

Maart 2014

Verander de parameters

Digitaal delen is de toekomst

Bedrijfsbezoek Scania

Investeren in begeleiding en bijscholing

Twente brengt oplossingen

In het oog... Gert-Jan Hospers

Meer zorg voor hetzelfde geld

Trends op de arbeidsmarkt

Buiten de sector - Interface

Shared Service Center heeft voordelen

Op de hoog...

Verander de parameters

De beweging in de richting van zelfsturing is positief.

De gemeenteraadsverkiezingen zorgen voor de nodige ophef. Wordt daar niet teveel gewicht aan gegeven? We zijn per slot van rekening een land van coalities. Verschillen worden in verkiezingstijd uitvergroot, om vervolgens weer te worden overbrugd door compromissen te sluiten. Een verkiezingsuitslag zorgt daarom bijna nooit voor een echte omwenteling, maar leidt slechts tot accentverschuivingen. Het kan niet zo zijn dat de keuzes die gemeenten maken, waar het gaat om de wijze waarop zij hun verantwoordelijkheid voor de zorg aan kwetsbare burgers inrichten, elke vier jaar drastisch verandert. Burgers mogen gemeenten ook aanspreken op continuïteit in beleid en 'gerechtvaardigd vertrouwen'.

Iedereen is het er over eens dat de regelgeving in de zorgsector is doorgeschoten. Men is het eens over het feit dat goed bestuur vraagt om zorgvuldige besluitvorming, een reëel tijdpad en flankerend beleid. Het vraagt ook commitment van degenen die een rol moeten spelen bij de uitvoering van beleid. Zit daar mogelijk het knelpunt?

Van een zorgmedewerker mag je verwachten dat hij/zij meewerkt aan een verandering zo lang sprake is van een verbetering van het perspectief.

Weinig mensen worden enthousiast van dreiging met kaalslag, kwaliteitsvermindering en baanverlies. De beweging in de richting van zelfsturing, versterking van zelfredzaamheid en keuzevrijheid is een positieve beweging. Laten we ervoor zorgen dat die beweging wordt versterkt, om vervolgens de effecten daarvan als besparing te kunnen inboeken.

De zorgsector is een markt waar vraag en aanbod verschillend gedefinieerd zijn. De behoefte van een patiënt betreft goede diagnostiek en behandeling, heldere communicatie, ondersteuning bij herstel, om vervolgens zo goed mogelijk in staat te blijven deel te nemen aan de samenleving. Het gaat fout in de vertaling van deze behoefte in 'vraag'. De betaling is namelijk niet geënt op de mate waarin voorzien wordt in een behoefte, maar in productieparameters. Verander de parameters op de juiste wijze en de transitiebeweging wordt versterkt.

Gerard Nederpelt
Directeur WGV Zorg en Welzijn

Digitaal delen is de toekomst

Niet standaard een klas met dertig leerlingen en een docent, maar een digitaal leerplatform waar scholen en organisaties uit zorg en welzijn samen met studenten de inhoud bepalen: dat is wat Wim Veen voor ogen staat. "De samenleving kantelt. Er is een digitale revolutie gaande en daarmee gaan de oude instituties uit de industriële samenleving op de schop. Dat geeft frictie, dat betekent het opgeven van oude zekerheden. Maar het biedt ook kansen. In scholing en onderwijs is nu niets doen onverstandig. Een open online omgeving creëren waar mensen het onderwijs van hun keuze volgen is de toekomst."

Wim Veen begeleidt het Digitaal Leerplatform, een platform bestaande uit vertegenwoordigers van scholen en organisaties uit zorg en welzijn dat nadenkt over de toekomst van deskundigheidsbevordering. De hoogleraar educatie & technologie aan de Technische Universiteit Delft leidde de conferentie die WGV Zorg en Welzijn op 6 maart hield. Na afloop was hij laaiend enthousiast.

"Het leverde veel meer op dan ik had durven verwachten. Aan het einde van de dag bleek een grote groep bereid concrete stappen te gaan zetten. Ook al zijn nog niet alle implicaties bekend, ook al zijn er nog veel onzekerheden. Dat vond ik erg verheugend."

"Digitale leeromgeving voor zorg en welzijn heeft de toekomst"

Open systeem

Het plan is een digitale leeromgeving op te zetten waar scholen en organisaties de input voor leveren. "We gaan het echt samen ontwikkelen. En het wordt een open systeem. De bakker om de hoek kan er bijvoorbeeld ook gebruik van maken." In de praktijk zal het er op neer komen dat de student het onderwijs volgt dat hij of zij wil. "Een medische rekenmodule aan het Mondriaancollege in Den Haag volgen omdat je gehoord hebt dat het daar goed wordt uitgelegd; het kan. Ook al woon je in Maastricht." >

Studenten willen geen standaardaanbod meer en de organisaties willen bovendien geen standaardafgestudeerde. "Het wordt steeds individueler, ook in het onderwijs. Iedereen blijft bovendien meer en meer een leven lang leren. Bij die tendensen sluit een digitaal leerplatform uitstekend aan." Doordat alle partijen bij de invulling van het onderwijs zijn betrokken ontstaat er kruisbestuiving, vindt Veen. "Dat kan de kwaliteit alleen maar omhoog brengen."

Hobbels

Natuurlijk zijn nog vele hobbels te nemen. "De kwaliteitsborging en afspraken over het niveau zijn in een dergelijke leeromgeving belangrijk. Maar universiteiten hebben daar bijvoorbeeld al veel ervaring mee opgedaan. Daar is ook de ervaring opgedaan dat kennis op deze manier gemakkelijk te verspreiden is. Voor een cursus zonne-energie aan onze universiteit schreven zich bijvoorbeeld veertigduizend mensen in. Twintigduizend daarvan kwamen uit India en de VS. Afstand doet er niet meer toe."

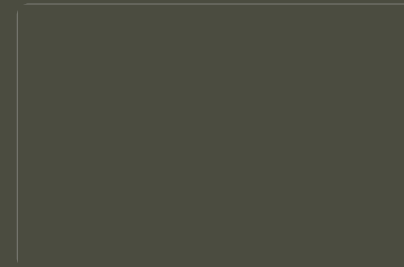
Tijdens het eerstvolgende strategische overleg met bestuurders uit het onderwijs, zorg en welzijn staat het platform op de agenda.

"Daar presenteren we, met voorbeelden en kosten, een compleet plan en vragen we van de organisaties het commitment." De kosten zullen meevallen, verwacht Veen. "Tijdens de conferentie hebben zich al verschillende bedrijven gemeld die de software gratis kunnen leveren. Gezien het grote enthousiasme onder de aanwezigen verwacht ik dat veel organisaties mee willen doen. Daardoor kunnen we de kosten die we hebben over veel partijen omslaan."

Samen doen

Veen denkt dat aan het einde van het jaar de eerste concrete resultaten zichtbaar worden. "Hoe het zal gaan lopen? Dat weet ik niet precies. We doen het samen en alle partijen leveren daarin hun bijdrage. Er zal hier en daar echt wel eens iets fout gaan, maar daar moeten we, wat mij betreft, niet bang voor zijn. Je kunt de toekomst nu eenmaal niet perfect vormgeven. Maar we kunnen hiermee wel onderwijs en deskundigheidsbevordering op een manier vormgeven die aansluit bij de praktijk van de digitale revolutie." •

Ruim 120 deelnemers vanuit zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen en leveranciers waren aanwezig bij de Conferentie Digitaal Leerplatform op 6 maart jl. De aanwezigen waren enthousiast over het programma, dat onder andere bestond uit een lezing door prof. dr. ir. Jan Rotmans over de kanteling van de samenleving en de kansen die dit ons biedt. Het Digitaal Leerplatform wil een lans breken voor het principe van samen delen en samenwerken. Het platform hanteert het principe 'Delen is vermenigvuldigen'. Zorg staat enorm onder druk. Juist samenwerken en samen delen in plaats van elkaar beconcurreren is essentieel. Het leerplatform is ervan overtuigd dat het beschikbare budget het best kan worden ingezet in flexibele vormen van leren die voornamelijk digitaal zullen zijn.



Bedrijfsbezoek Scania

Op 10 februari 2014 hebben circa 50 bestuurders en managers uit de sector zorg en welzijn deelgenomen aan het door WGV Zorg en Welzijn georganiseerde studiebezoek aan de fabriek van Scania Productions in Zwolle.

Steeds meer zorginstellingen hebben belangstelling voor 'lean manufacturing'. Bij vrachtwagenfabrikant Scania is efficiënt en veilig werken, zonder verspilling, al jaren het streven. Deelnemers aan het bedrijfsbezoek woonden na de ontvangst met koffie & thee een presentatie bij over de historie van het merk Scania en leiderschap in lean manufacturing. Vervolgens werd de groep, in een treintje, de hele fabriek rondgeleid. Na een aanvullende toelichting werd het studiebezoek afgesloten met een drankje in de lobby.

Lean

Overall in de fabriek van Scania is te zien dat er lean wordt gewerkt. Fabriek en werkplekken zijn overzichtelijk. 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.

Verderop in de fabriekshal hangt 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. Scania houdt voorraden zo klein mogelijk. Pieken en dalen in de productie vangt het bedrijf op met een schil van flexibele arbeidskrachten. Bij Scania werkt 70% in vaste dienst, 30% via het uitzendbureau.

'Foutvrij van mij'

"Hoewel het niet mijn eerste bezoek aan Scania was, blijft het inspirerend te zien hoe Scania een coherent productiesysteem heeft opgezet waarbij het continu verbeteren tot in de kleinste haarvaten van de cultuur is doorgevoerd. De fabriek ademt rust uit, terwijl een onwaarschijnlijk hoge productie wordt gerealiseerd met een zeer lage 'defect rate'. Wat me vooral ook aanspreekt is het Scania principe 'foutvrij van mij'." *Jan Wijnand Hoek, programmamanager 3S Lean / Black Belt Medisch Spectrum Twente •*

Investeren in begeleiding en bijscholing

De sector zorg en welzijn maakt aanspraak op 'transitiegeld' uit Den Haag. Voor opscholing en bijscholing van medewerkers, voor de instroom van jongeren en voor de begeleiding van boventallige medewerkers naar ander werk.

Minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken stelt 600 miljoen euro beschikbaar voor de hervormingen van de arbeidsmarkt in alle bedrijfstakken, bedoeld om mensen aan het werk te krijgen en te houden.

Het ministerie is 'bestookt' met zowel landelijke als regionale plannen die betrekking hebben op (delen van) de zorg. De rijksoverheid ziet echter het liefst een integraal onderling afgestemd en gecoördineerd plan voor de hele zorg, volgens Gerard Nederpelt, directeur WGV Zorg en Welzijn.

In december heeft WGV Zorg en Welzijn plannen ingediend voor de regio's Twente en Achterhoek. De afwikkeling van deze aanvragen neemt echter veel tijd in beslag. Het ministerie heeft een groot aantal aanvullende vragen gesteld. In beide regio's gaat het om plannen waarmee miljoenen euro's zijn gemoeid.

WGV Zorg en Welzijn zet zich in voor verwerven transitiegeld Asscher.

Op landelijk niveau vindt druk overleg plaats om de landelijke en regionale transitieplannen te toetsen op doublures en meer samenhang aan te brengen. Ook moet een oplossing worden gevonden voor een aantal voorwaarden die het ministerie stelt, waar partijen moeilijk aan kunnen voldoen. Zo verlangt het ministerie van de aanvragers een garantstelling uit liquide middelen, terwijl aanvragers uit de zorgsector niet beschikken over een groot (vrij besteedbaar) vermogen. Nederpelt: "Ik hoop en verwacht dat men er binnenkort uit is en we ook daadwerkelijk aan de slag kunnen. Het gaat snel, dus houd de berichtgeving in de gaten." >

Instellingen zullen intramuraal steeds meer behoefte hebben aan personeelsleden met andere en/of meer competenties dan nu het geval is. De complexiteit van de zorg in instellingen zal verder toenemen nu het overheidsbeleid erop is gericht mensen zo lang mogelijk thuis te laten wonen, legt Jan Wiggers uit. Hij is beleidsmedewerker Onderwijs bij WGV Zorg en Welzijn.

Daarnaast zal het nodig zijn om bijvoorbeeld verzorgenden bij of om te scholen tot verzorgenden IG (individuele gezondheidszorg, MBO niveau 3) of (wijk-)verpleegkundigen, zodat ze 'breder inzetbaar' zijn. Ook zullen er nieuwe competenties nodig zijn om bijvoorbeeld de ketengerichte samenwerking goed vorm te kunnen geven, stelt Wiggers.

Nederpelt: "We zien dat de zorg verschuift van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Namen we in het verleden de zorg van mensen over, de laatste jaren wordt juist geprobeerd een beroep te doen op de eigen kracht van mensen. Hoe kunnen ze (weer) in staat worden gesteld voor zichzelf te zorgen?"


"Verzorgenden moeten breder inzetbaar worden."

Keuzes

In de zorg staan grote veranderingen op stapel. De rijksoverheid hevelt per 1 januari 2015 een aantal taken over naar de gemeenten inclusief een bezuiniging. Nederpelt: "Zij zullen met minder geld hetzelfde moeten organiseren. Gemeenten zullen keuzes moeten maken, maar kunnen die nog niet maken omdat ze niet weten welk budget ze krijgen."

De veranderingen komen onder tijdsdruk te staan. Veertig procent van de gemeenten is nog niet klaar voor de wijzigingen, volgens Nederpelt. "En van de gemeenten die zeggen er wel klaar voor te zijn, is het nog maar de vraag hoe concreet zij hun plannen hebben uitgewerkt."

Voor instellingen komt het volgens Nederpelt aan op scenarioplanning. "Als je niet weet waar je precies rekening mee moet houden, moet je uitgaan van verschillende scenario's. Dat gebeurt naar mijn idee nog te weinig. Ik merk wel dat organisaties bezig zijn met risicomanagement. Ze nemen bijvoorbeeld geen vaste krachten meer aan." >



"Medewerkers zelf zijn op dit moment minder snel geneigd te wisselen van baan, omdat een nieuwe baan te veel onzekerheid met zich meebrengt. Je zult in de toekomst zien dat er in onze sector geen baan zekerheid meer is, maar werkzekerheid. Het werk blijft, maar de vraag is vanuit welke context het wordt uitgevoerd."

In december en februari zijn in achtereenvolgens Twente en de Achterhoek afspraken gemaakt tussen partijen in de zorg- en welzijnssector om alle veranderingen beter het hoofd te kunnen bieden.

Nederpelt: "Er komen zo veel uitdagingen op de sector af, die kun je als instelling niet alleen oplossen. In december is in Twente een sociaal pact getekend. In februari is dat in de regio Achterhoek het geval geweest. De ingediende sectorplannen zijn bedoeld om de acties die uit deze pacten voortkomen te bekostigen." •

"Er komen zo veel uitdagingen op de sector af, die kun je als instelling niet alleen oplossen."

Manifest in de maak

In de regio IJssel-Vecht werken partijen, betrokken bij de zorg- en welzijnssector, aan een 'manifest' waarmee zij zich aan een aantal zaken committeren. "Daar wil men zelfs iets verder gaan dan een pact", stelt Nederpelt. Het is de bedoeling het manifest op 21 mei a.s. tijdens een feestelijke bijeenkomst te presenteren en te ondertekenen. Daaraan gekoppeld wordt ook voor dit gebied een sectorplan opgesteld. Nederpelt: "Als tegen die tijd is beslist over de lopende aanvragen, dan is het voor IJssel-Vecht waarschijnlijk gemakkelijker om tot een goede aanvraag te komen."

In de Stedendriehoek is vorig jaar in navolging van het landelijke sociaal akkoord het 'Pact van Beekbergen' getekend. Door VNO-NCW Stedendriehoek is een regionaal sectorplan ingediend, dat zich richt op de aanpak van jeugdwerkloosheid en de verhoging van de arbeids-participatie in de regio. WGV Zorg en Welzijn en Calibris onderzoeken nu of het wenselijk is om, in aanvulling op alle bestaande plannen, voor de zorg- en welzijnssector nog een (vervolg)aanvraag te doen.

Twente brengt oplossingen

Op 29 januari 2014 vond het jaarlijkse Twente Diner plaats in perscentrum Nieuwspoor in Den Haag. Een grote delegatie van ondernemers en diverse vertegenwoordigers afkomstig van overheden (waaronder 18 Kamerleden en 2 ministers), onderwijs- en onderzoeksinstituten kwamen naar Den Haag om daar Twente te presenteren. Dit jaar was het thema 'zorg en techniek'.

Het Twente Diner wordt georganiseerd door de gezamenlijke ondernemersorganisaties VNO-NCW Twente, WGV Zorg en Welzijn, de Industriële Kring Twente, de Kamer van Koophandel Oost Nederland en de Twentse Tweede Kamerleden.

Twente presenteerde zich op het diner als een van Nederlands meest innovatieve regio's. Volgens de delegatie lopen de ontwikkelingen in Twente ver voor op de landelijke regelgeving. Dat resulteert in belemmering en frustraties bij Twentse bedrijven, waardoor kansen gemist worden om een alternatieve bron van inkomsten aan te boren.

"In Twente gaat de techniek veel sneller dan de bestaande regelgeving" aldus Hans Kroeze, voorzitter VNO-NCW Twente.

"Door regelgeving slim aan te passen kan heel Nederland profiteren van Twentse innovaties, maar dan moet er dus haast worden gemaakt. Wij kunnen op dit moment bijvoorbeeld veel geld besparen in de zorg door enkel de regels voor experimenten te verruimen en de wetgeving om producten op de markt te brengen te versimpelen."

"In Twente gaat de techniek veel sneller dan de bestaande regelgeving"

Staatssecretaris Sharon Dijksma: "Tussen dromen en daden staan wetten en regels in de weg... En daar gaan we wat aan doen." Kroeze: "Het gaat hier vaak om regels die onzichtbaar blijven voor Den Haag maar die in de dagelijkse praktijk zorgen voor belemmeringen. Twente zal deze regels zichtbaar maken en aan de Kamer aanbieden." •

Bron: [RTV Oost](#)

In het oog... Gert-Jan Hospers

Een oproep voor meer aandacht voor vergrijzing en de problemen die ouderen ondervinden.

Meer zorg voor hetzelfde geld

In het Academisch Medisch Centrum in Amsterdam ging de wachttijd voor een CT-scan terug van twee tot drie weken naar enkele dagen. Dankzij CHOIR, een kennisgroep van de Universiteit Twente.

Nederlandse ziekenhuizen zouden met dezelfde capaciteit dertig procent meer patiënten kunnen helpen. Het huidige niveau van de gezondheidszorg kan gehandhaafd blijven, zelfs bij een toename van de vraag als gevolg van de vergrijzing. Dat is gebleken uit onderzoeken van CHOIR, een groot onderzoekscentrum van de Universiteit Twente in Enschede dat zich richt op logistiek in de zorg. Met door CHOIR ontwikkelde wiskundige modellen kunnen bedden, operatiekamers en personeel beter worden benut.

"Wij kunnen ziekenhuizen, maar ook andere zorginstellingen helpen bij de verbetering van hun logistieke processen", zegt prof. dr. ir. Erwin Hans, een van de oprichters van CHOIR. Efficiënt en effectief werken, daar draait het om.

"Efficiënt betekent met de middelen die je hebt zo veel mogelijk zorg leveren. En effectief ben je als het resultaat wordt bereikt dat je voor ogen staat."

Toeval

Min of meer bij toeval raakte Hans ruim tien jaar geleden betrokken bij de gezondheidszorg - hij had zich tot dan toe als wiskundige en werktuigbouwkundige gericht op de optimalisering van de logistieke processen bij onder meer de marinewerf in Den Helder en uraniumverrijkingsfabriek Urenco in Almelo. In 2003 kwam hij via-via in contact met een manager van de operatiekamers van het Rotterdamse Erasmus MC. Hans: "Hij overhandigde mij data over een periode van tien jaar waar nooit iets mee was gedaan - ze hadden van alles bijgehouden. Iedereen klaagde. Het was altijd hollen of stilstaan en de bezetting van de operatiekamers was te laag. Of ik kon helpen." >

CHOIR helpt zorginstellingen bedden en personeel beter te benutten

Hans vervolgt: "Ik vond het hartstikke interessant. In die tijd stond operations management in de gezondheidszorg nog in de kinderschoenen (het proces waarbij wordt gezorgd voor een effectief en efficiënt verloop van operaties binnen een onderneming of instelling, red.) Er was ook geen enkele financiële prikkel om zaken te verbeteren. Wachtlijsten waren in die tijd zelfs een statussymbool – als je geen wachtlijst had, was je vast en zeker geen goede dokter."

De hoogleraar ging aan de slag. Hij ontdekte dat op basis van schattingen van artsen operatietijd werd ingepland en dat er vaak meer tijd nodig was dan de artsen dachten.

Twintig jaar

Om processen te verbeteren, wordt gebruik gemaakt van wiskundige modellen en technieken. Hans: "Wij kunnen zo de werkelijkheid nabootsen en voorspellen wat het effect is als je iets op een andere manier organiseert. In één minuut kan ik twintig jaar vooruit kijken. Dat is beter dan in de werkelijkheid iets uitproberen."

In het Academisch Medisch Centrum (AMC) in Amsterdam is met hulp van CHOIR de wachttijd voor een CT-scan teruggebracht van twee tot drie weken naar enkele dagen. Dat kon door het inspuiten van contrastvloeistof te verplaatsen naar een aparte ruimte.

Hans: "Het klinkt eenvoudig. Je zou je kunnen afvragen waarom ze dat zelf niet hebben bedacht. Maar zorgmedewerkers zijn opgeleid om zorg te verlenen - ze zijn geen managers. Optimalisatie van processen is soms heel complex."

Onderzoek doen kost ook geld, en dat is er niet altijd, maar het betaalt zich zeker terug, volgens de hoogleraar. "Er kunnen soms wel tonnen of zelfs miljoenen mee worden bespaard."

De lijst met instellingen die een beroep op CHOIR hebben gedaan, wordt steeds uitgebreider, de stapel met promotieonderzoeken hoger, de lijst met publicaties langer. Hans: "Al die onderzoeken hebben geleid tot veel kennis over optimalisatie van processen in de zorg. Wij zijn een van de grootste kenniscentra ter wereld op dit gebied. Maar heel veel mensen weten dat niet."

Erwin Hans wil ook andere instellingen in de zorg (jeugdzorg, geestelijke gezondheidszorg, thuiszorg, verpleeghuiszorg) laten profiteren van de kennis van CHOIR. Daarom geeft hij op 8 april van 14.00 tot 17.00 uur een lezing bij WGV Zorg en Welzijn, exclusief voor leden. [Meer informatie](#) •

Integratie huisartsenpost en spoedhulp 'goed idee'

Wat is het effect van integratie van de huisartsenpost en spoedeisende hulp in Almelo? De huisartsenpost en de spoedeisende hulp gingen in 2010 samen. Voor beantwoording van die vraag werd het onderzoekscentrum CHOIR ingeschakeld. In 2013 zijn de resultaten gepubliceerd. Wat bleek? Het is een goed idee, volgens de onderzoekers.

In het eerste jaar na integratie nam het aantal patiënten op de eerste hulp na kantooruren af met negen procent. Ook de huisartsen zagen minder patiënten, hoewel het aantal patiënten dat bij de post aanklopte, steeg. Die toename kon worden opgevangen door een verpleegkundig specialist.

Ook bestudeerde het onderzoekscentrum de zorgpadenlogistiek in de pijnrevalidatie bij Het Roessingh en ging ze in opdracht van huisartsen na wat de invloed van praktijkondersteuners en nurse practitioners is op de taakhoud van huisartsen, de coördinatie van het zorgproces en de kosten van de huisartsenpraktijk.



Trends op de arbeidsmarkt

Zorg- en welzijnsinstellingen staan voor grote uitdagingen. De kosten voor de zorg nemen toe en de kwaliteit van de zorg staat onder grote druk. Het aantal werkzoekenden is enorm gestegen en het aantal vacatures dat ontstaat is laag. De economie, als sturende factor voor de arbeidsmarkt, vindt maar moeilijk haar weg omhoog. Met name het oostelijk deel van Nederland heeft meer dan gemiddeld last van een nog steeds teruglopende werkgelegenheid. Omdat de economische groeiverwachtingen voor de middellange termijn laag zijn, zijn de veranderingen in de arbeidsvraag niet groot.

Voor werkzoekenden is het beeld per economische sector belangrijk: welke sectoren laten op termijn de hoogste groei van het aantal banen zien? Het meeste perspectief op de middellange termijn bieden de sectoren uitzendbureaus, zorg en welzijn, groothandel, specialistische diensten en detailhandel ([UWV arbeidsmarktprognose 2013-2014](#)). Ook de bouwnijverheid vertoont, na jaren van teruggang, op termijn weer groei van de werkgelegenheid.

Conform deze ontwikkelingen ziet ook WGV Zorg en Welzijn het bezoekersaantal van de website van ZorgSelect aanzienlijk groeien.

Van iets meer dan 1 miljoen bezoekers in 2012 is het bezoekersaantal met ruim 200.000 gegroeid in 2013. Ook het aantal werkzoekenden dat zich bij de cv-bank van ZorgSelect heeft ingeschreven is bijna verdubbeld ten opzichte van vorig jaar.

Regionaal staan we voor een grote uitdaging. De bevolking vergrijsst, de beroepsbevolking gaat krimpen en de zorgbehoefte gaat sterk toenemen. Op de korte termijn lijkt als gevolg van bezuinigingen sprake van een krimpende werkgelegenheid. Op langere termijn wordt echter weer groei verwacht als gevolg van de toenemende zorgvraag.

Speerpunten van beleid zullen zich dus moeten (blijven) richten op:

- het verbeteren van (zorg)logistieke processen;
- het bieden van voldoende stageplaatsen;
- vergemakkelijken van onderlinge uitwisseling van personeel;
- inrichten van flexpools;
- mogelijkheid bieden voor intersectorale uitwisseling binnen één systeem;
- bieden van één regionaal platform voor alle sectoren waar zowel werkgevers vacatures kunnen melden en werknemers met zo min mogelijk omwegen gevonden kunnen worden. •

Buiten de sector - Interface

Een traditioneel opererende tapijttegelfabrikant groeide in nog geen twintig jaar uit tot een onderneming die jaarlijks in de mondiale top drie van meest duurzame bedrijven staat. En het einde is nog lang niet in zicht bij Interface, een bedrijf dat vanuit Scherpenzeel de wereld veroverde. Een verhaal met visie en durf waar zorg en welzijn van kunnen leren, zo is daar de overtuiging.

"Stel een ambitieus doel en dat doel kan niet ambitieus genoeg zijn." Geanne van Arkel is hoofd Sustainable Development bij Interface en houdt van een uitdaging. 'Haar' bedrijf kwam voort uit Heuga, de eerste die tapijttegels ontwikkelde en daarmee successen boekte.

In de jaren negentig een grondstoffenverslindend en weinig milieuvriendelijk proces. "Op de vraag; 'wat doen jullie aan duurzaamheid?', was ons antwoord: 'we houden ons aan de regels.' Onze oprichter besloot het anders aan te pakken. Duurzaam werken en toch winst maken waren daarbij de uitgangspunten."

Ambitieuze doel

Het ambitieuze doel was zo gevonden. In het jaar 2020 moet de marktleider in tapijttegels geen enkel negatief effect op grondstofgebruik en milieu meer hebben, zodat haar producten en diensten bijdragen aan een inspirerende omgeving en een beter binnenklimaat, maar ook een betere wereld. De weg er naar toe bleek in de startfase lastiger. "In de beginjaren ging het met kleine stapjes. Langzamerhand bleek toch het delen en implementeren van ideeën aan te slaan en kwam het vliegwiel op gang. Iedereen ging meedenken en raakte enthousiast", vertelt Geanne van Arkel. "Een beter teambuildingprogramma is er niet!"

Met z'n allen naar dat ene doel werken. Hoe maakt niet uit en ieder idee is welkom. "Uit de mensen van de productie zijn bijvoorbeeld tweehonderd verbeterideeën voortgekomen", noemt Van Arkel. "Die zijn allemaal geïmplementeerd. Natuurlijk mislukt er wel eens iets. Zo kwam iemand met het plan om fairtrade tapijttegels te produceren. >

Die kregen we niet verkocht. Maar daaruit kwam wel de gedachte om castorbonen te gebruiken voor de nu in productie genomen 'biobased' tapijttegel."

Natuur

De natuur is een belangrijke inspiratiebron voor Interface. "Hoe systemen daar werken, daar kunnen we van leren. Het enige dat vastligt is het doel. Hoe we daar komen weten we niet. Zo werkt het in de natuur ook en het bevordert bovendien het 'out of the boxdenken'. Een gekko bracht bijvoorbeeld de inspiratie voor lijm-vrij installeren. Ook werken we samen met partijen buiten ons bedrijf en gebruiken we ideeën die op andere plekken zijn ontwikkeld." Het leverde het bedrijf in twintig jaar ruim negentig procent minder afval, veertig procent duurzaam opgewekte energie en een reductie van bijna vijftig procent op ruwe grondstoffen op. "En, wat voor een commercieel bedrijf ook belangrijk is, het bracht ons wereldwijd een besparing van 450 miljoen dollar."

Duurzaamheid hoeft niet duur te zijn is haar overtuiging. "Ondernemers blijven het vaak doen zoals ze het altijd deden. Dat zal in zorg en welzijn ongetwijfeld ook zo gaan. Als je alleen kijkt naar de investering die voor duurzaamheid nodig is kom je niet verder.

Wij zijn inmiddels tot de conclusie gekomen dat de duurzame oplossing uiteindelijk altijd de meest effectieve is."

"Duurzaamheid is niet duur, het levert geld op"

Visnetten

Ook sociale componenten vormen een onderdeel van de aanpak. Zo koopt het bedrijf op de Filippijnen oude visnetten in die verwerkt worden tot garens voor de Interface tapijttegels. "Die netten verdwenen in zee of lagen als afval langs de kust. Nu worden ze verzameld, krijgt de bevolking een vergoeding, zijn er minder milieuschadelijke effecten en hoeven wij minder olie te gebruiken voor het kunststof voor onze tapijttegels." Ook op andere plekken zal deze aanpak uitgerold worden.

Na het jaar 2020 waarin het bedrijf geen enkele negatieve impact op het milieu en de aarde meer wil hebben is van achteroverleunen voor Interface geen sprake. "Dan wordt het tijd om terug te geven, we willen ook herstellend zijn. En dat kan, dat hebben we inmiddels wel geleerd." •

Zorg en welzijn kunnen van Interface leren

Hoogleraar transitiekunde van de Universiteit Delft Jan Rotmans is er van overtuigd dat zorg en welzijn veel van Interface kunnen leren. "Het bedrijf is interessant voor deze sector, omdat het een radicaal vernieuwingspad is ingeslagen", vindt hij.

"Interface heeft vanuit een nieuwe oriëntatie (de circulaire economie) nieuwe producten en diensten ontwikkeld om zo duurzaam mogelijk tapijt te leveren, en zich op nieuwe klanten en verdienmodellen gericht. Dit is een vergelijkbare transitieopgave als waar zorg- en welzijnsinstellingen voor staan", vindt hij. "Dit vraagt in deze tak om een radicale veranderstrategie à la Interface."

Geanne van Arkel is het van harte met hem eens. "Een zorg- of welzijnsorganisatie heeft zoveel diversiteit en passie in de organisatie. Gebruik die om het doel te bereiken. Werk samen en kijk buiten je eigen organisatie. Durf je nek uit te steken en als iets mislukt: leer ervan."

Shared Service Center heeft voordelen

'Zou jij hard lopen voor een organisatie als die organisatie niet hard loopt voor jou?', vraagt UT-docent Jeroen Meijerink zich af. Hij begeleidde een onderzoek naar het gebruik van verschillende kanalen voor de uitvoering van human resource managementactiviteiten.

Een goed functionerend Shared Service Centre (SSC) kan van grote waarde zijn voor bedrijven of instellingen. Bepaalde human resourceactiviteiten die centraal worden uitgevoerd, hebben een betere prijs-kwaliteitverhouding dan wanneer ze door leidinggevenden van een afdeling (lijnmanagers), human resourcebusinesspartners of externe bedrijven worden gedaan.

Een goed functionerend Shared Service Centre (SSC) kan van grote waarde zijn voor bedrijven.

Dat is gebleken uit onderzoek van Ellen Tolsma, student bedrijfskunde aan de Universiteit Twente (UT), naar verschillende afdelingen van een Twentse instelling, die HRM-activiteiten uitvoeren. In januari studeerde ze af.

"Vooral lijnmanagers scoren beduidend lager bij het uitvoeren van taken. Dat kan verontrustend zijn voor zorgorganisaties omdat zij steeds meer HR-verantwoordelijkheden bij leidinggevenden leggen. Het kan zijn dat zij worden overschat bij het uitvoeren van dat soort taken", aldus Tolsma. >

Aansturing door afdelingen

Een SSC is een overkoepelend onderdeel binnen een onderneming of instelling van waaruit andere onderdelen worden bediend op het gebied van human resourceactiviteiten als (salaris-)administratie, werving van personeel, ziekteverzuim en opleidingen. Steeds meer ondernemingen en instellingen, en dan vooral grotere organisaties en multinationals, brengen dit soort zaken onder in een SSC. SSC's worden vaak niet door een raad van bestuur aangestuurd, maar door afdelingen zelf.

Tolsma's begeleider, universitair docent Jeroen Meijerink: "Uit allerlei onderzoeken blijkt dat wat theoretisch gezien het beste is voor een organisatie in de praktijk niet wordt geïmplementeerd. Dus bij veel organisaties is nog ruimte voor verbetering."

Tolsma, inmiddels werkzaam bij advies- en ingenieursbureau Witteveen+Bos, specialiseerde zich in human resource management omdat ze het interessant vindt om te kijken hoe je personeel het beste kunt managen. "Het is heel belangrijk om dat goed te organiseren."

Verlofuren

Meijerink: "Hoe medewerkers hun organisatie beleven heeft effect op het serviceklimaat van die organisatie. De kwaliteit van de dienstverlening die medewerkers zelf ontvangen, heeft invloed op de kwaliteit van de diensten die ze zelf leveren, bijvoorbeeld de hulp aan hun patiënt. Zou jij hard lopen voor een organisatie als die organisatie niet hard loopt voor jou, als die niet op tijd jouw salaris uitbetaalt of een potje maakt van de registratie van de verlofuren?"

Ook zorginstellingen kunnen hun voordeel doen met een Shared Service Centre.

De onderzoekster tot slot: "Ook zorginstellingen kunnen hun voordeel doen met een SSC. Voor kleinere instellingen kan het interessant zijn om samen één center op te richten. Een SSC is een centrale organisatie die tegelijkertijd decentrale kenmerken heeft. Centralisatie leidt tot schaalvoordelen en decentralisatie zorgt ervoor dat businessunits nog steeds controle hebben op de besluiten." •

Geld NWO voor onderzoek

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) heeft 660.000 euro beschikbaar gesteld voor [onderzoek](#) naar het effect van (veranderingen in) human resource-beleid op de innovatiekracht bij personeel van zorginstellingen. De beurs is aangevraagd door Universiteit Twente samen met WGV Zorg en Welzijn, ziekenhuis Medisch Spectrum Twente, TSN Thuiszorg en het ministerie van Binnenlandse Zaken. De bijdrage maakt het mogelijk voor drie promovendi om gedurende vier jaar onderzoek te doen.

"Heeft HR-beleid invloed op de innovatieprestatie? Dat is de vraag. Zijn mensen dan sneller geneigd met nieuwe ideeën te komen en die ook uit te voeren? Wij denken van wel", zegt UT-docent Jeroen Meijerink.

WGV Zorg en Welzijn werkt steeds vaker samen met de UT. Die samenwerking moet ertoe leiden dat de zorg- en welzijnssector kan rekenen op een meer samenhangend en programmatisch gestuurd aanbod, gericht op kennisontwikkeling.

Op de hoogte

Manda Oplaat

De Raad van Toezicht van Sutfene heeft mevrouw [Manda Oplaat](#) per 1 mei a.s. benoemd als nieuwe bestuurder van Sutfene. Zij volgt bestuurder a.i. Willem Romijn op. Manda Oplaat heeft ruime managementervaring binnen de zorgsector. Zij bekleedde diverse directiefuncties bij ziekenhuizen, in de verpleging- en verzorgingshuissector en de gehandicaptenzorg. Manda Oplaat was sinds januari 2013 programmadirecteur veranderen bij het CIZ, Centrum indicatiestelling zorg. Willem Romijn blijft tot 1 mei als adviseur verbonden aan Sutfene.

Wybe Sierksma

[Wybe Sierksma](#) treedt per 15 mei 2014 in dienst als nieuwe bestuurder van Stichting Sprank. Wybe Sierksma volgt Gertjan Veening op, die per 1 februari afscheid nam van de zorgorganisatie. Sierksma werkte dertig jaar als accountant en adviseur bij de Rijksoverheid en later bij KPMG, waar hij ook partner was. In de afgelopen jaren was hij werkzaam als trainer, adviseur en interim manager. In die hoedanigheid is hij in een aantal grotere en complexe organisaties gedurende langere perioden eindverantwoordelijk geweest.

Paul de Jongh

Per 1 maart 2014 is de heer [Paul de Jongh](#) in dienst getreden als directeur-bestuurder van Woon- en Zorgcentrum de Vriezenhof in Vriezenveen. Hij volgt daarmee de heer Ooms op, die ruim 26 jaar directeur was van de Vriezenhof. Paul was tot 1 maart werkzaam als locatiemanager bij Woonzorgconcern IJsselheem in Zwolle.

VVT Zorgverleners opgeheven

VVT Zorgverleners heeft in februari naar buiten gebracht dat de benodigde hervormingen die voortvloeien uit de transities in de langdurige zorg de organisatie heeft doen besluiten haar dienstverlening stop te zetten. Sinds 1 maart 2014 levert VVT Zorgverleners geen zorg meer. De thuiszorg aan de oud-cliënten van VVT Zorgverleners in de regio Hardenberg, Twenterand, Almelo, Tubbergen wordt voortgezet door Zorg Accent. Zorgfederatie Oldenzaal, de Posten en Zorggroep Manna doen dat voor respectievelijk de regio Oldenzaal, de regio Enschede en de regio Hengelo/Enschede. De kraamzorg is overgenomen door BTKzorg.

Fusie Berkumstede, De Wissel Vastgoed en Driezorg

Per 1 januari 2014 is de fusie tussen Berkumstede, De Wissel Vastgoed en Driezorg een feit. Zorgorganisaties Berkumstede en Driezorg zijn beiden actief in de sector ouderenzorg. "Gezien alle landelijke politieke ontwikkelingen, ligt het voor de hand om op lokaal niveau krachten te bundelen om in de toekomst nóg beter in te kunnen spelen op de zorg-/hulpvraag van onze doelgroep", aldus directeur-bestuurder Wim Rave. Naast het samengaan van de zorgorganisaties fuseerde ook Stichting De Wissel Vastgoed mee; daarmee komen zorg, dienstverlening en huisvesting weer in één hand.

Met deze fusie bestaat de organisatie in totaal uit 11 locaties, waarvan 10 in Zwolle en 1 in Hattem. Er zijn ca. 1.225 medewerkers in dienst, die zorg bieden aan ca. 1.740 cliënten. Daarnaast zijn er ongeveer 840 vrijwilligers actief. De bedrijfsomzet bedraagt ca. 52 miljoen.

Suggesties voor deze rubriek kunt u mailen naar communicatie@wgvzorgenwelzijn.nl

Het volgende nummer in uw mailbox ontvangen?

**Abonneer
u 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: Carolien Brouwer en Inge Jonkman
Fotografie: Christian van der Meij
Film: Isabelle Renate la Poutré
Techniek: El Niño ICT
Tekstschrijvers: Annette Toonen, Gitta Montanus, Gerard Nederpelt, Hans Hokke, Carolien Brouwer

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 gratis aan voor dit magazine en onze nieuwsbrief](#)

