

# Toekomst in Beeld

## Voorwoord

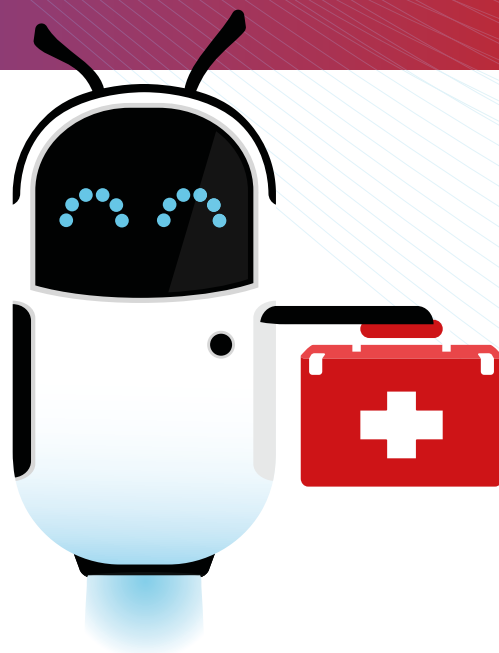
**Als gevolg van de vergrijzing stijgt het aantal ouderen en daarmee het aantal mensen met één of meerdere aandoeningen. Daarnaast maken ontwikkelingen op het gebied van technologie (nieuwe medicijnen, nieuwe apparatuur voor diagnostiek en behandeling) het mogelijk om meer mensen beter te behandelen. Onder invloed van deze factoren neemt de vraag naar zorg toe.**

Dit legt een grote druk op de arbeidsmarkt van zorg en welzijn, die al jarenlang kampt met krapte en tekorten. Op dit moment werkt al 1 op de 7 mensen in de sector, bij ongewijzigd beleid moet dit richting de 1 op de 4 in 2040.

Een dergelijk beslag op de arbeidsmarkt is echter niet realistisch. Als gevolg van ontgroening neemt de grijze druk toe, de potentiële beroepsbevolking wordt naar verhouding kleiner. Bovendien neemt de vraag naar personeel ook toe in andere sectoren.

Bovenstaande is een heel korte samenvatting van een complex arbeidsmarktprobleem waarover al jarenlang veel gesproken en geschreven wordt. Maar in feite is er een simpele conclusie te trekken; in de komende jaren zullen er te weinig nieuwe mensen beschikbaar zijn om aan de vraag van de arbeidsmarkt te voldoen. Het alleen maar inzetten op 'meer personeel' is onwenselijk vanuit zowel het kostenperspectief als een realistisch perspectief. De oplossingen voor de vraagstukken moeten uit meerdere hoeken komen. Denk hierbij aan technologische innovaties (de inzet van technologie voor verhoging van productiviteit en/of substitutie van arbeid) en sociale innovaties (anders werken, anders organiseren). Dergelijke innovaties blijken in de sector zorg en welzijn echter maar moeilijk van de grond te komen en/of de pilotfase met moeite te ontstijgen.

Naast het feit dat de sector meer moet doen met minder beschikbare mensen is ook de toenemende flexibiliteit van de arbeidsmarkt een uitdaging voor de werkgevers. Steeds meer zorgprofessionals willen 'flexwerker' worden. Het is voor



werkgevers steeds moeilijker om te komen tot een goede verhouding tussen vast en flexibel personeel. Dit betekent dat de continuïteit van zorg onder druk komt te staan en de personele kosten toenemen.

## *We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.*

De vraag is of bovenstaande problemen exclusief zijn voor onze sector. Hoe ervaren werkgevers uit andere sectoren dit? Welke problemen ervaren zij in hun personeels- of arbeidsmarktbeleid? En hoe gaan ze om met deze problemen? Hoe innoveren zij en waarop? Hoe gaan zij om met de toenemende flexibiliteit van de arbeidsmarkt? Zien ze hierin bedreigingen of kansen? Welke ontwikkelingen of innovaties zijn er gaande in andere sectoren die de sector zorg en welzijn kunnen helpen? Welke adviezen zouden werkgevers in andere sectoren - niet gehinderd door enige kennis van zaken - geven aan de sector zorg en welzijn? Wat kan onze sector van hen leren?

Het antwoord op al deze vragen leest u terug in verschillende vraaggesprekken.





Arnold Kooistra

# ‘Geef oprechte aandacht aan je medewerker’

Met de digitalisering van de samenleving heeft Sdu (voorheen Staatsdrukkerij en Uitgeverij) in Den Haag haar uitgeverij 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

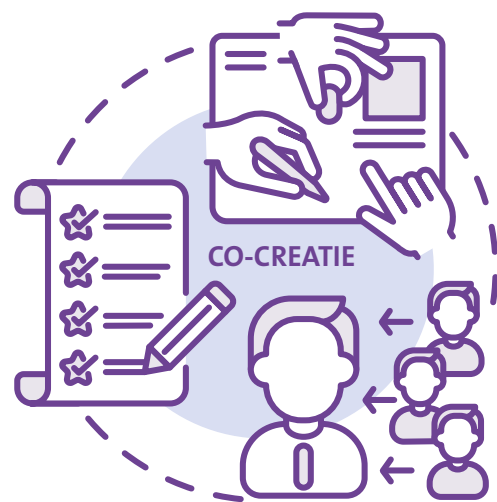
Waar voorheen duizenden boeken, naslagwerken en publicaties per week de deur uit gingen, is bij Sdu voortaan digitale informatie in slimme werkoplossingen troef. Daarmee is het bedrijf primair een data- en workflowleverancier geworden voor professionals, zoals notariaten, advocaten en fiscalisten.

“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 ze 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 zoiets '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

 **WGVI** 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@wgvgzorgenwelzijn.nl  
www.wgvgzorgenwelzijn.nl