelijk bij mensen proberen te zijn en zoveel mogelijk aandacht aan mensen geven. We zijn wel heel helder in wat wel en niet kan. Wees gewoon helder en straight, is ook mijn motto. En ik ben misschien voor veel mensen wel de 'grote HR-meneer', maar mensen weten me echt wel te vinden. We geven de mensen oprechte aandacht. Dat waarderen ze aan je.”



Innoveren en samenwerken

Wat is volgens u innoveren?

“Ja, innoveren is denk ik een omgeving creëren waarin mensen uitgedaagd worden om creatief te zijn. Wat je daarin kan doen, is faciliteren dat mensen het leuk vinden om na te denken hoe het anders kan. Ik word zelf ook creatiever als ik het naar mijn zin heb en ik denk dat dat voor andere mensen ook geldt. Sommigen moet je een beetje pushen en anderen moet je faciliteren om mee te laten denken. Zij kunnen over hun eigen vakgebied het beste bedenken wat werkt. Dus wat moet ik daarvan vinden of wat moeten anderen daarvan vinden? De meeste mensen zullen dingen echt bedenken in de kroeg of thuis in de douche. Tijdens hun ontspanning. Dus zorg dat je drempels laag zijn en laat mensen met ideeën komen. Als je je mensen kort houdt, dan komen ze niet meer. Daarom sta ik voor alle ideeën open, ook al zijn het tien domme ideeën; Er zit altijd wel één goed idee tussen. Al zijn er eigenlijk ook weer geen domme ideeën, vind ik. Maar je begrijpt wat ik bedoel.”



Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen die Sdu heeft of krijgt?

“Eigenlijk alleen op het IT-gebied, zoals ik al zei. Een effectieve methode om daarop in te spelen, is door gebruik te maken van eigen mensen en hen te vragen hun netwerk te gebruiken of ze mensen kennen. Verder mikken we ook op jeugdige instroom; met de wetenschap dat we daar energie in gaan moeten stoppen in de vorm van opleiding en via stage- of leerplekken. We hebben een dergelijke constructie met een softwareopleiding en dat werkt redelijk goed. Een belangrijke ontwikkeling vind ik ook dat mensen niet meer op zoek zijn naar vaste werkplekken voor het leven. We geven ook heel duidelijk aan dat dit geen banen zijn voor het leven, dus dat ze moeten zorgen dat ze zich blijven ontwikkelen en aandacht hebben voor de toekomst. Maar als bedrijf profiteren we wel van hun kennis, inzet en enthousiasme zolang ze er nog zijn.”

Wisselen!

Gefeliciteerd, morgen mag u uw functie voortzetten binnen een zorgorganisatie! Bent u blij met deze baanwissel?

“Ik denk dat HR in de zorg een leuk vakgebied is. Maar ook lastig. In elk geval moeilijker dan hier bij Sdu, omdat je in de zorg minder ruimte hebt en gestructureerd moet werken, doordat je meer afhankelijk bent van toetsing van kwalificaties en dat soort toestanden. Ik denk ook dat je meer te maken hebt met allerlei roostertoestanden, wat volgens mij -als ik het eerlijk mag zeggen- saai is. De medewerkers hebben ook een 24/7 dienst, dus dat moet je wel echt goed op orde hebben. Voor mijn gevoel ben je dan de hele tijd gaten aan het dichten. Of je er echt aan toekomt om aandacht te besteden aan je medewerkers, dat vraag ik me af.

Wellicht leg ik hiermee de vinger op de zere plek. Ik bedoel: dat er door al die roosters en verplichte toestanden niet genoeg oprechte aandacht voor de medewerkers is. Begrijp me niet verkeerd. Het gaat er volgens mij om dat je als HR je medewerker optimaal ondersteunt en zorgt dat hij goed in zijn vel zit. Ik zou als representant van die zorgwerkgever de functie invullen door zoveel mogelijk oprechte aandacht te geven aan mijn medewerkers. En of je dat in de zorg ook kunt doen, wetende dat je mensen vaak niet ziet omdat ze nachtdiensten draaien en jij niet, is de vraag, maar misschien moet je HR dan ook eens nachtdiensten laten draaien. Ik deed dat in de drukkerij wel. Dan leer je wat er op je werkvloer leeft.”

Wat zou u meteen willen veranderen? Binnen de zorgsector als geheel en/of binnen uw zorgorganisatie?

“Oef. Ik zou denk ik als eerste gaan zoeken naar: wat gaan we niet meer doen? Dus wat ervaren je mensen als last als ze in de zorg werken? Ik zou hun ballast willen schrappen. Wat werkt, is dat je om de zoveel tijd kijkt naar wat je in hemelsnaam aan het doen bent. Dus: doen we als organisatie de goeie dingen én doen we de dingen goed? En van daaruit wil ik met aandacht zoeken naar wat mensen als ballast ervaren in hun werk. Een van de middelen om dat te weten te komen, is door een keertje met je mensen mee te wandelen en vragen te stellen, zoals: waarom doe je dit? En waar loop je tegenaan? Waarom moet dat zo? En dat is eigenlijk vooral oprechte aandacht geven aan wat er op je werkvloer gebeurt.

In veel gevallen als mensen het niet durven zeggen, kun je op basis van een meeloopsessie ook zelf de problematiek van mensen aanduiden of adresseren. Bijvoorbeeld door vijf avonden mee te lopen en je eigen indruk of verbazing te geven en zo te toetsen of de medewerkers er zich hierin herkennen. Zo haal je de informatie uit de persoon zelf wanneer deze het zelf niet zomaar durfde te zeggen.”

Jeetje wat zou ik nog meer veranderen? Je hoort vaak dat er veel management in de zorg rondloopt en dat ze soms in de weg



lopen, daar zou ik weleens onderzoek naar willen doen en willen toetsen of dat zo is.

Oh ja, en zelfsturende teams, daar geloof ik niet in. Geef mensen inderdaad gewoon de ruimte om te doen wat ze kunnen doen, maar die zelfsturende teams zijn een drama; als je geen afspraken of kaders meegeeft, wordt het zelfs oorlog. Ik heb al veel ellende gezien op dit vlak. Tot op zekere hoogte gaat zelfsturing overigens wel: roosters, uitvoering van het werk, onderlinge taakverdeling, maar altijd wel met iemand erboven die de knopen kan doorhakken als het team vastloopt. Maar elementen als salariering en bonussen, moet je zeker niet bij teams zelf neerleggen. Dit is een meerwaarde van HR.

Samenvattend: ik zou me vooral willen focussen op de oprechte aandacht voor je mensen, eigenlijk niet meer dan dat. Zorgen dat de basis goed geregeld is, dat je voorwaardenscheppend bezig bent en dat je mensen hun werk kunnen doen zonder onnodige ballast.”

Waarmee zou u potentiële medewerkers verleiden om bij u te komen werken?

“Ik zou ze niet verleiden. Ik zou ze eerlijk vertellen waarin ze terecht komen en welke mogelijkheden er zijn en wat op dit moment nog onmogelijkheden zijn. Ik wil ze wel direct verleiden

om te kijken hoe ze deze onmogelijkheden mogelijk kunnen maken. Ik wil daar direct ruimte voor bieden.

Ik wil als HR-man in de zorg wel de ruimte hebben om mijn mensen goede en passende arbeidsvoorwaarden te bieden. Ik heb van horen zeggen dat ze in de zorg niet zo goed betalen. Da's uiteraard deels een politiek en deels een macro-economisch vraagstuk dat kun je op het niveau van een zorgorganisatie niet altijd kunt organiseren. Zaken waar ik wel invloed op heb, zijn contracten. Ik zeg dan: durf veel meer te werken met vaste contracten. Er wordt overal maar vanuit gegaan dat het gaat draaien om flexibilisering van de arbeid, maar ik denk dat veel mensen helemaal niet zitten te wachten op flexibilisering van hun baan. Velen willen gewoon zekerheid. Geef zekerheid en helderheid met een vaste baan aan mensen die dat willen.

Qua zijinstromers denk ik dat er nog winst behaald kan worden. Ik weet dat velen een nuttige bijdrage willen leveren aan onze maatschappij, en dat ze dat ook best in de zorg willen doen, maar dat zij absoluut geen baan in de zorg ambiëren, omdat zo iets 'als een roeping voor het leven' is ingestoken qua opleiding en op de werkvloer. Als je dus kortstondig wilt instromen, zeg vier, vijf of zes jaar, dan moet je eerst een opleiding voor de lange termijn volgen. Dat is helemaal niet aantrekkelijk. Dat zou ik dan ook anders willen zien. Ik heb

bijvoorbeeld in mijn diensttijd in twee weken leren injecteren: intraveneus, intramusculair, subcutaan, zo moeilijk is het echt niet. Da's allemaal prima te leren in korte tijd. De zorgsector zou veel meer zijinstromers aantrekken als deze de mogelijkheid krijgen geboden om tijdelijk, zeg vier tot zes jaar, een bijdrage te leveren in organisaties.

Ik denk dat dienstverbanden voor zijinstromers heel waardevol kunnen zijn. Leer de zijinstromer in een verkort traject van maximaal een jaar de belangrijkste verpleegkundige handelingen en geef hen de kans op dat niveau een bijdrage te leveren aan de zorg die nodig is. Knip huidige opleidingen ook zodanig op dat mensen in een jaar tijd als 'verpleegkundig medewerker' aan de slag kunnen. In plaats van wachten op mensen die een roeping hebben voor een leven lang in de zorg, heb je zo kortstondig gemotiveerde handen aan het bed. En je hebt ze ook nog een opleiding en werkervaring meegegeven waarmee ze in de toekomst eventueel in de zorg door kunnen. Stel je voor dat je dit traject voor kortstondige zijinstromers op verschillende niveaus aanbiedt, dan heb je volgens mij nóg meer kans op extra handjes aan het bed. Ik denk ook dat mensen niet gauw via zijwegen willen instromen, omdat ze dan helemaal onder in de zorglinie instromen; met schoonmaken en ondersteunend werk voor de zorg, maar dat willen mensen niet. In mijn optiek moeten iemands competenties en interesses bepalen welk niveau iemand aan kan. Ik heb ook liever iemand die er zin heeft en geen diploma, dan andersom. Weet je, heeft iemand er zin in: dan leer ik hem alles wat ik wil. Doe er een vastebaangarantie bij en dat maakt dat ze mogelijk toch nieuwe vaste medewerkers worden. Lukt dat niet, dan ben je in elk geval voor de korte termijn met kortstondige zijinstromers heel erg geholpen in de zorg. Die creativiteit zou ik wel heel graag willen brengen als HR-manager in de zorg."

En wat zou u doen om medewerkers te behouden?

"Nou, eigenlijk wat we hier bij Sdu doen: Een leuke werkomgeving (met humor!) scheppen en allerlei leuke zaken organiseren. Zo hebben we hier na de coronalockdowns een



(low budget) restaurant binnen Sdu geopend, zodat mensen elkaar weer kunnen ontmoeten, goed kunnen eten en drinken en leuke dingen samen kunnen doen. Het loopt als een tierelier. We kunnen er activiteiten houden, dus het leuk maken voor mensen om naar het werk te komen."

Welke (technologische, systeem, organisatorische of sociale) innovaties uit uw bedrijf neem u mee naar de zorgorganisatie? Of zijn er andere elementen die u graag meeneemt? (recruitment, logistiek, marketing, verkoop o.i.d.)

"Geen systemen, maar wel alle sociale zaken die ik genoemd heb. Niks moeilijks. *Keep it simple*, wees helder en eerlijk, vertel wat je wel en niet voor iemand kunt doen en loop met je mensen mee om te weten wat er in hen omgaat. Het gaat over samenwerken tussen en met mensen, *that's it*, in mijn ogen. Of je bij Sdu werkt of in de zorg."

trans
vorm
voor werken
in zorg en welzijn

 WGV Zorg en Welzijn

Spoorlaan 171 04
5038 CB Tilburg
088 144 40 00
info@transvorm.org
www.transvorm.org

Zutphenseweg 51
7418 AH Deventer
088 255 66 50
info@wgvzorgenwelzijn.nl
www.wgvzorgenwelzijn.nl



Geke Kooij-Flierman

‘Houd de zorg betaalbaar en beschikbaar door meer te investeren in techniek’

De wereld veiliger maken. Oftewel: *Building a future we can all trust*. Dat is de missie van Thales Group en bindt medewerkers langdurig aan het high tech bedrijf dat actief is op het gebied van luchtvaart, defensie, transport en informatietechnologie. Wereldwijd telt Thales Group 86.000 medewerkers, waarvan 2.500 in Nederland.

Tekst: Natasja Ververs | Fotografie: Yuri Floris

Wie het High Tech System Park in Hengelo oprijdt, kan niet om de metershoge radar op het terrein heen. De blikvanger stond er al in de tijd van radarfabriek Holland Signaalapparaten, dat later opging in Thales. Destijds nog een omheind terrein, maar inmiddels omgevormd tot een open hightech campus.

“De campus is het antwoord op de verschuiving van een oude maakindustrie naar een hypermoderne ontwikkelindustrie. Oude fabrieksgebouwen zijn getransformeerd tot werkplekken voor innovatieve technologen. Deze campus vormt een broedplaats voor hoogstaande technologie en een aantrekkelijke werkomgeving voor technisch talent”, vertelt Geke Kooij-Flierman, die de transformatie in 2014 als hoofd Human Resources bij Thales meemaakte.

“Direct na mijn aanstelling in 2011 kreeg ik de mooie uitdaging om Thales als werkgever aantrekkelijk te maken en meer samenwerkingen mogelijk te maken door meer mensen van buiten naar binnen te halen. Samenwerken is de rode draad voor ons. Daarvoor moest ook het gesloten gebouw een opener karakter krijgen. We kozen bewust voor anders werken, vernieuwend en slimmer. Dat betekende de introductie van flexplekken en het verdwijnen van eigen kantoren en stapels papieren. Het open karakter van de campus zie je ook in ons gebouw terug, met flexplekken en open ruimtes.”

‘Inspraak helpt bij de acceptatie van veranderingen’

Medewerkers van Thales hielpen de transformatie mee vormgeven. Dat ging volgens Geke niet zonder slag of stoot. “Onze mensen werden behoorlijk zenuwachtig van al die veranderingen.” Om die reden stelde Thales een werkgroep samen, inclusief leden van de ondernemingsraad, om mensen zelf mee te laten kiezen hoe ze wilden veranderen. “Inspraak helpt bij acceptatie. Op enig moment hebben we bijvoorbeeld ook drie opstellingen in de kantine gezet met verschillende types stoel en bureau. We zeiden vervolgens: *kies maar, de*



meeste stemmen gelden. Hetzelfde deden we voor de kunst die in het pand gebruikt is. We toonden de werken van verschillende kunstenaars. Onze mensen gingen op deze manier wennen aan de veranderingen en vonden het toch wel leuk hoe de toekomst van hun bedrijf eruit kwam te zien. Vooral omdat ze inspraak hadden. Toen een deel van het kantoor klaar was, hebben we open dagen gehouden voor onze medewerkers. Zo ervoeren ze wat ‘op zaal zitten’ inhield. Ze zagen hoe de grote werkruimten heel speels waren gecompartmenteerd. En toen ze er een keer geweest waren, vonden ze het heel gaaf. Zelf de meest kritische collega was om en accepteerde verandering.”

Waar medewerkers in het oude kantoor nog in- en uitklokten, is de prikklok inmiddels verdwenen en geldt op de campus voortaan dat ze *anyplace, anywhere* kunnen werken. “Onze mensen bepalen met hun manager waar ze hun werk het beste kunnen doen. Ook dit was wennen.”

‘Bricks, bits and behaviour’

Geke kijkt terug op een mooie transformatie. “Het is een expeditie die je inzet aan de hand van de 3 B’s: *bricks, bits and behaviour*. Je weet waar je wilt eindigen. Om daar te komen, zorg je dat je beschikt over flexibele werkplekken (*bricks*) met ondersteunende IT-apparatuur (*bits*) en werkt vervolgens het gewenste leiderschap (*behaviour*) uit bij je mensen. We hebben

binnen de gehele Thales Group gekozen voor persoonlijk leiderschap. Met deze ontwikkeling zijn we nog steeds bezig. Dit blijft ook constante aandacht vragen. Onze OR is in het traject steeds heel belangrijk geweest. Zij hebben mensen steeds zelf met ideeën laten komen. Hierdoor zijn veel individuele ideeën gerealiseerd. De transformatie heeft ervoor gezorgd dat we als bedrijf klaar zijn voor de toekomst.”

Thales anno 2022

Anno 2022 is Thales Group een wereldwijd elektronica-concern dat is gespecialiseerd in ontwikkeling, fabricage en integratie van complexe systemen voor defensie en de security- en transportindustrie. Denk aan: radar, commando & controle, openbaar vervoer, communicatiesystemen en cybersecurity. Thales Nederland is het grootste defensiebedrijf in Nederland en produceert geavanceerde radar-installaties. “Ook leveren we o.a. communicatiesystemen en onderdelen voor de Joint Strike Fighter. Thales Nederland heeft ongeveer 2.500 medewerkers, waarvan 1.900 werkzaam zijn hier op het hoofdkantoor in Hengelo. Dat waren er 1.500 toen ik hier net begon”, weet Geke nog.

Van wieg tot graf

Toen Thales nog Holland Signaalapparaten was, regelde de organisatie ‘alles van de wieg tot het graf’ voor haar medewerkers. “Dienstverbanden van 40 jaar waren hierdoor ook eerder regel dan uitzondering. Het was één grote familie. Sinds we onderdeel zijn van Thales is die complete ontzorging steeds meer losgelaten. Er was ook minder behoefte aan bij medewerkers.”



Menselijk kapitaal

Waarom willen medewerkers bij uw organisatie werken en blijven werken?

“Mensen willen hier werken, omdat ze de wereld veiliger willen maken. In onze visie zeggen we: *Building a future we can all trust*. Natuurlijk hebben we ook mensen die niet per se voor defensie willen werken, maar hier gewoon ondersteunende diensten vervullen. Iedereen mag hier doen wat bij hem of haar past.

De high tech producten die we in Nederland maken, zijn erg uniek. Dat trekt zeker ook mensen aan. Bij ons is *the sky* nooit *the limit*, we schieten immers ook satellieten de lucht in. Dat is altijd heel mooi om te zien en vervult onze mensen met trots. Tot slot speelt mee dat we de grootste werkgever in het oosten van het land zijn en een groot internationaal bedrijf, waarvoor mensen graag willen werken. Het gemiddelde dienstverband bedraagt ook 13,5 jaar. Aangezien er geen opleidingen bestaan voor radartechniek leiden we onze mensen zelf op. Voordat je weet hoe het allemaal werkt en systeemarchitect kunt worden, ben je jaren verder.”

Heeft u zicht op het potentieel in uw organisatie?

Denk aan beschikbare kwalificaties, competenties en vaardigheden.

“Thales maakt wereldwijd gebruik van de Workday-tool. Voordeel is dat je hierdoor per land dezelfde processen hebt. We hebben bijvoorbeeld een recruitmentsite waarop iedereen wereldwijd kan zien welke vacatures er binnen Thales Group zijn. Zodra er in Hengelo een vacature is, kunnen Thales-mensen in Singapore dat ook zien. Heb je de ambitie, dan kun je direct via Workday solliciteren. We bieden dit wereldwijd aan. Dit maakt het mogelijk om onze mensen een brede, internationale carrière te bieden.”

Kengetallen monitoren

“Je kunt in deze tool ook heel goed belangrijke kengetallen monitoren. Bijvoorbeeld: hoeveel dames we hebben aangenomen, hoeveel promoties we hebben doorgemaakt, hoe we het doen ten opzichte van onze concurrenten en hoe het zit met diversiteit en inclusie in ons personeelsbestand. Deze laatste twee zijn we vanaf 2016 gaan meten. We zijn van 13,5% procent naar 16,7% man/vrouw diversiteit gegaan. Het gaat heel langzaam. Maar je moet als organisatie ook eerst bepalen waarom je het belangrijk vindt en waarom je het wilt, voordat je erop kunt gaan focussen.

Maar goed, dit alles benchmarken we dus. We zien in deze cijfers bijvoorbeeld ook dat mensen door de coronapandemie zijn gaan nadenken over een andere baan. Dit heeft een enorm effect op de arbeidsmarkt. Wij kunnen monitoren hoe ons verloop is. In Nederland bedraagt dat 2,5%. Erg laag dus. In Engeland is dat echter 15%. Je kunt hierdoor gericht actie inzetten waar het nodig is.”

Loopbaanpaden

“Binnen Thales kun je twee types loopbaanpaden doorlopen. Je maakt promotie door je expertise of doordat je meer verantwoordelijkheden aan kunt of wilt. Ik vind het heel mooi dat we deze twee soorten loopbaanpaden kunnen aanbieden. Wie aan zijn loopbaan wil werken, kan in de *job family* gids van Thales alle competenties voor alle vakgebieden terugvinden. Van engineering en software tot HR. Alle elementen en functieniveaus staan beschreven. Deze informatiebron geeft ons salarisgebouw meerwaarde.

Die *job family* voor het woordje gids slaat overigens terug op de vele families die binnen Thales werken. Maar zeker ook op de werkfamilie die Thales in de tijd van Holland Signaalapparaten wilde vormen met haar mensen. Het bedrijf zorgde van oudsher voor haar medewerkers van wieg tot het graf. Er was werkelijk van alles voor de medewerkers om hen ook buiten werktijd goed te verzorgen. Denk aan: een eigen woningbureau, maar ook een pony-, automobiel- en tennisclub, etc. Veel van deze zaken bestaan niet meer. Daar is anno 2022 ook minder behoefte aan. Al organiseren medewerkers onderling zeker nog activiteiten.”

HR-jaarkalender

“Onze HR-jaarkalender geeft ook zicht op het potentieel in de organisatie. Elk jaar spreek je als medewerker met je leidinggevende je persoonlijke doelen af. Vier doelen per jaar. Die leggen wij vast in het systeem. In de periode tussen 1 juni



en 1 september houden we gesprekken met mensen over hun professionele ontwikkeling. Dus: wat wil je graag, waar wil je naartoe, waar denken wij waar je heen kunt. Dat leggen we ook allemaal vast. Daarna organiseren we Talent Reviews. Op onze Jobview kun je dan weer kijken waar talenten zitten en wie potentieel heeft. We weten zo precies wie we waar vandaan kunnen halen. Het is een mooie methodiek om heel veel uit te halen. We hebben zeker achthonderd nieuwe mensen aangenomen in de afgelopen 3 jaar. De helft is jonger dan 35 jaar. Dat betekent dat we graag willen weten wie langer blijft en wie snel kan doorgroeien. Deze methodiek helpt daarbij.”



Wat is voor uw bedrijf leidend: kwalificaties of competenties?

“Beide, we zoeken altijd naar software- en systeemarchitecten. Daar heb je een bepaald profiel voor nodig. We kijken ook altijd naar jongere mensen en naar hun potentieel. Als ze ambities, flexibiliteit en drive in huis hebben, dan is de technische achtergrond minder belangrijk. We hebben wel enkele hele leuke voorbeelden in huis. Zo heeft een medewerker kunstgeschiedenis geleerd, maar hebben we hem nu opgeleid voor een mooie rol binnen Thales. En 2 jaar geleden hielden we ons eerste trainee-programma. Daar zat ook een jongen bij die filosofie heeft gestudeerd en nu in een sales job zit. Als de wens er is om jezelf te ontwikkelen, dan moet je dat als werkgever heel bewust faciliteren.”

Wiens verantwoordelijkheid is het om kennis en vaardigheden op peil en actueel te houden?

“De leidinggevende is verantwoordelijk. Hij of zij kan zien wat we nodig hebben aan kennis en vaardigheden. En de HR-businesspartner is degene die support geeft waar nodig en kritische vragen stelt over de profielen die gevuld moeten worden. De verantwoordelijken kijken samen welke projecten er in de pijplijn zitten en wie er bijvoorbeeld met pensioen gaan. Hierop maken ze een strategisch businessplan voor 5 jaar. Wij hebben langlopende projecten, dus dergelijke plannings zijn noodzakelijk.”

‘Wij hebben langlopende projecten dus dergelijke plannings zijn noodzakelijk’

Het strategisch businessplan vormt in elk geval het begin. Daaruit volgt het ‘make team or buy-proces’ waarin we bepalen wat we zelf gaan doen. Daaronder hangen weer de strategische werkplannen. Dus wat heb je nodig voor wat je wilt leveren. Sommige projecten zie je aankomen, zoals een order voor de Duitse marine. Dan schalen we meteen op met tweehonderd mensen om dit project goed te kunnen doorlopen. Het zijn complexe puzzels en die vragen ook serieuze aandacht vanuit sales en operations qua planning. Zij bepalen immers wanneer we een contract tekenen, wanneer het ingaat en hoeveel tijd erin gaat zitten.

Over de professional development gesprekken wil ik trouwens nog iets toevoegen: Je moet ook durven vragen of mensen wellicht al eerder met pensioen willen gaan. Bij Thales maken we zoals gezegd langlopende plannings voor projecten, dus die vraag tijdig stellen, is hier soms ook noodzakelijk. Daarnaast werken we ook met mensen aan projecten waarvan we de kennis uitfasen. Dan hoeven we de kennis niet te behouden.”



Betrek u medewerkers bij de besluitvorming in uw organisatie?

“Dat wisselt een beetje. Als ik kijk naar HR-collega’s dan hebben we de afgelopen anderhalf jaar een aantal nieuwe jonge collega’s aangenomen. Ik stimuleer hen zeker om kritisch en open mee te kijken en zichzelf af te vragen waarom ze dingen doen zoals ze die doen. Dat reflecteren doen ze van harte. Ze hebben zelfs een presentatie gegeven van zaken die ze heel mooi vinden en zaken die ze voor verbetering aandragen. Die feedback nemen wij mee in onze besluitvorming en dat werkt serieus fantastisch. Ik zit inmiddels ook alweer 10 jaar op deze stoel. Bepaalde zaken worden daarmee voor mij ook vanzelfsprekend.”

Daarnaast zie ik de wens om mee te denken ook bij de jonge mensen die we aannemen. Bij sommige afdelingen zelfs heel erg en bij andere afdelingen nog helemaal niet. Daar hoor je dan mensen zeggen: *je komt net kijken, kom over 5 jaar nog maar eens met je ideeën*. Maar die houding willen we dus niet. We moeten er juist heen dat we gericht onze jonge medewerkers aanhaken bij onze besluitvorming: nieuwe mensen hebben een frisse blik en de nieuwe generatie brengt ook de nieuwe leidinggevenden voort. Het reflecteren is overigens nog geen echt beleid bij Thales, maar daar werken we zeker aan. Als bedrijf heb je die frisse blik écht nodig.”

Stagiaire

Stagiaire Indy Munster, student International Human Resource Management aan Saxion Enschede, woont het interview met Geke bij en bevestigt dat haar regelmatig wordt gevraagd haar visie te delen. Ze licht dit desgevraagd nader toe: “Ik heb direct gemerkt dat ze bij HR meteen vragen naar je ideeën over bepaalde zaken. Dat probeer ik wel te doen, maar vind ik ook lastig, omdat je toch als stagiaire ook nog onzeker bent of

je geen rare dingen zegt of dat mensen geen toepasbaarheid zien in de dingen die je aandraagt. Maar ze luisteren wel echt naar je. Binnen een groot bedrijf als Thales gebeurt het implementeren van vernieuwingen op een ander niveau dan waar ik werk, dus of het ook direct effect heeft, kan ik niet zeggen. Of ik een verandering zou willen zien op de werkvloer? Nou, stel dat ik op de stoel van Geke zou zitten, dan zou ik me wel willen inzetten voor meer teamgevoel binnen HR. Want ondanks ieders specialisme is het wel een teamprestatie wat we doen. De afdeling is zo groot en iedereen is zo druk met zijn eigen werkzaamheden, dat daar nog weleens aan voorbij wordt gegaan. Aan het eind van de dag zou ik iets meer het gevoel willen hebben dat we het wel allemaal samen doen. Ik zit weliswaar op een andere positie, maar kan het niet zonder de anderen.”

Geke vindt Indy’s opmerking ‘heel terecht’. “Goed dat je dit zegt. Laten we elkaar bij de hand houden, ook al is iedereen zo druk. We zijn inderdaad allemaal van HR. Met elkaar lossen we vraagstukken op, daar hebben we elk teamlid bij nodig. Hier hebben we als afdeling nog wat te doen. Ik kom hier ook bij je op terug.”

Innovatie en samenwerking

Wat is volgens Thales innoveren?

“Innoveren is jezelf blijven vernieuwen en verbeteren, dat is van levensbelang. Als je niet innoveert, besta je op enig moment niet meer. Daarnaast is innoveren slimmer werken, met name samenwerking opzoeken tussen collega’s en partners. Samen dienen we te bespreken waar we goed in zijn en waarin we het allerbeste willen zijn en blijven. Dat moet onze core business zijn en vervolgens moeten we kijken hoe we daar gericht partners bij kunnen vinden. Dat doen we al wel en ook steeds meer. Een mooi voorbeeld: We hebben nu bij Thales in Roemenië een *competence centre* opgezet voor engineers. Hier in Nederland kunnen we onvoldoende engineers krijgen en daar zijn ze heel goed opgeleid en ligt het uurtarief ook een stuk anders dan in Nederland. Dat maakt zo’n investering aantrekkelijk.”

We innoveren niet alleen in onze technische producten, ook als HR-afdeling innoveren we bewust. Dus: hoe zorgen we dat we onze mensen een mooie loopbaan kunnen bieden en dat zij goed de eindstreep halen, waar die dan ook ligt. Dat kan een andere baan zijn of pensioen.





Neem bijvoorbeeld onze cyber security unit. Die doet met name consultancy over cyberaanvallen voor anderen, maar zeker ook voor ons. Deze experts kijken welke patronen zij zien in de wereld, maar bewaken ook de cybersecurity van onze producten. Als HR kijken wij vervolgens naar de positionering van deze unit. Wij dragen bijvoorbeeld bij werving uit dat als je een loopbaan wilt in de cybertechnologie dat je dan bij Thales moet zijn. Want je kunt er als consultant werken, maar ook als technisch expert bij producten. Dit alles betekent dat wij onze arbeidsvoorwaarden moeten innoveren. Wij willen mensen een total cash-pakket gaan aanbieden en zeggen: *onder de streep mag je jaarlijks 100.000 euro kosten, verplicht is je pensioen, de rest is aan jou*. Daar zijn we nu naar aan het kijken, dus hoe mensen zelf keuzes kunnen maken en in welk pakket ze willen zitten. Die flexibiliteit heb je ook nodig om mensen in elke levensfase aan je te binden. En ook dat is dus innoveren. Iets wat we als HR heel bewust doen. Waar we overigens wel tegenaan lopen, is dat we onder de cao Meta/elektro vallen en die stelt ook wel een beetje grenzen aan wat we kunnen. De vraag is dus of we nog onder die cao moeten willen vallen. We zijn ook al met onze branchevereniging in gesprek of onze cao nog wel past bij wie we willen zijn. Die cao is heel groot en divers en wij denken dus aan een eigen cao voor Thales of wellicht zaken verbijzonderen. Het zijn zaken die we aan het onderzoeken zijn. En ook dat is dus innoveren. Als je altijd binnen de geslagen piketpalen blijft werken, kun je nooit je grenzen verleggen.”

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen waarmee Thales te maken heeft of krijgt?

En op welke manier bereidt Thales zich daarop voor?

“Onze radars staan op schepen en die schepen varen. Zodra ze in een haven liggen, is er direct onderhoud nodig. Als je dat niet doet, gaan ze kapot. Wat we nu doen, is dat we via remote in Hengelo zien dat een schip in de haven in Singapore ligt en via een videoverbinding de mensen ter plaatse instructies geven om het juiste onderhoud te plegen. Hierdoor hoeven onze specialisten niet meer de hele wereld over te vliegen.

Dit kan in mijn beleving ook in de gezondheidszorg. Dus mensen zoveel mogelijk zelfstandig thuis laten wonen en met virtuele (thuis)zorg de klachten uitvragen en instructies geven hoe zaken op te lossen zijn. Dankzij virtuele hulp kun je op afstand ook gewoon aan boord van het schip meekijken, controleren wat eraan mankeert en bepalen welke expertise nodig is om een probleem op te lossen.

Hetzelfde passen we toe bij preventief onderhoud. Ook hier trek ik de parallel met de zorg: als je wilt dat er minder zorgvragen zijn, moet je op voorhand iets gaan doen: mensen zo gezond mogelijk houden en voorbereiden op het ouder worden. Wij bieden preventief serviceonderhoud. Dat zorgt voor een langere levensduur van onze producten én onze mensen. Wij zijn er bij het ontwerpen van onze producten ook al rekening mee aan het houden. Steeds meer gebeurt softwarematig en minder materieel. Met name via videocontact en door corona is er veel meer mogelijk gebleken dan we voorheen dachten. Dat is in

mijn beleving dan ook wel de toekomst in plaats van je experts ter plaatse brengen om daar zaken te diagnosticeren.”

Thales bestaat dit jaar overigens 100 jaar. In het Signaal Museum kun je zien hoe ons materiaal zich in een eeuw enorm heeft ontwikkeld. Die ontwikkeling gaat exponentieel. Dat betekent dat we constant moeten investeren in nieuwe technieken. Ik ben ook heel benieuwd hoe ons werk er over 10 jaar uitziet. Ik denk aan veel meer virtual reality, remote en block chain. Dat zijn technieken waar je echt niet meer omheen kunt. Een hele belangrijke ontwikkeling waar we binnen Research ook mee bezig zijn, is de kwantum technologie. Daarmee kun je heel veel gegevens in korte tijd analyseren. Kwantum is echt de toekomst.

En dan heb je ook nog heel veel ontwikkelingen rondom ‘autonoom’, zoals drones en zelf bemande schepen. Als je kijkt naar al deze ontwikkelingen ten opzichte van 50 jaar geleden en het effect op onze medewerkers, kunnen we nu met de helft van de bemanning werken op marineschepen. Kijkend naar de zorg heb je ook minder mensen nodig als je met nieuwe technieken gaat werken. Door te investeren in techniek houd je de zorg niet alleen betaalbaar, maar ook bereikbaar.”

Wisselen!

Gefeliciteerd, morgen mag u uw functie voortzetten binnen een zorgorganisatie! Waar zou u willen werken en waarom?

“Ik zou wel in een zorginstelling willen werken, op een verpleegafdeling. Met name omdat ik denk dat daar de kwaliteit van leven en het dagelijkse plezier misschien wel beter zouden kunnen. Niet dat ik de inzet van al het zorgpersoneel wil wegzetten als slecht of onvoldoende, zeker niet, maar ik zeg dit naar aanleiding van wat ik hierover hoor en zie in de media. Laatst zag ik bijvoorbeeld nog de documentaire over corona in verpleeghuizen en wat voor een verborgen ramp zich daar heeft afgespeeld tijdens de allereerste lockdown. Ik ben daar nog van onder de indruk.”

Wat zou u meteen willen veranderen?

“Ik zou direct teruggaan naar de core business van de zorg en alle overbodige vergaderingen afschaffen, net als functies die weinig toevoegen. Werkelijk alles wat de bureaucratie in stand houdt, zoals extra managementlagen, zou ik schrappen. Enerzijds wil ik de zorg voor bewoners dus beter maken door administratieve rompslomp weg te nemen bij zorgmedewerkers, maar anderzijds wil ik ook bewoners stimuleren om veel meer zaken zelf te doen. Hierbij moet uiteraard de kwaliteit van leven goed zijn en blijven. Je kunt bewoners gericht vragen waar ze blij van worden om nog zelf te doen, maar het moet veilig en verantwoord kunnen. Ouderen wil ik ook beter voorbereiden op het ouder worden, waardoor ze minder zorgafhankelijk zijn. En belangrijk is het ook om de familie erbij te betrekken om te weten wat er voor de zorgbehoevende echt belangrijk is.

Tot slot zou ik gericht partners zoeken om als zorgorganisatie mee samen te werken voor technische of organisatorische ondersteuning. Allemaal zaken die je niet bij je zorgmedewerkers moet neer willen leggen.”

Waarmee zou u potentiële medewerkers verleiden om bij u te komen werken?

“Met een aantrekkelijk salaris. Ik zou dus eerst die starre salarisgebouwen schrappen. Er is naar mijn idee wel een salaris-eis nodig om functies in te plotten, maar meer bandbreedtes maken je aantrekkelijker. Wij hebben bij Thales ook mensen die buiten de cao vallen. Als je *level of responsibility* hoger wordt, kun je met meer bandbreedte eenvoudiger hoger of lager ingeschaald worden. Door meer maatwerk te bieden, kun je je mensen veel meer naar waarde belonen. Wat lever je de organisatie op, wat kun je aan en wat hoort erbij volgens de bestaande rol aan competenties? Zulke vragen zijn relevant voor de inrichting van je salarishuis. En onthoud dat mensen die ervoor kiezen om in de zorg te werken, een bewuste keuze hebben gemaakt. Het is voor velen een roeping om voor anderen te zorgen. Laat ze dan ook zorgen! Je gaat niet in de zorg werken voor het grote geld. Wat maakt dat iemand dit beroep kiest? En hoe moet dat werk er in de praktijk uitzien? Waarin wil je je ontwikkelen en waar word je blij van? Die vragen moeten voorop staan en die moet je uitdragen om als organisatie aantrekkelijk te zijn voor medewerkers. Sommigen willen door in de hiërarchie van de organisatie, anderen niet. Hoe kun je die eerste groep stimuleren om zich verder te ontwikkelen in het vakgebied? Dan wel horizontaal of in de techniek. Ik kijk hoe we zaken zo efficiënt mogelijk kunnen inrichten, zodat mensen kunnen doen waarvoor ze zijn aangenomen en geen halve dag administratie doen, terwijl ze willen zorgen.”

Op wat voor manier zou u medewerkers proberen te behouden?

“Door slimmer te werken, bijvoorbeeld met moderne technieken. Daarmee verlaag je namelijk de werkdruk en verminder je de administratieve handelingen. Protocol op protocol zorgt voor een woud aan formulieren. Dat moet weg. Je krijgt er onzekere mensen van die niet meer durven te handelen. Behoud zit hem sowieso ook in vragen stellen aan je mensen, zoals: wat wil jij? Wat kan zorgen dat jij blijft? Mensen vinden het fijn om zelfsturend of zelf organiserend te zijn. Over het algemeen weten mensen heel goed waar ze mee bezig zijn en hoe ze hun werk inrichten. Laat ze zelf bepalen hoe ze hun werk inrichten. Laat mensen nadenken, wie welk werk het beste kan doen. Geef ze ook het vertrouwen dat ze die verantwoordelijkheid aankunnen. En dan zul je dus ook moeten accepteren dat er soms zaken niet goed gaan.”

Welke innovaties uit uw bedrijf neemt u mee naar de zorgorganisatie?

“Cyberaanvallen zijn aan de orde van de dag en vormen een heuse bedreiging voor vele organisaties, zo weten wij uit ons werk. Ze vinden ook binnen zorginstellingen plaats. Je moet er



niet aan denken dat potentiële hackers systemen ontregelen, waardoor medicatie of andere zorg verstoord raakt. Ik zou dus zeker een expert en software op dit vlak willen meenemen. Op onze radars maken wij verder gebruik van high tech camera's die op duizenden kilometers afstand een vogel van een tennisbal kunnen onderscheiden en zo defensie van de essentiële informatie kunnen voorzien. Met kwalitatieve camera's kun je op afstand ook zaken in de gaten houden bij je bewoners, daardoor hoef je minder personeel in te zetten. Onze à la carte salarisstructuur met die bandbreedte is wellicht niet erg vernieuwend, maar voor zorg mogelijk wel. En ik denk ook aan het kopen of verkopen van je vrije dagen, zodat je zelf vrije dagen kunt kiezen."

Wilt u nog iets toevoegen of benadrukken naar aanleiding van dit gesprek?

"Het is een uitdagend vraagstuk voor de zorg en ik besef heel goed dat er al veel gebeurt. Soms zijn ideeën wellicht makkelijk geopperd, maar lastig uitvoerbaar door wetgevingsvraagstukken. Dus ook lobbyen zal voor de gezondheidszorg nodig zijn. Ik hoop dat beleidsmakers in de zorg iets met mijn bijdrage kunnen. Ik heb graag meegewerkt."

trans vorm
voor werken
in zorg en welzijn

 **WGZ** Zorg en Welzijn

Spoorlaan 171 04
5038 CB Tilburg
088 144 40 00
info@transvorm.org
www.transvorm.org

Zutphenseweg 51
7418 AH Deventer
088 255 66 50
info@wgvzorgenwelzijn.nl
www.wgvzorgenwelzijn.nl





Kim de Winter

‘Elk bedrijf kan veel leren van *Gung ho*’

Wie groen zegt, zegt idverde. De onbetwiste marktleider van de Europese groensector telt bijna 8.000 medewerkers in Europa. In Nederland werken zo'n 550 medewerkers vanuit twintig vestigingen. Klanten van idverde NL zijn: zorgorganisaties, recreatieparken, sportverenigingen, wooncorporaties, het bedrijfsleven en (semi-)overheden. “Wij versterken onze opdrachtgevers doordat we met groen meer waarde voor hun bedrijfsvoering bieden. Deze manier van werken geeft onze medewerkers een ongelooflijke drive. Ze maken écht het verschil in hun werk”, zegt Kim de Winter, HR-manager.

Tekst: Natasja Ververs | Fotografie: Yuri Floris

idverde NL bestaat sinds 1962. Het is opgericht als hoveniersbedrijf en kreeg er in de loop der tijd enkele takken van sport bij, zoals: groenadvies en een specialistische bomendienst. In Europa heeft idverde vestigingen in Frankrijk, Verenigd Koninkrijk, Denemarken, Duitsland, Zwitserland en Nederland. idverde NL, die met haar hoofdkantoor zetelt in het Brabantse Haaren, werkt dagelijks aan de meest uitdagende groenprojecten. Van de aanleg van daktuinen, groene gevels en aantrekkelijke stadskernen tot de realisatie van uitdagende schoolpleinen en het onderhoud van groene en gezonde bedrijventerreinen en buitenruimtes. Daarnaast staat het opdrachtgevers bij met adviesdiensten op het gebied van ecologie, landschapsarchitectuur, omgevingsbeheer en groenbeleid. Verder heeft het boomtechnisch adviseurs, boomspecialisten, in huis die alles weten over beplanting, onderhoud en het bestrijden van ziekten en aantastingen. “Je kunt bij ons terecht in de hele groenketen van advies tot uitvoering, onderhoud en renovatie”, vertelt Kim de Winter, HR-manager.

Meerwaarde door groen

Groen is volgens Kim waardevoller dan ooit. “Iedereen is zich bewust van de grote waarde van groen. Alleen niet iedereen weet hoe groen ook zo ingezet kan worden dat het ruimte biedt voor ontspanning, inspiratie, spelen en prestaties. Of dat het in de zorg bijvoorbeeld kan bijdragen aan sneller herstel van cliënten, de behandelduur verkort of zorgt voor een aangener leven van bijvoorbeeld mensen in een verpleeghuis. Wij weten dat wel. Daarom helpen wij bedrijven, publieke organisaties en overheden om waarde toe te voegen aan hun omgeving”, zegt ze wijzend op de succesvolle concepten van idverde NL: groener leven, groener zorgen, groener leren, groener wonen, groener werken, groener spelen en groener bouwen.

Trots op hun werk

Het zijn precies deze waardengedreven concepten die volgens haar de medewerkers van idverde NL trots maken op hun werk.



“Deze concepten zijn niet alleen handig om onze diensten goed weg te zetten in de markt, ze maken ook heel erg duidelijk wáárom het werk van onze mensen zo belangrijk is. Zij zetten essentiële stappen naar het grotere doel. Dit laatste zie je terug in onze wervingscampagnes.”

Want hoewel het bedrijf een gevestigde naam heeft in de groensector, kost het idverde NL steeds meer moeite om personeel te trekken. “De arbeidsmarkt is de laatste jaren flink veranderd. Om die reden hebben we een recruiter aangesteld”, zegt Kim. “We zijn van reactief naar proactief werven gegaan. Het uitlichten van de ‘why’ van ons bedrijf en storytelling helpen

ons bij werving. Dus het 'waarom we doen wat we doen'. Zo spreek je mensen aan op hun intrinsieke motivatie. We doen belangrijk werk en dat dragen we graag uit. Daar is ook onze bedrijfsstrategie op gebaseerd."

'Dankzij Gung Ho weten onze medewerkers waarvoor ze werken, voelen zij zich verantwoordelijk en ondersteunen zij elkaar'

De nieuwe bedrijfsstrategie is volgens Kim op het Gung Ho-principe gebaseerd. "Gezamenlijk zijn we in 2021 met deze methode aan de slag gegaan. Elk medewerker heeft vooraf van ons het boekje *Gung Ho!* van Ken Blanchard en Sheldon Bowles ontvangen. Het enthousiasme was na het lezen bij velen groot. Dankzij Gung Ho weten onze medewerkers waarvoor ze werken, voelen zij zich verantwoordelijk en ondersteunen zij elkaar. Deze techniek vergroot hun persoonlijke betrokkenheid bij onze organisatie."

Gung Ho vertelt het verhaal over een manager van een bijna failliet bedrijf en hoe ze leert van het gedrag van drie soorten uit het dierenrijk (een eekhoorn, gans en bever) en zo haar bedrijf weer laat floreren. "De dierenwereld heeft alles al uitgevonden. We kunnen er dan ook veel van leren", zegt Kim.

Waardengedreven acties

Gung ho betekent 'samenwerken' in het Chinees en staat voor de drijfveren van de eekhoorn, de werkwijze van de bever en de gave van de gans. De drijfveer van de eekhoorn gaat om waardevol werk en of het werk dat je doet zinvol is en voldoening geeft. "Hierbij moet je een duidelijk doel voor ogen hebben en ervoor zorgen dat al je plannen en acties gestuurd zijn door waarden. Dit is wat je ziet bij eekhoorns die met een duidelijk doel voor ogen het hele jaar voedsel verzamelen voor in de barre wintermaanden. Ze voeren wellicht maar één taak uit, maar zien wel het grote geheel. Omdat ze per se de winter door willen komen, zijn ze zo actief en betrokken."

Zelfstandig werken en grenzen stellen

"De werkwijze van de bever laat zien hoe we zelf bepalen hoe we ons doel halen. En hoe je in een team met elk je eigen taken een gezamenlijk doel behaalt. Het gaat ook over het duidelijk stellen van je grenzen. Hoe we alle ideeën met enthousiasme binnenhalen en hoe realistisch doelen zijn. Een bever herbouwt na een storm bijvoorbeeld met zijn hele familie een ingestorte dam. Hij gebruikt hiervoor takken en boomstammen. Niet alles is bruikbaar. Ieder doet wat ie kan met het materiaal dat voor handen is. Samen zorgen de bevers ervoor dat er een goed eindresultaat uitkomt."

Waardering en erkenning

"De gave van de gans staat ten slotte voor waardering en erkenning. Over het aanmoedigen van de ander en hoe iedereen dat nodig heeft. Al gakkend vliegen ganzen in een V-vorm door de lucht, waarbij de achterste ganzen continu de kopman aanmoedigen, totdat de volgende gans op kop mag vliegen en deze opnieuw de aanmoediging en waardering van de hele klucht krijgt vanwege zijn kopwerk. Bij idverde NL hebben we deze aansprekende manieren van samenwerken van de eekhoorn, bever en gans omarmd."

In werkgroepen pakken medewerkers van idverde NL nu allerlei projecten op. Kim: "Elke honderd dagen presenteren ze hun tussentijdse resultaten en moeten ze weer een stapje verder zijn bij de realisatie van de ideale organisatie waarvoor ze zo graag werken. Op deze manier voorkomen we dat mensen zaken uitstellen en blijft onze strategie leven. Het mooiste is dat onze medewerkers dus zelf de organisatie verbeteren en elkaar tegelijkertijd motiveren om in 2025 het meest toonaangevende groenbedrijf van Nederland te zijn", vertelt Kim enthousiast, terwijl ze toevoegt dat ze 'heel erg van bottom-up is, omdat 'de medewerkers het beste weten wat er werkt op de werkvloer'. "Als je mensen mogen meedenken en hun plannen uitgevoerd zien worden, wordt nieuw beleid beter gedragen."



Menselijk kapitaal

Waarom willen medewerkers bij uw organisatie werken en blijven zij er werken?

"De mensen die bij ons werken, zijn echt mensen met een passie voor groen. Kijkend naar mezelf toen ik bij idverde NL (destijds nog BTL) solliciteerde, vond ik het vooral heel mooi wat we hier dagelijks doen. De strategie achter het werk, maar ook wat je maatschappelijk toevoegt. Je maakt hier geen paperclips, en natuurlijk zijn die ook belangrijk, maar wij laten echt wat van waarde achter voor de wereld. Dat was voor mijzelf de reden waarom ik het een mooi bedrijf vond. Ik word er overigens steeds enthousiaster door. Dat komt door onze mensen. Of je nu één van onze hoveniers, projectleiders, ecologen, boomdeskundigen of ontwerpers spreekt: je voelt de gedeelde passie. Maar ook bij onze ondersteunende diensten, zoals HR en marketing en communicatie is de drive om samen het verschil te maken voelbaar."

Hoe maakt idverde NL precies het verschil?

"Dat hebben we in negen meetbare doelstellingen geformuleerd. Het gaat om duurzame doelstellingen, zoals: het gebruik van duurzame materialen, geen accugereedschap, geen pesticiden gebruiken maar onkruid wegbranden,

afval scheiden en medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen geven."

En hoe maakt HR het verschil bij idverde NL?

"Waar we kunnen, sluiten we als HR-afdeling binnen idverde breed op HR-gebied bij elkaar aan. Alleen het salarishuis doen we lokaal vanwege de verschillen in wet- en regelgeving tussen de diverse landen waar we gevestigd zijn. We bieden wel internationale stages aan en voor het hoger management zijn er leiderschapsprogramma's in binnen- en buitenland. We zorgen ook dat kpi's aansluiten op elkaar. Zo krijgen we antwoord op vragen als: hoe kan bij jou verzuim hoger zijn of hoe kan het dat er meer vrouwen in dienst zijn dan bij ons? Dit zorgt voor helderheid en begrip. Ook draait er een internationaal programma hoe we de branche aantrekkelijker kunnen maken voor vrouwen. Tot slot is er een internationaal medewerker tevredenheidsonderzoek. Dat levert interessante inzichten op."

Heeft u zicht op het potentieel in uw organisatie en hoe heeft u dat inzichtelijk gemaakt?

"Jazeker. Sowieso werken we met een jaarlijkse beoordelingscyclus (jbc). Vanaf dit jaar zetten we hiervoor



TREAMS in. Dat is een platform waarbij we ons performance management anders gaan inzetten. We willen ons meer gaan richten op de eigen ontwikkeling en onze mensen meer zelf aan de slag zetten. Waarom dit nodig is? Nou, toen ik hier net werkte, was mijn jbc al ingevuld. Dat vond ik heel bijzonder. Ik vond dat anderen dat niet konden invullen voor mij. Dat initiatief ligt nu bij medewerkers. Zij worden in beweging gezet om over hun eigen ontwikkeling na te denken. Zij stellen hun ontwikkelplan voortaan zelf op en staan er ook zelf achter. We noemen het voortaan ook groeigesprekken. Aan het begin van het jaar en tijdens het jaar zijn er nog zes tot acht momenten waarop je met elkaar in gesprek kunt gaan. Tijdens zo'n gesprek check je als leidinggevende hoe het gaat met iemand. Op basis van die uitkomsten houd je gevoel bij hoe je medewerker in zijn vel zit, naast het ontwikkelen van competenties natuurlijk.

“Aan het begin van het jaar en tijdens het jaar zijn er nog zes tot acht momenten waarop je met elkaar in gesprek kunt gaan”

Voorheen was dit een Word-document, maar nu wordt elk gesprek door het systeem ondersteund. Mensen krijgen

ook automatisch een uitnodiging: Het is weer tijd voor je groeigesprek. Treams activeert mensen en je stelt zo eenvoudiger doelen met deadlines. Je wordt erg gefaciliteerd. En je wordt herinnerd om aan jezelf te werken. Dat is het belangrijkste. Dit gaat in de waan van de dag nog weleens verloren, maar kun je hiermee voorkomen. Het systeem is overigens geen doel op zich, maar het ondersteunt wel en helpt je om meer bewust te zijn. Vorig jaar hebben we hierin geïnvesteerd om onze medewerkers en managers te helpen om bewuster met hun werk bezig te zijn. We vragen ook feedback via het systeem. En in één oogopslag zien we dankzij gekleurde lijnen in het systeem wie er aan de beurt is voor zijn gesprek, wie je gesproken hebt of dat je nog iets mist. Het is een heel fijn handvat dat ik sinds kort ook voor mijn eigen afdeling gebruik. Vanaf het groeigesprek poept de herinnering op bij elke medewerker in de e-mail. Bijvoorbeeld: vraag eens feedback aan je teamleden. Het is even wennen in gebruik, maar het werkt ontzettend efficiënt én effectief.”

Wat is voor uw bedrijf leidend: kwalificaties of competenties? En waarom?

“Deels natuurlijk kwalificaties, dat is bedrijfsbreed zo afgesproken. Maar ook steeds meer op competenties, hoor. We kijken breder naar iemands capaciteiten dan alleen puur naar bijvoorbeeld de opgeleide hoveniers, omdat de vijver met vakmensen steeds kleiner wordt om uit te vissen. Er is steeds minder aanwas. We nemen ook mensen aan die uit een andere sector komen, maar wel met duidelijke interesse in groen. Motivatie is voor ons erg belangrijk. We zien deze aanpak steeds breder overigens. Dat heeft er echt mee te maken dat de arbeidsmarkt aan het veranderen is. Alles staat zo op spanning.

Je kunt wel vasthouden aan je kwalificatie-eisen, maar dan snijdt je jezelf echt in de vingers.”

Wiens verantwoordelijkheid is het om kennis en vaardigheden op peil en actueel te houden?

“Wij hebben een centrale HR-afdeling bij idverde NL, waar alle administratie verzorgd wordt. De HR-adviseurs ondersteunen en adviseren de vestigingen en werken steeds meer decentraal om directer en sneller te kunnen ondersteunen bij (lastige) casussen en vragen. De dagelijkse begeleiding ligt op de vestiging zelf. Ze voeren zelf alle gesprekken en doen ook het ziekteverzuim en de begeleiding of de promotie van een medewerker. Onze vestigingsmanagers moeten mensen ook mobiliseren om aan de slag te gaan met het verder ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden. Dit betekent ook hun eigen HR-dossier opbouwen. We willen als organisatie dat onze mensen zich blijven ontwikkelen, ook als ze al lang in dienst zijn. Iedereen kan nog groeien of meer kennis op doen. Dat stimuleren we dan ook actief.”

Betrekt u medewerkers bij de besluitvorming in uw organisatie?

“Dat ligt eraan over welk onderwerp we een besluit moeten nemen. De strategie ligt vast. Maar de projecten vanuit Gung

Ho dagen onze mensen in de werkgroepen zeker uit om er meer invulling aan te geven. De ideeën worden meegenomen en dat is heel sterk. Bepaalde onderwerpen worden vanuit directie bepaald, maar bij de keuze voor ons HRM-platform TREAMS hebben we wel medewerkers betrokken en vorig jaar zijn we ook een FIT-programma gestart om medewerkers fit te houden. Hier staan vier thema's centraal waaraan we elk kwartaal aandacht geven. Omdat we het belangrijk vinden dat onze medewerkers ons beleid dragen, hebben we ze mee laten denken. Doe je dat niet, dan sla je in mijn ogen de plank mis. We zijn ons er als organisatie heel erg van bewust om medewerkers mee te nemen in de zaken die we echt heel belangrijk vinden. TREAMS is dus een prachtig groeiplatform en ingericht met duidelijke targets. Het is een systeem dat medewerkers echt faciliteert om aan persoonlijke doelen te werken. Voorheen stonden targets in losse Word-documenten die in dossiers verdwenen. Nu is iedereen veel actiever bezig met zijn eigen ontwikkeling, omdat TREAMS dit ondersteunt.”





Innovatie en samenwerking

Wat is volgens u innoveren en wat betekent innovatie voor uw bedrijf?

“Innoveren is buiten de gebaande paden denken. *idverde* NL heeft ‘innovatief’ als kernwaarde en dat zie je met name terug in onze projecten. We proberen altijd net iets anders: een daktuin uitvoeren of de buitenruimte bij een zorginstelling anders inrichten dan andere groenbedrijven. Dat komt doordat we op een duurzame manier kijken naar de te realiseren doelen. Wij nemen kernwaarden mee in de uitwerking en versterken zo onze opdrachtgevers met onze projecten. Innoveren kan overigens op heel veel manieren, denk aan automatiseren. De groenbranche loopt op dit vlak wel een tikkeltje achter. Daar werken wij bij *idverde* NL wel heel bewust aan. Voorheen vroeg je bijvoorbeeld verlof op papier aan, moest je een handtekening van je leidinggevende krijgen en vervolgens ging je aanvraag naar de salarisadministratie. Ook kregen we de loonstrook per post thuis. Nu is alles geautomatiseerd. Dat werkt veel handiger. Je merkt wel dat het voor veel oudere werknemers lastig is. Het communiceren via intranet van belangrijke zaken, vinden wij dan ook niet handig. Als wij dingen echt willen overbrengen, dan ontvangen onze medewerkers nog steeds een brief in hun postvak of thuis. Daar moet je je als organisatie wel bewust van zijn bij innoveren. Innoveren moet je ook altijd in de context zetten van de branche

waarin je werkt. Sommigen werken niet met een computer in hun werk, waarom zouden zij belangrijk nieuws dan via intranet of e-mail moeten ontvangen?”

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen waarmee uw bedrijf te maken heeft of krijgt? En op welke manier bereidt u zich daarop voor?

“Minder instroom. Die ontwikkeling is echt enorm. En we vergrijzen heel erg. We hebben vestigingen waar de helft van onze medewerkers ouder is dan 50 of 55. Dat is echt een probleem, want onze oudere medewerkers zijn de echte vaklieden en al deze hoveniers raken we over een poosje kwijt door natuurlijke uitstroom of erger: door uitval. Want vroeger was het arbo-technisch anders geregeld voor onze mensen. Een bladblazer van 25 kg hing je bij wijze van spreken zo om je nek. Nu wordt er veel meer rekening gehouden met de gezondheid van medewerkers en zijn daar richtlijnen voor. Heel veel mensen die fysiek ‘op’ zijn, zijn echter nog heel waardevol voor onze organisatie. Maar dan moet je als organisatie wel bedenken hoe je omgaat met die hele grote groep medewerkers die binnen nu en 10 jaar gaat uitstromen. En ook hoe je dat kunt aanvullen. Dat wordt echt wel een *issue*, je verzuim gaat ook omhoog bij oudere medewerkers. Het gaat hier letterlijk om slijtage door weer en wind. Om die reden proberen we steeds meer zij-instromers aan te haken, waarbij kwalificaties dus niet meer leidend zijn, maar wel iemands

competenties én passie voor groen. Anders is er straks geen vakman meer om uitvoering te geven aan onze taken. We bereiden ons verder voor door anders te werven (storytelling) en door meer bij opleidingen zichtbaar te zijn. Eigenlijk zouden we al bij kinderen in beeld moeten zijn, bijvoorbeeld al op de basisschool. Daar kun je hen wijzen op het belang van het groenvak. Want het is geen sexy vak, zoals IT waar kinderen wel graag voor kiezen door de populariteit van allerlei games. Soms wordt een groenvoorzener nog weleens gezien als een man die tijd verdoet en vooral op zijn schoffel hangt, maar dat is in zijn geheel niet wat de groensector kan en doet. Dat *imago* kleeft ten onrechte aan het vak. Uiteraard proberen we dat beeld te veranderen door uit te dragen hoe we met ons werk een bijdrage leveren aan bijvoorbeeld een leefbare wereld en klimaatdoelstellingen. Dat trekt weer nieuwe mensen aan.”

Werkt dat zo? Sommigen mensen zijn echt gemaakt voor een vak, zoals in de zorg of het onderwijs. Hun drive komt van binnenuit. Dat zit hem toch niet in een sexy imago?

“Klopt. Je moet het inderdaad ook wel kunnen en er intrinsiek voor gemotiveerd zijn. Dat is heel belangrijk. Mensen die ‘voelen’ dat ze een vak in móeten, moet je zeker koesteren. Anderen kun je proberen om ook intrinsiek te motiveren door hen te wijzen op de meerwaarde die jouw werk oplevert. Dat geeft immers een goed gevoel en maakt dat mensen voor het vak willen kiezen.”

Hoe speelt *idverde* NL in op de dreigende uitval van medewerkers?

“In verband met de vergrijzing hebben we dat FIT-programma opgezet. We willen onze mensen ondersteunen om goed voor zichzelf te zorgen, bewust bezig te zijn met gezond leven en zichzelf te ontwikkelen. Dat is alles wat je als bedrijf kunt doen. Want in iemands privé-leven kun je niet komen als werkgever. Je kunt dus vooral ondersteunen.”

Hoe zit het met samenwerking?

“We hebben bij *idverde* NL vijf werkmaatschappijen (Advies, Realisatie, Bomendienst, Fivestargrass en het hoofdkantoor) en daartussen is veel samenwerking. Allereerst voor verschillende projecten die we samen bij opdrachtgevers uitvoeren. Wij stimuleren verder onderlinge samenwerking en kennisdeling met centraal georganiseerde opleidingsdagen en vestigingsoverstijgende activiteiten. Zo realiseren we ontmoeting tussen medewerkers en zien medewerkers wat er in het land allemaal voor mogelijkheden zijn binnen *idverde* NL. Voor onze buitendienstmedewerkers is er één centrale opleidingsdag per jaar. Mensen komen dan op verschillende locaties met groepen buitenmedewerkers samen. Het draait om de ontmoeting en elkaar beter leren kennen. Ze leveren ook inhoudelijke feedback op vraagstukken en sparren met elkaar over werkkuitdagingen, technieken en materialen. Zo leren ze dus ook van elkaar.”

Wisselen!

Gefeliciteerd, morgen mag u uw functie voortzetten binnen een zorgorganisatie!

Wat zou u meteen willen veranderen? Binnen de zorgsector als geheel of binnen uw zorgorganisatie?

“Ik zou het zorgpersoneel oprecht gunnen dat er minder werkdruk is en meer rust komt. Als je echt intrinsiek gemotiveerd bent om voor anderen te zorgen, en je nauwelijks tijd hebt voor patiënten of cliënten, dan is dat heel stressvol, frustrerend, onbevredigend én demotiverend. Je wilt immers van toegevoegde waarde zijn, maar kunt dat niet goed genoeg voor je gevoel door alle werkdruk. Oprechte aandacht vraagt simpelweg om tijd. Als zorgpersoneel dus heel erg belast is met administratie, dan zou ik dat meteen willen automatiseren. Dus dat al die belasting buiten de core business wegvalt en er automatisch meer tijd komt voor pure zaken. Je ziet in ziekenhuizen en verpleeghuizen ook altijd direct hoe ze hun best doen. Persoonlijk heb ik veel met de zorg te maken gehad in de coronatijd. Je ziet soms gewoon dat zaken niet haalbaar zijn. Je hoort het wel op het nieuws, maar merkt dat pas écht als je er zelf mee te maken krijgt. Je neemt het vaak voor lief dat die mensen maar blijven zorgen. Maar dat is niet normaal onder alle omstandigheden. We moeten allemaal veel zuiniger op zorgpersoneel zijn!”

Waarmee zou u potentiële medewerkers verleiden om bij u te komen werken?

“Het verleiden van potentiële medewerkers heeft geen zin. Als iemand niet intrinsiek gemotiveerd is, doet ie het toch niet. Ik zou bijvoorbeeld ook niet in de zorg kunnen werken, want mijn motivatie ligt er niet. Wat dan wel zin heeft? Echte aandacht geven aan mensen die gemotiveerd zijn, eerlijk zijn over omstandigheden en verwachtingen en gerichte ondersteuning bieden als ze dat nodig hebben. Het is psychisch zwaar werk. Daar mogen we allemaal bewuster bij stil staan. Het liefst zou ik uiteraard direct alle salarissen verbeteren en alle mensen betalen voor wat ze doen, want goede zorg is echt onbetaalbaar. Maar waar haal je het geld vandaan? Dat is -denk ik- het grote probleem. Wat we kunnen doen als HR, is waar ons werk voornamelijk uit bestaat: luisteren naar wat je medewerkers nodig hebben. En als zij ballast ervaren, dan samen kijken hoe je iets daarvan kunt weghalen.”

En wat zou u doen om medewerkers te behouden?

“Dat wijkt niet erg af van mijn vorige antwoord. Het belangrijkste is oprechte aandacht geven en bewust zijn van wat ze dagelijks kunnen meemaken. Ik hoop dat er in de zorg iets van een platform is om zaken te ventileren. Want daar moet je als zorgorganisatie heel bewust de ruimte voor geven. En natuurlijk moet je een veilige cultuur creëren. Hiermee is ziekteverzuim namelijk ook terug te dringen. Enerzijds door mensen die al ziek zijn, gericht te helpen. En anderzijds door de werkdruk te verminderen. Op deze manier kom je in een



positieve cirkel omhoog terecht. Gung Ho is ook behulpzaam in dit geval, hier ga je ook echt aan de slag met die oprechte aandacht.”

Welke innovaties uit uw bedrijf neemt u mee naar de zorgorganisatie?

“Het stilstaan en afstand nemen om te kijken hoe zaken binnen je organisatie anders kunnen. Een werkdag is zo voorbij. Het is dus heel goed om juist eens stil te staan bij wat er op werkdagen zoal gebeurt en wat er niet gebeurt. Als ik een nieuwe medewerker heb aangenomen, vraag ik na een proeftijd én na 100 dagen wat hem of haar is opgevallen aan onze organisatie. Wat er positief uitspringt of juist als

onlogisch is ervaren in werkprocessen. Iemand met een frisse blik kan je interessante inzichten geven. Zelf heb ik inmiddels ook blinde vlekken en denk ik ook vaak in hetzelfde cirkeltje. Het is heel goed om iemand die van buitenkomt eens met je mee te laten kijken. Daar haal je interessante inzichten uit. Dat doe ik zelf ook op onze afdeling en ik vraag ook aan onze medewerkers in het land of het in de praktijk ook werkt hoe we het ooit bedacht hebben. En uiteraard neem ik Gung Ho mee. Die aanpak kun je op elke organisatie plakken en daarbij je eigen strategie in stand houden. Sommige zaken uit Gung Ho zijn echt quick wins. Ik kan het elke zorgorganisatie aanraden.”

trans
vorm
voor werken
in zorg en welzijn

 **WGZ** Zorg en Welzijn

Spoorlaan 171 04
5038 CB Tilburg
088 144 40 00
info@transvorm.org
www.transvorm.org

Zutphenseweg 51
7418 AH Deventer
088 255 66 50
info@wgzorgenzwzijn.nl
www.wgzorgenzwzijn.nl



Rob Jansen

‘Mijn missie? Betekenisvol ondernemen!’

Rob Jansen van Chain Logistics in Uden zet al jaren sociaal ondernemen op de kaart. Hij inspireert ondernemers om met een andere bril naar zichzelf en de maatschappij te kijken. Eén van de sociale innovaties die hij toepast, is *open hiring*. Een succesvolle manier om nieuwe mensen te werven. “Een opleiding of werkervaring zijn niet nodig. Als je gemotiveerd bent om te werken, is dat voldoende.”

Tekst: Natasja Ververs | Fotografie: Yuri Floris

Chain Logistics bestaat sinds 2000. Het bedrijf uit Uden levert logistieke diensten en assemblage-oplossingen voor diverse bedrijven. Eigenaar is Rob Jansen. Hij streeft niet alleen tevreden klanten na, maar nadrukkelijk ook tevreden medewerkers. “Werk geeft zekerheid. Het maakt dat je kunt bouwen aan de toekomst. Door onze manier van werken, helpen we medewerkers aan een betere toekomst.”

Rob vertelt hoe hij ruim 20 jaar geleden, op zijn veertigste, zijn bedrijf startte. Hij had daarvoor jarenlang voor diverse Amerikaanse ondernemingen gewerkt en besepte dat hij niet gelukkig werd van de wijze van leidinggeven. “Ik wist dankzij die concerns perfect hoe ik een bedrijf moest leiden, maar er was gewoon geen aandacht voor de mensen die er werkten. Dat ging ten koste van veel zaken: de productie, het ziekteverzuim en personeelsverloop. Dat druiste in tegen alles waar ik voor sta. Ik wil juist waarde toevoegen aan mens en product. Met meer oog voor je medewerkers én hun gezinnen behaal je namelijk dezelfde of zelfs betere resultaten. Hierbij is niet alleen het resultaat belangrijk, maar ook de weg ernaartoe”, stelt de Brabantse ondernemer.

Maatschappelijke impact

Chain Logistics is volgens Rob een ‘social enterprise’. Zo helpt het Udense bedrijf onder meer mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt aan een reguliere baan en leidt hen op binnen de logistieke dienstverlening. “Dankzij deze initiatieven kunnen onze kandidaten succesvol aan hun toekomst werken. Dat is ook precies wat in mijn ogen betekenisvol ondernemen inhoudt. Het gaat om het bieden van een toekomst. Omdat iedereen daar recht op heeft.”

Rob zet verder alles in om zo groen mogelijk te ondernemen. “Met 35 auto’s rijden we heel Europa rond. Dit doen we zo duurzaam mogelijk. Een jaar geleden hebben we ook dit energieneutrale bedrijfspand betrokken. Ik kan me het ondernemerschap op geen enkele andere manier voorstellen dan: duurzaam en met maatschappelijke impact.”



Waar Rob begon met zes auto’s en afhankelijkheid van één klant, telt zijn onderneming inmiddels 86 medewerkers en vele tientallen vaste klanten, waaronder Rituals en enkele drankbedrijven. Ook zonen Tim en Rik werken met plezier in de zaak. Volgens Rob gaat het bij sociaal innoveren om een paar zaken: “Zorg dat er een eenheid ontstaat op je werkvloer, zodat mensen graag bij je werken. Dan hoef je ook nooit te zeggen: je *móet overwerken*, je mensen voelen dat dan vanzelf aan. Naast een homogene groep is ook dienend leiderschap belangrijk. Ik stel me als directeur dus in dienst van de mensen op de werkvloer. Ik richt me op het bevorderen van het gemeenschapsgevoel en de persoonlijke groei van onze medewerkers. Dit is behoorlijk uniek in de transportsector, waar alles heel directief werkt. Dat laatste was precies de reden waarom ik niet kon aarden bij Amerikaanse concerns. Ze legden de werkvloer alles op en haalden zo zeker niet het beste in de mensen naar boven.”

Een baan zonder sollicitatiegesprek

Als tweede bedrijf in Nederland heeft Rob in 2019 het principe van ‘open hiring’ ingezet. “Mensen kunnen bij ons een baan krijgen zonder sollicitatiegesprek. Ze bepalen ook zelf of ze geschikt zijn voor onze vacatures. We vragen in de vacature bijvoorbeeld letterlijk: *Kun je 10 kilo tillen en 4 uur per dag staand werken? Dan ben je van harte welkom bij Chain!*



“Open hiring werkt!”, stelt Rob enthousiast. “Binnenkort starten we met de tweede ronde van open hiring. Dan moeten we weer veertig mensen aannemen. In 2020 deden we dit voor het eerst. We kregen 72 aanmeldingen, hiervan hebben we er dat jaar 21 aangenomen. Dat beperkte aantal heeft met de mogelijkheden van onze begeleiding te maken. Uiteindelijk komt iedereen op de aanmeldlijst aan de beurt, omdat iedereen een eerlijke kans verdient.”

Chain Logistics realiseerde dankzij open hiring ruim 17.000 arbeidsuren in de assemblage, bijna 3.100 uren in het magazijn en ruim 850 uren in de logistiek. “In totaal 18,39% van alle gewerkte uren hebben we dankzij open hiring kunnen invullen. We hebben acht leerplekken gecreëerd. Twee deelnemers zijn intern doorgestroomd naar een betere baan, de rest bij een ander bedrijf in de branche. Vijf deelnemers stroomden uit, om diverse redenen.”

‘Je mensen bepalen of vernieuwingen gedragen worden’

Rob vertelt dat open hiring per toeval op zijn pad kwam. “Open hiring is door Greyston Bakery in New York bedacht. Twee mensen in onze raad van advies zaten bij de Start Foundation die open hiring naar Nederland heeft gehaald. Zij brachten het bij mij onder de aandacht. Ik deel het nu met elke ondernemer. Zeker met mensen die zich beklagen over de krapte op de arbeidsmarkt.”

De enthousiaste ondernemer beseft dat open hiring niet voor elke functie haalbaar is. “Maar mondjesmaat druppelen hier nog steeds mensen binnen. Die gaan we vanuit hun motivatie inzetten en eventueel verder opleiden. Ja, het kost een hoop tijd en energie. En je hebt ook draagvlak van andere medewerkers nodig. Daar gaat het uiteindelijk allemaal over bij innovatie-adoptie; Je mensen bepalen of vernieuwingen gedragen worden. Maar ik zeg nadrukkelijk: Wie open staat voor anderen, is al vernieuwend bezig. In dat opzicht spreekt dit interview voor de zorgsector me ook erg aan. Je krijgt input uit een vreemde sector en stelt je hiervoor open. Daarmee is de eerste stap voor het innoveren van het personeelsbeleid in de zorgsector al gezet.”

Menselijk kapitaal

Waarom willen medewerkers bij uw organisatie (blijven) werken?

“Chain Logistics heeft een open en sociale structuur. Je ziet en voelt hier overal op de werkvloer dat we extra aandacht hebben voor onze mensen. We willen medewerkers echt kennen en weten hierdoor ook wat er speelt bij hen. Dit schakelt makkelijk als er een keer een persoonlijke uitdaging is die zich moeilijk met de werktijd laat combineren.

We stimuleren daarnaast een leven lang leren. Niks hoogdravends, maar zo normaal mogelijk. Door echt oog te hebben voor wat er leeft bij onze medewerkers, proberen we ze ook langdurig aan ons bedrijf te binden. Als werkgever met 85 mensen in dienst probeer ik voor een zo goed mogelijk bestaan te zorgen voor de 85 gezinnen waar mijn mensen deel van uitmaken. Ik moet dan ook zorgen dat ze hier graag willen blijven. Die persoonlijke betrokkenheid draagt bij aan binding van mensen aan ons bedrijf.

Mensen binden en boeien vind ik overigens vanzelfsprekende kreten. Ik zou iedereen willen zeggen: zorg voor een bedrijfscultuur waarin oprechte aandacht voor je medewerker voorop staat en zorg dat je mensen kansen krijgen én grijpen. Bedenk als werkgever ook altijd hoe je zelf behandeld zou willen worden. Het gaat ook allemaal niet om geld, het gaat om intrinsieke motivatie.”

Is uw onderneming om andere redenen nog aantrekkelijk voor medewerkers?

“Ja, ik stimuleer andere bedrijven om zo groen en sociaal mogelijk te ondernemen. Ik houd hiervoor kwartaalbijeenkomsten en ondernemers uit heel Nederland komen naar ons toe om zich te laten inspireren. Dit zijn gave sessies. We houden deze in de collegezaal naast ons personeelsrestaurant. Een zaal met tribune en in totaal 34 zitplaatsen. Er ontstaat altijd iets moois tijdens onze inspiratiebijeenkomsten. Mensen praten hierdoor over ons bedrijf. Ik wil zo overal waar ik kan een zaadje planten en mensen laten nadenken over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en hoe ze hier als ondernemer een bijdrage aan kunnen leveren.

Ik draai als ondernemer ook graag mee met allerlei landelijke projecten van universiteiten en TNO. Dat geeft me de mogelijkheden om zaken te veranderen. Bijvoorbeeld een project als *change gear*, een onderzoek naar learning communities. Hier proberen we tools te ontwikkelen om een verandering in gang te zetten. En ik stimuleer anderen om dat ook te doen. Het levert ons bedrijf zoveel nieuwe kansen op. Dat is uiteraard weer voor onze mensen aantrekkelijk.”

Worden medewerkers actief betrokken bij deze kennisessies?

“Ja, we nemen elke medewerker hierin mee. We doen het immers allemaal samen hier. Deze vorm van strategisch en creatief ondernemen is een jaar of 5 geleden begonnen met een bepaalde filosofie van de directie. Die zegt duidelijk dat

niemand meer is dan een ander en dat ieders mening telt. We dragen dit én respect voor elkaar heel nadrukkelijk uit op de werkvloer. We hebben verder een *open door-policy*. Dat laatste komt voort uit mijn werkervaring bij de eerder genoemde Amerikaanse concerns. Als je daar de deurklink van je manager aanraakte, was het al mis. Dat verafschuwde ik. Ik wil juist dat iedereen weet dat ie met me in gesprek kan. Mensen binden zit hem dus ook in je openheid en uitstraling. Kleine dingen zorgen ervoor dat mensen graag met je werken, maar ook dat ze zich gehoord voelen. Dat is allemaal zó belangrijk. En als ik dan weer het nieuws hoor over politiebonden die hun undercoveragenten niet eens vragen hoe het met hen gaat. Dan zit het in de basis al mis met je personeelsbeleid. Heb oog voor je mensen en betrek hen bij je plannen.”

Heeft u zicht op het potentieel in uw organisatie? Denk aan beschikbare kwalificaties, competenties en vaardigheden. En hoe maakt u gebruik van deze inzichten?

“Ja, alles wordt in ons HR-systeem geregistreerd. We proberen mensen ook uit te dagen om verder te gaan en hun potentieel ten volle te benutten. Laag in de organisatie is die behoefte aan persoonlijke ontwikkeling er niet echt. Toppertjes komen vaak vanzelf bovendrijven en krijgen ook alle kans om te groeien van productiemedewerker naar voorvrouw of -man. We gaan

overigens niemand dwingen om zich te ontwikkelen. Het moet vanuit de medewerker zelf komen.

Als het nodig is, wordt het HR-systeem gericht gebruikt. Zowel de HR-afdeling, als de voorman heeft er inzicht in, als dat noodzakelijk is. Het is een transparant systeem dat erop gericht is om onze mensen beter te maken in hun werk. We gebruiken de informatie met name om mensen in hun kracht te zetten.”

Wat is voor uw bedrijf leidend in het aannamebeleid, de functie-indeling of de werk- en taakverdeling: kwalificaties of competenties?

“Kwalificaties en competenties vinden we niet belangrijk, wel iemands motivatie. Bij Chain Logistics zeggen we: *ben je gemotiveerd om te werken? Dan ben je welkom!* We nemen mensen aan zonder sollicitatiegesprek, dit is het eerder genoemde principe van open hiring. We vragen mensen waar ze zoal tegenaan lopen en kijken als bedrijf hoe we zaken kunnen wegnemen. Naast iemands mentaliteit, willen we dat een medewerker ook iets aan zijn eigen levenssituatie wil verbeteren: denk aan betalingsproblemen oplossen. Want die drive motiveert extra om hier alles uit je werk te halen. Vanuit die motivatie gaan we vervolgens met iemand aan de slag. Oh ja, ook iemands papieren of leeftijd zeggen me helemaal niks. Hier werken zelfs chauffeurs van 79 jaar. Maar ook een



huisvrouw die altijd voor de kinderen heeft gezorgd en nooit heeft gewerkt. Nergens kregen ze een kans. Hier wel. Kun je elke dag maar drie uurtjes werken? Prima. Die flexibiliteit is hier mogelijk. Ja, je levert als werkgever constant maatwerk. Maar het kost ons aan de andere kant weinig moeite om aan mensen te komen. We leiden zelf ook mensen op en staan altijd open voor stagiaires.”

U noemt veel uitdagingen rondom open hiring, wat zijn de voordelen?

“We hebben dankzij open hiring veel minder problemen dan andere transportbedrijven die nauwelijks aan mensen kunnen komen. Voor de managementfuncties en voormannen is de spoeling wel wat dunner. Dan vis je allemaal in dezelfde vijver. Het mooie is dat ik nog een bak vol mensen heb, die zeggen: *Als er een plek bij je bedrijf vrij is, denk dan aan mij, Rob.* Mensen willen nu eenmaal graag werken voor een bedrijf dat oog heeft voor hen. Zo simpel werkt het. We hebben hier ook al diverse mensen gehad die zijn weggegaan, maar toch weer terugkwamen: eentje zelfs binnen 4 uur! Dat gebeurt serieus heel vaak. *Niet iedere verandering is een verbetering*, zeggen ze dan. En vaak mis je pas wat je hebt, als je het niet meer hebt.

We hebben hier ook stagiaires die meerdere stages willen lopen. Dat is het grootste compliment dat je kunt krijgen. Of dat naast een vader, moeder en zoon ook nog de andere zoon bij je wil komen werken. Dat is prachtig. Dan betekenen je blijkbaar veel voor je werknemers.”

Zojuist vertelde u dat het de verantwoordelijkheid is van de medewerker om zijn kennis en vaardigheden op peil te houden. Hoe geeft u dit vorm?

“Die verantwoordelijkheid ligt inderdaad bij de medewerker zelf. We proberen het leren echt te stimuleren onder medewerkers. Op onze elektronische informatieborden op de werkvloer wijzen we onze mensen bijvoorbeeld ook op het opleidingsbudget van 3.000 euro dat ze mogen claimen.

We zijn daarnaast samen met andere bedrijven in Uden gestart met de Maashorst Academy. Hier kun je bijna alles leren wat je wilt. Het is onderwijs op maat. Mensen leren er deels online en deels fysiek. Doelstelling van deze leerplek is dat mensen met en van elkaar leren en zichzelf ontwikkelen en hun kennis verrijken. We creëren werkgelegenheid, bieden ontwikkelmogelijkheden en stellen leerfaciliteiten beschikbaar voor eenieder die

gemotiveerd is, ongeacht afkomst en verleden. Doordat we samen met andere bedrijven de leerwegen faciliteren, ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor medewerkers. Neem het naburige bedrijf Beter Bed. Dit bedrijf heeft een chauffeur die last had van zijn rug en niet meer kon sjouwen daar. Door buiten de kaders te denken, kun je samen een oplossing bedenken voor deze medewerker en door het juist net wat anders te doen, dus iemand toch aan het werk houden. We denken waar mogelijk dus ook samen na over personele uitdagingen en kijken hoe we zaken samen anders kunnen doen. Binnen de Maashorst Academy werken de personeelsfunctionarissen van aangesloten bedrijven onderling samen om als groep personele uitdagingen het hoofd te bieden. Dat heeft zeker meerwaarde. Het helpt ons bijvoorbeeld ook bij de btw-vraagstukken als we personeel onderling uitwisselen.”

Zijn er los van de Maashorst Academy nog andere ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers?

“Jazeker. Als bedrijf laten we ons ook graag misbruiken voor allerlei landelijke initiatieven. Zo is er bijvoorbeeld vanuit het TNO het initiatief ‘veranderend leiderschap’. Doordat we daarmee bezig zijn, test TNO zaken op ons uit en daardoor lopen wij met veel sociale innovaties voorop. Ja, je moet er lef voor hebben. Veel ondernemers hebben er ook geen zin in. Zij vinden het gedoe. Maar als je altijd alleen focust op je eigen bedrijf, kom je ook niet verder. Wij kiezen daarom juist gericht voor inspiratie van buiten.”

Je moet ook wel financieel gezond zijn om dit allemaal te kunnen toch?

“Klopt, maar dat kunnen wij betrekkelijk eenvoudig regelen. Wij kunnen immers zelf bepalen hoeveel winst wij maken, dat is het voordeel van een sociale onderneming. Ik hoef ook geen potjes te reserveren om dit mogelijk te maken, wij doen dit gewoon. Dat zit ook in ons DNA. Overall verspreid ik het woord over open hiring. Ik lijk soms wel een boodschapper, maar als er een paar mee beginnen, kunnen we samen een beweging op de arbeidsmarkt in gang zetten. Daarvan ben ik overtuigd. Ja, ik ben een pionier op het vlak van sociaal innoveren, maar het ontstaat ook gewoon. Het komt op mijn pad. Neem de raad van advies die ik enkele jaren geleden heb aangesteld voor onze onderneming. Na mij zijn andere bedrijven dat ook gaan doen, omdat het ons veel heeft gebracht. Zaken komen overigens niet toevallig op mijn pad. Ik sta ervoor open. Die houding helpt als je wilt innoveren.”

Betrekt u medewerkers bij de besluitvorming in uw organisatie?

“Uiteraard. En besluitvorming binnen mijn organisatie gaat ook over de toekomst van mijn zonen. De raad van advies wijdt hen nu al in. Ik ben overigens tegen een ondernemingsraad: daarin zitten veelal mensen met een ‘anti-houding’ of mensen die bang zijn voor hun baan. Ik geloof meer in een sociocratische aanpak: alle medewerkers kunnen meedenken over het beleid. Bij alle besluiten nemen we ideeën van medewerkers mee. Zij weten het beste wat werkt voor de werkvloer. Dat zagen we bij de implementatie van ons transportmanagementsysteem. De planners weten het beste hoe dit moet werken, dus zij worden erbij betrokken, net als onze chauffeurs. We gaan nu ook weer scanners implementeren in de producties. Hierbij betrekken we onze productiemedewerkers.”

‘Ik geloof in een sociocratische aanpak: alle medewerkers kunnen meedenken over het beleid’



Innovatie en samenwerking

Wat is volgens u innoveren?

“Innoveren is veranderingen doorvoeren die nog niet gangbaar zijn. En dan doel ik op veranderingen om processen beter te maken, het werk eenvoudiger en problemen op te lossen. Denk aan open hiring. Dat is voor veel bedrijven nog heel vernieuwend.

Innoveren vereist lef, maar ook visie. Ik probeer innoveren te stimuleren bij onze medewerkers. Ik wil ook dat elke medewerker ondernemend leiderschap uitdraagt. Een productiemedewerker mag bij ons gewoon zeggen wat hij anders wil op de werkvloer. Wij luisteren daarnaar en proberen zaken gericht te verbeteren. En ja, sommige medewerkers lopen de deur hier plat; Klasse, vind ik dat. Doe het maar eens! En ze komen serieus met steeds meer verbeteringen. Hoe betrokken wil je je mensen hebben?

Op wat voor manieren innoveert Chain Logistics?

“Zoals gezegd zijn we hier in Uden -met ondernemers van de Maashorst Academy- aan het onderzoeken hoe we onderling personeel kunnen delen of uitwisselen. Zulke innovaties zorgen ervoor dat het constant bruist op de werkvloer. Innovatie zit sowieso in het DNA van ons bedrijf. Een paar

jaar terug bleek uit onderzoek bij TNO ook dat innovaties het beste werken in sociale bedrijven, waar iedereen in het innovatieproject wordt meegenomen. Da's wel een compliment voor ons veranderingsmanagement!

Op het gebied veranderend leiderschap heeft TNO ook een LEAD-traject bij ons ingezet. Het doel hiervan is zorgen dat innovaties beter tot hun recht komen. De uitkomst was dat je bij innovaties eerst moet kijken naar je bedrijfscultuur en dat je medewerkers moet vragen om met ideeën te komen. Vraag hen hierbij om als ondernemers te denken. Door zo te werken, kun je innovaties beter plaatsen op de werkvloer.

En ja, voor ons is dit voorgaande allemaal gangbare materie en klinkt alles heel logisch. Ik kan me voorstellen dat het voor velen nog een ver-van-mijn-bedshow is. Hen wil ik zeggen: Richt je meer naar buiten toe. Daardoor krijgt je onderneming nieuwe kansen en dat straalt positief op je bedrijf af. Ja, het kost je veel tijd. Maar het innoveren levert zoveel op!"

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen waarmee uw bedrijf te maken heeft en hoe bereidt u zich daarop voor?

"Als je kijkt naar het milieu, dan is verduurzaming van ons wagenpark onontkoombaar. De energiekosten rijzen werkelijk de pan uit. Daarnaast is de beschikbaarheid van personeel drastisch veranderd. De bevolking vergrijsd in rap tempo en er is oorlog in Oekraïne. Dit zijn grote uitdagingen voor veel ondernemingen die om innovaties en verduurzaming vragen. Verduurzamen is ook noodzakelijk, omdat over een paar jaar alles qua regelgeving anders wordt. Je mag over enige tijd bijvoorbeeld niet meer met dieselwagens in milieuzones rijden. Je kunt denken: dat zal mijn tijd wel duren, maar het zijn wel uitdagingen voor mijn kinderen. Je kunt geen zaken vooruitschuiven als je nu die kennis al hebt. Je bent dat aan de maatschappij verplicht.

Een andere ontwikkeling is automatisering. Ik heb hier altijd al erg in geloofd. Toen wij een klein bedrijfje waren, heb ik al zwaar geïnvesteerd in een ERP-systeem en alle systemen aan elkaar laten koppelen. Klanten kunnen hierdoor heel makkelijk gegevens met ons uitwisselen. Het voordeel hiervan is ook dat je klanten aan je bindt. Je maakt ze immers deels afhankelijk van jou, door je slimme datasysteem.

Ik geloof verder heilig in partnership. Wij zoeken heel erg de samenwerking met andere bedrijven. In een partnership word je namelijk het verlengstuk van een ander bedrijf. Hierbij merk ik op dat data steeds belangrijker wordt in werkprocessen. Of je het nu hebt over de logistiek of de zorg. Data maakt proactief handelen mogelijk en dat wordt erg gewaardeerd door partners én klanten. Omdat je met data ook gericht kunt sturen op kwaliteit en snel zaken kunt signaleren, heb je een voorsprong op de concurrentie."

Slimme logistiek in de zorg

"Ik heb overigens weleens meegedraaid in een innovatief project voor de zorg om *the last mile* van iemand logistiek



beter in te vullen, bijvoorbeeld door medicijnen en maaltijden tegelijkertijd te laten bezorgen. Hier kwam het voordeel van het werken in de logistiek ons ten goede, wij werken immers met flow charts en zijn gericht op slimmer werken. Zorginstellingen deden zaken op de ene manier, wij toonden hoe het logistiek ook anders kon. Met slimme logistiek realiseerden we tijdswinst en minder zwaar werk. Zo zie je: openstaan voor ideeën van iemand van buiten je onderneming loont.

Als wij hier studenten krijgen, leren we hen als eerste om een flow chart van het bedrijf te maken. Dit is zo waardevol voor een medewerker, dan weet je hoe alle lijntjes lopen en zie je de bedrijfsprocessen in beeld. Als mensen dit inzicht eenmaal hebben, zie je ze gaan nadenken over bestaande workflows. Het helpt dus om betrokkenheid te creëren. Zo'n flow chart opstellen, lijkt overigens heel makkelijk, maar het is helemaal niet vanzelfsprekend. Zonde eigenlijk. Het is ook weer een kans om werkprocessen onder de loep te nemen en waar mogelijk te verbeteren.

Vacatures invullen kost ondernemers sinds enige tijd heel veel meer moeite dan enkele jaren geleden. Het bijzondere is: bij ons kloppen ze nog steeds aan de deur of ze bij ons mogen werken. Mensen geloven dit vaak niet, omdat veel bedrijven geen personeel kunnen vinden. Goed om te weten, is dat wij al jarenlang werken aan ons merk en de warme cultuur binnen ons bedrijf. We zijn echt een sterk merk. Onze achterdeur is daardoor wat meer dicht dan bij andere logistieke ondernemingen. Ons verloop is ook veel minder. Er zit hier in Uden overigens een bedrijf dat accepteert dat zijn jaarlijks verloop 25% is. De bewuste ondernemer zegt dat hij zo de loonkosten laag kan houden. Ik vind die redenatie onbegrijpelijk. En ben er ook van overtuigd dat beschikbaar personeel uiteindelijk liever voor een fijn bedrijf werkt waar je mag meedenken, dan voor een directief bedrijf dat geen oog voor je heeft en je net zo rap weer inwisselt voor een ander."

Wisselen!

Gefeliciteerd, morgen mag u uw functie voortzetten binnen een zorgorganisatie! Wat zou u meteen willen veranderen? Binnen de zorgsector als geheel en/of binnen uw zorgorganisatie?

"Ik heb daar serieus weleens over nagedacht om van positie te wisselen met iemand anders. Ik heb namelijk twee lastige pubers gehad en heb weleens gedacht in die fase: wat zou het mooi zijn als je in een bepaalde periode de kinderen van een ander gezin kon nemen. En daarna dan samen ideeën uitwisselen over de aanpak van opvoedkundige uitdagingen. Dat hebben we overigens nooit gedaan. Maar lijkt me écht nuttig. Het ophalen van ideeën in andere branches via een interview als dit, vind ik dan ook echt nuttig. Mijn idee voor in een zorginstelling is wellicht helemaal niet verfrissend, maar ik wil het toch delen. Het werk in de zorg komt op mij over als een ondergewaardeerd beroep, omdat mensen aangeven dat ze zich niet gehoord en gewaardeerd voelen. Daarnaast kunnen organisaties lastig aan personeel komen en werken bestaande medewerkers hierdoor onder een enorme druk. Dat móet anders. Om te weten hoe, dien je elke week bewust tijd vrij te reserveren in je agenda. Veel mensen zijn standaard helemaal vol ingepland. Ik kies er elke week bewust voor om maximaal 80% van mijn agenda vol te plannen. Ik wil per se 20% vrij houden om rustig na te kunnen denken over hoe ik zaken anders kan doen binnen mijn organisatie. Bewust innovatietijd inplannen dus.



Als werkgever in de zorg zou ik ook meteen aan de slag gaan met het werkplezier. Mensen moeten weer graag in de zorg willen werken. Dit los je overigens niet ineens op, maar je kunt wel een weg uitstippelen hoe je dit op de lange termijn wilt vasthouden. Ik zou ook direct met medewerkers in gesprek willen over hun ervaringen. Daar heb ik nu namelijk onvoldoende zicht op. Als je een bedrijf goed wilt leren kennen, dan weten medewerkers je het beste te informeren. En daarna vaak de leveranciers en klanten. Hierna zou ik proberen om nieuwe zaken mogelijk te maken, zoals nieuwe instroom. Ik heb begrepen dat daar een groot probleem zit en dan vooral hoe je meer mensen bij de zorg

betrekt. Zij-instromers met de motivatie om te helpen zijn wellicht een goed idee. Dan ga je dus vanuit de open hiring-gedachte mensen laten instromen op bepaalde taken. Ik hoorde hier onlangs overigens dat het ziekenhuis in Uden zoveel mensen moet ontslaan, omdat ze er financieel niet meer uitkomen. Maar dan zit je verdienmodel dus niet goed in elkaar! Als mensen namelijk zo schaars zijn, moet je daar nooit op bezuinigen! Ik hoor vol ongelof zulke nieuwsberichten aan."

Waarmee zou u potentiële medewerkers verleiden om bij u te komen werken?

"Niet met geld. Wij zeggen hier altijd: we zijn een heel prettig bedrijf om voor te werken. Je hoeft ook nooit angstig te zijn om je mening te geven. Je mag hier alles zeggen. We beluisteren ieders ideeën, omdat deze zorgen voor nieuwe kansen. Ik zou potentiële zorgmedewerkers ook altijd het eerlijke verhaal vertellen: *ja, het is af en toe keihard werken, maar het is een ontzettend waardevol beroep. Zonder de zorg staat alles stil. Jij maakt dus het verschil als zorgmedewerker!* Ik zou hen ook zeker meenemen in mijn visie. Daarmee kun je zeggen: *de situatie is nu wellicht nog niet optimaal, maar we zetten gerichte strategische stappen, zodat we over 10 jaar hier staan als zorgorganisatie.*

Als je je medewerkers ondernemend wilt maken, dan moet je zorgen dat ze je visie kennen. Wij dragen deze overal in ons bedrijf uit op onze schermen. Je moet daarnaast ook je verhaal persoonlijk aan je mensen vertellen. Dus: *zo en zo zien we onze toekomst voor ons.* Als je de belangrijke elementen van je visie deelt met je mensen, gaat het bij hen bruisen. Doe je dat niet, dan kun je van je mensen ook geen enthousiasme voor jouw ondernemerschap verlangen.

De basis van mijn insteek zit dus duidelijk in de mens. Als je die achter je ondernemersvisie krijgt met betrokkenheid, motivatie en enthousiasme, dan heb je het al bijna gewonnen. Dat gaat dus bijna niet over geld!"

Hoe zou u mensen stimuleren om voor het werk in de zorg te kiezen?

"Nou, ik vraag me af of alle mogelijke instroomkanalen goed onderzocht zijn. Kun je oud-uitstromers bijvoorbeeld nog terughalen door bij hen het vuurtje weer aan te wakkeren? Het is me onduidelijk of dat wordt geprobeerd. Ik zou voorstellen om mensen sneller op te leiden voor losse taken die eenvoudig uitgevoerd kunnen worden (*job crafting*), zodat bestaande medewerkers minder taken hebben. Ik denk ook dat niet zo zeer meer geld, maar wel meer maatwerk in de zorg nodig is om de personele uitdagingen op te lossen. En spreek bij je wervingscampagne nieuwe mensen ook eens aan op hun gevoel: *je wilt toch ook dat zorgmedewerkers voldoende tijd hebben om aan het bed te staan én tijd overhouden om vrij na te denken? Daar kun jij voor zorgen, denk mee over ons prachtige vak!* Ik trek hierbij bewust de parallel met Defensie, die op dit moment een goede campagne heeft: *Om de krijgsmacht ook in de toekomst sterk te houden zijn elk jaar nieuwe medewerkers nodig. Vooral jongeren en reservisten.*



Zo houdt Defensie een juiste mix van ervaren en niet ervaren personeel, jong en oud. Bekijk hier onze mogelijkheden. Maak je werk ook aantrekkelijk met de juiste omstandigheden. Ik zie vooral veel foute financiële stromen. De medicijnleveranciers zijn te rijk, persoonsgerichte zorg moet voorop staan, niet hun verdienmodel. De overheid kan hier een enorme rol in spelen.”

En wat zou u doen om medewerkers te behouden?

“Als je ze makkelijk aantrekt, dan behoud je ze ook. Een fijn bedrijf heeft de achterdeur gesloten. Als je goed voor je mensen bent, zul je ze behouden.”

Welke innovaties uit uw bedrijf neemt u mee naar de zorgorganisatie?

“Ik ben van het automatiseren en zeg altijd: hard werken is niet nodig, als je ook slim kunt werken. Als bepaalde zaken je dus nog heel veel handwerk kosten, kijk dan hoe je het werk kunt automatiseren. Zo hebben wij ook ons

transportmanagementsysteem geautomatiseerd en krijgen we van elke auto in ons boordriversysteem de informatie van ritten en de beloningsinformatie doorgestuurd. Scheelt veel overschrijfwerk!

Wist je trouwens dat als je je medewerkers stimuleert om heel lui te zijn, dat ze dan zelf op zoek gaan naar automatiseringsmogelijkheden? Zo vind je in ieder bedrijf wel automatiseringsmogelijkheden. Een andere optie is om mensen van buiten binnen te laten in je bedrijf. Zij kijken met een frisse blik naar allerlei zaken in je bedrijfsvoering. Vaak hoor je mensen zeggen *ja, maar dat doen we al jaren zo*. Als je in die redenatie blijft hangen, mis je kansen om je bedrijf te vernieuwen en verduurzamen. Niet doen dus. Innoveren begint met loslaten wat je nu doet.”

trans
vorm
voor werken
in zorg en welzijn

 WGV Zorg en Welzijn

Spoorlaan 171 04
5038 CB Tilburg
088 144 40 00
info@transvorm.org
www.transvorm.org

Zutphenseweg 51
7418 AH Deventer
088 255 66 50
info@wgvzorgenwelzijn.nl
www.wgvzorgenwelzijn.nl

Conclusies

Algemeen

Uit de zes diepte-interviews met vertegenwoordigers van andere sectoren zijn diverse algemene opmerkingen, maar ook verbeterpunten voor de zorg- en welzijnssector op te maken.

Anders inrichten en organiseren

De geïnterviewden houden nagenoeg unaniem een slag om de arm, omdat ze de sector zorg en welzijn niet goed kennen, maar vrijwel allemaal zien ze winst in het anders inrichten en organiseren van werk.

Verminderen van neventaken

Bijna alle gesprekskandidaten spreken over het verminderen van administratieve lasten en het schrappen van overbodige taken. Ze willen dat zorgverleners hun aandacht kunnen richten op hun belangrijkste taak: het verlenen van zorg. En niet op bureaucratische taken of andere zaken waarvoor ze niet opgeleid zijn.

René Swart, HR-directeur van Schunk Xycarb Technologies

'De werkdruk in de zorg is zo hoog, dat mensen nauwelijks toekomen aan persoonlijke aandacht.'

Technologische oplossingen

De andere sectoren zien diverse technologische oplossingen voor administratieve en repeterende of routinematige werkzaamheden. Ook hebben ze de indruk dat zorg- en welzijnsorganisaties meer gebruik kunnen maken van zorgtechnologie en zien ze ruimte (en winst) in het verbeteren van logistieke processen.

Geke Kooij-Flierman, HR-manager Thales Nederland

'Tijdens de coronapandemie ontdekten we de vele mogelijkheden van videocontact. Dat is in mijn beleving dan ook de toekomst in plaats van je experts ter plaatse brengen om daar zaken te diagnosticeren.'



Alles tegen het licht houden

Het is belangrijk om afstand te nemen van de huidige taakverdeling en hierbij de medewerkers, alle werkzaamheden en potenties van mensen tegen het licht te houden én de taken opnieuw te verdelen.

Arnold Kooistra, HR-manager Sdu

'Misschien moet je als HR-manager ook eens nachtdiensten draaien. Ik deed dat in de drukkerij wel. Dan leer je wat er op je werkvloer leeft.'

Menselijk kapitaal

Kijkend naar het thema 'menselijk kapitaal' stellen alle werkgevers en HR-managers dat het belangrijk is om échte aandacht voor je medewerkers te hebben.

Hoewel zij er niet aan twijfelen dat er al heel veel gebeurt, geven ze graag nog enkele gerichte tips voor werkgevers in de zorg- en welzijnssector:

- Zet medewerkers centraal
- Zorg voor persoonlijke aandacht
- Erken vakmanschap
- Geef medewerkers zeggenschap over eigen werk; hun eigen rol/kunnen én laat hen meedenken hoe werkzaamheden te (her)verdelen
- Daag mensen uit om mee te denken over verbeteringen: hoe worden wij én onze klanten/cliënten nog blijer?
- Als je vrijheid geeft, ontvang je vertrouwen
- Formuleer duidelijk waar je als organisatie heen wilt, waar je over een x-aantal jaren wil staan, maar laat medewerkers dit verder invullen
- Betrek medewerkers bij belangrijke beslissingen, laat ze meedenken, daarmee creëer je draagvlak
- Het mooiste is als medewerkers zelf de organisatie verbeteren en elkaar tegelijkertijd motiveren

Intrinsieke motivatie

Een interessante passage bij dit thema gaat over intrinsieke motivatie. De wil om iets te bereiken, is volgens Rob Jansen, eigenaar van Chain Logistics een belangrijke voorwaarde voor personeelsbehoud: "Ik zou iedereen willen zeggen: zorg voor een bedrijfscultuur waarin oprechte aandacht voor je medewerker voorop staat en zorg dat je mensen kansen krijgen én grijpen. Bedenk als werkgever ook altijd hoe je zelf behandeld zou willen worden. Het gaat ook allemaal niet om geld, het gaat om intrinsieke motivatie".

Volgens de *self-determination theory* van bekende psychologen Edward Deci en Richard Ryan zijn er in elk geval drie universele menselijke behoeften waar je op in kan spelen om **intrinsieke motivatie te stimuleren**: competentie, autonomie en sociale betrokkenheid (relatie/verbinding).

Samenwerken en collegialiteit

De vertegenwoordigers van andere sectoren zien allemaal het belang van het bevorderen van samenwerken en collegialiteit. 'Het samenwerken van teams' blijkt belangrijk voor de motivatie en het werkplezier. Sta bewust stil bij wat goed gaat en vier successen samen, klinkt het meermaals.

Ook is het van belang de samenwerking te bevorderen tussen teams die in de praktijk niet veel met elkaar te maken hebben, of juist collega's in een ander teamverband bij elkaar te zetten om zo van elkaar te leren.

Kijk daarnaast naar samenwerking tussen organisaties, om elkaar te inspireren als het gaat om hoe om te gaan met menselijk kapitaal, maar ook om samen personeelstekorten aan te pakken. Denk aan een fulltimer die op twee locaties parttime werkt of een gedeelde poule van flexwerkers. Het is belangrijk dat je als organisatie uit je bubbel durft te stappen en over de mogelijkheden van de eigen organisatie durft te kijken.

Behoud van medewerkers

Werkgevers zien behoud als een belangrijk thema, maar niet ten koste van alles. Soms is het ook goed als medewerkers verder gaan, ook buiten de organisatie. Hoewel de meeste werkgevers benoemen dat het salaris in de zorg hoger mag (ze vinden het werk 'ondergewaardeerd'), geven ze ook aan dat geld over het algemeen geen belangrijk middel is om mensen te behouden. Dat moet in elk geval niet de reden zijn waarom mensen blijven.

René Swart, HR-directeur van Schunk Xycarb Technologies

'Onze mensen ervaren: ik doe ertoe, ik ben van waarde voor het bedrijf. Dat goede gevoel bindt mensen aan je organisatie'

Binden en boeien

Het binden van mensen aan je organisatie doe je door ze verantwoordelijkheden en uitdagingen te geven. Daardoor ervaren ze: 'Ik doe ertoe en ik ben van waarde voor het bedrijf'. Persoonlijk en waardengedreven werk helpt om medewerkers te binden en boeien. Zorg verder voor diversiteit van werkzaamheden en geef medewerkers regie over de uitvoering van het werk. Geef medewerkers ook uitdagingen en de ruimte om deze zelf op te lossen of hun vernieuwende ideeën waar te maken.

Rob Jansen, eigenaar Chain Logistics

'Ik geloof in een sociocratische aanpak: alle medewerkers kunnen meedenken over het beleid.'

Leren en ontwikkelen

Het op peil houden van kennis en vaardigheden is voor de respondenten een vanzelfsprekendheid. De verantwoordelijkheid om het initiatief hiervoor te nemen, ligt bij de medewerkers zelf. Werkgevers faciliteren op verschillende manieren.

Energie krijgen

Naast ruimte voor professionele ontwikkeling moet er ook ruimte zijn voor persoonlijke ontwikkeling en groei. Sluit bijvoorbeeld aan bij bezigheden waarvan medewerkers in hun privéleven energie krijgen. En investeer in competenties die behalve bij vrijwilligerswerk ook op het werk van pas komen. En daag je medewerkers uit nóg beter te worden in hun vak.

Zicht hebben op kennisniveaus

Alle werkgevers hanteren een systeem waarin zowel de werknemer, als de werkgever zicht heeft op iemands kennis of vaardigheidsniveau. Leer- en ontwikkeldoelen worden daarop afgestemd. Ze zijn allemaal tevreden over hun eigen systeem.

Nadenken

Belangrijk is dat medewerkers nadenken en dat je als werkgever zelf nadenkt over wat iemand nodig heeft of zou kunnen hebben. Stimuleer dat mensen buiten hun kaders denken, dat ze hun skills verbeteren en breder inzetbaar zijn. Organisatieontwikkeling is belangrijk; dat betekent dus ook ontwikkeling van je medewerkers.

Rob Jansen, eigenaar Chain Logistics

'We zijn samen met andere bedrijven in Uden gestart met de Maashorst Academy. Hier kun je bijna alles leren wat je wilt. Het is onderwijs op maat. Mensen leren er deels online en deels fysiek. Doelstelling van deze leerplek is dat mensen met en van elkaar leren en zichzelf ontwikkelen en hun kennis verrijken. We creëren werkgelegenheid, bieden ontwikkelmogelijkheden en stellen leerfaciliteiten beschikbaar voor eenieder die gemotiveerd is, ongeacht afkomst en verleden. Doordat we samen met andere bedrijven de leerwegen faciliteren, ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor medewerkers.'

Ondersteunende tool

Een interessante passage over zelfontwikkeling van medewerkers komt uit het interview met Steven Verkuil van Inversable: "Medewerkers besteden zelf wekelijks vier uur aan verdieping van hun kennis, maar hebben geen verplicht leerprogramma. Er is wel een duidelijke verwachting dat je het leuk vindt om met nieuwe dingen aan de slag te gaan. Dat trekt ook studenten aan. Met badges (van BadgeCollect) geven we dit vorm. Iedereen kan zien welke badges anderen hebben behaald. Dat triggert mensen om ook bepaalde badges te behalen, zo zien we. En in de online marktplaatsomgeving van BadgeCollect zijn de badges onderverdeeld in categorieën waarin je ideeën kunt opdoen. We proberen zo het leerklimaat te faciliteren."

Werving en selectie

Vrijwel elke werkgever geeft aan dat kwalificaties steeds minder belangrijk worden. Kwalificaties verouderen, mensen moeten zich vooral kunnen blijven ontwikkelen. De krappe arbeidsmarkt speelt een grote rol bij deze ontwikkeling.

Vast blijven houden aan harde eisen is eigenlijk geen optie. Behalve bij heel specialistische functies die een bepaalde kwalificatie vereisen.

Vaardigheden van de toekomst

De focus is verschoven van kwalificatie naar competenties, interesse, ambitie, motivatie en passie. Maar ook flexibiliteit en creativiteit zijn belangrijk; om nieuwe dingen aan te leren en om zelfstandig problemen op te lossen. In feite de vaardigheden van de zorgmedewerker van de toekomst.

Intrinsieke motivatie

In werving richten de respondenten zich meer op het uitlichten van de *why* van het bedrijf en het vertellen van een verhaal. Zo spreek je volgens hen medewerkers aan op hun intrinsieke motivatie.

Kim de Winter, HR-manager van idverde

'Het zijn precies onze waardengedreven concepten die onze medewerkers trots maken op hun werk. Deze concepten zijn niet alleen handig om onze diensten goed weg te zetten in de markt, ze maken ook duidelijk waarom het werk van onze mensen zo belangrijk is. Zij zetten essentiële stappen naar het grotere doel. Dit laatste zie je terug in onze wervingscampagnes.'

'We zijn van reactief naar proactief werven gegaan. Het uitlichten van de 'why' van ons bedrijf en storytelling helpen ons bij werving. Dus het 'waarom we doen wat we doen'. Zo spreek je mensen aan op hun intrinsieke motivatie. We doen belangrijk werk en dat dragen we graag uit.'

Kortetermijnkansen

Een aantal werkgevers benadrukt het belang van zij-instromers en denkt hiervoor ook kansen te zien voor de sector zorg en welzijn. Men ziet kansen in verkorte opleidingstrajecten of opleidingen in delen opknippen. Het aanleren van de belangrijkste handelingen in verkorte trajecten en vervolgens ervaring laten opdoen, daarmee heb je op korte termijn extra handen aan het bed. Zorg dat zij-instromers direct op het goede niveau en de juiste plek terechtkomen. Mensen willen niet via zijwegen instromen, of starten met ondersteunend werk. Ze willen zorgen, laat ze dat dan ook doen.

Arnold Kooistra, HR-manager Sdu

'Durf in de zorg veel meer te werken met vaste contracten. Overal wordt maar vanuit gegaan dat het draait om flexibilisering van de arbeid, maar veel mensen zitten niet te wachten op flexibilisering van hun baan. Ze willen gewoon zekerheid. Geef dat aan de mensen die dat willen.'



Open hiring

Een werkgever is een groot voorvechter van 'open hiring', een principe dat in de zorg nog nauwelijks wordt ingezet. Mensen krijgen een baan zonder sollicitatiegesprek, ze bepalen zelf of ze geschikt zijn voor vacatures. Hij is ervan overtuigd dat dit een belangrijke oplossing is voor de personele krapte, al ziet hij ook dat het niet voor alle functies bruikbaar is. Desalniettemin een interessante invalshoek om verder te onderzoeken.

Rob Jansen, eigenaar Chain Logistics

'Mensen kunnen bij ons een baan krijgen zonder sollicitatiegesprek. Ze bepalen ook zelf of ze geschikt zijn voor onze vacatures. We vragen in de vacature bijvoorbeeld letterlijk: Kun je tien kilo tillen en vier uur per dag staand werken? Dan ben je van harte welkom bij Chain! We hebben dankzij open hiring veel minder problemen dan andere transportbedrijven die nauwelijks aan mensen kunnen komen.'

Innoveren en samenwerken

Op de vraag wat de respondenten verstaan onder innoveren, volgen zeer uiteenlopende definities.

- **Innoveren is** een omgeving creëren waar mensen uitgedaagd worden om creatief te zijn.
- **Innoveren is** slimmer werken, met name samenwerking opzoeken tussen collega's en partners.
- **Innoveren is** buiten de gebaande paden denken.
- **Innoveren is** veranderingen doorvoeren die nog niet gangbaar zijn. En dan doel ik op veranderingen om processen beter te maken, het werk eenvoudiger en problemen op te lossen.

Durf

Innovatie vraagt om durf, zo wordt duidelijk uit de interviews. Durf om los te laten. Durf om te experimenteren. Durf om het anders te doen. En *one-size-fits-all* bestaat niet. Het blijkt dat innovatie het beste werkt als je eerst kijkt naar je bedrijfscultuur en dat je medewerkers vraagt om met ideeën te komen. Vraag medewerkers om als ondernemers te denken. Daardoor sluiten innovaties veel beter aan bij de werkvloer en is implementatie gemakkelijker.

Steven Verkuil, eigenaar Inversable

'De zorg is een heel interessant domein. Heel veel disruptieve innovaties zie je in de zorgsector opkomen. Huidige zorgorganisaties kunnen niet stil blijven zitten en zullen moeten acteren.'

Rob Jansen, eigenaar Chain Logistics

'Je mensen bepalen of vernieuwingen gedragen worden. Maar ik zeg nadrukkelijk: Wie open staat voor anderen, is al vernieuwend bezig. In dat opzicht spreekt dit interview voor de zorgsector me ook erg aan. Je krijgt input uit een vreemde sector en stelt je hiervoor open. Daarmee is de eerste stap voor het innoveren van het personeelsbeleid in de zorgsector al gezet.'

Blockchaintechnologie

Eenzijds denken de respondenten bij innoveren aan technologie, en zien zij die mogelijkheden ook in de zorg. Bijvoorbeeld blockchaintechnologie als rekentool voor eenvoudige transacties van flexpersoneel tussen zorgorganisaties. Of technologie om werkdruk te verminderen. Maar ze zien ook innovaties in anders werken of de noodzaak tot innovatie van HR-beleid.

Steven Verkuil, eigenaar Inversable

'Een mooi voorbeeld van de blockchaintechnologie is de Persoonsgebonden Budget-munt in de gemeente Deventer. Veel begeleiders waren een groot deel van hun tijd bezig met controleren of alle zaken volgens de regels gingen. Dat kon anders, hebben we bewezen.'

Wisselen!

Wat zou je anders doen als je je huidige functie mag voortzetten in de zorg? Die slotvraag leverde bijzondere tips op.

Bijvoorbeeld over het werken in multidisciplinaire teams waarin mensen samenwerken die normaal gesproken weinig contact hebben. Laat bijvoorbeeld mensen van zorginkoop kennismaken met de werkvloer en andersom. Ook komen de respondenten hier terug op het faciliteren van eigen initiatief en het creëren van ruimte voor intern ondernemerschap. Laat mensen 'intrapreneur' zijn.

Schrappen van taken

Velen komen hierbij weer terug op het verminderen van werkdruk en schrappen van overbodige (administratieve) handelingen. Ze zien dat het stressvol, frustrerend, onbevredigend én demotiverend is als je weinig aandacht kunt hebben voor je patiënten terwijl daar juist de intrinsieke motivatie ligt.

Oprechte aandacht

Onderzoek wat als ballast wordt ervaren en schrap dat, vervang het of pas het aan, waar mogelijk met inzet van automatisering en technologie. Heb oprecht aandacht voor je mensen. Zorg dat de basis goed geregeld is, dat je voorwaardenscheppend bezig bent en dat je medewerkers hun werk kunnen doen zonder onnodige ballast.

Rigoureuze aanpak

Sommigen zouden dat rigoureuze aanpakken, zo blijkt uit deze passage. "Ik zou direct teruggaan naar de core business van de zorg en alle overbodige vergaderingen afschaffen, net als functies die weinig toevoegen. Werkelijk alles wat de bureaucratie in stand houdt, zoals extra managementlagen, zou ik schrappen."

Uit de waan van de dag

En afstand nemen van de waan van de dag is belangrijk. Er moet ruimte zijn voor reflectie. Zoals een werkgever zegt: "Stilstaan en afstand nemen om te kijken hoe zaken binnen je organisatie anders kunnen. Een werkdag is zo voorbij. Het is dus heel goed om juist eens stil te staan bij wat er op werkdagen zoal gebeurt en wat er niet gebeurt. Als ik een nieuwe medewerker heb aangenomen, vraag ik na een proeftijd én na honderd dagen wat hem of haar is opgevallen aan onze organisatie. Wat er positief uitspringt of juist als onlogisch is ervaren in werkprocessen. Iemand met een frisse blik kan je interessante inzichten geven."

Geke Kooij-Flierman, HR-manager Thales Nederland
'Als je niet innoveert, besta je op enig moment niet meer.'



Meer informatie

Heeft u naar aanleiding van deze publicatie vragen of opmerkingen? Of wilt u wellicht in contact komen met een van de respondenten om aanvullende vragen te stellen? Neem dan contact op met de projectleiders van 'Toekomst in Beeld'. Zij helpen u graag verder.

-Martin van Berloo: m.vberloo@transvorm.org

-Johan Stubbe: j.stubbe@wgvzorgenwelzijn.nl.

