



"Samen klaar voor een
flexibele arbeidsmarkt."

Samenwerken doe je niet
alleen



Samen in actie voor een
sociaal pact



Onderwijs: de lat ligt
steeds hoger



In het oog... Meindert
Schmidt



Meer grip op veilighe..



Samen klaar voor een
flexibele arbeidsmarkt



Reorganiseren: de do's en
don'ts



Trends op de
arbeidsmarkt



Buiten de sector: lean
manufacturing bij Scania



Blik naar de toekomst...



Op de hoog...



Samenwerken doe je niet alleen



“De medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal van onze organisaties.”

“Ik wens u veel personeel” is een verwensing, die zijn oorsprong vindt in de joodse cultuur. Het laat zien dat personeelsvraagstukken van alle tijden zijn. We hebben het in beleidstermen gegoten, maar in essentie komt het erop neer dat het niet eenvoudig is om een stukje autonomie uit handen te geven. Zelf zouden we het meestal anders, beter of sneller doen. Dat denken we althans. Willem Elsschot schreef het al: “Tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren”. We raken dus snel de weg kwijt en verliezen het grote doel uit het oog. De sector zorg en welzijn is, ook al praten we steeds meer over de inzet van technische hulpmiddelen, bij uitstek een sector waar het gaat om mensen. Mensen die zich druk maken over het welzijn en welbevinden van anderen. De medewerkers vormen ook het belangrijkste kapitaal van onze organisaties.

WGV Zorg en Welzijn is opgericht om arbeidsmarkt vraagstukken in de sector zorg en welzijn in regionaal verband op te kunnen pakken. De rol van de regio wordt steeds belangrijker.

Terwijl verantwoordelijkheden in toenemende mate worden neergelegd bij burgers, lokale overheden, individuele bedrijven en hun werknemers, zoeken deze partijen elkaar in regionaal verband op bij het vinden van oplossingen voor vraagstukken. Het knelpunt van de een, is soms ook de oplossing van de ander. Om die oplossingen te vinden moeten partijen elkaar kennen en vertrouwen. Dat vraagt om een open communicatie en de overtuiging dat samenwerken loont. Vandaar ook het initiatief van WGV Zorg en Welzijn om een bestuurdersmagazine uit te geven. Dit nieuwe online magazine heeft tot doel bestuurders, samenwerkingspartners en externe stakeholders te informeren over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en te betrekken bij de beleidsbepaling. Samenwerken doe je niet alleen.

Gerard Nederpelt
Directeur WGV Zorg en Welzijn

Wilt u een abonnement op dit online magazine? [Klik dan hier](#)

Samen in actie voor een sociaal pact



Wie van puzzelen houdt kan z'n hart ophalen. Het smeden van een 'pact' tussen partijen met verschillende belangen is een grote uitdaging. Het werkgelegenheidsvraagstuk in zorg en welzijn is groot, maar niet uniek. In de meeste bedrijfstakken is momenteel wat aan de hand. Slechts weinige sectoren zijn echter net zo complex als de sector zorg en welzijn.

Gerard Nederpelt, directeur van WGV Zorg en Welzijn:

"De regeling voor de cofinanciering van sectorplannen, die de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op 12 augustus in de Staatscourant publiceerde, maakt duidelijk dat een breed draagvlak voor de uitvoering van de plannen noodzakelijk is. Dat houdt in dat er overeenstemming moet zijn over de uitgangssituatie (het hier en nu), over het toekomstperspectief en over de route die bewandeld moet worden. De minister betaalt de helft van de kosten. De andere helft moet van de werkgevers zelf komen of via O&O-fondsen beschikbaar worden gesteld. WGV Zorg en Welzijn heeft dit voorjaar een oproep gedaan om in regionaal

verband gezamenlijk de uitdagingen op te pakken die samenhangen met de komende transitie in de sector. Zorg en welzijn is niet langer de banenmotor. Integendeel. Het aantal arbeidsplaatsen krimpt. Tot nu toe kon dat veelal zonder gedwongen ontslagen, maar inmiddels is dat niet langer het geval. Organisaties bereiden zich voor op moeilijke tijden, vol onzekerheid. Macro-bezuinigingstaakstellingen worden niet door zorg- of welzijnsinstellingen concreet vertaald en ingevuld, maar door anderen. Daardoor blijft lange tijd onduidelijk welke keuzes worden gemaakt en wordt pas geleidelijk aan duidelijk wat dit voor instellingen betekent. Voor zorg en welzijn geldt daarbij een bijzondere omstandigheid. 'Behoeft' staat in deze sector namelijk niet gelijk aan 'vraag'. Bezuinigingen worden vertaald in een vermindering van de collectief bekostigde 'vraag', waarbij de 'behoefte' veelal aanwezig blijft. >

"Het smeden van een 'pact' tussen partijen met verschillende belangen is een grote uitdaging."

Hoe op een goede wijze in de behoefte van cliënten kan worden voorzien, is de ultieme uitdaging waar zorg- en welzijnsorganisaties zich voor gesteld zien."

Jacqueline Buys, directeur MBO College voor Gezondheidszorg ROC van Twente:

"Een regionaal sociaal pact vind ik van groot belang. Hierbij is een belangrijke rol voor WGV Zorg en Welzijn weggelegd; het samenbrengen van partijen om meer samenwerking te bewerkstelligen voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Vooral op beleidsmatig niveau zijn er nog voldoende mogelijkheden voor samenwerking tussen onderwijs, werkveld en politiek. Nu zoeken partijen elkaar wel op, maar de initiatieven zijn te versnipperd, we willen toewerken naar een holistisch geheel waarin het gezamenlijk belang voorop wordt gesteld. WGV Zorg en Welzijn vormt de 'linking pin' van de sector zorg en welzijn. Natuurlijk passeren wij de werkgeversvereniging regelmatig om individueel met zorginstellingen afspraken te maken voor bijvoorbeeld maatwerkopleidingen, maar het blijft erg prettig om voor sectorbrede knelpunten de werkgeversvereniging in actie te laten komen. In vergelijking met het werk van WGV Zorg en Welzijn worden in andere branches problemen wel opgepakt, maar hebben zij een minder collectieve uitkomst. Zo stranden in de bouwsector nog veel initiatieven.

Partijen proberen wel knelpunten op te lossen, maar er is geen coördinatie en er wordt onvoldoende gezamenlijk belang gezien."

Steven Kroon, wethouder in de gemeente Doetinchem:

"De regio staat voor een grote uitdaging. Organisaties bereiden zich voor op moeilijke tijden, vol onzekerheid. Medewerkers zullen anders worden ingezet en zullen andere competenties moeten aanboren. Ook is er sprake van terugloop van het aantal stageplaatsen. Dat vraagt om meer afstemming en samenwerking tussen onderwijsinstellingen, zorginstellingen, ziektekostenverzekeraars, zorgkantoren, vakbonden en gemeenten. De gemeente Doetinchem wil partijen verbinden om te komen tot een sociaal pact. In een pact spreken partijen de intentie uit om nauwer met elkaar te gaan samenwerken, om werkgelegenheid te behouden en de arbeidsmarkt toekomstbestendig te maken. Het pact is er voor medewerkers uit de zorg, want iedereen verdient werk!" •

"Zowel nieuwe beroepskrachten, als zittend personeel moeten worden opgeleid om aan de nieuwe eisen te voldoen"

Nieuwe eisen

Hoe gaat de sector zich de komende jaren ontwikkelen? Een vijfjaars perspectief is lastig. De behoefte zal toenemen, de collectief gefinancierde vraag staat onder druk. Bezuinigingen zullen niet overal in gelijke mate en op hetzelfde moment drukken. Er wordt niet alleen bezuinigd, er worden ook andere eisen gesteld. Zowel nieuwe beroepskrachten, als zittend personeel moeten worden opgeleid om daarop goed in te kunnen spelen.

Het sociaal pact wordt een succes als er in de regio daadwerkelijk een cultuur ontstaat waarbij ervoor gekozen wordt de uitdaging gezamenlijk aan te gaan. Het sectorplan is dan niet meer dan een hulpmiddel om daar een vliegende start mee te maken.

Voor het routeschema en een overzicht over de tussenliggende haltes: houd de website www.wgvzorgenwelzijn.nl van de vereniging in de gaten.

Onderwijs: de lat ligt steeds hoger

De lat ligt steeds hoger; studenten moeten steeds meer kunnen. Onderwijsbestuurder Anky Veldman: "We zullen samen met de zorg- en welzijnsinstellingen moeten overleggen over hoe we daar naartoe kunnen werken."

Kortere, intensievere opleidingen, betere examens, aantrekkelijker en goed onderwijs. Dat is de politieke opdracht voor het middelbaar beroepsonderwijs voor de komende jaren. "We staan aan de vooravond van een turbulente tijd", zegt Anky Veldman. Zij is lid van het college van bestuur van ROC Aventus en voorzitter van de bedrijfstakgroep Zorg, Welzijn en Sport van de MBO Raad.

"Alle opleidingen moeten tegen het licht worden gehouden en op een andere leest worden geschoeid."

Een hele waslijst. Wat ziet u als de grootste uitdaging?

"Om in relatief korte tijd aan de nieuwe eisen te voldoen. Alle opleidingen moeten tegen het licht worden gehouden en op een andere leest worden geschoeid."

Wat gaan de welzijns- en zorginstellingen daarvan merken?

"Stages zijn een belangrijk onderdeel van de opleidingen. Er is nu een landelijke paritaire commissie bezig met de vernieuwing van de kwalificatiedossiers waarin per opleiding staat beschreven over welke kennis en vaardigheden pas afgestudeerde studenten moeten beschikken. De minister stelt die eisen daarna vast. Op welke manier de stages veranderen, verschilt per opleiding. Over het algemeen zie je dat de lat steeds hoger ligt; afgestudeerden moeten steeds meer kunnen. We zullen samen moeten overleggen over hoe we naar die hogere lat kunnen toewerken." >



Kortere opleidingen die beter zijn. Dat lijkt haaks te staan op elkaar. Is dat wel mogelijk?

"Dat is ook voor mij een vraag. Kan dat wel? Ik durf er geen harde uitspraak over te doen. In de opdracht van de overheid zit ook nog een bezuiniging verpakt. We zullen alles in het werk stellen om de doelen te bereiken. Voor een aantal opleidingen gaat dat waarschijnlijk wel lukken. Er is al ervaring met driejarige opleidingen maatschappelijke dienstverlening en sociaal cultureel werk. De verkorte opleidingen moeten in de studie jaren 2014 of 2015 van start gaan. De aangescherpte kwalificatiedossiers gaan gelden voor de eerstejaars die in 2016-2017 beginnen."

Vraag en aanbod van arbeidskrachten sluiten niet altijd goed op elkaar aan. Hoe is een betere afstemming te bereiken?

"De maakbaarheid van de arbeidsmarkt bestaat niet. Zodra ministeries bepaalde maatregelen afkondigen, verandert er al van alles. Neem de kinderopvang. Drieënhalve jaar geleden kregen wij de opdracht meer leidsters af te leveren voor de kinderopvang. Maar nog voordat de studenten klaar waren, is de hele markt voor de kinderopvang ingestort. Werkgevers kunnen vaak niet aangeven hoe hun behoefte aan arbeidskrachten over een paar jaar zal zijn. Instellingen in de publieke sector hebben onder meer te maken met het kabinetsbeleid,

en dat laat zich niet voorzien. Beslissingen over de AWBZ en veranderingen in de thuis- en jeugdzorg hebben grote impact. Zelfs ministeries zijn het niet eens over hoe de vraag zich ontwikkelt. Kijk, je kunt als overheid de belangstelling voor bepaalde opleidingen willen stimuleren, maar je zult ook moeten kijken naar de kwaliteiten en talenten van een student. Als je iets gaat doen waar je niet goed in bent of waar je interesse niet ligt, dan zal je ook nooit echt goed worden in dat beroep."

Hoe zorgt u dat opleidingen blijven aansluiten bij de soms snel veranderende praktijk?

"Wij laten ons voortdurend informeren door commissies met daarin mensen uit het werkveld. Dat is beter dan een verpleegkundige voor de klas zetten. Lesgeven is ook een vak."

De uitval in het mbo is groot. 28 procent van de studenten haalt de eindstreep niet. Wat doet u er aan?

"Bij de opleidingen voor zorg en welzijn is dat percentage significant lager: twintig procent. Daar zitten ook studenten bij die na hun stage blijven werken. Maar eerst een diploma halen, is verstandiger, vinden wij. Samen met gemeentes stoppen wij veel tijd en energie in het voorkomen van uitval." •

Drs. A.J. (Anky) Veldman (1959)

Studeerde verpleegkunde, verander-management en sociologie, was wijkverpleegkundige in onder meer Oost-Groningen en de Achterhoek.

Van 1995 tot 2002 voorzitter raad van bestuur van Integra Zorggroep in Alkmaar (thuiszorg, kraamzorg en commerciële thuiszorgwinkel).

Sinds 2002 lid van college van bestuur ROC Aventus (Apeldoorn, Zutphen, Deventer), verantwoordelijk voor onderwijs en bedrijfsprocessen.

Daarnaast is ze voorzitter van de bedrijfstakgroep Zorg, Welzijn en Sport van de MBO Raad en voorzitter van Calibris, het kenniscentrum voor Zorg, Welzijn en Sport.

Ze is bestuurslid van een aantal organisaties waaronder Maatschappelijk Ondernemen in Apeldoorn, Kids College Apeldoorn en Maatschappij van Nijverheid en Handel.

In het oog... Meindert Schmidt

Een oproep aan bestuurders om zich gezamenlijk voor te bereiden op de toekomst.

Meer grip op veiligheid

Valincidenten, brandjes en andere calamiteiten escaleren steeds sneller in crises die het imago van een zorginstelling schaden. Bestuurders moeten tegelijkertijd met lagere budgetten aan meer veiligheidseisen voldoen. En veiligheid is zo verweven met de dagelijkse zorg, dat directe sturing – zoals bij financiën – in beginsel al lastig is. Hierdoor worstelen veel bestuurders met het thema ‘veiligheid’. Tijd voor een aantal tips van experts.

Wees realistisch

Uiteindelijk moet een bestuurder zelf beslissen of hij de situatie binnen zijn organisatie veilig genoeg vindt. "Wij adviseren om op één A4 samen te vatten op welke veiligheidsfactoren je wilt sturen. Daarnaast stimuleren we bestuurders om periodiek cijfers en informatie te interpreteren, met nadruk op dat laatste", vertelt veiligheidsexpert Nico Kaptein van het COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement. Hij stelt dat de veiligheid in een organisatie vooral realistisch moet zijn. "Te vaak zien wij mooie plannen waarin bijvoorbeeld staat dat een afdeling vol patiënten, die verminderd zelfredzaam

zijn, binnen korte tijd moet kunnen worden ontruimd, wetende dat de nachtbezetting slechts enkele personen telt. Juist dit soort dilemma's komen boven water als je over een visie op veiligheid spreekt met elkaar."

Durf te duiden

De dagelijkse werkpraktijk blijkt vaak ver van de bestuurder af te liggen. Kaptein: "Wij merken dat het mensen in de organisatie moeite kost om duiding van veiligheidscijfers door te geven aan het bestuur. Ze weten vaak heel goed wat er speelt, maar in managementrapportages staan vooral feiten en getallen, zonder dat deze van een duidelijke mening en visie worden voorzien." Goede duiding van cijfers kan van levensbelang zijn. "Wat betekent het bijvoorbeeld als het aantal valincidenten in je organisatie toeneemt? Mogelijk is er alleen sprake van een veranderende leeftijdsopbouw binnen de cliëntpopulatie. Maar er kan ook iets anders aan de hand zijn, zoals onderbezetting van personeel, waardoor de veiligheidsrisico's navenant toenemen. Dát is wat je als bestuurder wilt weten, zodat je óf een verantwoord risico neemt, of aanvullende maatregelen treft." >



"Bestuurders kunnen meer grip op veiligheid krijgen door bewust vooraf de veiligheidsrisico's te analyseren."

Gratis culturomslag

Na een grote brand bij GGZ-instelling Rivierduinen in 2009 is er meer aandacht gekomen voor incidenten- en calamiteitenonderzoek. Ook bij ZGT is hiervoor meer aandacht gekomen na een brand in de operatiekamer. Michaël Lansbergen, verantwoordelijk voor de medisch technische kwaliteits- en veiligheidsorganisatie: "Wij hebben binnen ZGT een aparte kwaliteitsorganisatie ingericht waarin multidisciplinaire clusters risico's onderzoeken en bekijken of we aan alle reglementen voldoen. Een team bekijkt samen de gevaren rondom bijvoorbeeld infuuspompen, noodstroomvoorzieningen en röntgenapparatuur. Door zo intensief samen te werken krijg je de gewenste culturomslag gewoon cadeau!"

Denk vanuit impact

Vaak kunnen door relatief simpele aanpassingen veel risico's worden weggenomen. Lansbergen: "In onze aanpak volgen medewerkers een apparaat door de hele keten van de zorginstelling."

Zo komen zij er zelf achter dat ze een apparaat soms onhandig parkeren op een gang waar mensen opnieuw leren lopen. Door alert te zijn op deze risico's denkt men in het vervolg beter na en beter mee met andere disciplines", vertelt Lansbergen.

De twee experts vinden het oefenen van calamiteiten heel belangrijk. Kaptein: "Zo kreeg het Groene Hart Ziekenhuis te maken met een datalek. Vlak daarvoor had het bestuur een crisisoefening georganiseerd. Dat viel te merken. Ze wisten de juiste mensen te bereiken en het lukte goed met elkaar een duidelijke richting te bepalen. Bij een crisis moet je altijd denken vanuit de totale impact die de situatie heeft, er zijn vaak veel belanghebbenden. Bij ernstige zaken raakt bijvoorbeeld ook het Openbaar Ministerie al snel betrokken. Ook dat is iets waar wij organisaties op voorbereiden en ook over adviseren tijdens kritieke situaties."

Bestuurders kunnen meer grip krijgen door bewust vooraf de veiligheidsrisico's te analyseren, de juiste keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Kaptein: "Je kunt je als bestuurder beter vooraf aan je stakeholders verantwoorden over de veiligheidsmaatregelen die je wél neemt, en welke risico's bewust worden ingecalculeerd, dan dat je achteraf door iedereen een gebrekkige aanpak wordt verweten." •

Nico Kaptein

is Manager Onderzoek & Advies van het COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisis-management. Hij helpt zorg- en welzijnsinstellingen om koers te houden op het gebied van veiligheid.

Michaël Lansbergen

is in dienst van ZGT als klinisch fysicus/manager zorgtechnologie en bestuurder van de medische staf met portefeuille kwaliteit en veiligheid. Hij is tevens voorzitter van het Toetsingsorgaan Kwaliteitsborging MT ZGT. Ook is Lansbergen zelfstandig ondernemer, lector aan de hogeschool Saxion in Enschede en adviseert en begeleidt hij zorg- en welzijnsinstellingen in Nederland op het gebied van integraal risicomanagement en organisatieontwikkeling.

Samen klaar voor een flexibele arbeidsmarkt



Overstappen op het recruitmentsysteem van ZorgSelect van WGV Zorg en Welzijn heeft Tactus Verslavingszorg veel opgeleverd. Een besparing van 0,6 fte is de eerste winst, maar wat Peter Hoogeveen, hoofd HRM van Tactus, betreft niet de belangrijkste. "Op een digitale wijze personeel werven past in deze tijd. Bovendien werkt het efficiënter en dat is voor de motivatie van ons personeel ook belangrijk."

Anton Oude Nijeweme, manager Werving van de werkgeversvereniging en medeontwikkelaar van het systeem hoort het met genoegen. "Op de markt van werving- en selectiemodules opereren veel commerciële partijen. WGV Zorg en Welzijn kent de wensen van haar leden en speelt hier actief op in. Door de collectiviteit te zoeken werken we efficiënter en spelen we in op de laatste ontwikkelingen." Dat geeft een duidelijke meerwaarde, merkt hij. "Voor de bij ons aangesloten organisaties gelden vaak dezelfde vragen en uitdagingen. Op dit moment is er sprake van een overschot aan personeel. Op een ander moment kan er een tekort zijn."

Door samen één en dezelfde vijver te vullen kan die ook gecoördineerd weer leeggevist worden. De arbeidsmarkt is flexibel en dit recruitmentsysteem ook."

Quickwin

Sinds eind vorig jaar werkt Tactus ermee. "Voor al ons recruitment", meldt Hoogeveen. "Toen we een voorzitter voor de Raad van Toezicht zochten is ook die werving via www.zorgselect.nl gegaan." Kiezen voor iets anders is nooit overwogen. "We kenden de werkgeversvereniging natuurlijk en het werd als een quickwin gepresenteerd."

Een investering van enkele duizenden euro's leverde, op een afdeling van 22 mensen, een besparing van een medewerker op. Dat het systeem tevens goede managementinformatie biedt ziet Hoogeveen ook als een belangrijke plus, net als de samenwerking met andere deelnemers. >

Na wat startproblemen draait het naar volle tevredenheid. "Het zou misschien iets sneller kunnen. Daarover zijn we in overleg. De samenwerking verloopt goed. Ook als het gaat om opstartproblemen zijn die netjes en in goed overleg opgelost."

Die ervaring heeft Frouke Sloot, hoofd bedrijfsvoering forensische verslavingszorg van Tactus, ook. "Wij zijn er erg tevreden over. We hebben wat kleine zaken waar we in de praktijk tegenaan lopen, maar we merken dat met opmerkingen iets gedaan wordt." De efficiencywinst ziet ook zij als de grootste plus. "Voor die tijd ging alles op papier en kostte meer tijd. Het systeem is gebruiksvriendelijk en modern."

"De arbeidsmarkt is flexibel en het recruitmentsysteem van WGV Zorg en Welzijn ook"

Blaren op de tong

Nu gebruiken zo'n tachtig organisaties binnen het werkgebied van de werkgeversvereniging het zelf ontwikkelde systeem. Dat was in het begin wel anders. "Zo'n twee jaar geleden is het systeem ontwikkeld. Toen heb ik mij de blaren op de tong gepraat om organisaties mee te krijgen.

Het is natuurlijk een collectief systeem en gebruikers moeten bereid zijn hun processen rond recruitment daarop aan te passen. Nu de meerwaarde en vooral de tijdwinst duidelijk zijn, is tachtig procent van de leden gebruiker", meldt Oude Nijeweme.

Er is nog verdere progressie te behalen, zo is de overtuiging van Hoogeveen. "Sollicitaties staan geregeld ver af van functie-eisen. Door automatische screening zou je een eerste selectie kunnen toepassen. Hoewel je daar voorzichtig mee moet zijn. Het gaat niet alleen om criteria, ook het gevoel speelt bij personeelsselectie een rol."

Oude Nijeweme weet dat de mogelijkheden legio zijn. "Daar zijn we dag en nacht mee bezig. We leggen ons oor te luister bij onze leden. Willen ze meer aandacht voor het mobiliseren van eigen medewerkers naar collega-instellingen of het inzetten van ZZP'ers? Geen probleem. Wij gaan er mee aan de slag. Het voordeel is dat de infrastructuur er is en die kun je op allerlei manieren uitbouwen."

Peter Hoogeveen kijkt er naar uit en is blij dat zijn organisatie de overstap heeft gemaakt. "Jazeker. Ik ben een tevreden gebruiker. Ik kan niet anders zeggen." •

Gerichte 'tool' bespaart tijd en geld

ZorgSelect is een regionale en sectorgerichte vacaturebank waarvan zo'n tachtig organisaties uit zorg en welzijn gebruikmaken. Jaarlijks krijgt de site ruim een miljoen bezoekers. De vacaturebank is ontwikkeld door WGV Zorg en Welzijn, is beschikbaar voor aangesloten leden en vormt de basis van een compleet recruitmentsysteem.

Het systeem is een gerichte 'tool' die de deelnemende organisaties vooral tijd en daarmee geld bespaart als het gaat om de werving en selectie van personeel. Vacatures worden snel geplaatst en kandidaten reageren digitaal. Doorplaatsen naar een landelijke vacaturesite behoort tot de mogelijkheden en ook het gebruik van de eigen huisstijl en look-and-feel is in het systeem meegenomen.

Het recruitmentsysteem genereert gerichte managementinformatie en is daarmee een instrument in strategisch personeelsbeleid. In samenspraak met de leden vindt een continue doorontwikkeling plaats.

Reorganiseren: de do's en don'ts



Het wordt voor personeel in de (jeugd)zorg steeds moeilijker om in het oosten van het land werk te vinden. "Steeds meer instellingen reorganiseren ingrijpend, sluiten de deuren of worden verplaatst naar het westen", constateert Pieter de Man, interim-manager human resource management.

Reorganisaties, fusies en andere veranderingen volgen elkaar soms in hoog tempo op. Daar zijn Ernst van Drumpt en Pieter de Man het hartgrondig over eens. De Man: "Nieuwe fusies en reorganisaties halen processen die tot verandering moeten leiden, vaak in." Van Drumpt: "In een veranderingsproces zou je de buitenwereld het liefst even een time-out willen geven, zodat er niet nog een verandering of bezuiniging overheen komt."

Op verzoek van WGV Zorg en Welzijn gingen de bestuurder van Fatima Zorg, een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking (Van Drumpt), en interim-manager human resource management (De Man) in gesprek over reorganiseren.

Van Drumpt, naar eigen zeggen wars van fusies, staat aan de vooravond van de fusie tussen Fatima Zorg in Nieuw Wehl en Schreuderhuizen in Arnhem. "Wij denken samen sterker te staan in de nieuwe tijd. Beide organisaties hebben nu een managementteam van vijf personen. Dat wordt één managementteam van zes personen. Dat scheelt geld."

De Man, interim-manager, was betrokken bij de fusie van Avenier Jeugd- en Opvoedhulp en Horizon Jeugdzorg en Onderwijs, oktober 2012. Hij begeleidde de sluiting van de locatie van Avenier in Zutphen en het hoofdkantoor in Harreveld (in totaal ontslag voor 200 medewerkers). En nu de sluiting van Forensisch Psychiatrisch Centrum Oldenkotte in Rekken (350 personeelsleden) dat eind 2014 dicht gaat.

De Man heeft in de afgelopen jaren dezelfde mensen meerdere keren moeten ontslaan. "Tijdens mijn werk in Harreveld ben ik mensen tegengekomen die ik al twee keer eerder had ontslagen; op de locatie Rekken van jeugdzorgorganisatie LSG-Rentray en bij de gesloten jeugdinrichting voor meisjes in Almelo, locatie Alexandra. >

En onlangs kwam ik ze dus weer tegen bij Avenier. Deze medewerkers en hun gezinnen verkeren eigenlijk al jaren in onzekerheid."

"O, verschrikkelijk, Pieter", zegt Van Drumpt.

Of hem dat raakt? De Man: "Natuurlijk sta ik daar bij stil. Maar het is mijn opdracht de sluiting zorgvuldig te begeleiden. En dat doe ik dan ook. Ik probeer er nog het beste van te maken."

Volgens De Man wordt het perspectief op de arbeidsmarkt op het gebied van (jeugd)zorg in het oosten van Nederland steeds somberder. "Steeds meer instellingen reorganiseren ingrijpend, sluiten de deuren of worden (deels) verplaatst naar het westen", stelt hij vast. "Veel patiënten en cliënten die worden opgevangen in het oosten, komen uit het westen. De redenering is dat ze ook in het westen kunnen worden geholpen. De capaciteit wordt verplaatst. Daarnaast wordt door andere financieringsvormen alles minder, in alle sectoren. En er wordt anders georganiseerd, meer op flexibiliteit, minder met vaste contracten."

Zowel De Man, als Van Drumpt houdt rekening met meer ontslagen en sluitingen in zorg en welzijn. De problemen bij thuiszorgorganisatie Sensire, die eind dit jaar 800 vaste medewerkers en 300 tijdelijke huishulpen ontslaat, is in hun ogen een voorbode van wat er komen gaat.

Van Drumpt: "Zorgorganisatie Sensire staat symbool voor alle organisaties die met de gevolgen van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) worden geconfronteerd. Sensire heeft geen zekerheid over hoe het volgend jaar zal gaan. Willen de gemeenten thuiszorg bij Sensire afnemen of niet? Dus moet Van Rixtel (bestuurder Sensire, red.) zijn personeel wel opzeggen." Ook verpleeg- en verzorgingshuizen en instellingen voor mensen met een verstandelijke beperking zullen het de komende jaren moeilijk krijgen, verwachten de twee. De Man: "Ook daar gaan klappen vallen."

Van Drumpt: "We krijgen hier helemaal geen tekort aan zorgpersoneel. Vroeger lag het accent op werving van personeel, maar dat zal veranderen. De vraag is, hoe bouwen we dat om?"

De Man: "In het westen van Nederland zie je al dat er meer flexibele structuren ontstaan, dat er arbeidspools worden bedacht met daarin medewerkers die bij verschillende organisaties op wisselende momenten kunnen worden ingezet. Bij sluitingen of reorganisaties zoek je nu nog vaak naar vervangend werk in de sector zelf, maar je ziet dat het opraakt. Dus moet je kijken of er een alternatief is, of er in andere sectoren mogelijkheden zijn. >

Fatima Zorg, gevestigd in Nieuw Wehl, is een organisatie voor wonen, dagbesteding, dagbehandeling en begeleiding van mensen met een verstandelijke beperking. Fatima Zorg heeft 993 medewerkers en 385 cliënten. De organisatie werkt samen met Carante Groep en Alliantie M3 en gaat in 2014 fuseren met Schreuderhuizen in Arnhem. Na de fusie heeft de organisatie 550 cliënten.

Horizon Jeugdzorg en Onderwijs is een organisatie voor jeugdzorg en speciaal onderwijs op 26 locaties voor de regio Zuid-Holland. Horizon begeleidt kinderen van 0 tot 23 jaar met gedragsproblemen. Horizon en Avenier zijn in 2012 gefuseerd.

Stichting Oldenkotte is een particuliere stichting waar Forensisch Psychiatrisch Centrum (FPC) Oldenkotte en poli- en dagkliniek 'De Tender' onderdeel van uitmaken. De tbs-kliniek in Rekken telt 350 medewerkers en heeft 134 plaatsen. In totaal gaan in Nederland drie tbs-klinieken dicht, waaronder die in Rekken. Het aantal bedden krimpt van 1800 naar 1300.

Rekken ligt honderd meter van de grens. Wat zijn de mogelijkheden in Duitsland, bijvoorbeeld? Maar ja, ik heb ook al meegemaakt dat ik medewerkers die ik moest ontslaan binnen drie jaar weer nodig had. Dat heeft te maken met beslissingen door de politiek."

"Maak veranderingen haalbaar, wees reëel in je doelstellingen. Doe niet te veel tegelijk"

Bij reorganisaties is het van belang dat medewerkers de noodzaak tot verandering herkennen, volgens de twee. "Je moet ze meenemen in het proces. Je moet ze informeren, met ze communiceren. Consistent zijn in je communicatie, ook. En eerlijk zijn; zeg dat het anders wordt. Wek geen valse verwachtingen."

Beperk de tijd die een reorganisatie in beslag neemt, maak de reorganisatie af, luidt hun advies. "Maak veranderingen haalbaar, wees reëel in je doelstellingen. Doe niet te veel tegelijk", zegt De Man. Van Drumpt: "Wees niet naïef over wat gemeenten, zorgverzekeraars en politici voor je kunnen betekenen. Je kunt niet op ze rekenen. Zoek vertrouwelingen in je organisatie, sta open voor feedback."

De Man: "Mensen zullen moeten wennen aan het idee dat ze mee moeten veranderen, dat ze zelf moeten investeren in hun eigen loopbaan. De situatie waarin mensen ergens wonen met het werk om de hoek, die is er overmorgen niet meer. Dan wordt er een grotere flexibiliteit en mobiliteit van hen gevraagd."

De twee realiseren zich dat de druk op personeel door reorganisaties toeneemt. De tendens is: meer eigen verantwoordelijkheid, minder centrale sturing. Van Drumpt: "We doen ons best, wordt vaak gezegd. Maar alleen daarmee kom je er niet meer. Heb je de competenties? Als dat niet zo is, wat gaan we er dan aan doen"

Over de toekomst durven ze weinig stellige uitspraken te doen. De Man: "Een ding weet ik zeker, je blijft continu veranderen. Je weet niet hoe het plaatje er over vier jaar uitziet. Dat heeft te maken met de onvoorspelbaarheid van de politiek en de markt. De middelen worden schaarser, de prijzen staan onder druk." Van Drumpt: "Maar als er morgen een gasbel wordt gevonden of de SP komt aan de macht, dan kun je dit artikel wel weggooien." •

Trends op de arbeidsmarkt

Om de oplopende kosten van zorg en welzijn te beteugelen zijn in het regeerakkoord een groot aantal maatregelen aangekondigd. Een groot deel van de maatregelen wordt gefaseerd ingevoerd, naar verwachting worden de echte gevolgen pas goed zichtbaar in 2015. De grootste bezuinigingen worden verwacht in de maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg en kinderopvang.

In zorg en welzijn zal in ieder geval tijdelijk sprake zijn van minder behoefte aan personeel. Personeel dat nu boventallig wordt, is waarschijnlijk later weer nodig om doorgroeiende zorgvraag op te vangen.

"Nieuwe ideeën en het creëren van evenwicht zijn belangrijk voor goed werkgeverschap."

WGV Zorg en Welzijn heeft geconstateerd dat het aantal baanopeningen in de periode januari-juni 2013 ten opzichte van 2012 met bijna een kwart is teruggelopen. Vacatures worden meer intern vervuld door eigen medewerkers. De bezuinigingen die bij het ministerie van Veiligheid en Justitie moeten gaan plaatsvinden hebben grote gevolgen bij verschillende justitiële jeugdinrichtingen.

Voor werkgevers ligt hier een grote opgave. Regionaal werken zorg- en welzijnsorganisaties aan personeelstransitie en -reductie. De vereniging inventariseert de aard en omvang van de problematiek en zoekt samen met het werkveld naar oplossingen.

De vereniging streeft ernaar dit najaar te komen tot regionale sociale pacts. Een akkoord waarin werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, overheid, onderwijsveld en andere regionale stakeholders afspraken maken om transitie mogelijk te maken. Een consistent (overheids)beleid gericht op de lange termijn (langer dan een kabinetsperiode) kan dit initiatief ondersteunen. Minister Asscher heeft 600 miljoen beschikbaar gesteld om de knelpunten op de arbeidsmarkt aan te pakken.

De vereniging is een aantal projecten gestart om deze problemen het hoofd te bieden. Bij dreigende sluitingen of reorganisaties wordt al gebruik gemaakt van het recruitmentsysteem van de vereniging. Het instrument wordt meer en meer erkend als strategisch instrument en kan later mogelijk een deel van de huidige (personeels)-informatiesystemen bij organisaties vervangen. •

Buiten de sector: lean manufacturing bij Scania

Steeds meer zorginstellingen hebben belangstelling voor lean manufacturing. Een kijkje bij vrachtwagenfabrikant Scania, waar efficiënt en veilig werken, zonder verspilling, al jaren het streven is.

Overall in de fabriek van Scania in Meppel is te zien dat er lean wordt gewerkt. Bij de ingang van de bedrijfshal hangt een bord met de belangrijkste regels van het Scania Production System: de klant eerst, respect voor medewerkers, verspilling wegnemen.

Het gereedschap bij de werkbank heeft een vaste plek, voorzien van een etiket. Zo is in één oogopslag te zien of alles aanwezig is, legt Gerard Bannink uit. Hij is hoofd logistiek en engineering van de lakstraat van Scania, waar dagelijks vierduizend vrachtwagenonderdelen worden gespoten, onder meer spatborden, spoilers en grillsets.

Op verschillende plaatsen in de fabriekshal hangen beeldschermen met actuele gegevens over de productie;

op die manier weet iedereen hoeveel vrachtwagenonderdelen er die dag nog moeten worden verwerkt. "Als de tweede ploeg binnenkomt, kan die direct inschatten of ze eerder klaar is of moet overwerken", zegt Bannink.

"Lean manufacturing zou kunnen bijdragen aan patiëntgericht denken en organiseren."

Verderop een whiteboard met links een opsomming van 'Dit gaat goed' en rechts van 'Dit kan beter'. Twee keer per dag komt het personeel in kleine teams kort bij elkaar om verbeteringen te bespreken: een 'toolboxmeeting'. Bannink: "Wij willen dat mensen betrokken zijn en meedenken. Dat is een voorwaarde voor lean manufacturing." >



De Zweedse vrachtwagenproducent bedacht lean manufacturing niet zelf, maar keek de kunst af van Toyota, dat naam heeft gemaakt met deze werkwijze. Toyota is al jaren het best renderende automobielbedrijf ter wereld, volgens Bannink. Toen Scania in de jaren '90 van de vorige eeuw problemen ondervond met de introductie van nieuwe producten en de hardere concurrentie, attendeerde een adviseur de onderneming op de aanpak van de Japanse autofabrikant.

In de lakstraat wordt daarom niet gebatcht, zoals hij het noemt. Dat wil zeggen dat onderdelen voor klanten die dezelfde kleur willen, niet tegelijkertijd worden gespoten, maar dat het spuitwerk per order wordt afgehandeld. Wisselen van kleur is met de uiterst moderne lakstraat van Scania heel eenvoudig. "Zo kunnen wij efficiënt werken, zonder verspilling", zegt Bannink.

Scania houdt voorraden zo klein mogelijk. Pieken en dalen in de productie vangt het bedrijf op met 'een schil' van flexibele arbeidskrachten. Fabriek en werkplekken zijn overzichtelijk. Bannink: "Als wij niet zien wat er gebeurt, kunnen we er ook de verspilling niet uithalen."

Lean manufacturing vraagt een gedragsverandering van werknemers en vooral van leidinggevendenden. "Je moet het mogelijk maken dat medewerkers ideeën en problemen zo snel mogelijk bespreken.

Leidinggevendenden moeten stimuleren, coachen en motiveren. Ze moeten veel op de werkvloer zijn."

Steeds meer zorginstellingen zijn geïnteresseerd in deze werkwijze, heeft Bannink gemerkt. "Lean manufacturing zou naar zijn mening kunnen bijdragen aan patiëntgericht denken en organiseren. Een eerste stap zou kunnen zijn dat ziekenhuizen meer informatie geven aan mensen in wachtkamers. Waarom moeten ze wachten? Hoe lang duurt het nog voordat ze aan de beurt zijn? Volgende stap is reductie van die wachttijd."

Bannink wijst ook op de 'oogstraten' die ziekenhuizen organiseren waarbij patiënten die een staaroperatie moeten ondergaan zoveel mogelijk op dezelfde dag worden geholpen. Die 'straatjes' worden nu vaak ingericht rondom de arts, niet rond de patiënt. "Mogelijk bedien je patiënten beter met een arts die elke werkdag tien staaroperaties verricht, dan met een arts die één dag per week vijftig ingrepen doet. Wellicht is die constantere werkbelasting ook plezieriger voor ander personeel."

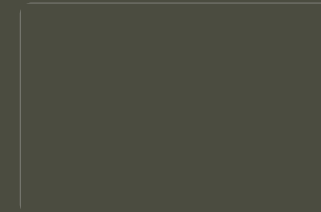
Bannink: "Het begint bij het kijken naar het probleem vanuit lean. Je moet zaken constant proberen te verbeteren, telkens nadenken over hoe het anders kan." •

Kom kijken bij Scania

WGV Zorg en Welzijn organiseert op 10 februari 2014 een studiebezoek aan de fabriek van Scania Production in Zwolle waarbij u volop inspiratie kunt opdoen in de wereld van 'lean manufacturing'. Het programma is samengesteld voor bestuurders uit de sector zorg en welzijn. Naast een fabrieksbezoek kunt u een presentatie bijwonen over leiderschap in lean manufacturing. Ook is er gelegenheid om met deelnemende bestuurders te netwerken.

Deelnemen? Maak uw belangstelling kenbaar door uw contactgegevens inclusief organisatiernaam en functie door te geven aan: communicatie@wgvzorgenwelzijn.nl.

Let op, het aantal plaatsen is beperkt, wees er dus snel bij en noteer deze datum in uw agenda!



Blik naar de toekomst

WGV Zorg en Welzijn gaat haar missie, visie en kernwaarden herformuleren en in 2014 implementeren. Hiervoor is de expertise van Pool Management & Organisatie aangetrokken. Zij baseert zich op de vragen en visie van de leden, haar eigen visie en de uitkomsten van het reputatieonderzoek.

Visie op rollen

In 2011 heeft de vereniging een nieuw strategisch vierjarenplan ontwikkeld. Met het oog op de implementatie heeft WGV Zorg en Welzijn een reputatieonderzoek laten uitvoeren onder leden en stakeholders naar hun visie op de rollen die de vereniging kan spelen.

Uit het onderzoek bleek dat WGV Zorg en Welzijn bekend staat als een gevestigde, degelijke organisatie. Het maakt een betrouwbare indruk en er is veel kennis en kunde binnen de organisatie aanwezig. De stakeholders zien een duidelijk verbindende rol van de vereniging. Dit kan volgens de leden echter nog verbeterd worden. Daarnaast mag de vereniging innovatiever, vernieuwender worden volgens de leden.

Verschillen per doelgroep

Het gebruik en de waardering van de diensten verschilt sterk per doelgroep. De HR managers zijn het meeste bekend met concrete diensten. Zij waarderen deze diensten goed en zien hierin de meerwaarde van WGV Zorg en Welzijn. De bestuurders en stakeholders zien meer waarde in de strategische activiteiten als belangenbehartiging, afstemming met het onderwijsveld en aandacht voor thema's die op langere termijn gaan spelen.

Belangrijk in de dienstverlening, naar zowel stakeholders als leden, is het persoonlijk contact. Met de bestuurders is nog te weinig contact. Omdat de binding met de leden en in het bijzonder de bestuurders belangrijk is, is dit een punt van aandacht.

Zowel leden als stakeholders zien bij de huidige ontwikkelingen in de sector een rol weggelegd voor WGV Zorg en Welzijn. Bij de arbeidsmarkt-vraagstukken die hieruit voortkomen kan zij volop ondersteunen. De uitdagingen voor de toekomst zijn om de binding met de leden te behouden en de zichtbaarheid in het veld naar de leden te vergroten. Wees innovatief en verfrissend en werk vraaggericht is het advies. •

Op de hoogte

Aart van Walstijn

Per 1 juli 2013 is de heer A.A.N. (Aart) van Walstijn toegetreden tot de raad van bestuur van het RIBW Overijssel. Hij volgt Bart Verpalen op die per 1 maart 2013 met vervroegd pensioen is gegaan. Naast deze bestuursfunctie is van Walstijn directeur van de GGD in Drenthe en toezichthouder bij de Antonius Zorggroep en zorginstelling de Noorderbrug.

André Endeman

Per 1 augustus is de heer drs. A. (André) Endeman benoemd tot bestuurder van Stichting Markenheem te Doetinchem. Na zijn studie Bestuurskunde was de heer Endeman in diverse functies werkzaam in de zorg. Vanaf 2004 is hij in dienst bij Markenheem en vervulde tot voor kort de functie van directeur zorg. Daarnaast is hij werkzaam als voorzitter van het Dementienetwerk West Achterhoek en voorzitter managementberaad Transmurale Zorg West Achterhoek.

Guido van de Logt

Per 1 december zal de heer G. (Guido) van de Logt RA in dienst treden als voorzitter van de raad van bestuur van Livio. Hij zal Hans Arnoldy opvolgen, die in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd de organisatie gaat verlaten. Guido van de Logt heeft zijn carrière opgebouwd in verschillende sectoren van de zorg en is op dit moment lid van de raad van bestuur van het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis in Nijmegen.



Harry Finkenflügel

Op 1 oktober start de heer drs. H.J.M. (Harry) Finkenflügel als nieuwe bestuurder bij de Twentse Zorgcentra. Hij vervangt de huidige interim bestuurder Ton Caspers. Finkenflügel startte zijn loopbaan als behandelaar en docent en werkte enkele jaren in Zimbabwe als hoofd opleiding, regiomanager en universitair docent. Daarna was hij bij 's Heeren Loo sector directeur en bestuurslid en bij Cordaan directeur verstandelijk gehandicaptenzorg.

Ginel van Weering

Per 1 oktober 2013 treedt mevrouw drs. G.E. (Ginel) van Weering aan als nieuwe bestuurder van Naviva kraamzorg. Zij volgt de interim-bestuurder Marijke Frijters op. Van Weering heeft veel ervaring als bestuurder in de commerciële dienstverlening, haar huidige functie is Manager Nieuwe Personele Concepten bij PostNL.

Nieuw adres

Het laboratorium Microbiologie Twente Achterhoek en Laboratorium Pathologie Oost Nederland gaan verhuizen. Per 1 november zijn zij gezamenlijk gevestigd op een nieuw adres; Boerhaavelaan 59, 7555 BB Hengelo (Ov), postbus 516, 7550 AM Hengelo (Ov).

Nieuwe locatie ROC Twente geopend

Maandag 26 augustus is de locatie Wethouder Beversstraat 165 in Enschede volledig in gebruik genomen door het ROC van Twente. In het gebouw zijn onder andere de zorg- en welzijnsopleidingen van het ROC gevestigd. •

Het decembernummer in uw mailbox ontvangen?

**Abonneer
gratis!**



WGVI Zorg en Welzijn



Colofon

Het BestuurdersMagazine is een uitgave van WGV Zorg en Welzijn en verschijnt vier keer per jaar. Het magazine richt zich op bestuurders, managers en beleidsmakers van zorg- en welzijnsinstellingen, overheid en onderwijs in Overijssel en Noord- en Oost-Gelderland.

Aan deze editie werkten mee

Redactie en ontwerp: Inge Jonkman, Liselotte Tap en H el ne Garssen
Fotografie: Christian van der Meij
Film: Isabelle Renate la Poutr e
Illustratie: Tony Tati
Techniek: [El Niño ICT](#)
Aan dit nummer werkten verder mee: Annette Toonen, Gitta Montanus, Paul Foole, Gerard Nederpelt, Hans Hokke en het secretariaat van WGV Zorg en Welzijn

WGV Zorg en Welzijn

info@wgvzorgenwelzijn.nl
www.wgvzorgenwelzijn.nl
088 255 66 50

Altijd op de hoogte blijven?

- [Volg ons @WGVZorgWelzijn](#)
- [Word lid van de groep: WGV Zorg en Welzijn](#)
- [Meld u aan voor dit magazine en onze nieuwsbrief](#)

