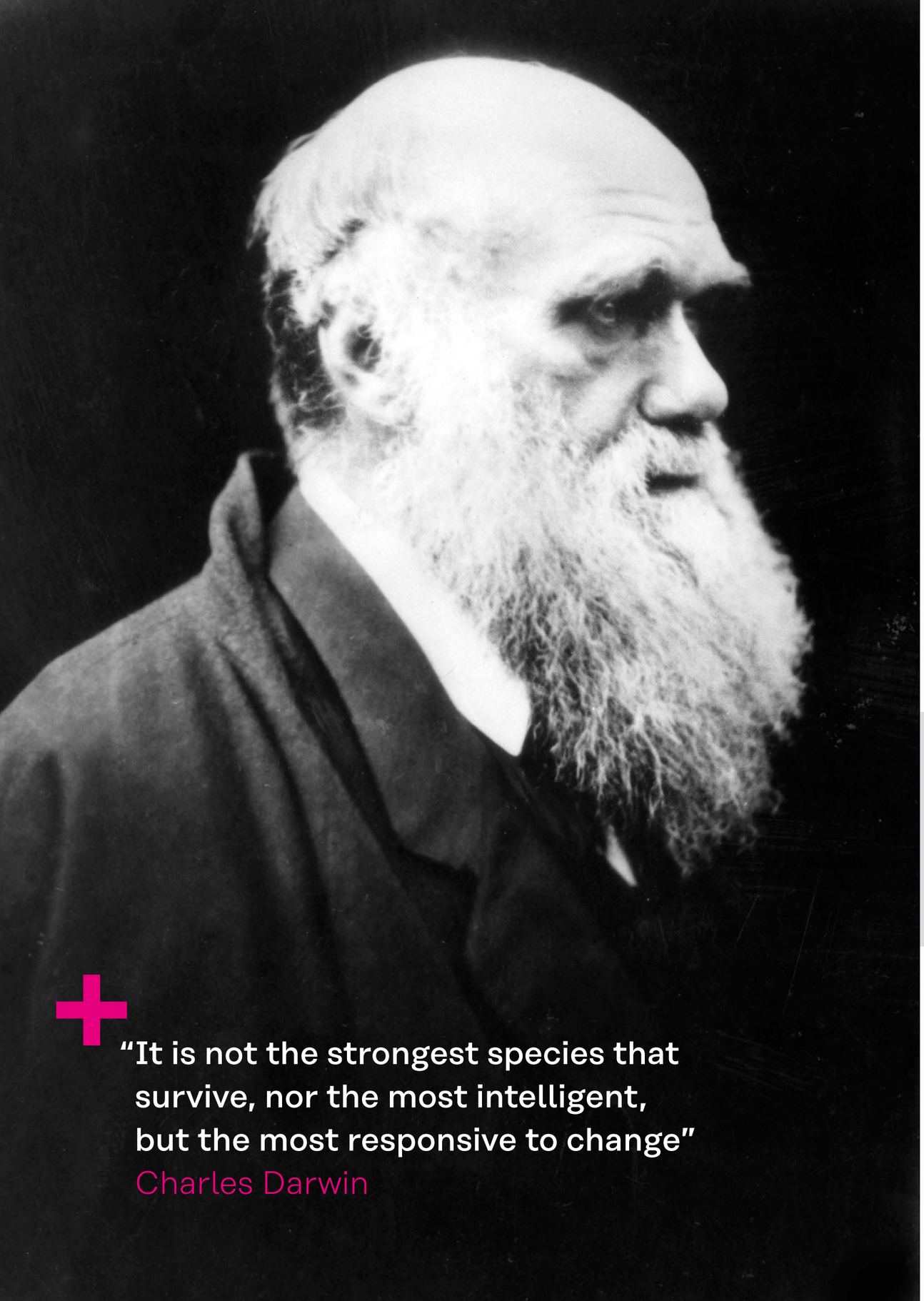
arbeids markt + zorg

een “vloeibare werkelijkheid”

Een verkenning naar onderwerpen die eigentijds werknemer- en werkgeverschap vorm kunnen geven

Leo Witvliet
Victor Broers
Armand Tilman

Met medewerking van Open Netwerk van Centraal Beheer, Werkbeweging, NBBU project Arbeidsmarkt van Morgen, GGZ Westelijk Noord Brabant, en RegioNet **Met reflecties van** Sjanne Marie van den Groenendaal, Frits Philips, Huib van Olden, Ben Hammer, Denise van Gorp en Henk Willem Otten



Voorwoord

Vlak voor de Corona-crisis vroeg Armand Tilman ons of wij samen met hem wilden kijken naar ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, specifiek binnen de zorg. Op veel plaatsen is er een ernstig tekort aan medewerkers; daarnaast is er veel weerstand tegen diverse (maatschappelijke) ontwikkelingen, bijvoorbeeld de groeiende inzet van ZZP’ers, het moeizame samenwerken binnen en tussen zorgorganisaties en het (inefficient) gebruik van ICT toepassingen. Daarnaast zijn er zoektochten die werkgevers bezighouden, zoals het beter inzicht krijgen in de beschikbaarheid, de interesse en de motivatie van medewerkers en de vraag hoe zo goed mogelijk te werken met flexibele schillen. Veel organisaties kennen instroom van medewerkers die nagenoeg teniet gedaan wordt door een uitstroom en zij krijgen zeer nadrukkelijk kritiek op onderdelen van de interne organisatie. Tegelijk zijn er organisaties die in staat zijn het omgekeerde te bereiken, hier werkt het personeel enthousiast mee aan het realiseren van de organisatiedoelen.

Wij horen (te) vaak dat de zorg een geheel eigen wereld is en eigenlijk niet te vergelijken is met andere werelden. Uiteraard is de zorg een specifiek professioneel gebied met zeer eigen gewoontes en gebruiken (context). Met behoud en respect hiervan zijn wij desalniettemin van mening dat ook de zorg onderhevig is en zich niet kan onttrekken aan de veranderingen die zich in onze samenleving voordoen. Zeker waar het de arbeidsmarkt betreft, waar de zorg moet concurreren met andere beroepsgroepen.

Veel argumenten die gebruikt worden om te verklaren dat er krapte is op de arbeidsmarkt van de zorg, zoals werkbelasting, administratieve druk of financiële randvoorwaarden, zijn relevant, maar tegelijk vormen zij geen sluitende verklaring voor het breed gedeelde gevoel van ontevredenheid. Tot deze conclusie komen wij op basis van de vele gesprekken die wij gevoerd hebben met diverse betrokkenen en door het organiseren van reflectie bijeenkomsten op Nyenrode, het Zijlstra Instituut (VU) en via Wagner Groep in Groningen. Daarnaast hebben wij de ervaringen opgedaan binnen het NBBU project Arbeidsmarkt van Morgen. Er is meer, een meer dat vele tentakels heeft en zich schuilhoudt in de cultuur van de organisatie en graag onbesproken blijft, of afgedaan wordt met “bij ons werkt dat anders “ of “eerst even dit en dan komen wij er op terug”. Alsof je een Engelsman hoort zeggen “very interesting”, dan weet je ook waar je staat: namelijk buiten.
Een recente ervaring van enkele betrokken jonge onderzoekers getuigt daarvan:

“Na te zijn afgereisd naar de torens waar de toekomst van ons land wordt geschreven kwamen we in plaats daarvan in een verleden waarin wij niet meer passen”.[1]

Het zijn niet alleen de zorginstellingen die hiervoor een verantwoordelijkheid dragen. Ook het politieke- en ambtelijke apparaat heeft hier zijn aandeel in, doordat zij niet in staat blijkt om te gaan met wat Zygmunt Bauman **“De Vloeibare Moderniteit”** noemt, of tewel een wereld die steeds meer in verandering is, niet meer stolt en zich niets of weinig aantrekt van een gewilde of geplande werkelijkheid. Daardoor worden maatschappelijke ontwikkelingen genegeerd of zo veel mogelijk onmogelijk gemaakt omdat zij niet passen in het wereldbeeld van politici en bestuurders. Maar de werkelijkheid ontwikkelt zich wel degelijk verder.
Wat wij u aanbieden is geen gladgestreken verhaal, maar een verkenning om te laten zien welke onderwerpen van belang zijn om over na te denken als het gaat om modern werkgever- en werknemerschap in onze tijd, de 21ste eeuw. Niet gladgestreken omdat wij uitgaan van een diversiteit aan contexten binnen de zorg, die allen om een eigen passend antwoord vragen in een wereld van maatschappelijke complexiteit en diversiteit. Daarmee ontkennen wij niet dat er een

1 Yag,NBBU 2019

“Na te zijn afgereisd naar de torens waar de toekomst van ons land wordt geschreven kwamen we in plaats daarvan in een verleden waarin wij niet meer passen.“

aantal gemeenschappelijke uitgangspunten geformuleerd moet worden, die als referentiekader moeten functioneren. De samenleving mag randvoorwaarden geven die zij graag gerealiseerd ziet, zeker als het om werk gaat, dat meer is dan “handelswaar”. Maar het gaat dan om begeleiding van een maatschappelijke ontwikkelingen. In die gedachte nemen wij ook stelling tegen al te gedetailleerde CAO afspraken die een blokkade vormen om de flexibele invulling passend bij de eigen context vorm kunnen geven.

Tijdens het schrijven van deze verkenning dient de corona crisis zich aan. De eerste golf van deze crisis heeft diepe sporen getrokken in de gezondheidszorg Overduidelijk is dat in korte tijd op diverse plekken al nieuwe wegen ingeslagen zijn, en dat er nog veel meer nieuwe wegen ingeslagen moeten en kunnen worden om de dagelijkse praktijk van de gezondheidszorg veilig te stellen. Samenwerking tussen instellingen, verbreding van individuele kennis en kunde om breed ingezet te kunnen worden als de omstandigheden daarom vragen, het weglaten van veel bureaucratische rompslomp, enzovoorts.

Gaat het over de organisatie dan staat wat ons betreft de menselijke maat altijd centraal. Helaas hebben wij in de recente corona-debatten in de Tweede Kamer met elkaar kunnen zien dat de politiek niet in staat is haar *echte* betrokkenheid op het onderwerp zorg te laten zien, maar dat zij zich terugtrekt in haar Haagse werkelijkheid. Een georganiseerd applaus om 20.00 uur voor alle zorgmedewerkers is hartverwarmend, maar voor professionals in de zorg ten enenmale onvoldoende, die ‘gewoon’ hun werk professioneel willen kunnen uitvoeren.

De corona crisis heeft laten zien dat er veel goede mensen zijn die de kwalificaties en de zin hebben om mee te doen in de zorg. De arbeidsmarkt kent veel mensen die (omgeschoold) heel goed passen in veel zorgfuncties. Ook laat de crisis zien dat de zorg hoog gewaardeerd wordt door de afnemers, wij allemaal. Dus alle seinen staan op groen om succesvol te zijn op de arbeidsmarkt. Het vereist daarom lef aan de kant van politiek, ambtelijke organisaties en werkgevers om afscheid te nemen van verouderde inzichten en opvattingen over de organisatie van werk, en om, in de woorden van prof. André Wierdsma van Nyenrode, werkelijk de “Plek der Moeite” te gaan betreden.

Deze verkenning is opgebouwd uit een aantal onderdelen waarbij wij ook gebruik maken van door anderen gemaakte teksten. Hun woorden typeren duidelijk waar het in deze verkenning om gaat. De onderdelen zijn, inleidende teksten om het vraagstuk te duiden, een contextanalyse waar komen bepaalde verschijnselen vandaan, verschijnselen die hardnekkig zijn in het denken van bestuurders en managers, maar niet meer passen in deze tijd. Vervolgens een aantal capita selecta die doordacht moeten worden om vorm te kunnen geven aan modern werkgever- en werknemerschap. Tot slot een aantal voorbeelden uit de praktijk en een reflecties.

Leo Witvliet, Victor Broers en Armand Tilman

Inhoud

Voorwoord 3

Inhoudsopgave 5

1. Over welke vragen gaat het? 7

- Uit de inleiding RegioNet 7
- Uit de inleiding van Open Netwerk van Centraal Beheer 8
- En toen Corona.... 10
- Twee werelden uit onderzoek NBBU, Wim Davidse 10

2. De context van de 21ste eeuw 13

2.1. Motoren van Verandering 16
2.1. Technologische ontwikkeling 16
2.2. Globalisering 17
2.3. Demografie 18
2.4. Kracht van de samenleving 18
2.5. Energie 19

3. Organisaties en structuren die zich aanpassen 21

3.1. Het Variatie en Co-creatie 21
3.2. Brandpunt het primaire proces 22
3.3. Ondersteuning op basis van toegevoegde waarde 22
3.4. Tijdelijk Werkbare Organisaties / Oplossingen 25
3.5. Co-creatie 25

4. Capita selecta gericht op eigentijdse verhoudingen 27

4.1. Model van de Transitionele Arbeidsmarkt 28
4.2. De Toren en het Plein 29
4.3. Het variatie beginsel 31
4.4. Permanente educatie, voorbij aan baan en werkzekerheid 31
4.5. Heroriëntatie op primaire proces 32
4.6. Motivatie 32
4.7. Denken in functie en rollen 35
4.8. Diversificatie van Inkomen 36
4.9. Een nieuw waardenkader voor inkomen en participatie 36
4.0.1. Geen nieuwe ontwikkeling zonder Technologie en ICT 37

5. Inspiraties 39

5.1. De werkcode 39
5.2. Regioplan 45
5.3. GGZ West Noord Brabant 51
5.4. Twee factsheets van werken aan duurzame inzetbaarheid, Open Netwerk van Centraal Beheer 54

6. Reflecties 56

6.1. Inclusief HR beleid, Sjane Marie van den Groenendaal, promovenda Tilburg University 56
6.2. Verbinden, Frits Philips 57
6.3. Ketenbenadering, Huib van Olden, Wethouder Zorg, Arbeidsmarkt en Werk en Inkomen, s Hertogenbosch 59
6.4. Kwaliteit van Samenwerken Ben Hammer, Common Eye 59
6.5. Werkplaats voor Zorginnovatie, Denise van Gorp, Allegro Medical 60
6.6. Ruimte maken, Henk Willem Otten, Arts Beleid en Advies 61

7. Gebruikte en geciteerde literatuur. 62

8. Over de auteurs. 63

De nieuwe generatie werkenden is volledig gericht op ondernemend werken en leren

De overheid moet met het moderniseren van de arbeidsmarkt nu echt acceleren, want steeds grotere groepen willen het anders en merken dat het niet meer aansluit op hun wensen en ambities.

In bestuurlijke termen gaat het om een wicked problem, waarvan bekend is dat oplossing alleen gevonden kan worden in samenwerking en co-creatie

1. Over welke vragen gaat het?

A. Uit de inleiding Regionet.
Armand Tilman

In mijn werk bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), binnen het domein verpleeghuiszorg, beleefde ik tijdens inspectiebezoeken telkens weer hoe liefdevol en onmisbaar het werk van zorgprofessionals is. Tegelijkertijd zag ik ook hoe uitdagend het werk is en dat er meer en meer van zorgpersoneel wordt gevraagd. En dit geldt natuurlijk niet alleen voor de professionals werkzaam in het verpleeghuis domein maar voor alle professionals in de zorg. Deze arbeidsmarkt kenmerkt zich al jaren door uiteenlopende elementen die maar lastig te beteugelen lijken. Hoge werkdruk, hoge administratieve lasten, gemiddeld hoog ziekteverzuim, complexe en voortdurend veranderende wet- en regelgeving, steeds hogere verwachtingspatronen van familieleden van cliënten, oplopende tekorten aan zorgprofessionals, hogere zorgvraag, snelle technologische ontwikkelingen etc. En elk voornoemd onderwerp raakt direct en/of indirect altijd de zorgprofessional.
Desondanks maken toch dagelijks honderdduizenden professionals met hun kennis en kunde, de toewijding voor het vak en hard werken een echt verschil voor cliënten en patiënten. Om echter bevlogen zorgprofessionals de komende jaren aan te trekken, te enthousiasmeren én te behouden staan bestuurders en hr-afdelingen voor enorme uitdagingen.

Wij zien allemaal dat de arbeidsmarkt in een snel tempo transformeert. Professionals én organisaties verlangen steeds meer oplossingen die beweging in zich hebben. Dit geldt zeker ook voor de zorg- en welzijnssector. Deze ontwikkeling past ook in deze tijd en zien wij in alle sectoren terug.

Veranderingen die wij waarnemen zijn grote groepen professionals die anders zullen werken dan voorheen en toegaan naar een leven lang leren. Onder de werkenden zullen diverse soorten van arbeidsrelaties steeds vaker algemeen zichtbaar en geaccepteerd zijn. Het vast contract is niet meer de norm en een diversificatie aan contractvormen is de nieuwe maatschappelijke realiteit. De verhouding tussen werkgevers en professionals is fundamenteel anders als het gaat over inzetbaarheid binnen of buiten de organisatie en de onderlinge verantwoordelijkheid. De nieuwe generatie werkenden is volledig gericht op ondernemend werken en leren.

De ontwikkeling van het anders willen werken is bijvoorbeeld goed zichtbaar in de constante groei van het aantal zelfstandigen. In totaal telt Nederland nu meer dan 1,3 miljoen zzp-ers (bron: cbs). Dit zijn zowel fulltime als parttime zzp-ers. In de zorg- en welzijnssector lag dit aantal in 2019 rond de 140.000.
In de arbeidsmarkt van de zorg zien wij dat professionals graag anders willen werken. Op een manier die bij hen past. Maar vaak kan dit nog steeds niet. De arbeidsmarkt moet toekomstbestendig worden gemaakt en gemoderniseerd. Ook oude instituties, zoals de wijze waarop sociale zekerheden zijn ingericht, sluiten vaak niet meer aan op de wensen en realiteit van de werkenden van nu. Het lijkt soms wel te zijn voorbehouden aan mensen met een vast contract. Het zou daarom goed zijn om sociale zekerheid los te koppelen van het arbeidscontract en een vangnet te creëren voor alle werkenden.

De overheid moet met het moderniseren van de arbeidsmarkt nu echt acceleren, want steeds grotere groepen willen het anders en merken dat het niet meer aansluit op hun wensen en ambities. Daarnaast worden bepaalde sectoren, zoals de zorgsector, voor de anders werkenden eenvoudigweg minder aantrekkelijk om te werken. En juist in de zorgsector is het zeer gewenst dat de arbeidsmarkt wordt opengegooid en gemakkelijker een mix ontstaat van flexibiliteit en talent.
Ook zien wij dat wet- en regelgeving, bijvoorbeeld de wet DBA, zorgt dat het anders werken wordt bemoeilijkt. Ook hier zouden wij het tegenovergestelde moeten doen. Juist deze weg

zoveel mogelijk effenen en minder tot geen hordes opwerpen waardoor ook hierdoor zoveel mogelijk werkenden in alle contractsoorten in de zorgsector willen en kunnen werken. Het oude gedachtegoed dat de contractvorm vanuit de overheid kan worden gestuurd, zoals met specifieke wetgeving, past niet meer in deze tijd. Sterker nog: de professional is juist steeds vaker in “the lead”. De moderne werkenden bepalen duidelijk liever hun eigen koers. En laten we eerlijk zijn, dit is toch ook prachtig? Wij leven in een land waarin men meestal zelf het soort werk kan kiezen wat bij hun past. Waar ze gelukkig van worden en waar ze goed in zijn. Dan is het toch ook meer dan logisch dat de vorm van het contract ook vrijer invulbaar is? Natuurlijk altijd in goed overleg met de werkgever c.q opdrachtgever.

De zorgsector, die enorme tekorten kent, moet juist ook zelfstandige professionals slim aan zich binden zodat ook dit arbeidspotentieel met al haar expertise maximaal wordt benut. De organisaties blijven hierdoor ook wendbaar en kunnen snel flexibele professionals inzetten waar dit nodig is. De juiste zorg op de juiste plek.

B. Uit de inleiding van Open Netwerk van Centraal Beheer.

Team Open Netwerk van Centraal Beheer

De behoefte heeft vooral te maken met de toenemende snelheid van verandering en hoe daarmee om te gaan. Adequate antwoorden kunnen vinden op de vraag hoe je met verandering moet omgaan wanneer dit een constante is. In de oude industriële wereld was het heel gewoon dat je als medewerker na het afronden van je opleiding aan het werk ging en dit werk tot aan je (vroeg) pensioen bleef doen.
Overzichtelijk voor werkgever en werknemer. Mocht er gedurende de loopbaan iets gebeuren met je inzetbaarheid, dan waren er allerlei, al dan niet sociale, vangnetten die het mogelijk maakten om zonder al te veel financiële pijn uit het arbeidsproces te stappen. Inzetbaarheid beperkte zich in die zin tot het kunnen uitvoeren van de functie op dat
moment.

Hoe anders is dat nu?

Een baan voor het leven bestaat niet meer, kennis van vandaag is morgen achterhaald, wat je vandaag doet is volgende week anders en de noodzaak om te veranderen wordt steeds groter. Artificial Intelligence, robotisering, globalisering en veranderende arbeidsmarkt maken dat werkgevers en medewerkers voor complexe verandervraagstukken staan die direct relateren aan duurzaam organiseren vanuit een HR perspectief.

Perspectieven

Duurzame Inzetbaarheid is het grote HR thema van dit moment en de lading ervan valt in meerdere perspectieven uiteen.
Wij zien 4 perspectieven:

- Gezondheid & Vitaliteit
- Werk & Privébalans
- Loopbaan & Mobiliteit
- Leren & Ontwikkelen.

Vooral de laatste drie lijken het meest dominant te zijn en voor de grootste hoofdbrekens te zorgen. Hoe creëer je een mindset waarin learning on the job mogelijk wordt gemaakt? Sta je als werkgever er serieus voor open om iedereen ruimte en tijd te gunnen om over de eigen stoeptegel te kijken om zo te werken aan ontwikkeling, het leren kennen van je talenten en vorm te geven aan je inzetbaarheid? Voel je als werknemer de noodzaak verder te kijken dan wat je nu doet in de setting waarin je nu zit en welke ruimte zijn sociale partners bereid te geven om dit in te vullen?

Veranderende opvattingen

Iedereen kent intussen wel de anekdote van de CFO die tegen zijn CEO zegt: “Wat doen we als we gaan investeren in opleiding van mensen die vervolgens het bedrijf verlaten?” Waarop de CEO zegt: “Wat doen we als we niet investeren en ze blijven?”
Opleiden voor de concurrent was in het verleden ‘not done’. Medewerkers werden “vastgehouden” met studie contracten, maar daar wordt nu gelukkig anders tegenaan gekeken. Zorg ervoor dat je je mensen beter laat vertrekken dan dat ze bij je kwamen en vertrouw erop dat jouw concurrent dat ook doet. Dit is een benadering die ruimte geeft voor ontwikkeling en bijdraagt aan de autonomie van de medewerker. Uit onderzoek blijkt dat
autonomie de belangrijkste aanjager is van wat we omschrijven als werkgeluk.

Duurzame Inzetbaarheid en organisatie strategie

Het veranderende landschap en opvattingen over Duurzame Inzetbaarheid betekenen veel voor de organisatiestrategie. En dan met name voor het zorgen voor cohesie tussen die twee. In hoeverre wordt HR betrokken bij de strategie van de onderneming? Weet HR vanuit bijvoorbeeld beschikbare data of en in welke mate de huidige workforce past bij de strategie? Welke aanpassingen zijn nodig om de bemensing af te stemmen op de (toekomstige) organisatie strategie? Niet alleen qua karakter (wie ben je), maar ook qua competenties (wat kun je) en ambities (wat wil je). De organisatiestrategie begint met de “Why” vraag. Missie en visie van de organisatie moet door HR worden vertaald naar de HR strategie. Dit vraagt primair dat de “Why” ondubbelzinnig helder is en doorleefd in alle
geledingen.

Ontwikkelvraagstukken

Als de HR strategie duidelijk is, ontstaat een beeld over welke ontwikkelvraagstukken opdoemen. Wat hierin opvalt is dat het moeilijk, zo niet onmogelijk lijkt om een beeld te hebben bij de functies/rollen van de toekomst. Met als gevolg dat het ook ingewikkeld wordt om te bepalen welke competenties de medewerkers in de toekomst nodig hebben. Inzicht in talent wordt daarmee steeds belangrijker. Tegelijkertijd zien we dat de organisatie structuur
verandert; van de traditionele harkjes gaan we steeds meer over naar andere vormen van (tijdelijke) organisatie. Op basis van de “klussen” die gedaan moeten worden, vormen zich teams die bestaan uit mensen die toegevoegde waarde leveren om de klus te klaren. Na afloop wordt het team ontbonden en stapt een ieder in een volgend project. Noodzaak voor elke medewerker is dan ook het vergroten van vakmanschap, mastery om relevant te zijn en te blijven voor de huidige organisatie of daarbuiten.
In dat licht is het interessant om met elkaar na te denken over de rol van de werkgever in de toekomst.

Duurzaam organiseren vanuit een HR perspectief

Bovenstaande laat zien dat er op veel vlakken grote uitdagingen liggen die we niet alleen kunnen oplossen. In bestuurlijke termen gaat het om een wicked problem, waarvan bekend is dat oplossing alleen gevonden kan worden in samenwerking en co-creatie. Het is nodig om samen te werken met werkgevers en hun medewerkers, wetenschappers, kennis instituten, opleiders en politiek om Duurzame Inzetbaarheid als thema om te vormen naar **Duurzaam Organiseren.**

De toekomst voorspellen is een hachelijke zaak. Wat zijn de dominante krachten waar we wel en waar we niet op kunnen sturen? Digitalisering, globalisering, robotisering en artificial intelligence zijn niet te beïnvloeden. Maar gezondheid, vitaliteit, onze loopbaan, onze ontwikkeling en wat we waar, hoe en met wie willen leren bepalen we wel voor een groot deel zelf.
Daaromheen en doorheen spelen thema’s rond belonen en beoordelen, diversiteit en inclusie, purpose en relevantie. Is deeltijd straks hetzelfde als voltijd nu? We zijn in transitie van baanzekerheid naar werkzekerheid en van werkzekerheid naar inkomenszekerheid. En van inkomensze-

kerheid naar bestaanszekerheid.
En die bestaanszekerheid is het belangrijkste voor ons als mens, maar ook voor de planeet waarop we leven.

C. En toen corona.
Auteurs

Met een onvoorstelbare en onvoorspelbare kracht wordt er momenteel geschud aan 'de boom der zekerheden'. Een van de belangrijkste gevolgen is dat vastgeroeste (gefixeerde) patronen, formules, rituelen en wetgeving in eerste instantie gewoon worden genegeerd omdat zij niet meer passen in de werkelijkheid van corona. Wij zien nieuwe bottum-up processen ontstaan, die gekenmerkt worden door creativiteit, co-creatie, experimenteren, spelen, simuleren, inspiratie, interactiviteit en dynamische capaciteit. Daarnaast zien we bestuurders die richting geven aan crisisbeleid en managers die vooral een afwachtende houding aannemen en niet alles op alles zetten om het onzekere zo snel mogelijk zeker te maken. De crisis dwingt hen hiertoe.

Meest opvallend is wel dat de delen van de zorg die voorheen gezien werden als een zieltogend beroep, met een lage sociale status, nu ineens veranderd zijn in "heldenbanen", met alom applaus. Ook zien we dat zeer veel mensen graag bereid zijn een bijdrage te leveren als vrijwilliger, maar ook dat niet zichtbare of afgeschreven beroepsgenoten zichtbaar zijn of gemaakt worden en gevraagd worden om deel te nemen aan het uitvoerende werk (ook aan stafmedewerkers en managers die een zorgachtergrond hebben).
De crisis maakt dat er bewust samenwerking en coördinatie gezocht wordt, daar waar een paar maanden geleden nog koudwatervrees bestond en het idee heerste van "onze belangen eerst". Een ander evenwicht tussen eigenbelang / ik eerst / individualisme en de collectieve verantwoordelijkheid is zichtbaar. Deze belangrijke verandering valt samen met een gelijke, bredere trend op tal van plekken in de samenleving.

Er is veel creativiteit losgekomen op uitvoerend niveau en de mensen die er werken durven en moeten verantwoordelijkheid nemen, zonder dat er al te veel belemmeringen worden opgelegd door mensen die op grote afstand staan van het werkelijke primaire proces.
We zien dat praktijkkennis en wetenschappelijke inzichten weer belangrijk zijn en worden meegewogen in besluitvorming.

Maar nu, aan het begin de tweede corona golf, zien wij een verdeeld landschap en is het maar de vraag of het goede wat naar boven is gekomen ook werkelijk 'ingeboekt' en ingebed kan worden. Wat zijn de krachten die dit belemmeren en hoe kunnen wij daar ons tegen te weer stellen?

D. Twee verschillende werelden.
Wim Davidse NBBU 2020

In die nieuwe wereld gaan de politiek, de vakbewegingen en opiniemakers door op de oude voet, van voor corona en dus voor minder flex. Zij zetten door met de WAB, een vervolg op de fundamenteel ingrijpende voorstellen in het rapport van de Commissie Borstlap en een aangepakte Wet DBA. En ook sommige wetenschappers en economen willen daar op grond van hun onderzoeken minder flex. (En een enkeling wil een andere strategische, meer op technologische en sociale innovatie en op toegevoegde waarde gerichte focus van het Nederlandse bedrijfsleven.)

Maar werkgevers willen misschien – of waarschijnlijk – juist veel meer flex! In de afgelopen 20 jaar zijn er drie serieuze crises geweest; dus de vierde is een kwestie van tijd. Organisaties zullen daarom streven naar maximale wendbaarheid. En effectieve relaties met flexspecialisten. Die wendbaarheid zal ze ook van pas komen in een wereld waar digitalisering voor serieuze veranderingen gaat zorgen. Zij gaat structureel ingrijpen in organisatieprocessen, beroepen, vaardigheden, opleidingen en de arbeidsmarkt. (in het afgelopen decennium is ruim 36% van de administratief medewerkers zijn baan verloren aan software en robotic process automation; het aantal IT'ers is met 48% gegroeid.) Hier breekt de volgende fase van slimme digitalisering aan, met kunstmatige intelligentie en alle onvoorstelbare mogelijkheden en consequenties daarvan. Duurzaamheid gaat een steeds grotere rol spelen. We gaan onze mondiale ketens en netwerken heroverwegen. Burgers, consumenten, werkenden krijgen andere interesses en verlanglijstjes. En dus zullen beroepen veranderen, verdwijnen of verschijnen. Bedrijven zullen veranderen, verdwijnen of verschijnen. Bedrijfstakken gaan op de schop. Vraag en aanbod voor flexbureaus worden radicaal anders. En we rijden ook een wereld in waarin de lang beloofde vergrijzing eindelijk op stoom is gekomen en al rond 2025 zal leiden tot een krimpende beroepsbevolking, en daarmee structurele krapte op de arbeidsmarkt. Een wereld waarin we als BV Nederland ook serieus aan onze al lang onder druk staande arbeidsproductiviteit en innovatiekracht moeten werken, en aan sociale innovatie, sterk werkgeverschap, en sterke werk merken. Met natuurlijk veel aandacht voor duurzame inzetbaarheid en continue bij- en omscholing.

+

Een van de belangrijkste gevolgen is dat vastgeroeste (gefixeerde) patronen, formules, rituelen en wetgeving in eerste instantie gewoon worden genegeerd omdat zij niet meer passen in de werkelijkheid van corona.

+

In die nieuwe wereld gaan de politiek, de vakbewegingen en opiniemakers door op de oude voet, van voor corona en dus voor minder flex

Durf te zien dat de staande organisatie niet de uitkomst is van allerlei rationele processen en ingrepen, maar meer de resultante is van een permanente onderhandeling tussen mensen op meerdere niveaus.

Weick

2. De context van de 21ste eeuw.

De 21ste eeuw laat zien dat wij leven in een wereld waarin routines en conventionele structuren hun vanzelfsprekendheid hebben verloren. De coronacrisis versterkt dit proces. Wetenschappelijke inzichten, praktische kennis en impliciete inzichten worden meer en meer onderwerp van reflectie en discussie. Medewerkers die dagelijks in contact zijn met de omgeving moeten zelf (strategische) keuzes maken in hun interacties, gebruik makend van eigen en gemeenschappelijke hulpbronnen. Wij zijn er momenteel live getuige van. De uitkomst hiervan is voor velen turbulentie, ambiguïteit, onzekerheid en variëteit; en voor anderen vormt het de getuigenis dat zij heel goed kunnen functioneren zonder al die bestuurs- en management bagage. Ook betekent dit dat het 'top-down in control' zijn en het uitgangspunt van 'one size fits all'- toepassingen niet meer werkt.

We leven in een context van toenemende complexiteit en afnemende voorspelbaarheid. De context waarin organisaties nu moeten opereren en (mede)werkers nu moeten functioneren is permanent in verandering, op een niveau dat door Zygmunt Bauman 'Vloeibare Moderniteit' genoemd wordt. Hij geeft daarmee aan dat het oude normaal, waarin na een doorgevoerde verandering een nieuwe statische rust optrad, definitief achter ons ligt. Veel veranderingen krijgen niet meer de tijd te fixeren (freezing) omdat tegen die tijd nieuwe ontwikkelingen zich alweer aangediend hebben.[2] Door onderzoekers van de USBO[3] wordt opgemerkt dat niet alleen de context vloeibaar is, maar ook de inhoud (kennis van de materie) niet meer stabiel is.

Organisaties passen zich hier bewust en onbewust (maar noodzakelijkerwijs) steeds meer op aan. Zij evolueren steeds meer van een statische fabriek tot een dynamisch ecologisch systeem. In de woorden van Weick[4]: durf te zien dat de staande organisatie niet de uitkomst is van allerlei rationele processen en ingrepen, maar meer de resultante is van een permanente onderhandeling tussen mensen op meerdere niveaus. De organisatie is een levende configuratie, van interacterende mensen en middelen, waarin er emergente[5] eigenschappen zijn die cultuur, veiligheid en vertrouwen vormgeven. Verandering is altijd aanwezig, hieraan valt niet te ontsnappen. Iedereen dient zich continu te realiseren onderdeel van een groter geheel te zijn.

In die wereld die gekarakteriseerd wordt door verandering en pluriformiteit wordt het steeds problematischer te organiseren en te sturen op basis van beheersing en uniforme regelgeving van bovenaf. De meest succesvolle bestuursstructuren in deze tijd kenmerken zich door gedistribueerd leiderschap, waarbij het aankomt op het accepteren van diversiteit, samenwerken en elkaar informeren en op vakmanschap te vertrouwen. Het object van studie is verschoven van de leider en diens groep naar het gehele 'complex adaptive system'.

2 Bauman, Z. 2000,
3 Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen, Universiteit Utrecht.
4 Weick,K 1995 Sensemaking in Organisations
5 Ontleend aan het werk van prof.dr. Gerda van Dijk Emergentie is de ontwikkeling van complexe georganiseerde systemen, die bepaalde eigenschappen vertonen die niet zichtbaar zijn door een reductie van hun delen. Een emergente eigenschap is een eigenschap die optreedt of wordt waargenomen wanneer men van niveau verandert, bijvoorbeeld van atomair niveau naar menselijk visueel niveau. Aan de hand van het gedrag van één mier kan men bijvoorbeeld niet afleiden hoe een mierenkolonie georganiseerd is.

Voor de organisatiekundige Prof. André Wierdsma (Nyenrode) betekent dit:
"in een wereld die wordt gekenmerkt door pluriformiteit en verandering, wordt organiseren op basis van beheersing en externe besturing steeds problematischer. Als organiseren op basis van meer van hetzelfde niet werkt, hoe kan dan het andere worden ontwikkeld? Door te organiseren op basis van interne sturing, zelforganisatie en samen leren en creëren." [6] *Het wordt steeds belangrijker om in wisselende samenwerkingsverbanden te kunnen werken en te organiseren op basis van diversiteit".*

De achter ons liggende periode kenmerkte zich door centralisatie van kapitaal, specialisatie van arbeid, urbanisatie, industrialisatie en competitie. Productiemiddelen en werkers werden (fysiek) samengebracht in publieke of commerciële fabrieken die centraal, top-down werden aangestuurd. Processen werden 'geoptimaliseerd', mensen werden geacht zich steeds meer aan te passen aan de machine. Vanuit deze structuur ontstond in de loop van de twintigste eeuw de *economy of scale*, een economie gedomineerd door grote organisaties, multinationals en instellingen welke top down en op uniformiteit aangestuurd werden [7]. Een context van toen, maar niet die van nu!

Prof. Ton Wilthagen (UvT)[8]: "Wij leven in een wereld waarop uniforme managementopvattingen gebaseerd op het oude industriële denken niet meer aansluiten. De verwachting is dat traditionele bedrijven en organisaties zullen verdwijnen en plaatsmaken voor hele nieuwe productiestructuren waaronder co creation-netwerken."

Momenteel staat onze samenleving aan het begin van de vierde Industriële Revolutie; een mix van ontwikkelingen die zorgen voor ver-netwerking van onze samenleving (iedereen staat met iedereen in contact), decentralisatie van productieprocessen en een veel sterkere focus op samenwerking in plaats van competitie. Het uitgangspunt van onze productieketen zal steeds meer zijn: samen optrekken, georganiseerd op het niveau van de gebruiker. Hiervoor is kleinschaligheid en flexibiliteit noodzakelijk.

Diverse technologische innovaties maken productie van veel zaken goedkoper en eenvoudiger. Zo eenvoudig dat individuen, gezinnen en lokale communities de productie van tal van zaken in hun leven (en de distributie ervan) steeds vaker weer in eigen hand kunnen nemen. Nu al zien we dit in de energiesector, in de voedingsindustrie en in de vervoerssector.

Deze technische innovaties gaan hand in hand met sociale innovatie, veranderingen in de textuur van onze samenleving. Mensen organiseren zich autonomer in nieuwe samenwerkingsverbanden om te creëren, te produceren en te consumeren. Bij steeds meer mensen groeit het besef dat bijna alles dat in competitieverband tot stand komt ook - en bijna altijd beter - door samenwerking (of competitieve coöperatie) tot stand kan komen. Die nieuwe sociale verbanden zijn fluïde en worden heel anders georganiseerd en bestuurd dan de traditionele entiteiten die wij 'bedrijven' noemen. Deze zijn vooral gefocust op stabiliteit en lange termijn beschikbaarheid.

De econoom Jeremy Rifkin stelt dat de opkomst van "collaborative commons" structuren, een van de belangrijkste economische transities van onze tijd zal gaan bepalen.[9]
Ook op het World Economic Forum van 2015 stond deze ontwikkeling al centraal.

6 Wierdsma, A, 2005.
7 Ook de geschiedenis van het fenomeen ziekenhuis kan langs deze lat gelegd worden.
8 In Arbeidsmarkt van Morgen, NBBU
9 Rifkin J.,2013 Third Industrial Revolution,

"De verwachting is dat traditionele bedrijven en organisaties zullen verdwijnen en plaatsmaken voor hele nieuwe productiestructuren waaronder co creation-netwerken"

Prof. Ton Wilthagen

"Wij denken in het begrip 'individu', maar tegelijk worden wij ons steeds bewuster van het feit dat we eigenlijk 'interviduen' zijn"



Onze samenleving kent een individualistische tendens, maar bij velen groeit ook het besef dat het individu een verantwoordelijkheid heeft jegens de samenleving waarin hij of zij leeft. Kijken wij naar ontwikkelingen in ons economisch denken, dan zien wij dat er naast het denken over marktwerking en het neoliberale ideaal, gebaseerd op het idee dat er geen verdergaande verantwoordelijkheden zijn dan het eigen organisatie of individuele belang, er nieuwe ontwikkelrichtingen en sociale structuren ontstaan. Kern van die ontwikkeling is het samen optrekken, waarbij het belangrijk is om naast het aanspreken op individuele verantwoordelijkheid van een ieder, er ook een ondersteunende collectieve structuur georganiseerd moet zijn.

Om met filosoof Henk Oosterling[10] te spreken: wij denken in het begrip 'individu', maar tegelijk worden wij ons steeds bewuster van het feit dat we eigenlijk 'interviduen' zijn: wij kunnen als mens alleen floreren wanneer we in verbinding staan met de mensen om ons heen. Een samenleving kunnen we alleen ontwikkelen wanneer we 'samen' leven. Zie bijvoorbeeld ook de opvatting van Mintzberg met zijn uitspraak: van een ego- naar een eco-community.[11]

2.1. Motoren van verandering

Mogelijk ten overvloede geven wij een overzicht van de krachten die de afgelopen 150 jaar hebben gespeeld en nog steeds spelen en de oorzaak zijn van permanente verandering. Wij laten zien dat een aantal management- en leiderschapopvattingen van de 1ste Industriële Revolutie nog steeds een dominante positie innemen, ondanks een geheel veranderende context waarin bedrijven en organisaties tegenwoordig moeten functioneren.

Welke krachten liggen aan de basis van deze permanente verandering ontwikkeling?[12]

2.1.1. De kracht van technologie.

Wij maken hier onderscheid in vier revoluties. Bij de *eerste* werd het mogelijk "massaproductie" te realiseren. We zien het ontstaan van grote productieplaatsen waar de mens werd samengebracht met machines. Productie werd gestandaardiseerd en hierbij werd zo min mogelijk aan het lot overgelaten. Arbeid werd tot op de millimeter georganiseerd. De menselijke werker werd hierbij als het ware geleidelijk gerobotiseerd, iets dat op karikaturale, maar zeer sprekende wijze in beeld werd gebracht door een van de film iconen van die tijd, in *Modern Times* van Charlie Chaplin.

10 onbekend
11 Stiglitz,2011, die wijst op de dominantie van de opvatting van het neoliberalisme. Net als top-down denken heeft het een hegemonistische positie, die niet zomaar van de kaart gespeeld kan
12 Onze schets is gebaseerd op het werk van Lynda Gratton en van Paul Schnabel

De *tweede* revolutie behelst de introductie van elektriciteit op grote schaal. Deze heeft gevolgen voor de industriële productie gehad, maar de grootste impact had het op ons dagelijks leven. Het bracht veel apparaten ons huis binnen die het leven vereenvoudigen en aangenamer maakten. De wasmachine en de 'Hoover' (de stofzuiger) die van deze revolutie het symbool zouden worden, zouden ervoor zorgen dat mensen (en met name vrouwen) ineens veel meer tijd hadden om ook buiten het gezin en het huishouden actief te worden. Pas de laatste jaren is in nieuw onderzoek werkelijk duidelijk geworden hoezeer deze ontwikkeling het sociale leven en de maatschappelijke verhoudingen radicaal veranderd heeft.

De *derde* revolutie, die van de ICT-ontwikkeling, heeft zoveel gevolgen dat het niet meer doenlijk is deze allemaal op te noemen. Maar van groot belang is:
+ dat het niet meer noodzakelijk is om de productie op één locatie te centraliseren;
+ dat de hele wereld met elkaar verbonden werd door middel van internet;
+ dat een enkel individu of een klein groepje mensen een enorme verandering teweeg kan brengen in internationale (productie) verhoudingen – wat in veel sectoren het einde inluidde van het voorheen dominante 'economy-of-scale-principle;
+ dat kennis alom aanwezig is;
+ dat informatisering leidt tot de ontkoppeling van kennis aan tijd en ruimte.[13]

Kijken wij naar de *vierde* revolutie, die van de Artificial Intelligence, dan zien wij dat voor het eerst in de menselijke geschiedenis de computer het wint van de menselijke (rationele) intelligentie. Voor het eerst is het mogelijk om grote hoeveelheden data met elkaar te verbinden en te analyseren met zelflerende programma's. In de praktijk gaat het nu al om robots en AI's die van hun eigen gedrag kunnen leren, en die bijvoorbeeld worden ingezet bij het matchen van mensen op posities, waarbij naast de harde feiten ook de meer zachte elementen zichtbaar gemaakt kunnen worden. Ook zien we een toenemende ontwikkeling van hard- en software die gestuurd worden door gedachten en niet door vingers of kunstmatige ledematen.
De Vierde Industriële Revolutie behelst echter veel meer dan AI alleen; het is een mix van ontwikkelingen die zorgt voor radicale *vernetwerking* van onze samenleving (iedereen staat met iedereen in contact), *decentralisatie* van (productie) processen en een veel sterkere focus op *samenwerking* in plaats van competitie.

2.1.2.. De kracht van globalisering.

Gevoed door de IT en haar vele toepassingen is de wereld kleiner geworden en is iedereen met elkaar verbonden. Wij zien dat veel bedrijven steeds groter en internationaler zijn geworden en ervaring opdoen met diversiteit in culturen en het op afstand leidinggeven. De effecten en ook de spanningen van globalisering zien wij momenteel alom om ons heen: het coronavirus reist met de reizigers over de hele wereld, de internationale handelsverhoudingen en distributieketens staan onder druk; intussen legt een groeiende groep vluchtelingen onverminderd druk op de geopolitieke verhoudingen en dit alles zorgt voor toenemend nationalisme, gekenmerkt door de beroemd geworden uitspraak van de huidige Amerikaanse president (een ambt dat recent nog bekend stond als de *leader of the free world)*: "America first".

Mondiale trends versmelten met lokale trends, en er ontstaat een roep om kleinschaligheid, eigen identiteit en overzichtelijkheid. In feite leven we in een wereld van toenemende 'Glokalisering'.[14] Onder het begrip Glokalisering duiden wij ook de beweging dat grote internationale ondernemingen en organisaties zich opsplitsen

13 A. Giddens,1981, Time-space compression.
14 R. Robertson, 1995

in kleinere entiteiten die zich meer kunnen identificeren met de eigen omgeving/context. Op nationaal niveau en binnen de zorg, zien wij hetzelfde verschijnsel. Als uitkomst van technologisering en globalisering komen er steeds meer kleine ondernemingen, die in staat zijn zowel lokaal als op het wereldtoneel direct een rol te spelen. Vele disruptieve veranderingen vinden hier hun oorsprong. Van vergelijkbare aard is de macht die bij burgers (in hun rol als consument) is komen te liggen doordat zij bedrijven direct kunnen aanspreken en verantwoordelijk kunnen stellen voor onwenselijk gedrag, verkeerde of onwelkome producten en de noodzaak daar snel en adequaat op te reageren. Je kunt als bedrijf, als bestuurder of als organisatie zomaar weg zijn.[15]

2.1.3. De kracht van demografische ontwikkelingen

Grote demografische veranderingen spelen een belangrijke rol voor de zorg. Mensen worden nog altijd steeds ouder, en dit brengt – althans in ons huidige sociaal systeem – de noodzaak (en wens?) mee om langer door te werken. Maar demografische verandering in brede zin zorgt ook voor andere dynamieken en vragen, zoals een tekort aan deskundigen op de arbeidsmarkt en de betaalbaarheid van pensioen en verzorging. Wij zullen nieuwe wegen moeten vinden om dit mogelijk te maken, waarbij het noodzakelijk zal zijn uitgangspunten (frames) van denken en organiseren aan te passen. Voor de zorgsector ligt hier een groot open terrein, dat je moet willen betreden. Dit is een Plek der Moeite, want veel bestaande en belemmerende frames van denken, oordelen en vooroordelen zijn hier ruim aanwezig. Inmiddels zijn er diverse initiatieven die hartgrondig afrekenen met dit oude denken en zeer succesvol zijn in delen van de zorg. Hierover verderop meer.

2.1.4. De kracht van de samenleving

In de achter ons liggende periode, die gekenmerkt kan worden door de ontwikkeling van een verzorgingsstaat, werden in de termen van Prof, Kees Schuyt ‘vele wensen als nood verpakt[16]. Hiermee werden zij een verantwoordelijkheid van het collectieve stelsel, een ontwikkeling die gaandeweg onbetaalbaar werd, met als gevolg dat veel zaken weer terug ‘belegd’ zijn bij de burger, de private sector en lagere overheden. En nu de vraag aan de orde is of we niet of we niet te ver gegaan zijn.

Daarnaast zien wij steeds meer ontwikkelingen waarbij lokaal samenwerkende mensen zelf verantwoordelijkheid nemen om hun directe omgeving vorm te geven conform hun eigen wensen en inzichten. Kleinschaligheid is een steeds belangrijker wordend uitgangspunt, en netwerkvorming en samenwerking een steeds vaker geziene ‘nieuwe normaal’. Oude gecentraliseerde structuren en de daarbij behorende instituties en organisaties, die vanuit een top-down positie voorschrijven en organiseren, komen steeds meer ter discussie te staan. Kijk naar de vele initiatieven met betrekking tot energie, mobiliteit en kinderopvang die zich onttrekken aan de collectieve benaderingen en nu in een spanningsveld terecht komen met de oude orde.

Ook bij de vraag naar wie wie vertegenwoordigt in organisaties zien wij eenzelfde soort ontwikkeling: de rol van de vakbeweging (en een kleine groep ambtenaren) die nog graag uitgaat van collectieve arbeidsovereenkomsten staat steeds meer ter discussie. Menig organisatie komt liever met haar eigen ondernemingsraad tot afspraken. Of de SER die maar met moeite alternatieven kan bedenken voor bestaande arrangementen en wordt ingehaald door nieuwe, projectmatige maatschappelijke samenwerkingsverbanden.

15 Een veelheid aan literatuur dient zich aan. Om overzicht te krijgen hebben wij gebruik gemaakt van Homo Deus van Harari, 2017.
16 Schuyt, 2013

Een ander voorbeeld zijn brancheorganisaties[17], die niet meer kunnen bouwen op het idee van collectieve beleidsbepaling en vertegenwoordiging en naarstig op zoek zijn naar hun toegevoegde waarde. Wat gebeurt er nog collectief, wat ontstaat via (tijdelijke) netwerken en wat laten we over aan individuele mensen en organisaties zelf? In het recent verschenen boek *Fantoom Groei* komt in het slot de belangrijke vraag aan de orde, of er niet directer door de medewerkers invloed uitgeoefend kan worden op afspraken, beleid en vertegenwoordiging.[18]

2.1.5. De kracht van energie.

Op deze kracht zullen wij niet dieper ingaan. Van groot belang maar niet direct op het onderwerp van deze verkenning betrokken. Uitzondering maken wij voor de aandacht die er is met betrekking tot het onderwerp van duurzaamheid. Niet alleen in de energiewereld speelt dit, maar zeker ook in deze tijd, waar een dieper bewustzijn aanwezig is dat oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, waaronder werkgever en werknemerschap gebaseerd moeten zijn op een duurzame relatie. Deze relatie is geen handelswaar; werk heeft een diepere sociale betekenis.[19]
De vele Duurzame Inzetbaarheid (DI) projecten getuigen van een nieuwe opvatting met betrekking tot wederzijdse verantwoordelijkheid die werkgevers en werknemers hebben als het gaat om continuïteit van bedrijf en werk, waar het oude adagium voor de werknemer “Baan, werk en inkomenszekerheid” voor velen niet meer opgaat.

17 Schuyt. K. 2013
18 Fantoom Groei, Sander Heine, Hendrik Noten, 2020
19 Zie bijvoorbeeld Waarde van Werk, Achmea 2018

Mondiale trends versmelten met lokale trends, en er ontstaat een roep om kleinschaligheid, eigen identiteit en overzichtelijkheid. In feite leven we in een wereld van toenemende ‘Glokalisering’

Er was in feite sprake van robotisering van mensen en hun bewegingen en gedragingen

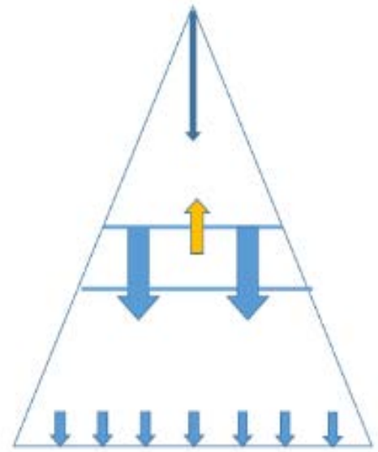
3. Organisaties en structuren die zich aanpassen

3.1. Variatie en Co-creatie

Hiervoor is al gezegd dat de eerste industriële revolutie tot gevolg gehad heeft dat massaproductie mogelijk werd en dat organisaties verregaande uiteenrafeling van productieprocessen toepassen, waarbij er zo weinig mogelijk aan het lot werd overgelaten en arbeid tot op de millimeter georganiseerd was.

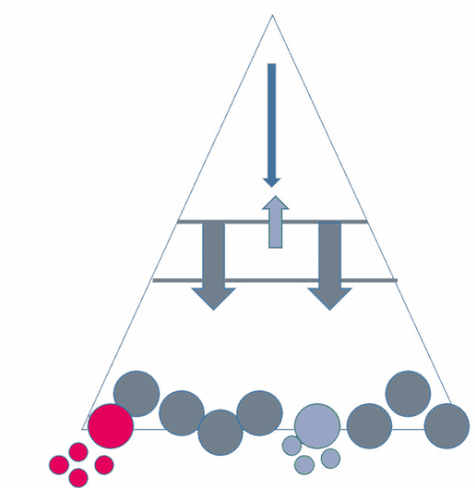
Er was in feite sprake van robotisering van mensen en hun bewegingen en gedragingen. Bij die vorm van organiseren hoorden bepaalde uitgangspunten, zoals de piramidale structuur, het belang van het bedrijf voorop, uitgekiende functie en daarbij behorende loongebouwen, staf en management die alles te vertellen hebben en ondergeschiktheid van de uitvoerende medewerker.

Het traditionele model



Na de WO II zien wij een ontwikkeling waarbij diensten en producten niet meer louter vanuit de visie van de aanbieder gemaakt werden, maar waarbij producten meer en meer in opdracht van-, en volgens specificaties van de opdrachtgever/klant gemaakt moesten worden. Voor het productieproces betekende dit dat omgegaan moest worden met diverse specificaties, waarbij er een variatie-perspectief ontstond. Aanvankelijk was dit nog gebaseerd op de productiemethode van de Eerste Industriële Revolutie, die gekenmerkt werd door een duidelijke scheiding tussen de staf en management, die bepaalde hoe het er uit moest gaan zien en de uitvoerders die uitvoerden wat opgedragen was.

In projecten en programma's organiseren

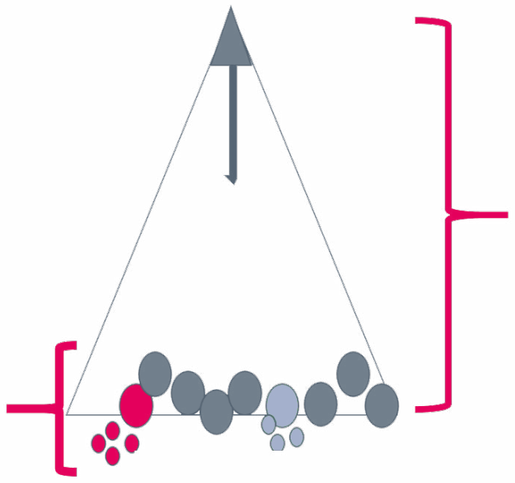


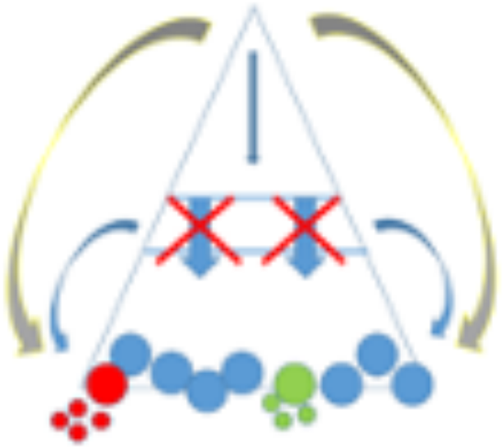
Later in de tijd zien wij dat, als de diversiteit in vraag en de betrokkenheid van klant/consument toeneemt (als de vraagstukken complexer worden), de uitvoerende medewerkers (specialisten in hun vak) direct betrokken worden bij het ontwerpen en maken van het gevraagde. Hier wordt voor het eerst de term Co-creatie gebruikt.

3.2. Brandpunt naar het primaire proces.

In nevenstaande figuur schetsen wij voorgaande veranderingen, Het primaire proces moet samen met haar klanten ervoor zorgen dat het basisproduct of dienst gemaakt wordt, actief ondersteund door het middenkader. Organisaties krijgen daarmee steeds slankere tailles.

Klant, project en dienstverlening zijn geïntegreerd in het kernproces, netwerkstructuur.





3.3. Ondersteuning op basis van toegevoegde waarde.

Waar organisatieonderdelen meer zelfstandigheid krijgen en waar binnen die onderdelen het primaire proces leidend is en projecten en programma's zich kenmerken door adaptiviteit, zien wij dat er wezenlijke veranderingen nodig zijn in de organisatie van het management- en bestuursvertoog. Elk team, project of programma heeft zijn eigen behoeften aan ICT, personeelsbeleid en financieel beleid.

Daarmee zien wij dat de manier van werken op staf- en middenmanagement niveau, denkend vanuit uniforme structuren en voorschriften, niet meer voldoet. Er is juist een noodzaak tot een ondersteunende houding van het leiderschap, gebaseerd op samenwerking en toegevoegde waarde.

In de nevenstaande figuur wordt aangegeven dat dat kader (midden en top) en staven zich moeten gaan richten op ondersteunen in plaats van voorschrijven.

“Veel organisaties die gebaseerd zijn/waren op het top down denken vertonen tekenen van obesitas.”

J Rijsman

Veel organisaties die gebaseerd zijn/waren op het top down denken vertonen tekenen van obesitas.[20] Er is sprake van een overvloed aan mensen in het midden van de organisatie en een zeer dominante positie van management en besturingsprocessen, ten koste van de aandacht voor het primaire proces. Wij zien dat de toegevoegde waarde van veel stafmedewerkers en managers ter discussie staat. 21e eeuwse organisaties ontwikkelen zich naar slanke tailles. Deze ontwikkeling van afslanking staat naast het gegeven dat veel routinehandelingen en standaard werk overgenomen wordt door ICT-oplossingen en robotisering.
Ook het organisatiemodel van de zogenaamde "functionele kolommen" staat steeds meer ter discussie. Dit model, waarin verschillende takken in de organisatie naast elkaar functioneren en elk eigen autonome verantwoordelijkheden en bevoegdheden kennen, is in veel gevallen niet meer van deze tijd. Wij zien dat de vragen die voortkomen uit het moderne primaire proces in samenhang beantwoord moeten worden, hetgeen niet meer past bij gescheiden verantwoordelijkheden en bevoegdheden per functionele kolom.
Wendbare organisaties stellen binnen een project of opdracht een team samen, waar de verschillende functionele verantwoordelijkheden in samenhang de vragen beantwoorden die actueel zijn voor dit project of opdracht. Met goede afstemming vooraf, omdat de besluiten die genomen worden niet eerst weer in de hiërarchie gebracht worden en daar kunnen sneuvelen.

Een vertaling van het voorgaande in de praktijk zien we in de *Mission Command-aanpak*. Een werkwijze die betekenis heeft gekregen bij vraagstukken waar veel onbekenden aanwezig zijn (ongekendheid) en in crisisachtige situaties.

De stelling die daarbij hoort is: "Command is niet langer een bevel van een superieur aan een ondergeschikte, het gaat er om dat de ondergeschikte zelf de missie en doelstellingen in een concrete situatie begrijpt en interpreteert naar wat er moet gebeuren en dat uitvoert. In militaire termen, de korporaal en de generaal hebben dezelfde informatie (mission-command).[21]

In het nieuwe denken zijn de ondersteunende processen op die relatie gericht. De kern van het bestuur van organisaties verplaatst zich naar het primaire proces.[22] In de praktijk van alledag zien wij dat bestuurders en toezichthouders hier vaak nog moeite mee hebben. Kern van het probleem is dat de klassieke hiërarchische verhoudingen ter discussie staan (met de daarmee komende juridische verantwoordelijkheden die zij hebben met betrekking tot hun organisatie). Zeker in gevallen waarin er in de uitvoering samenwerking aangegaan wordt met derde partijen in het belang van de klant. Het denken in het belang van de eigen organisatie staat namelijk nog vaak voorop. Hiervan zijn de voorbeelden te over, denk bijvoorbeeld aan de samenwerkingsvraagstukken in de jeugdzorg of in de zorg voor verslaafden, waar meerdere expertises ingezet moeten worden op een klant. Waar zij die werken in het primaire proces deze stap heel snel kunnen maken loopt de bestuurslaag, die vaak

20 Rijsman J. 2012
21 Instructief in deze zijn de memoires van generaal Schwarzkopf over 'Desert Storm' en de verslagen van inzet van Nederlandse militairen bij vredesmissies. Zie ook Nieuw Europees Organiseren blz. 33 e.v.# Dit zijn lessen waar de zorgsector (zoals veel andere sectoren) veel van kan leren.
22 Een element van het samenwerken in netwerken betreft het 'prosumer' denken (het producent en consument zijn tegelijk). Dat de persoon mede creëert of bijdraagt aan hetgeen hij gebruikt of nodig heeft en daarmee zijn betrokkenheid op een veel hoger peil komt te staan. Dit laatste gebaseerd op het gevoel van 'inclusion', betrokken zijn bij, onderdeel uitmaken van en verantwoordelijkheid nemen en voelen voor.

consentualisme (de bereidheid om over je eigen schaduw heen te stappen in een breder belang)

opereert vanuit de verouderde logica maakbaarheid en afdwingbaarheid, sterk achter op deze ontwikkeling en deze behoefte.
Het essay van het NSOB, Sedimentatie in Sturing[23] verkent de mogelijkheden voor meervoudig organiseren in overheidsorganisaties: een organisatie die meerdere systemen en manieren van werken naast elkaar aankan en waarin netwerkend werken langzaam maar zeker 'gewoon' wordt, in plaats van een uitzondering. Het essay laat zien dat de bureaucratische structuur niet direct om kan gaan met het gegeven dat afspraken die gemaakt worden in co-creatie met betrokkenen op uitvoerend niveau, zich onttrekken aan interne hiërarchie.

3.4. Tijdelijk Werkbare Oplossingen

Een kunst in deze is het kunnen omgaan diversiteit met de aan meningen, opvattingen en interpretaties van de gepercipieerde werkelijkheid. Prof. Andre Wierdsma gaat in zijn boek over co-creatie in op dit onderwerp. Centraal staan de acceptatie van-, en het kunnen omgaan met meerdere werkelijkheden en de competentie om verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die in samenwerking genomen zijn. Ook voor besluiten waar je eigenlijk een andere voorkeur hebt (maar niet principieel genoeg om te weigeren mee te doen). Om dit mogelijk te maken stelt Wierdsma dat de besluiten die genomen worden voor dat moment de beste oplossing vertegenwoordigen. Hij spreekt van de Tijdelijke Werkbare Oplossing/Organisatie die altijd de mogelijkheid in zich heeft om aangepast te worden als de context daarom vraagt. Dit geeft aan alle deelnemers aan de besluitvorming de mogelijkheid de eigen mening te heroverwegen, opnieuw in te brengen of uit een geheel ander vaatje te tappen. In de literatuur wordt dit ook wel geduid als *consentualisme* (de bereidheid om over je eigen schaduw heen te stappen in een breder belang). Het *consent principe* vraagt wel wat. Ten eerste dat je je eigen mening moet durven zien in een rij van andere plausibele meningen. Ten tweede dat je bereid bent aan de ander te vragen hoe hij of zij haar mening gevormd heeft en welke consequenties dit kan hebben; en vice versa. Ten derde dat we uitgaan van het *tijdelijke* van elke oplossing. Dit begrip van elkaar kan een basis zijn van vertrouwen en inzicht, op grond waarvan je bereid bent een stapje terug te doen, of op de juiste momenten juist sterk ergens voor te gaan staan.

3.5. Co-creatie

Wat Wierdsma en vele anderen laten zien is dat de complexiteit van vraagstukken veel kennis en expertise vragen die niet zomaar in huis aanwezig zijn en een instelling wordt gevraagd om gemeenschappelijk verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering van complexe vraagstukken. In deze corona tijd zien wij dit vraagstuk heel duidelijk. Dit betekent onder andere dat van bestuur en management gevraagd wordt om ook over de grenzen van de eigen organisatie heen e kunnen denken en acteren. Voor toezichthouders een opgave om niet alleen maar verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen organisatie, maar nadrukkelijk ook voor de resultaten van het co-creatieve proces. Het idee van de geïsoleerde onafhankelijke organisatie maakt plaats voor het werken in netwerken.

Het gaat over de kwaliteit en de intelligentie van de samenwerking van bestuurders, management, medewerkers en organisaties onderling. Collectieve effectiviteit[24] als randvoorwaarde om zowel korte als lange termijn doelstellingen in en tussen organisaties te realiseren. Daarbij gaat het om de kwaliteit van de output van samenwerkende 'organisatiesystemen'' die ook gemeten moet worden in termen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en bijdragen. De uitkomst moet 'deugen' en als 'fair' ervaren worden door alle partijen die hier een verantwoordelijkheid hebben.

23 NSOB 2015
24 P.Grinwis, L.Witvliet 2009

Op dit moment wordt er binnen veel organisaties nog te weinig rekening gehouden met de levensloop van mensen. Er zijn te weinig aanpassingen van de aard en de duur van de arbeid aan de wisselende eisen en verantwoordelijkheden die mensen gedurende hun levensloop hebben.

Op zoek naar emergentie

4. Capita selecta gericht op eigentijdse verhoudingen

In het voorgaande hebben wij een schets gegeven van de historische ontwikkelingen in de vorm van een vijftal krachten die onafhankelijk van ons hun invloed uitoefenen. Het laat zien dat de gedachte van maakbaarheid van onze samenleving gerelativeerd moet worden en eerder gedacht moet worden aan het in goede (en mogelijk) gewenste paden begeleiden van deze krachten dan zich daartegen te verzetten. Daarnaast hebben wij laten zien wat de stand van zaken is met betrekking tot organiseren en organisaties, waarbij opvalt dat er een accentverschuiving plaats heeft gevonden van de almacht van staf en middenmanagement naar de uitvoeringspraktijk. Het gaat er om ontwikkelbare (tijdelijke) oplossingen te vinden en uit te gaan van samenwerken en co-creatie in bredere systemen dan de eigen organisatie.

Hier aangekomen willen wij een aantal capita selecta uitwerken, welke van belang zijn voor de ontwikkeling van de zorg en haar positie op de arbeidsmarkt. Wat wij hopen te bereiken door deze selectie van capita selecta aan te bieden en de uitnodiging om er serieus werk van te maken dat er ook emergentie[25] optreedt. Een spontaan optredend inzicht/verschijnsel/product dat ontstaat door te werken aan het complexe vraagstuk van arbeidsmarkt en zorg. In het serieus bezig zijn met de inhoud kan iets ontstaan dat nu nog niet zichtbaar is, net als vele innovaties een bijproduct zijn van een andere zoektocht.

Achtereenvolgens zullen wij aandacht besteden aan:

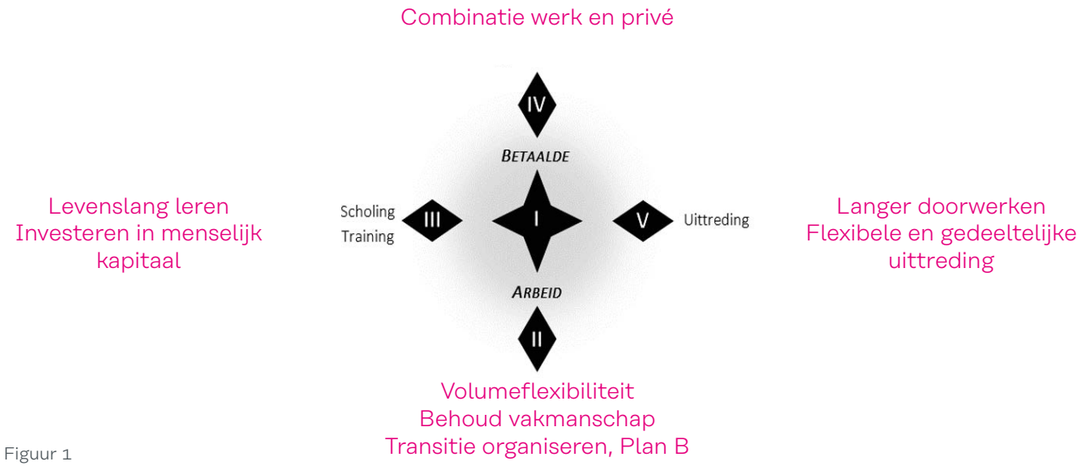
+ Het model van de Transitionele Arbeidsmarkt
+ Organiseren op basis van netwerken en de nieuwe verhouding tussen verticaal en horizontaal organiseren
+ Het variatiebeginsel
+ Permanente educatie, voorbij de baan- en werkzekerheid
+ Heroriëntatie op het primair proces
+ Wat motiveert
+ Denken in functie en rollen
+ Diversificatie van inkomen
+ Alle innovatie heeft een ict component.

Het betreft een enuntiatieve opsomming (voorbeelden) en veronderstelt niet compleet te zijn. In hoofdstuk 5 zullen wij een aantal uitwerkingen laten zien, waar onderdelen van het door ons behandelde als uitgangspunt genomen zijn.

25 **Emergent betekent: spontaan optredend, te voorschijn tredend. Een emergente kwaliteit of emergent gedrag vloeit voort uit de toegenomen complexiteit door het aaneenschakelen van verschillende elementen tot een groter geheel. De emergente kwaliteit of het emergente gedrag is dan een kwaliteit van het nieuwe object of de nieuwe groep die niet in die...Gevonden op http://www.van-osch.com/bwlrgw.htm**

4.1. Het model van de Transitionele Arbeidsmarkt.[26]

Het model van de transitionele arbeidsmarkt beschrijft alle stappen op en naar de arbeidsmarkt en alle combinaties die er gemaakt kunnen worden tussen werk en andere domeinen van het leven. Dit model is ontwikkeld door Günther Schmid (1998) van het Wissenschaftzentrum in Berlijn (Figuur 1), waarbij Tilburgse onderzoekers een flinke bijdrage hebben geleverd aan de uitwerking en toepassing van het model. Het model van de transitionele arbeidsmarkt beschrijft niet alleen de stappen en combinaties. Het is er ook op gericht om de overgangen binnen betaalde arbeid en tussen betaalde arbeid en andere domeinen van het leven zo goed mogelijk te laten verlopen. Voorbeelden van overgangen
binnen betaalde arbeid zijn overgangen tussen arbeid in loondienst en zelfstandige arbeid en tussen flexibel en vast werk (I). Maar ook de stap van werk naar werk, bijvoorbeeld het aanvaarden van een baan bij een andere werkgever, valt hieronder. Voorbeelden van overgangen tussen betaalde arbeid en andere levensdomeinen zijn overgangen tussen werkloosheid en betaalde arbeid (II), tussen betaalde arbeid en scholing (III), tussen betaalde arbeid en zorgtaken/privé-verantwoordelijkheden (IV) of tussen betaalde arbeid en pensionering (V). In het model wordt ervan uitgegaan dat deze overgangen geen eenrichtingsverkeer zijn, maar dat er altijd een weg terug is dan wel zou moeten zijn naar betaalde arbeid. De kern van het transitionele arbeidsmarkt model is de veronderstelling dat wanneer mensen in staat worden gesteld regelmatig overgangen te maken of levensdomeinen te combineren, dit werkgelegenheid voor iedereen kan opleveren. De veronderstelling is dat door het kunnen maken van overgangen het gemiddeld aantal uren dat iemand over zijn hele carrière werkt, toeneemt. Dergelijke overgangen moeten dan wel gefaciliteerd worden, bijvoorbeeld door regelingen in de wet, in de cao of op bedrijfsniveau.
Op dit moment wordt er binnen veel organisaties nog te weinig rekening gehouden met de levensloop van mensen. Er zijn te weinig aanpassingen van de aard en de duur van de arbeid aan de wisselende eisen en verantwoordelijkheden die mensen gedurende hun levensloop hebben. Door individualisering, meer variëteit in levenssituaties, keuzes en voorkeuren, zijn werkenden niet meer in een standaard model te vatten. Ook ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen dragen bij aan de variëteit tussen werkenden. Het model onderscheidt een aantal soorten overgangen. Er zijn goede overgangen: de overgangen die ervoor zorgen dat mensen mee kunnen (blijven) doen op de arbeidsmarkt en zich kunnen ontwikkelen op de arbeidsmarkt. Er zijn ook slechte overgangen: doodlopende wegen of overgangen die leiden tot uitsluiting van mensen. Daarnaast zijn er preventieve overgangen die ervoor zorgen dat mensen aan het werk blijven, dat wil zeggen de band met de arbeidsmarkt behouden. In het model van de transitionele arbeidsmarkt worden, vanuit het perspectief van de levensloop, korte, tijdelijke perioden van werkloosheid niet per definitie als problematisch gezien. Korte perioden van werkloosheid kunnen voorkomen in perioden van economische slapte of ontstaan door persoonlijke omstandigheden. Wel is het relevant te kijken naar wat er precies tijdens die periode van werkloosheid gebeurt en of het mogelijk is dat iemand op den duur weer terug kan keren naar de arbeidsmarkt. Door alle mogelijke overgangen in het model met elkaar in verband te brengen, kunnen knelpunten aangetoond en oplossingen bedacht worden. Een van de belangrijkste taken van modern arbeidsmarktbeleid wordt het inspelen op de grote variëteit tussen werknemers en de veranderingen in de vraag naar arbeid. Op nationaal niveau kan worden nagedacht over een institutionele infrastructuur die inspeelt op deze veranderingen, bijvoorbeeld een sociaal zekerheidsstelsel dat mensen ondersteunt bij het maken van overgangen op de arbeidsmarkt. Ook voor bedrijven kan het model inspiratie bieden om de organisatie en haar werknemers goed toe te rusten voor de veranderingen op de arbeidsmarkt. Modernisering van de arbeidsmarkt.



Figuur 1

4.2. Verticaal en horizontaal organiseren.

In zijn boek *Het Plein en de Toren* laat Niall Ferguson zien dat samenlevingen door de eeuwen heen afwisselend door overwegend hiërarchieën dan wel door netwerken gerund werden, waarbij er continue strijd woedt tussen de "Toren" en "het Plein" om de voorrang. De toren staat hier metafoor voor de verticale, hiërarchische macht van grote en sterke bureaucratisch verkokerde instituties en het Plein vormt de metafoor voor horizontaal georganiseerde macht in tijdelijke samenwerkende netwerken van publieke, private en plurale organisaties. In onze Vloeibare Moderniteit waar een grote maatschappelijke dynamiek heerst er veel onzekerheid is op gebied van probleemdefinitie, is er onduidelijkheid over oorzakelijke verbanden en onderlinge verwevenheden en leidt de analyse niet meer tot een duidelijke koers, maar tot een veelheid aan opties. In zo'n context valt er meer te verwachten van de creativiteit en meervoudigheid in netwerken van het Plein dan van de op bureaucratische regels en procedures gebaseerde Toren.
De context waarbinnen bestuurders binnen de zorg zich in deze Vloeibare Moderniteit over de aan hen toebedeelde maatschappelijke opgave te buigen is complex te noemen. Dit enerzijds omdat liberaal overheidsbeleid sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw een gefragmenteerde overheid heeft gecreëerd. En er anderzijds 'vijf verandermotoren' op gang zijn gekomen met complexe maatschappelijke problemen tot gevolg. *Wicked problems* die overheidsbreed tot programma's en agenda's met complexe maatschappelijke opgaven hebben geleid. Opgaven die alleen geïntegreerd, organisatie-overstijgend en met behulp van met name collectieve leerprocessen binnen netwerkorganisaties vanaf het Plein kunnen worden aangepakt in plaats van met vanuit Torens gestuurde command and control systemen. [27]

26 Eerder gepubliceerd in Samenwerken aan werkzekerheid NBBU, april 2016.

27 Ontleend aan paper Grip op Complexiteit, prof. dr.mr Leo Witvliet en Leiderschap in complexe vraagstukken, drs M.Mud.



De toren staat hier metafoor voor de verticale, hiërarchische macht van grote en sterke bureaucratisch verkokerde instituties en het plein vormt de metafoor voor horizontaal georganiseerde macht

4.3. Het Variatiebeginsel.

De inzichten van een vloeibare wereld, de autonome krachten, de bestuursvraagstukken die zich presenteren als wicked problems, uitvoeringsorganisaties (zorg) met een grote differentiatie in het primaire proces, een brede, diepe en gelaagde werkelijkheid, hebben tot gevolg dat elke bestuurlijke of management analyse die gemaakt wordt leidt tot meerdere plausibele oplossingsrichtingen.

De enkelvoudige uitkomst is beperkt tot de exacte vakken en niet meer in het bestuurlijke sociale domein. In de dagelijkse praktijk zien wij dat een gelijkluidend probleem op diverse manieren aangepakt wordt. We leven in een postmoderne samenleving, of de VUCA wereld: Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Dit staat echter in schril contrast met nog bestaande managementopvattingen dat er overal eenheid moet zijn en er uniforme richtlijnen moeten zijn die voor iedereen en alles gelden. De uitspraak “alle neuzen in een richting” geldt nog wel voor het onderschrijven van de organisatiedoelstellingen, maar niet meer voor de wijze waarop deze gerealiseerd worden.

Het is de kunst te durven zien dat binnen een organisatie diverse visies op leiderschap en organiseren noodzakelijk zijn. Dit uitgangspunt heeft een aantal gevolgen:

+ Dat analyses geen directe instructie meer geven van een oplossing, maar een variatie aan richtingen laten zien, waarbij keuzes maken bestuurlijke topsport vereist,
+ Dat oplossingen immer het *tijdelijke* in zich zullen hebben,
+ Dat gedifferentieerd gekeken moeten worden naar het gebruik van functie-, en loongebouwen voor bepaalde medewerkers en dat deze voor andere medewerkers loslaten moeten worden, omdat deze gehonoreerd willen worden op basis van hun prestatie en rol die zij vervullen. Onderdeel van dit element is ook dat van medewerkers die in een functie zitten in een modern bedrijf ook deelnemen aan zaken die niet in de functieomschrijving opgenomen zijn, maar toch om honorering vragen. Dit neemt niet weg, zoals wij eerder betoogd hebben, dat het noodzakelijk kan zijn een uniforme onderlijn te organiseren.
+ Men zal aandacht moeten besteden aan de betekenis van dat verschil. Accepteren dat er meerdere wegen zijn die naar Rome leiden en ruimte maken voor het organiseren in kleine stappen (Tijdelijk Werkbare Oplossingen). Neem het experiment met permanente evaluatie als uitgangspunt, in tegenstelling tot grote transitie voorstellen, die over een langere periode gerealiseerd moeten worden, met veronachtzaming van het gegeven dat de context en inhoud permanent in beweging (vloeibaar) zijn.

4.4. Permanente educatie, voorbij aan werkzekerheid

Een belangrijke conclusie die Lynda Gratton verbindt aan de krachten die wij benoemd hebben dat kennis om je vak uit te oefenen zich steeds sneller ontwikkeld.. Voor iedere werkende is het noodzakelijk geworden om gedurende je hele leven te blijven leren. Voor velen geldt inmiddels dat kennis niet langer dan een jaar of vijf meegaat, voordat je je opnieuw meester moet maken van je eigen vak (of je moet laten omscholen, wanneer je huidige functie niet langer bij je past). Voor oudere werknemers is dit een verandering, met alle gevolgen van dien; voor jonge mensen is dit inmiddels min of meer het uitgangspunt. Ook de zogenaamde vaste baan zal na een periode van vijf jaar geëvalueerd worden op grond van de kennis die nodig is om het werk te realiseren. Wanneer dit niet meer het geval is zal dit leiden tot herplaatsing of afscheid. *Vast* is ook *tijdelijk* geworden in deze moderne context.
De verhoudingen tussen werkgevers en werknemers zijn fundamenteel veranderd in de richting van een wederzijdse verantwoordelijkheid, waar het gaat om duurzame inzetbaarheid, binnen of buiten de organisatie!
De nieuwe toetredende generatie van werkenden gaat al uit van dit beginsel. Deze mensen zijn al gericht op het ondernemend werken en leren.

4.5. Heroriëntatie op het primaire proces.

Nadrukkelijk is zichtbaar dat de verhoudingen tussen werkgever en werknemer, tussen werk en privé veranderen of veranderd zijn. Om dit inhoud te geven maken wij gebruik van een studie naar het omgaan met diversiteit en de menselijke complexiteit in de arbeidsmarkt.

Hierin wordt een samenhang verondersteld tussen de oriëntatie op het realiseren van organisatiedoelstellingen (de logica van de instrumentele rationaliteit) en de die van de medewerker (logica van het sociale en psychologische), welke respectievelijk onderverdeeld zijn in de logica van het primaire proces en de logica van het management/bestuursproces en de logica's van het sociale en psychologische.

Bij alle vier de subdomeinen zijn aantekeningen te maken en veranderingen te voorzien. Bijvoorbeeld binnen de werkwereld met de subdomeinen Primair proces en Managementproces kunnen wij (zeker voor de zorg) vaststellen dat de hegemonie van het oude denken, waarbij de logica van het management en bestuursproces voorop staan (gebaseerd op managementmodellen van de Eerste Industriële Revolutie) niet meer passen in deze tijd. Als voorbeeld moge gelden de nog steeds uitgevoerde tijdschrijfprocessen, die passen in het robotiseren van medewerkers. Over de leefwereld kan gezegd worden dat in het nu de zakelijke en de privé doelen die medewerkers willen realiseren als gelijkwaardig worden gezien, terwijl in de (oude) management opvattingen helaas nog vaak gezegd wordt dat de privé doelen ondergeschikt gemaakt moeten worden aan de zakelijke doelen. Een voorbeeld hiervan zijn privé verzorgingstaken die uitgevoerd moeten worden. Deze worden in het nieuwe denken onderdeel van de werkafspraken tussen werkgever en werknemer.

4.6. Motivatie

In vervolg op het voorgaande, waarbij er een evenwicht moet zijn tussen de logica van de werk- en leefwereld, kijken wij naar de uitgangspunten die ingevuld moeten worden om met gemotiveerd personeel te kunnen werken. Wij gaan hierbij uit van een studie gebaseerd op onderzoek naar de achtergronden van vecht en vluchtgedrag. Wanneer en waarom blijf je en wanneer en waarom ga je weg? De resultaten van dit onderzoek zijn verwerkt in het SCARF model[28]

Waar gaat het om ?
S status. Organiseer werk op alle niveaus zodanig dat het er toe doet, dat het herkenbaar is voor de omgeving en dat mensen er waardering voor krijgen.
C staat voor een bepaalde mate van zekerheid die je kunt ontlenen aan de situatie waar je in verkeert. BIjvoorbeeld gelijke toegang tot studie en faciliteiten voor zorg en huishoudtaken.
A staat voor autonomie. Dit gaat uit van de gedachte dat je in de realisatie van je werk, een bepaalde ruimte wilt hebben om dit naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren, ook met respectering van kaders die meegegeven zijn. Maar het staat ook voor het nemen van initiatief en doen van voorstellen om te zorgen dat organisatiedoelstellingen effectief en efficiënt gerealiseerd kunnen worden. Gehoord worden.
R staat voor relaties kunnen aangaan in het werk, je daarbij thuis voelen en je veilig voelen.
Tenslotte de **F** van fairness, een moeilijk te vertalen begrip uit het Engels. Het gaat over eerlijk, rechtvaardig, te begrijpen: Beslissingen in fairness genomen hebben een zekere schoonheid.

28 Er is veel onderzoek beschikbaar met betrekking tot motivatie van medewerkers. De verschillen zijn meestal marginaal.SCARF is wat ons betreft een duidelijke en verklaarbare aanpak.

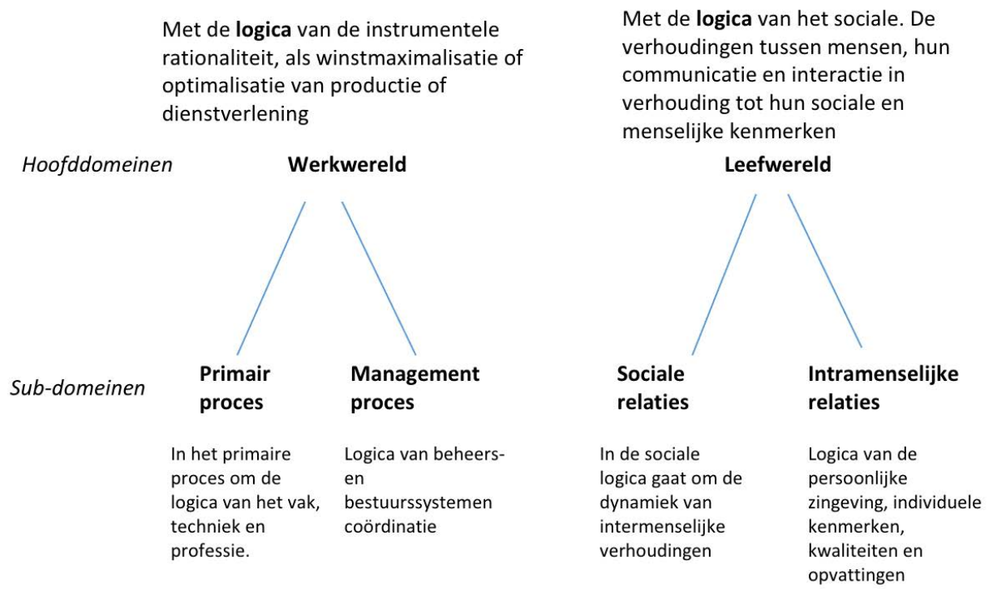
Young Advisery Group
Onderzoek 2019 NBBU

Opleiding- carrière en pensioen





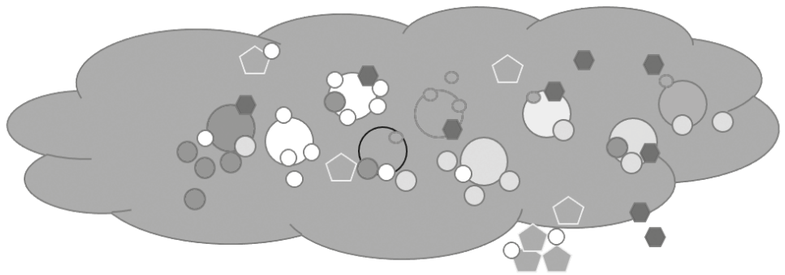
Opleiding, werk, opleiding, werk, opleiding
werk en pensioen



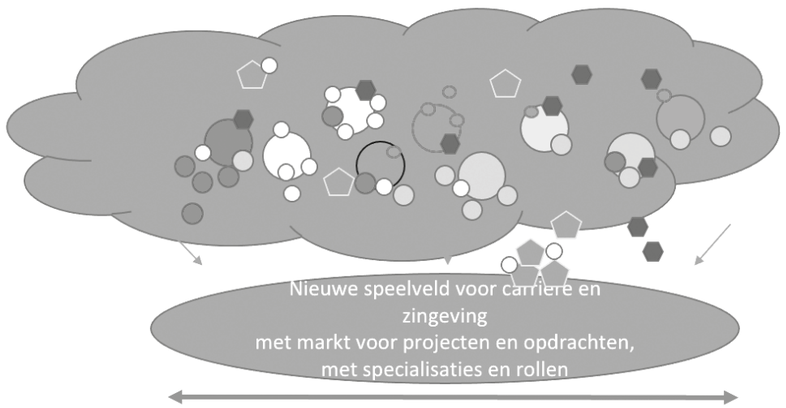
Management van diversiteit in arbeidsorganisaties, Utrecht 2002
H. Siebers, P. Verweel en A.de Ruijter

Het contextuele model

Stelsel van netwerken in de organisatie, met verbindingen naar buiten en daarbuiten. De eendimensionale organisatie is definitief veranderd in een multidimensionale organisatie. Meerstemmigheid, meervoudigheid en onbepaaldheid



Het contextuele model



4.7. Denken in functies en rollen.

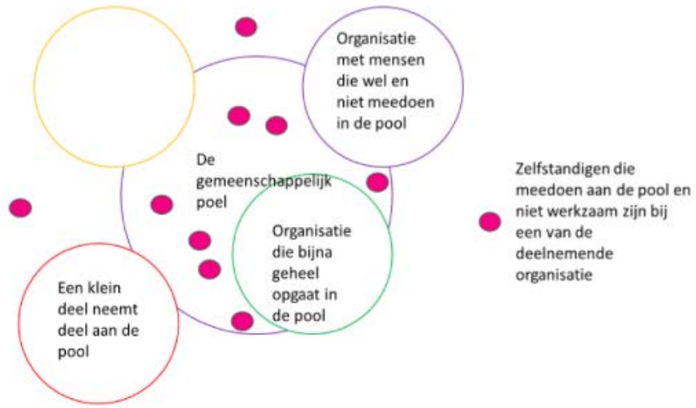
Uitgaande van de beweging waarbij er meer opgavegericht in programma's en projecten georganiseerd gaat worden, zien wij vragen ontstaan over hoe om te gaan met functieomschrijvingen, rolbeschrijvingen en functie gebouwen. Daar waar mensen in het klassieke systeem een functie hadden met een werkplek, wordt tegenwoordig van menigeen verwacht dat hij of zij deels werkt in de klassieke structuur van een functie en daarnaast moet werken in een programma, project of issue. Wij zien ook bewegingen waarbij het personeel in een pool georganiseerd wordt en ingezet wordt op basis van kennis en toegevoegde waarde. Een variant hiervan is de pool medewerkers die mag werken voor meerdere organisaties. Of een medewerker die voor een paar dagen in een flexibele schil werkt, naast een vaste functie. Die pool kan uitgebreid/aangevuld worden met deskundigen van buiten. Intussen zien wij al modellen waarbij er tussen organisaties onderling dergelijke pools georganiseerd worden; ook hier zijn tal van voorbeelden van te geven. Voor onze verkenning is van belang te durven zien dat er vele varianten aan het ontstaan zijn waarop mensen toebedeeld kunnen worden op werk en dat de leidende principes daarbij zijn: vakkennis, samenwerken, toegevoegde waardeen flexibiliteit.

Kortom: we zien een duidelijke trend van functiestructuren naar rollen, van loongebouwen naar beloning op toegevoegde waarde, van geplaatst zijn op een afdeling naar gevarieerde inzetbaarheid (zie hiervoor ook de corona ervaring en IC bezetting), een mix van mensen met een vast dienstverband en alle andere vormen die er nu zijn, van samenwerken met mensen van binnen en buiten. In het voorgaande is al gepreludeerd op het gegeven dat het oude top-down besturen (op basis van uniforme managementconcepten) geen antwoord meer geeft op de vragen van diversiteit en moderne (arbeids-, en bezettings) complexiteit.

Als eerste opvolger van de kolommenorganisatie, waar in de kolom alles afgehandeld wordt, zien wij de vorm ontstaan dat er verschillende op output gerichte afdelingen of netwerken zijn, waarin vertegenwoordigers van de diverse specialismen (oude kolommen) direct meewerken in afdeling of netwerk en ook beslissingsbevoegd zijn om afspraken te maken. Ook gespecialiseerde buitenstaanders kunnen deelnemen.

Een volgende fase kan zijn, dat er wel vastgestelde onderwerpen, afdelingen of netwerken zijn, maar dat deze geen vast personeel hebben en in plaats daarvan worden bemenst vanuit een pool van medewerkers, buitenstaanders of geleend van andere bedrijven. Het is een model dat met name voorkomt in organisaties die alles projectmatig organiseren, bijvoorbeeld Loyds verzekeringsonderzoek.

Bovenstaande figuur geeft een beeld van het samenwerken in een gemeenschappelijke pool van zowel eigen medewerkers als medewerkers van collega instellingen en externe medewerkers. Zij vormen samen de basis cirkel., waarbinnen verschillende varianten van samenwerking mogelijk zijn. Er zijn organisaties die een deel van haar medewerkers laat deelnemen aan de pool (dit is ook onderdeel van programma Duurzame Inzetbaarheid), weer anderen laten hun hele organisatie deelnemen. Een mooi voorbeeld van deze dynamiek is NOC/NSF, die in hun samenwerkingsmodel voor specialisten en deskundigen voor de Nederlandse sport hun mensen poolen. Een ander voorbeeld is de Samenwerkende Gemeenten in Noord Nederland (Groningen en omgeving).



Extended organization

4.8..Diversificatie van inkomen

Een centrale inkomensbron als norm is voor veel mensen aan het verdwijnen. Nu al zien we dat veel mensen hun inkomen putten uit een variëteit aan bronnen. Velen hebben niet alleen meer een baan, maar zijn ook (deeltijd-)zelfstandige. Daarnaast zien we dat steeds meer mensen ook hun kapitaal, zoals hun huis, inzetten om hun inkomen aan te vullen. Het verhaal van inkomens diversificatie gaat echter nog veel verder, waarbij een toenemend aantal mensen ook inkomen uit natura krijgt, uit verschillende netwerken waarvan men deel uitmaakt. Voorbeelden zijn energie uit een coöperatie, vervoersmiddelen uit een sharing-netwerk of levensbehoeften uit co-creatie en ruilnetwerken. Consequentie hiervan is o.a. dat er een veelheid aan op-de-persoon afgestemde werk overeenkomsten zal ontstaan, inclusief de 'vaste' baan voor een langere periode. Zie ook rapport Commissie Borstlap die een gelijke waarneming beschrijft.

4.9. Een nieuw waardenkader voor inkomen en participatie

Naast het feit dat de inkomstenbronnen voor veel mensen veel diverser gaan worden dan voor de generatie van onze ouders, zal ook de moraal rondom het 'verdienen' van inkomen veranderen. Voor een constructief debat over de arbeidsmarkt van morgen is het nodig om de klassieke 'loon naar werken'-moraal, waarin de huidige generaties gewend zijn te denken, voor een deel los te laten. Deze moraal stamt uit de tijd van de Eerste Industriële Revolutie, toen mensen tot robots werden gesmeed die langs de lopende band dag in dag uit repeterend werk dienden te verrichten. In die context kon een arbeider worden afgerekend op het aantal eenheden dat hij in een dag, een week of een maand had (helpen) produceren. Met andere woorden: loon naar werken.

Verreweg de meeste mensen leveren tegenwoordig een veel complexere bijdrage aan onze samenleving, waarbij de kwaliteit van hun output, hun 'productie', niet een-op-een is te meten en afhankelijk is van veel meer factoren in hun welzijn dan slechts hun spierkracht of hun vermogen tot snel, efficiënt repeterend werk. Tevens wordt in de Eerste Industriële Revolutie benadering slechts gekeken naar de bijdrage die mensen leveren op het ‹werk›, terwijl andere cruciale bijdragen voor een gezondere, prettige samenleving - zoals vrijwilligerswerk, zorg voor kinderen, gezin, ouderen et cetera - niet worden gezien, noch worden gewaardeerd. Om recht te doen aan deze feitelijke situatie zullen wij ons collectief denken over inkomen en participatie vrij drastisch moeten verruimen.

Verreweg de meeste mensen leveren tegenwoordig een veel complexere bijdrage aan onze samenleving, waarbij de kwaliteit van hun output, hun 'productie', niet een-op-een is te meten en afhankelijk is van veel meer factoren in hun welzijn dan slechts hun spierkracht of hun vermogen tot snel, efficiënt repeterend werk.

4.10. Technologie en ICT

De ontwikkeling van (het werken in) de zorg zal heel sterk bepaald gaan worden door de veelheid aan technologische ontwikkelingen. Om ons te beperken tot de arbeidsmarkt: er zullen systemen gebruikt gaan worden die een relatie kunnen leggen tussen de gewenste kwalitatieve en kwantitatieve bezetting en inzicht geven in de mensen die al voor je werken, welke ambities ze hebben, welke opleidingsbehoefte er is en wat al meer genoemd kan worden. Hierbij spreken wij bewust van 'werkenden', ongeacht het soort dienstverband.

Ook van de zelfstandigen en ZZP'ers wil je deze informatie namelijk weten, vanuit de gedachte dat iedereen die voor je werkt moet voldoen aan dezelfde kwaliteitseisen en dat de genoemde wederkerigheid werkgever/werknemer voor iedereen geldt. Daarnaast wil je inzicht hebben in de potentiële arbeidsmarkt: al die mensen die wel gekwalificeerd zijn, maar niet/nog niet/ incidenteel/op specialisatie/of met bijscholing willen en kunnen werken.

De corona crisis heeft laten zien dat dit een aanzienlijke en zeer belangrijke groep is. Waar zijn de potentials gebleven die bij je gewerkt hebben en die je graag terug zou willen zien? Dit wil je misschien niet alleen voor je eigen organisatie in beeld brengen, maar ook voor de organisaties waar je nauw mee samenwerkt. Er is veel meer over te zeggen, maar de inzet moet zijn dat mensen die voor de zorg gekozen hebben en daar werken, behouden blijven voor de zorg, hier of bij collega-instituten. Welke mensen hebben besloten om als zelfstandige hun diensten aan te bieden? Deze zullen vindbaar zijn bij diverse aanbieders van flexibele oplossingen. Welke mensen werden ineens zichtbaar in de corona crisis en onder welke voorwaarden willen zij zich beschikbaar stellen? Deze vragen zijn alleen adequaat en continu te beantwoorden met nieuwe IT-oplossingen en met nieuwe benaderingen van het delen van informatie met elkaar.

De werkelijkheid van het Plein is verder in haar denken en doen, dan het denken in de Toren?

5. Inspiraties

In dit hoofdstuk delen wij een aantal teksten uit initiatieven van partners.

5.1. De werkcode

UItgangspunten voor het realiseren van een arbeidsmarkt voor alle werkenden.
Een initiatief van van Achmea, a.s.r., ING, NN en VGZ De Unie, CNV Vakmensen en FNV Finance (december 2019)[29]

Bewegen naar een arbeidsmarkt voor alle werkenden

Inleiding

Werk is voor mensen, bedrijven en de samenleving van grote waarde. Werk is essentieel voor levensonderhoud en een goede manier om je te ontwikkelen. Het is onderdeel van je identiteit en stelt je in staat om maatschappelijk mee te doen. Voor bedrijven is werk belangrijk voor het produceren van goederen en diensten. Werk creëert economische waarde en dat biedt mogelijkheden om sociale zekerheden te organiseren. Voor de samenleving is werk belangrijk omdat het de sociale samenhang en verbondenheid versterkt.

De International Labour Organisation, de VN-organisatie voor arbeidsvraagstukken, benadrukt dat werk dan ook niet als handelswaar moet worden opgevat. Toch zien we op de huidige, flexibele arbeidsmarkt grote verschillen tussen diverse contractvormen. In prijs, maar ook in de mate van bescherming die de verschillende contractvormen werkenden bieden. Volgens gerenommeerde partijen dreigt er een toenemende ongelijkheid te ontstaan tussen werkenden met een vast en werkenden met een flexibel contract. Als deze ongelijkheid toeneemt, kan dat gevolgen hebben voor de cohesie van de samenleving. De flexbarometer van het CBS geeft aan dat Nederland inmiddels meer dan 3 miljoen flexwerkers en zzp-ers telt. Voor minister Koolmees vormden deze ontwikkelingen reden voor het instellen van de commissie “regulering van werk” (commissie Borstlap). In een tussenrapportage spreekt deze commissie over een nieuwe “sociale kwestie”. Zij verwijst daarbij naar recente studies van CPB en SCP, waar ook uit kan worden geconcludeerd dat er grote verschillen bestaan tussen diverse typen werkend - en en dat de maatschappelijke cohesie onder druk kan komen te staan.

Ons initiatief

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waaronder de flexibilisering van arbeid, bieden ondernemingen en werkenden tal van nieuwe mogelijkheden en kansen die wij, sociale partners in de financiële sector, willen benutten. Maar bovengenoemde risico’s roepen ook de vraag op of we nog wel op het goede spoor zitten en wat hierbij onze rol is als maatschappelijk ondernemende organisaties. En omdat het gaat om het tegengaan van risico’s, past ons initiatief goed bij onze sector. Wie is immers meer toegerust dan deze sector voor het vinden van oplossingen, producten en diensten voor het verzekeren van nieuwe risico’s op het vlak van arbeidsongeschiktheid en pensioenen?

Om die reden nemen wij het initiatief om, naast goed werkgeverschap voor onze werknemers, ook ons opdrachtgeverschap naar andere typen werkenden op een inclusieve en gelijkwaardige manier te organiseren. Dit betekent voor ons een nieuwe invulling van opdrachtgeverschap, waarbij zekerheden niet alleen toevallen aan het vaste contract, maar ook aan andere contractvormen. Onder goed werkgeverschap verstaan wij in ieder geval dat werkenden, die in Nederland in opdracht van ons werkzaam zijn, toegang hebben tot scholing en ontwikkeling, en beschikken over voorzieningen op het gebied van pensioen en arbeidsongeschiktheid.

Doel van de code

Deze werkcode heeft als doel het realiseren van één arbeidsmarkt voor alle werkenden. Om dit

29 Ook te lezen via internet Werkcode.

te bereiken bevat de code vijf uitgangspunten en uitwerkingen daarvan. Deze uitgangspunten kunnen worden opgevat als door ons gedeelde opvattingen over de invulling van goed werkgeverschap én goed opdrachtgeverschap.

Het vervolg

De vijf uitgangspunten zullen voor ons de komende drie jaar richtinggevend zijn bij het maken van afspraken in de CAO en met leveranciers van arbeid (opdrachtnemers). Ook willen wij een voorbeeld zijn voor andere bedrijven en sectoren. Wij nodigen hen uit zich aan te sluiten bij onze werkbeweging naar een inclusieve arbeidsmarkt voor alle werkenden.

Uitgangspunten voor het realiseren van een arbeidsmarkt

Iedereen die bijdraagt aan het maken van onze producten en diensten behoort tot ons inclusieve ecosysteem van werkenden.

Werken bij ons betekent het vergroten van je arbeidswaarde

+ Werk organiseren wij in duurzame arbeidsrelaties
+ Goed werkgeverschap is goed opdrachtgeverschap
+ Werkende die gelijk werk verrichten, belonen, waarderen en behandelen wij gelijkwaardig
+ Werkenden hebben toegang tot voorzieningen voor arbeidsongeschiktheid en pensioen.

Werken bij ons betekent het vergroten van je arbeidsmarktwaarde.

Het is zo'n logische gedachte: iedereen die bij je werkt, vertrekt met meer kennis, ervaring en opleiding dan hij of zij had op het moment van binnenkomst. Voor diegenen die bij ons in dienst zijn, zijn we hier al jaren actief mee bezig. Maar doen we voldoende voor al onze werkenden? Tijd om ons bezig te houden met ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van alle werkenden. Dit is ook nodig om groei op lange termijn in Nederland veilig te stellen. Investeren in de ontwikkeling van alle werkenden, verzekert hen van werk, nu en in de toekomst.

Bewegen naar:

+ Wij zien leren en ontwikkelen als een primair bedrijfsproces en investeren dienovereenkomstig in alle werkenden.
+ De beste garantie op het behouden van werk is het actueel en relevant houden van kennis en vakmanschap. Dat is een verantwoordelijkheid voor alle werkenden.
+ Werkenden hebben de regie over hun eigen ontwikkeling.
+ We faciliteren mobiliteit van interne medewerkers. Sociale partners leggen hierbij nadruk op investeringen in preventie en verschuiven hiermee de focus van het sociaal plan. De beweging is van curatief naar preventief.
+ We nemen obstakels weg die mobiliteit belemmeren. We denken hierbij aan bovenschalige salarissen. Daarnaast maken we het eenvoudiger om een stapje terug te doen in een loopbaan.
+ We maken afspraken over het beperken van concurrentiebedingen binnen ons ecosysteem van werkenden. We maken deze afspraak ook met onze leveranciers.

Inspiratie voorbeelden

- 'Make IT Work' is een samenwerking van NN met de Hogeschool van Amsterdam om medewerkers in 5 maanden om te scholen naar software engineer. Na een dagopleiding van vijf maanden op de HvA en een training on the job, gaan zij aan de slag in een functie als software ontwikkelaar op een IT afdeling binnen NN.
- In De Andere Cao van a.s.r. is het uitgangspunt opgenomen dat a.s.r. de arbeidsmarktwaarde van alle medewerkers wil vergroten.
- Sociale partners bij Agis Zorgverzekeringen hebben afgesproken dat de individbudgetten van medewerkers voor duurzame inzetbaarheid mede betaald konden worden uit de gefaseerde afbouw van bovenschalige salarissen (mensen met een bovenschalig salaris ontvingen de helft van een CAO-verhoging

Goed werkgeverschap is ook goed opdrachtgeverschap

Dat een internationaal opererende kledingfabrikant geen kleding verkoopt dat onder slechte arbeidsomstandigheden is gefabriceerd, vinden wij inmiddels heel normaal. Dat is ketendenken. Toch zien wij dat werkgevers en vakorganisaties in Nederland zich vooral bezig houden met de belangen van medewerkers die vallen onder hun eigen cao. Waarom eigenlijk? De arbeidsmarkt kent zoveel verschillende werkenden. Zou het niet beter zijn als wij de hele keten van werk zo inrichten dat deze optimaal functioneert voor alle betrokkenen?

Bewegen naar:

+ In ons cao-overleg behartigen we de belangen van alle werkenden, vast of flex/ZZP, lid van een vakbond of niet. We werken toe naar een collectieve werkenden overeenkomst (CWO).
+ We stimuleren dat de belangen van alle werkenden zijn vertegenwoordigd in de medezeggenschap.
+ We komen in de cao een vergewisbepaling overeen. Wij verzekeren ons ervan dat uitzendbureaus en detacheerders de voor hen geldende arbeidsvoorwaarden toepassen.
+ We hechten eraan dat onze opdrachtnemers goed werkgever zijn en de uitgangspunten van deze code onderschrijven.
+ Als voor de opdrachtnemer een CAO geldt, dan moet deze zijn afgesloten met tenminste één vakbond die is aangesloten bij de STAR. Goed werkgeverschap is ook goed opdrachtgeverschap

Inspiratie voorbeelden

+ In de uitgangspunten van De Andere Cao van a.s.r. is opgenomen dat de CAO herkenbaar is voor iedereen en de basis vormt voor alle typen werkenden binnen a.s.r. Ook respecteert de CAO de solidariteit met en tussen werknemers.
+ ING biedt uitzendkrachten een Wft en MiFID II opleiding en certificering aan. Hiermee werken zij aan hun vakmanschap en duurzame inzetbaarheid.

Werkenden die gelijk werk verrichten, belonen, waarderen en behandelen we gelijkwaardig

Soms doen in onze organisaties drie mensen samen hetzelfde werk. De één is zzp-er, de ander heeft een vast contract en de derde werkt via een contractor. Hun beloning en wijze van behandeling verschilt door die contractvormen vaak enorm. Is dat in een moderne arbeidsmarkt met veel verscheidenheid in typen werkenden logisch en fair?

Bewegen naar:

+ We zorgen ervoor dat alle werkenden zich onderdeel voelen van een inclusieve organisatie.
+ Wanneer relevant, zijn onze HR-instrumenten op alle werkenden van toepassing.
+ Werkenden binnen onze onderneming die langdurig werk verrichten dat ook wordt gedaan door een werknemer die onder de cao valt, waarderen (waaronder belonen) en behandelen we gelijk - waardig (spiegel beginsel). Ons functiehuis en salarisgebouw zijn hierbij richtinggevend.
+ We verkleinen het verschil in beloning tussen de eigen cao en de inlenersbeloning in de ABU/ NBBU-cao.

Inspiratie voorbeelden

+ Bij Achmea hebben alle werkenden toegang tot de producten en diensten van Gezond Werken (o.m. fysiotherapie, bedrijfsarts, diëtetiek en bedrijfsmaatschappelijk werk) Artikel 4.11 Beloning van uitzendkrachten (Verbond van Verzekeraars)
+ Uitzendondernemingen kennen per 1 juli 2018 naast de inlenersbeloning op grond van

de ABU- en NBBU-cao alle toeslagen en uitkeringen (waaronder de mogelijke jaarlijkse uitkering conform artikel 4.8) uit de cao toe aan uitzendkrachten die worden toegekend aan werknemers in gelijke functies in dienst van inlenende organisaties.
+ VGZ heeft voor medewerkers een persoonlijk opleidingsbudget. Voor uitzendkrachten die VGZ binnen de divisie Klant en Merkpartners langer aan zich wil binden, biedt VGZ, in co-creatie met de uitzendorganisatie, in 2020 een opleidingsbudget van € 2500,- per persoon. Dit geld kan de uitzendkracht investeren in de voorbereiding op zijn volgende loopbaanstap buiten VGZ.

Werkenden hebben toegang ror voorzieningen voor arbeidsongeschiktheid en pensioen.

De arbeidsmarkt verandert continu. Eén van de grote veranderingen is de groei van het aantal zelfstandigen. Deze ondernemers vormen inmiddels een substantieel aandeel van de werkenden en leveren ook een belangrijke bijdrage aan de resultaten van onze ondernemingen. Maar wij maken ons ook zorgen over een aantal ontwikkelingen. Zo is het overgrote deel van de zzp-ers niet verzekerd voor arbeidsongeschiktheid. En beschikken velen niet over een adequate pensioenvoorziening. Ook zien wij in sectoren met wie wij samenwerken dat deze basisvoorzieningen niet altijd goed geregeld zijn. Dit vormt op lange termijn een bedreiging voor maatschappij en arbeidsmarkt.

Bewegen naar:

+ Wij geloven in een arbeidsmarkt waar alle werkenden verzekerd zijn voor arbeidsongeschiktheid en pensioen.
+ We gebruiken onze positie en creativiteit om dit mogelijk te maken.
+ We vergewissen ons ervan dat onze tarieven toereikend zijn voor de contractpartijen om hun werkenden een verzekering of een voorziening voor pensioen en arbeidsongeschiktheid aan te kunnen bieden.
+ We hanteren tarieven voor ZZP-ers die voor hen toereikend zijn om een verzekering of een voorziening te treffen voor pensioen en arbeidsongeschiktheid.

Inspiratie voorbeelden

+ De architecten CAO 2020 is de eerste CAO met een minimum tarief voor ZZP-ers.
+ In juli 2020 kwam de ACM met een nieuwe leidraad, waarin staat dat het kartelverbod niet geldt voor zelfstandigen die zij-aan-zij hetzelfde werk doen als werknemers.
+ Per 1-1-2020 vraagt ING aan alle zelfstandige ondernemers een code te ondertekenen. Hiermee geven zij aan te willen investeren in de ontwikkeling van hun vakmanschap en nemen zij verantwoordelijkheid voor het hebben van een arbeidsongeschiktheidsverzekering en een pensioenplan.

Werk organiseren we in duurzame arbeidsrelaties.

De loopbaan van de toekomst zal minder bestaan uit de traditionele volgorde: leren, werken en pensioen. Mensen zullen perioden van werken afwisselen met perioden van studie en verlof. Ook zullen zij in langer durende loopbanen vaker verschillende werkgevers en opdrachtgevers kennen en diverse contractvormen combineren. Op deze flexibele arbeidsmarkt is het van betekenis arbeid zoveel mogelijk te organiseren in duurzame relaties. Uit onderzoek blijkt dat duurzame relaties bijdragen aan meer betrokkenheid, innovatie en een hogere kwaliteit van dienstverlening. Ook voor mensen zijn duurzame relaties belangrijk. Deze bieden meer financiële zekerheid, zodat er plannen voor de toekomst kunnen worden gemaakt. Bijvoorbeeld voor het aanvragen van een hypotheek.

Bewegen naar:

+ We organiseren werk zoveel mogelijk in duurzame arbeidsrelaties. Structureel werk, wanneer gewenst, zoveel mogelijk in vaste contracten.
+ Uitgangspunt is dat werkenden met een tijdelijk intern contract, na 1 jaar werken uitzicht hebben op een vast contract (bij goed functioneren en structurele werkzaamheden).
+ We spreken een maximale duur af dat werkenden op uitzendbasis bij ons actief zijn, voordat zij een vast contract krijgen aangeboden (bij goed functioneren en structurele werkzaamheden).
+ We spreken af in de cao niet ten nadele van werknemers af te wijken van de WAB ketenbepalingen.
+ We spreken af in principe geen zzp-ers in te zetten voor reguliere en langdurige bedrijfsactiviteiten en voor werkzaamheden die verricht worden door medewerkers in de onderste lagen van ons functiehuis. W

Inspiratie voorbeelden

+ Uit onderzoek van o.m. de WRR blijkt dat duurzame arbeidsrelaties leiden tot meer betrokkenheid, productiviteit en innovatie.
+ In de NN cao is bepaald dat met uitzendkrachten die langer dan een jaar bij NN werken jaarlijks de resultaten, ontwikkeling en de persoonlijke situatie worden besproken. In de praktijk draaien deze externe medewerkers op veel afdelingen volledig mee in de performancemanagement cyclus van plannen, coachen en beoordelen.

+ Door professionals snel vindbaar te maken in een relevant en sterk zorgnetwerk voorzien van sterke kwaliteitskaders ontstaat de optimale mix van talent en flexibiliteit

+ De econoom Jeremy Rifkin stelt dat de opkomst van dit soort “collaborative commons” structuren, een van de belangrijkste economische transities van onze tijd zal gaan bepalen.

+ ICT toepassingen ‘een conditio sine qua non’ voor samenwerking, vernieuwing, zichtbaarheid en toegankelijkheid.

RegioNet
regionaal netwerk
zorg- en welzijnsprofessionals

5.2.

Onderstaande bijdrage is een toelichting op een nieuw initiatief. In een oprecht streven om de zorg nog verder te verbeteren. Eerlijk, kritisch en vol overtuiging omschrijf ik significante voordelen die een andere manier van kijken én werken oplevert. Het hervormen en moderniseren van de arbeidsmarkt moet nu, voor de overheid, echt de hoogste prioriteit krijgen. Werken in de zorgsector wordt dan voor alle werkenden in diverse contractvormen aantrekkelijk. Het is een bescheiden handreiking aan zorgorganisaties, overheid, werkgeversorganisaties en alle werkenden in uiteenlopende contractvormen om te komen tot een actievere regionale samenwerking en inzichten. De structurele krapte in de arbeidsmarkt van de zorg vraagt hier ook om. RegioNet is een gezamenlijk initiatief dóór en vóór zorg.

Armand Tilman, namens alle initiatiefnemers van RegioNet.

In mijn werk bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), binnen het domein verpleeghuiszorg, beleefde ik tijdens inspectiebezoeken telkens weer hoe liefdevol en onmisbaar het werk van zorgprofessionals is. Tegelijkertijd zag ik ook hoe uitdagend het werk is en dat er meer en meer van zorgpersoneel wordt gevraagd. En dit geldt natuurlijk niet alleen voor de professionals werkzaam in het verpleeghuisdomein maar voor alle professionals in de zorg. Deze arbeidsmarkt kenmerkt zich al jaren door uiteenlopende elementen die maar lastig te beteugelen lijken. Hoge werkdruk, hoge administratieve lasten, gemiddeld hoog ziekteverzuim, complexe en voortdurend veranderende wet- en regelgeving, steeds hogere verwachtingspatronen van familieden van cliënten, oplopende tekorten aan zorgprofessionals, hogere zorgvraag, snelle technologische ontwikkelingen etc. En elk voornoemd onderwerp raakt direct en/of indirect altijd de zorgprofessional.

Desondanks maken toch dagelijks honderdduizenden professionals met hun kennis en kunde, de toewijding voor het vak en hard werken een echt verschil voor cliënten en patiënten. Om echter bevlogen zorgprofessionals de komende jaren aan te trekken, te enthousiasmeren én te behouden staan bestuurders en hr-afdelingen voor enorme uitdagingen.

Wij zien allemaal dat de arbeidsmarkt in een snel tempo transformeert. Professionals én organisaties verlangen steeds meer flexibliteit. Dit geldt zeker ook voor de zorg- en welzijnssector. Deze ontwikkeling past ook in deze tijd en zien wij in alle sectoren terug.

Bij het vaststellen hoe zorgorganisaties effectiever professionals in diverse arbeidsrelaties aan zich kunnen binden, hebben wij ons bij de start twee cruciale vragen gesteld:

+ Hoe ontwikkelt de arbeidsmarkt zich de komende jaren?

+ Wat zijn de behoeften van zorgorganisaties en (zorg)professionals en hoe kan hier regionaal beter antwoord op worden gegeven?

Op de eerste vraag heeft u inmiddels, na het lezen van voorgaande hoofdstukken in deze “verkenning naar eigentijds werknemer en werkgeverschap”, goed zicht.

De contouren voor de komende jaren zijn duidelijk geschetst. Veranderingen die wij waarnemen zijn dat grote groepen professionals anders zullen werken dan voorheen en dat wij toegaan naar een leven lang leren. Onder de werkenden zullen diverse soorten van arbeidsrelaties steeds vaker algemeen zichtbaar en geaccepteerd zijn. Het vast contract is niet meer de norm en een diversificatie aan contractvormen is de nieuwe maatschappelijke realiteit. De verhouding tussen

werkgevers en professionals is fundamenteel anders als het gaat over inzetbaarheid binnen of buiten de organisatie en de onderlinge verantwoordelijkheid. De nieuwe generatie werkenden zijn volledig gericht op ondernemend werken en leren.

Zelfstandige professionals

De ontwikkeling van het anders willen werken is bijvoorbeeld goed zichtbaar in de constante groei van het aantal zelfstandigen in de afgelopen decennia. Totaal telt Nederland nu meer dan 1,3 miljoen zzp-ers (bron: cbs). Dit zijn zowel fulltime als parttime zzp-ers. In de zorg- en welzijnssector lag dit aantal in 2019 rond de 140.000.
Ook in de arbeidsmarkt van de zorg zien wij dat professionals graag anders willen werken. Op een manier die bij hen past. Maar vaak kan dit nog steeds niet altijd. De arbeidsmarkt moet toekomstbestendig worden gemaakt en gemoderniseerd. Ook oude instituties, zoals de wijze waarop sociale zekerheden zijn ingericht, sluiten vaak niet meer aan op de wensen en realiteit van de werkenden van nu. Het lijkt soms wel te zijn voorbehouden aan mensen met een vast contract. Het zou daarvoor goed zijn om sociale zekerheid los te koppelen van het arbeidscontract en een vangnet te creëren voor alle werkenden.

De overheid moet met het moderniseren van de arbeidsmarkt nu echt acceleren want steeds grote groepen willen het anders en merken dat het niet meer aansluit op hun wensen en ambities. Daarnaast worden bepaalde sectoren, zoals de zorgsector, voor de anders werkenden eenvoudigweg minder aantrekkelijk om te werken. En juist in de zorgsector is het zeer gewenst dat de arbeidsmarkt wordt opengegooid en gemakkelijker een mix ontstaat van flexibiliteit en talent.
Ook zien wij dat wet- en regelgeving, bijvoorbeeld de wet DBA, zorgt dat het anders werken wordt bemoeilijkt. Ook hier zouden wij het tegenovergestelde moeten doen. Juist deze weg zoveel mogelijk effenen en minder tot geen hordes opwerpen waardoor ook hierdoor zoveel mogelijk werkenden in alle contractsoorten in de zorgsector willen en kunnen werken. Het oude gedachtegoed dat de contractvorm vanuit de overheid kan worden gestuurd, zoals met specifieke wetgeving, past niet meer in deze tijd. Sterker nog; de professional is juist steeds vaker in “the lead”. De moderne werkenden bepalen duidelijk liever hun eigen koers. En laten we eerlijk zijn, dit is toch ook prachtig. Wij leven in een land waarin men meestal zelf het soort werk kan kiezen wat bij hun past. Waar ze gelukkig van worden en waar ze goed in zijn. Dan is het toch ook meer dan logisch dat de vorm van het contract ook vrijer invulbaar is? Natuurlijk altijd in goed overleg met de werkgever/ opdrachtgever.

Het zou daarnaast veel winst opleveren om te achterhalen waarom 1,3 miljoen mensen graag als zelfstandige willen werken en daarvan te leren of dit zelfs te faciliteren voor werkenden in de organisatie. De zorgsector, die enorme tekorten kent, moet juist ook zelfstandige professionals slim aan zich binden zodat ook dit arbeidspotentieel met al haar expertise maximaal wordt benut. De organisaties blijven hierdoor ook wendbaar en kunnen snel flexibele professionals inzetten waar dit nodig is. De juist zorg op de juiste plek. De noodzaak van snelle flexibele inzetbaarheid was ook duidelijk zichtbaar tijdens de Corona crisis.

Wanneer wij deze zelfstandige professionals snel vindbaar maken in een relevant en sterk netwerk specifiek gericht op de zorg, ontstaat sneller de eerder genoemde optimale mix van talent en flexibiliteit. Zij kunnen dan eenvoudig bij het ontbreken van specifieke expertise, een pandemie, hoog ziekteverzuim, stijging van zorgvraag etc. professionals aantrekken. Voor een korte of langere periode. Het moet geheel vanzelfsprekend zijn dat zelfstandigen standaard onderdeel zijn van de total workforce binnen de organisatie.

Dit impliceert dat organisaties de werkenden in de zorg in al haar verschillende contractvormen, en dus ook de zelfstandigen, als één geheel zien en er een gezamenlijk organisatorisch ontwikkelplan ontstaat. Trainingen, werkoverleggen, kerstborrels, waarderingen etc. moet voor alle werkenden gelden, ongeacht hun contractvorm. Bij steeds meer organisaties is dit gelukkig al volledig ingebed.

Verder constateren wij dat de binding van werkenden met een organisatie anders is dan voorheen. Het lijkt vluchtiger te worden. Veel professionals zien hun werk steeds vaker als een opdracht voor een bepaalde periode waarin zij een rol vervullen. Hierna verlangen zij naar een nieuwe opdracht/rol bij dezelfde organisatie of juist in een geheel andere organisatie. Hierdoor is commitment naar een organisatie ook minder sterk en is het goed om hier als organisatie op in te spelen en te faciliteren op het onderwerp mobiliteit.

Om antwoord te geven op bovenstaande constateringen en om effectief mee te bewegen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is het effectief dat organisaties het zo inrichten dat:

+ zorgprofessionals de mogelijkheid krijgen om zich gemakkelijk te bewegen binnen en buiten de organisatie in diverse rollen en opdrachten;
+ zorgprofessionals gemakkelijk zorgdomein overstijgend kunnen werken;
+ zorgorganisaties beschikken over een kwalitatief sterk netwerk bestaande uit diverse doelgroepen die in de zorg willen werken
+ vast en flex wordt gezien als een geheel van de total workforce.

Daarvoor moeten zorgorganisaties:

+ flexibel zijn en snel professionals met specifieke kennis kunnen vinden en inzetten; de contractvorm daarvoor is minder relevant;
+ een eigen regionaal netwerk opbouwen voorzien van sterke kwaliteitkaders waar professionals met uiteenlopende expertise en contractvormen tussen zorgorganisaties in de regio worden gedeeld;
+ op de hoogte zijn van de carrière ambities van professionals en hierop inspelen;
+ deelnemen aan een gezamenlijk regionaal systeem die hen faciliteert op bovenstaande onderwerpen. Deze regio’s kunnen in het systeem aan elkaar worden verbonden in verband met regio-overschrijdend werken/ zoeken/inhuren/doorstromen. Zorgorganisaties werken ook veelal vanuit locaties in verschillende regio’s.

Waarbij:

+ het regionale systeem de zorgorganisaties faciliteert in arbeidspotentieel, rollen, opdrachten en contractvormen. Het systeem zorgt dat de organisaties zicht blijven houden op de professionals; zelfs als zij de zorgsector (tijdelijk) verlaten;
+ zorgorganisaties significante besparingen gaan realiseren doordat het (inhuur)proces anders wordt ingericht. De sector wordt gefaseerd verlost van de hoge bemiddelingskosten van de intermediair;
+ de regie op de inhuur gaat weer terug naar de regio; daar waar het ook hoort.

Dit alles sluit ook aan op de eerdere constatering van professor Witvliet namelijk:
“Dat de arbeidsmarkt in de zorg, breder en dieper wordt door samenwerking tussen de verschillende werkgevers in de zorg en het durven ‘delen’ van medewerkers. Het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden, (carrière) wensen, binnen en buiten de eigen organisatie en inzetbaarheid (variabel). Realisatie hiervan zal alleen mogelijk zijn door gebruik te maken van ontwikkelingen.”

Een nieuw initiatief in co-creatie: RegioNet

Om de eerdere genoemde thema’s in de praktijk te brengen is werkgeversvereniging ZorgZijn Werkt (ZZW) als eerste gestart met RegioNet. In co-creatie geven wij RegioNet verder vorm en stimuleren wij zorgorganisaties deel te nemen en de voordelen te ervaren.

Het platform verbindt zorgorganisaties rechtstreeks met een slimme database waarin duizenden freelancers in uiteenlopende vakgebieden staan opgenomen met een volledig profiel. Gelijktijdig worden daardoor de werkgevers met elkaar verbonden en is actief samenwerken in de regio veel makkelijker. Hierdoor kunnen organisaties een eigen regionaal netwerk opbouwen waar professionals onderling worden gedeeld en waar expertise in alle vakgebieden razendsnel wordt gevonden en (compliant) ingezet. De intermediair maakt geen onderdeel uit van de nieuwe werkwijze en dit leidt ook tot kostenbesparingen.

Bij deelname aan RegioNet 'halen' de deelnemers niet alleen maar wordt ook verwacht dat zij 'brengen'. Hiervoor ondertekenen deelnemers een commitment verklaring. Zij voegen waarde toe aan andere leden door hun 'eigen' flexpool in te brengen en te delen in RegioNet. Zo nodigt een organisatie zelf tientallen freelancers uit voor deelname aan RegioNet en krijgt er daarvoor honderden andere freelancers voor terug. Een win-win situatie voor alle deelnemers waar actieve samenwerking resulteert in significant meer arbeidscapaciteit.

RegioNet kan binnen het systeem diverse soorten netwerken aanbieden met diverse doelgroepen waaronder mobiliteit, herintreders, zij-instromers, (medisch) studenten, werkzoekenden vanuit de gemeente etc. Het RegioNet legt in eerste instantie de focus op het aanbieden van een netwerk van zelfstandige zorg- en welzijn professionals en het veilig inhuren. RegioNet zal via haar "contracthuis" eveneens andere contractvormen faciliteren als dit gewenst is.

Flexibiliteit

Zelfstandige zorg- en welzijn professionals bewegen vrij tussen de organisaties, veelal binnen dezelfde of een aangesloten regio. Groot voordeel is dat zij hierdoor een brede werkervaring opdoen en flexibel inzetbaar zijn. Deze groep ontwikkelt zich vaak snel, kan het werk goed afstemmen op het privéleven (eigen regie) en waarderen werkplezier hoog (gemotiveerd). Juist deze professionals wil een organisatie graag gemakkelijk kunnen vinden en aan zich kunnen binden voor een bepaalde opdracht en/of periode. De groeiende behoefte van zorgprofessionals om anders te werken vraagt van zorgorganisaties dat zij zich hiervoor openstellen, meebewegen en deze groep zien als onderdeel van de gehele workforce.

Hoe werkt het?

RegioNet verstrekt aan de zorgorganisaties een unieke code (of meerdere) en geeft daarmee toegang tot het besloten netwerk. Op het platform zijn duizenden freelancers met een volledig profiel geregistreerd in uiteenlopende vakgebieden. Juristen, hr-professionals, verpleegkundigen, interim-managers, psychologen, jeugdwerkers, paramedici, administratieve ondersteuning etc. Toegang tot RegioNet biedt zorgorganisaties de mogelijkheid om direct capaciteit/expertise te raadplegen en in te zetten waar op dat moment behoefte aan is. In het systeem wordt een gezamenlijke regionale freelancepoule opgebouwd waarbij de professionals onderling worden gedeeld.
Zorgorganisaties kunnen ook zelf onbeperkt opdrachten uitzetten in het systeem. De zelfstandige professionals communiceren rechtstreeks met de opdrachtgevers zonder tussenkomst van een bemiddelende partij. Snel en effectief. Doordat de intermediair geen onderdeel uitmaakt van het inhuurproces kunnen serieuze besparingen worden gerealiseerd. Wat ons betreft blijft zorggeld zoveel mogelijk in de zorg. Freelancers registreren zich geheel gratis op RegioNet.

Naast de freelancers zien wij ook een groeiende groep professionals die werken op basis van een vast contract en daarnaast ook inzetbaar zijn voor een dag of dagdelen als zelfstandig professional. Vaak ontstaat deze combinatie ook juist vanuit een verlangen om zich meer ondernemend te kunnen bewegen binnen de zorg.

Uitbreiding eigen netwerk

De regionetwerken kunnen met een eenvoudige klik aan elkaar worden verbonden. Zo kan interregionaal binnen RegioNet actief worden samengewerkt op de thema's als (flexibele) arbeidscapaciteit (diverse doelgroepen) en mobiliteit.
Het biedt enorm veel voordelen wanneer netwerken van regio's, die veel raakvlakken hebben en staan voor dezelfde maatschappelijke uitdagingen, kunnen worden samengevoegd. Zo zien wij dat veel zorgorganisaties met haar locaties verspreid liggen in meerdere regio's en ook dat de zorgprofessionals op de randen van de regio's wonen en werken. Natuurlijk kent ook mobiliteit geen harde regionale grenzen.

Waarborging kwaliteit

Zorgorganisaties moeten er altijd op kunnen vertrouwen dat de freelancer voldoet aan de juiste kwaliteitseisen. Om die kwaliteit maximaal te borgen hebben wij gekozen voor een doeltreffende oplossing. Alle freelancers binnen RegioNet bezitten een persoonlijk digitaal dossier. Het registreren met een compleet en eigen dossier is een harde voorwaarde om met het profiel zichtbaar te zijn binnen RegioNet. Het dossier maakt de freelancer zelf aan bij Kiwa (mijnkeurmerk.nl) en 'volgt' de freelancer bij al haar/zijn opdrachten. De freelancers uploaden zelf de documenten die vereist zijn (o.a. de eisen van de Wkkgz) en waaruit blijkt dat zij voldoen aan alle gestelde kwaliteitseisen. Dit zijn bijvoorbeeld vakdiploma's, een vog, uittreksel kvk, bewijsstuk erkende klachtenfunctionaris en geschillencommissie, beroepsaansprakelijkheids-verzekering, BIG-registratie, overzicht periodiek reflecteren etc. Kiwa controleert voortdurend op de geldigheid van alle documenten. Wanneer een document dreigt te verlopen, attendeert Kiwa de freelancer hierop. Ook de voortdurende veranderende wet- en regelgeving wordt door Kiwa actief gevolgd en in de digitale dossiers verwerkt.

Natuurlijk dienen zorgorganisaties bij de start van een opdracht ook altijd nog zelf een controle uit te voeren, zoals een legitimatiecheck. Daarnaast kunnen zij, met toestemming van de freelancers, ook het digitale dossier vanuit de organisatie zelf inzien. Dit zal in de praktijk niet noodzakelijk zijn. Wanneer Kiwa alle vereiste en geldige documenten binnen het digitale dossier positief beoordeeld, dan pas verschijnt automatisch het Kiwa-icoon bij het profiel van de freelancer.
De digitale dossiers van Kiwa en de profielen van de freelancers op RegioNet communiceren met elkaar middels een API-link. Zo ziet de gebruiker in een oogopslag dat de gewenste freelancer staat voor kwaliteit wanneer het Kiwa logo bij het profiel staat. Dit bespaart tevens veel administratieve rompslomp voor zorgorganisaties en freelancers. RegioNet fungeert als loket naar alle zorgorganisaties in de regio('s).

Besparingen

In de kamerbrief van Minister Hoekstra d.d. 22 april 2020 onder de titel "brede maatschappelijk heroverwegingen in o.a. de zorgsector" staat:
De zorguitgaven blijven naar verwachting sterk groeien. Het RIVM verwacht in 2040 bijna een verdubbeling van het huidige uitgavenniveau tot 174 miljard euro, oftewel zo'n 16,4% van het bbp. De collectieve zorguitgaven lopen op van 9,1% als percentage van het bbp in 2018 naar 9,8% in 2021. Tussen 2021 en 2025 nemen de totale zorguitgaven naar verwachting verder toe tot 10,4% van het bbp, een toename van €16 miljard in lopende prijzen. Bij ongewijzigd beleid zullen de zorguitgaven de komende jaren sterker stijgen dan de economische groei, waardoor andere overheidsuitgaven worden verdrongen. In de afgelopen kabinetsperiode ging driekwart van de stijging van de overheidsuitgaven op aan de zorg.

RegioNet streeft naar een gelijker speelveld tussen de zorgprofessionals met een vast contract en zelfstandigen. Per functiegroep formuleren wij richtlijnen op tarieven voor zelfstandigen. Dit zijn dus expliciet géén onderlinge prijsafspraken

maar richtlijnen waardoor een uurtarief van een professional in vaste dienst evenwichtiger uitkomt met het uurtarief van een zzp-er (na reële aftrek van al zijn/haar kosten). Zorgorganisaties mogen natuurlijk, wanneer dit noodzakelijk is, van deze richtlijnen afwijken. Wij beseffen dat geen enkele professional qua opleiding en ervaring echt hetzelfde is. Wel zijn wij allemaal verantwoordelijk dat zorg betaalbaar blijft en RegioNet laat dit ook zien in haar manier van werken.

De besparingen voor zorgorganisaties realiseren wij doordat fikse afdrachten aan intermediairs niet meer noodzakelijk zijn en uurtarieven door schaarste niet blijven stijgen. Hier is ook niemand bij gebaat. Aan het einde van elk jaar leggen wij financiële verantwoordelijkheid af aan de deelnemende werkgeversorganisaties. Transparant en eerlijk zoals het ook hoort. RegioNet heeft tot op de dag van vandaag nooit subsidie ontvangen en draait volledig op de bescheiden bijdragen van zorgorganisaties. Het kan echt anders en dit laten wij ook graag zien.

RegioNet zorgt dat:

+ een actieve samenwerking ontstaat door het gebruik van het slimme ict-systeem en opbouw van regionale netwerken die aan elkaar verbonden kunnen worden;
+ zorgorganisaties de inzet van zelfstandige professionals regionaal organiseren en professionals onderling worden gedeeld;
+ zorgorganisaties veilig kunnen inhuren conform de veranderende wet- en regelgeving. De contractuele afhandeling wordt geheel verzorgd in het contracthuis van RegioNet.
+ zorgorganisaties een bewezen en eerlijk systeem kunnen gebruiken waardoor zij razendsnel zelfstandige professionals uit allerlei vakgebieden kunnen zoeken, contacten en matchen;
+ significante besparingen worden gerealiseerd door in het proces de intermediair overbodig te maken en een gelijker speelveld te creëren door richtlijnen op tarieven;
+ de kwaliteit van zelfstandige professionals is geborgd. Hierdoor zullen administratieve lasten voor zorgorganisaties afnemen;
+ zorgorganisaties een compleet ict-systeem op maat krijgen aangeboden. Onderhoud, support, doorontwikkeling, licenties en beveiliging is volledig geïntegreerd. Trainingen en ondersteuning voor gebruik van het systeem vinden plaats in de regio;
+ meerdere netwerken met diverse doelgroepen zullen in het netwerk worden aangeboden zoals mobiliteit, zij-instromers, herintreders, vakantiekrachten, studenten etc.

Wij zijn ervan overtuigd dat het initiatief RegioNet, een positieve bijdrage zal betekenen voor zorgorganisaties en onderlinge samenwerking verder bevorderd. Wij zoeken, vinden en delen zelfstandigen, verhogen kwaliteit en bieden op termijn meerdere netwerken aan bestaande uit diverse doelgroepen.
RegioNet is een gezamenlijk initiatief en toepasbaar in heel Nederland. Samenwerken in netwerken vraagt van zorgorganisaties commitment, een gedeelde visie en onderling vertrouwen. Daarnaast vraagt het van RegioNet een actieve begeleiding en een voortdurende doorontwikkeling van het ICT-systeem. Wij gaan ervoor... samen met jullie!!

5.3. GGZ West Noord Brabant over integraal organiseren, een bijdrage van dr. C.M.J. Strijp, voorzitter Raad van Bestuur.

Volgens het credo: “als je denkt in oplossingen, heb je geen problemen”.

Onze werkelijkheid
GGZ WNB (Westelijk Noord Brabant) is gevestigd in Halsteren (gemeente Bergen op Zoom). In een regio die zijn parels niet kent. Een mooie bosrijke omgeving, een half uurtje rijden vanaf Rotterdam, Antwerpen en Tilburg. En een omgeving waar de woningen nog betaalbaar zijn. Echter onze regio kent ook problemen: dubbele vergrijzing, een terugtredend aanbod van werk & onderwijs en inwoners die de potentie van hun omgeving onvoldoende zien.

De roep om innovatie binnen de GGZ neemt toe. ‘Maak de dienstverlening via nieuwe concepten toekomstbestendig’, zo beveelt ook accountant-en adviesbureau KPMG aan in zijn recente ‘Healthcheck in de GGZ’ (juli 2019). Zo niet, dan komt de zorgverlening aan cliënten in gevaar, kan het tekort aan geschoold personeel niet op korte termijn worden weggewerkt en nemen wachttijden opnieuw toe.
Wij bij GGZ WNB herkennen deze signalen maar al te goed. Stilzitten biedt inderdaad geen oplossing. Daarom zijn we sinds 2017 bezig de bakens te verzetten. Vooralsnog op eigen kracht.

Dat was nodig ook. In 2016 sloten we af met een tekort van ruim 6 miljoen. In 2018 schreven we weer zwarte cijfers, dit werd voortgezet in 2019. Niet zonder pijn, niet zonder moeite, maar onze inspanningen wekken vertrouwen. Bij onze medewerkers, cliënten, familieleden van onze clienten, bij onze ketenpartners, zorgverzekeraars, inspectie en bij banken.

Al revitaliserend zijn we in 2017 een nieuwe weg ingeslagen. Een transformatie richting een Duurzaam en Ecologisch Zorglandschap. Ons doel: het landgoed moet binnen vijf jaar uitgroeien tot een zorg verzamelterrein. Waar zowel cliënten van de GGZ WNB, cliënten uit de jeugd- ouderen- en gehandicaptenzorg kunnen verblijven en begeleiding krijgen. Dit doen wij in eerste instantie samen met de vier zorgpartijen SDW, ASVZ (beiden gehandicaptenzorg) en tanteLouise (ouderenzorg).

Deze transitie van onze GGZ-instelling is in lijn met de adviezen van KPMG. Niet gespeend van verbeter ambities, wel gestoeld op efficiencyvoordelen en financiële haalbaarheid. Volgens hun adagium: ‘Meer doen met minder’ of te wel ons motto: ‘met hetzelfde geld meer mensen helpen’, zijn wij aan de slag gegaan.

Onze visie en antwoord
Wij hebben besloten om buiten de huidige kaders naar een oplossing te zoeken. En zijn van mening dat wij in onze eigen kracht moeten gaan zitten en kijken naar de mogelijkheden i.p.v. de beperkingen. Geheel in lijn met onze herstelgerichte visie op zorg. Dit over de as van drie pijlers, te weten:

- Landgoed. Onze instelling ligt in het bosrijk landgoed Vrederust, groot 42 ha. Door de landelijke afbouw van bedden in de GGZ zijn gebouwen op ons terrein leeggekomen. Dat biedt deels mogelijkheden tot herbestemming. Of in het uiterste geval tot sloop wegens ouderdom. Daardoor komt ook meer ruimte vrij voor nieuwe aan zorg gelieerde bebouwing ten behoeve van een divers zorgaanbod. Ook ouderen- en gehandicaptenzorg zijn reeds gevestigd op het landgoed.
- Ontschotting zorg over de diverse zorgsectoren. Opdat we optimaal gebruik kunnen maken van elkaars (zorg)expertises, cliënten minder vaak of niet hoeven te verhuizen en we vanwege de nabijheid van elkaars woon- en werklocaties veel doelgerichter en voordeliger onze gezondheids-doelstellingen kunnen realiseren. Dus gaat niet de cliënt over de grens van de organisaties, maar de

zorgprofessionals gaan over grenzen van organisaties. Hierdoor kan je nog meer een aantrekkelijke werkgever zijn. De eerste resultaten zijn heel positief, zowel voor cliënten als medewerkers.
- Werkgeverschap en opleiding. Over deze pijler gaan wij hier verder op in.

Werkgeverschap en opleiding

Kijkend naar de ontwikkelingen in onze regio zien wij dubbele vergrijzing, het huidige opleidingsaanbod dwingt jongeren naar andere regio's te gaan en het aanbod van banen neemt ook af, mede door het vertrek van grote werkgevers. Belangrijk is om dit als een kans te zien. Halsteren, met zijn geografische ligging en de ruimte, kan juist een oplossing bieden. Hiermee zijn wij aan de slag gegaan en zien veel mogelijkheden gericht op werk, onderwijsontwikkeling en onderzoek.

GGZ WNB is in overleg gegaan met partners om een samenwerkingsverband op te zetten op het landgoed om het integraal zorg- en opleidingspakket voor de regio West-Brabant te verbreden en te verdiepen en een ander werkgeversconcept te ontwikkelen.

MBO-V opleiding

Op het gebied van opleiding is er een leerschool programma opgesteld. In februari 2020 is door de bestuurders van SDW, ASVZ, tanteLouise en GGZWNB, samen met het ROC Curio de handtekening gezet om op het landgoed een leerschool te ontwikkelen voor de V-opleiding, niveau 3 en 4. Op 4 september jl. is het eerste leerjaar voor 20 studenten gestart. Met diplomering BIG-certificeert voor de geslaagden. Unieke van deze studie is dat de stages georganiseerd worden over de grenzen van de instellingen heen en dat een leerling pas aan het einde van zijn studie definitief hoeft te kiezen in welke instelling zij/hij wil gaan werken. Door de bundeling van zorgaanbieders op ons landgoed kan er dicht bij praktijksituaties onderwijs worden gegeven.

Opleiding voor cliënten

Participatie in de maatschappij staat hoog in ons vaandel. Maar hoe kom je aan werk, als je geen opleiding hebt? Dus, in februari 2021 start binnen onze samenwerking een niveau 1 (en op termijn niveau 2) opleiding voor cliënten van de deelnemende zorginstellingen. Als zij dit diploma hebben behaald, dan kunnen zij gaan werken bij de bedrijven die op het terrein gevestigd zijn en bedrijven in de omringende regio. Zo kunnen de deelnemers gaan deelnemen aan de participatieladder en voor eigen inkomsten gaan zorgen.

Compleet opleidingspallet

Wij bieden het gehele opleidingspallet, van stageprogramma's, opleiding tot en met (promotie-) onderzoek. Met betrekking tot het laatste is een medewerker van ons benoemd tot bijzonder hoogleraar 'Antisociaal gedrag, psychiatrie en maatschappij'. Dit als ijkpunt voor onze plannen voor het verder doorontwikkelen als onderzoekscentrum op het brede gebied van de geestelijke- en gehandicapten- en ouderenzorg. Wij hebben erkenning voor de A-opleiding (Psychiater), P-opleiding (Gezondheidszorg psycholoog, klinisch psycholoog en psychotherapeut) en de V-opleidingen (GGZ Verpleegkundig Specialist, en Verpleegkundige en agogische opleiding).

Personeelstransferium

Naar de toekomst toe zien wij nog meer mogelijkheden van samenwerking. Zo wordt er gedacht aan een personeelstransferium. Hierdoor wordt het voor medewerkers mogelijk om zonder ontslag te switchen van werkgever in de zorg. Wil je ergens anders je verder ontwikkelen en/of kennis opdoen over een andere vorm van zorgaanbod, dan moet je nu ontslag nemen en elders solliciteren. Dit brengt onzekerheid met zich mee. Pas je wel in de nieuwe organisatie, is de nieuwe functie wel leuk en kan je je daar echt ontwikkelen of kan ik het mij wel veroorloven een vast baan op te zeggen? Allemaal puzzels die je kunnen onthouden een ontwikkelstap te zetten. Hoe fijn is het om je dan te melden bij een transferium, om je ontwikkel- en ontplooiingsvraag neer te leggen. Deze gaat dan voor jou kijken welke functies (en projecten) er bij de aangesloten instellingen open staan. Je wordt geholpen bij je overstap en je hoeft hiervoor niet eens ontslag te nemen, want de aangesloten organisaties zitten in een personele unie. Misschien nu nog een droom, maar wij werken hem uit! Ook qua werving van geschikt personeel bij vacatures kunnen de zorginstellingen op het landgoed iets voor elkaar betekenen.

Campus

Een andere droom van ons is het creëren van woonruimte voor leerlingen op het landgoed. Om op deze manier de opleiding en het werken op ons zorglandgoed voor personen van buiten de eigen regio extra aantrekkelijk te maken. Dit als bijdrage aan een oplossing van personeelstekorten in onze zorgsector en het tegengaan van de vergrijzing in onze regio. Landgoed Vrederust wordt met de realisatie van het bovenstaande een aantrekkelijk woon-werklocatie.Wij worden als landgoed een wijk van de gemeente Bergen op Zoom, gericht op zorg- en integrale dienstverlening. Dit geheel in de lijn van de inclusiegedachte zoals beschreven in het Dannenberg-rapport.

Zo krijgt het idee over een 'blockchain voor zorg, werkgeverschap en onderwijs' op ons duurzaam en ecologisch zorglandschap steeds meer potentie. Dit alles is een mooi staaltje van omdenken en geeft invulling aan mijn credo: "als je denkt in oplossingen, heb je geen problemen". Want een regio met een aantrekkelijk werkaanbod, mooie en interessante opleidingsmogelijkheden, betaalbare huizen en drie uitgaanscentra bij jou in de buurt.....Wat wil je nog meer!

5.4. Open Netwerk van Centraal Beheer

Uitwerkingen Huiskamer sessies Open Netwerk van Centraal Beheer, m.b.t. Duurzame Inzetbaarheid met klanten.









5. Reflecties



6.1. Inclusief Hr-beleid

Met veel plezier heb ik het boekwerk ***'Arbeidsmarkt en Zorg in een vloeibare werkelijkheid – Een verkenning naar onderwerpen die eigentijds werknemer en werkgeverschap vormgeven'*** gelezen. Een inspirerende verkenning van relevante thema's die in de huidige situatie meer dan ooit relevant zijn.

Op basis van cijfers van het CBS telt Nederland inmiddels meer dan 1.3 miljoen zzp'ers waarbij de grootste stijging te zien is in de groep zzp'ers die diensten aanbiedt aan organisaties. Organisaties huren steeds vaker zzp'ers in omwille van hun flexibiliteit en expertise of een combinatie van beide. Vanwege hun tijdelijke contracten en specialisme kunnen zzp'ers bijdragen aan het maximaliseren van de wendbaarheid van organisaties.

Wanneer organisaties zzp'ers inhuren, is het vervolgens een uitdaging de arbeidsrelaties met zzp'ers optimaal vorm te geven. Aan de ene kant is het voor zowel de inhurende organisaties als de zzp'ers van belang te voldoen aan wet- en regelgeving, zoals bijvoorbeeld de wet DBA. Deze wet- en regelgeving stuurt aan op behoud van duidelijk onderscheid tussen zzp'ers en werknemers in organisaties. Aan de andere kant beseft men steeds meer dat leven lang leren en ontwikkelen in de VUCA wereld voor *iedereen* van belang is. Het is voor organisaties vaak een wezenlijke zoektocht deze twee perspectieven te integreren in de arbeidsrelaties met zzp'ers.

Hoewel op eerste zicht deze twee perspectieven tegenover elkaar lijken te staan, wordt in deze verkenning een hoopvol beeld geschetst voor de toekomst. De
sleutel tot effectieve arbeidsrelaties met zzp'ers ligt in inclusief HR-beleid. Deze verkenning nodigt organisaties dan ook uit de arbeidsrelatie met zzp'ers vanuit een HR-perspectief in te richten. Het is mijns inziens daarbij de kunst te streven naar een evenwichtige *fit* tussen het primaire en managementproces waarin de focus ligt op het behalen van de organisatiedoelen en de sociale en intramenselijke relaties die worden gekenmerkt door persoonlijke zingeving en kwaliteiten (zie het figuur van Siebers, Verweel en de Ruijter op p. 24). Oprechte belangstelling voor de ontwikkeling, talenten en duurzame inzetbaarheid van individuele zzp'ers zal hierdoor centraler komen te staan. Deze verkenning biedt concrete handvaten om deze *fit* te creëren. Zo is een eerste waardevolle stap de drijfveren en ambities van de ingehuurde zzp'ers te exploreren en van daaruit uitdaging en toekomstperspectief voor zzp'ers te realiseren.

Nu de traditionele harkjes in organisatiestructuren steeds meer verdwijnen en vastgeroeste patronen door elkaar worden geschud, is het de moeite waard te verkennen hoe o.a. de zorgsector zzp'ers aan zich kan binden. Door het arbeidspotentieel van zzp'ers maximaal te benutten, wordt simultaan het personeelstekort in de zorg ingeperkt en ontstaat er meer aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. In de huidige coronasituatie waarin collectieve verantwoordelijk hoog in het vaandel staat, kan de zorgsector een voorbeeld zijn in de vormgeving en implementatie van inclusief HR-beleid.

Deze verkenning presenteert een hedendaagse wake-up call voor organisaties, in het bijzonder voor HR-professionals, om arbeidsrelaties met zzp'ers op een inclusieve wijze vorm te geven en te streven naar een gemoderniseerde en toekomstbestendige arbeidsmarkt.

Sjanne Marie van den Groenendaal
Promovenda Tilburg University



6.2. Verbinden

Meer dan genoeg materiaal om een complete leergang "Management van Gezondheids-zorg" mee te vullen. Terwijl ik de uitnodiging tot een reflectie eerst vooral als vleiend en stimulerend ervoer, werd ik hierdoor nu vooral geïntimideerd: wat kan ik nog aan bijdragen? Mijn redding bleek het zinnetje "meer van het andere". En ja , dat kan ik, denk ik, wel bieden. Dus daar dan mee aan de slag !

Achteraf ben ik blij , dat ik niet wist, waar ik precies "ja " op zei, want wellicht had ik dan geweigerd. Nu grijp ik het dankbaar aan om een aantal ideeën en inzichten, die ik al een tijd heb, voor mijzelf op een rijtje te zetten. Ik hoop, dat jullie daar óók
wat aan hebben, maar spreek die hoop uit met mijn gebruikelijke voorbehoud, dat ik niet kan en hoef te weten, wat juist is voor jouw collega's en voor jou om te denken, te beslissen en te doen.
Voel jullie dus volledig vrij om met deze ideeën te spelen, maar óók om ze links te laten liggen of na overweging te laten vallen als een baksteen.
Voordat ik aan mijn eigenlijke reflectie begin , nog een andere opmerking , die betrekking heeft op het beeld op mens en samenleving , waar ik de laatste 49 jaar mee heb rondgelopen.
Het is namelijk zo lang geleden, dat ik mijn visie op wat onderwijs in de (toen) toekomst zou moeten inhouden. Daarin schreef ik , dat er twee drijvende krachten (ontwikkelingen) zouden zijn, waarop mensen tijdens hun opleiding zouden moeten worden voorbereid: technologie en interdependentie. Waarbij de snelheid van ontwikkelingen hen zou dwingen om te onderzoeken, waar hun nieuwsgierigheid naar uitging, wat zij leuk vonden en waar zij een bijdrage konden leveren. Kortom om hun eigen wijsheid te ontwikkelen en te vertrouwen in plaats van hun vertrouwen op een externe autoriteit te vestigen.
Die visie bleek aardig bevestigd te worden in de jaren , die erop volgden. Wat ik pas een tiental jaren later dóór kreeg (begin 80- er jaren), dat de hele samenleving zich zou ontwikkelen van een " bevels - huishouding " - waarin autoriteiten zonder, voor en over " de mensen " bepaalden, wat goed voor hen was - naar een onderhandelingshuishouding , waarin mensen zèlf verantwoordelijk zijn voor hun welzijn en materiële belangen....en de professionaliteit en
onafhankelijkheid hebben om daar ook voor op te komen.

Inmiddels breekt het besef door, dat we met ons allen - en zeker in de Gezondheidszorg - in één grote meerpartijen onderhandeling zitten, waarin we ons in een wereld van voortdurend schuivende panelen niet langer veilig voelen in de structuren van een verouderd paradigma. In die onzekere buitenwereld levert het zoeken buiten onszelf naar zekerheden alleen een onechte zekerheid op, waar we niets mee opschieten.
Terwijl de enige echte zekerheid te vinden is in ons besef van wie we zijn , wat ons bezielt en wat we daarmee kunnen: onze professionaliteit, marktwaarde en toewijding om een bijdrage te leveren. Vanuit deze context wil ik een paar ideeën inbrengen, waar ik zèlf veel baat bij en plezier van heb gehad, in de hoop, dat jullie daar óók wat aan hebben.

Verbinding als voorwaarde voor wederzijdse beïnvloeding

Het ligt m.i. eigenlijk vrij eenvoudig : zonder verbinding geen wezenlijke communicatie en dus geen kans op echte beïnvloeding. Dit vraagt van jullie, dat jullie je gesprekspartners serieus nemen, accepteren waar zij zijn in hun ontwikkelingsproces, met oprechte belangstelling en

betrokkenheid. En dat alle vanuit een lerende en niet belerende houding. Met behulp van open vragen over hoe zij zich verhouden tot de problematiek in de Gezondheidszorg moet dat kunnen lukken. Niet makkelijk, wellicht, om daarbij hen en hun beleving centraal te stellen..... en niet het voortreffelijke denkwerk, dat jullie al gedaan hebben. Maar het voorkomt wèl, dat je in de val terecht komt van wat ik noem:

De wet van het ongevraagd advies

Die luidt als volgt : ongevraagd advies is altijd gratis en meestal voor niets. Wat is de verklaring hiervoor?
Als ik een ongevraagd advies geef , komt dat - natuurlijk met de beste bedoelingen - altijd voort uit mijn bewustzijn en proces en gevat in mijn taal. Met andere woorden: ik heb niet aangesloten bij het proces waar die ander in zit .Als dat wèl zo was, dan had hij daar wel zijn vraag over gesteld. Het inbrengen van eigen inzichten, ervaringen en ideeën vraagt daarom
m.i. om heel zorgvuldig procesmanagement, wil de ander baat hebben bij mijn inbreng. Ik benadruk dit omdat ik jullie en jullie gesprekspartners niet gun, dat jullie over en weer last in plaats van gemak hebben van het voortreffelijk "voor- denk - werk " dat jullie gedaan hebben. Dit brengt me op het volgende thema:

De paradox van de invloed

Mijn kleinzoon liet onlangs een voortreffelijk staaltje verwachtingen-management zien, toen hij merkte, dat zijn ouders overwogen om een hondje in het gezin op te nemen: "let wel zei hij, het is niet mijn wens, noch mijn keus of verantwoordelijkheid dus ook niet mijn verplichting. Verwacht dus niets van mij." Zo speelde hij zich dus volstrekt vrij om niets voor of mèt het hondje te doen, toen het kwam. En nu het boeiende voor mij althans: vanuit die vrijheid - en zonder precedentwerking - zegt hij zo nu en dan "laat mij het hondje maar even uitlaten", wat hij dan ook doet. Met andere woorden: vanuit de vrijheid om niet in beweging te hoeven komen kwam hij, uit eigen beweging in beweging. En daar gaat het mij
om: de eigen beweging van mensen is de enige (blijvende) waar ik vertrouwen in heb. De paradox voor mij is, dat de grootste kans, dat een ander baat gaat hebben met mijn inhoudelijke inbreng, is als ik hem volledig accepteer en vrij laat om daar niets mee te doen. En als ik hem volg in zijn proces vanuit het besef en het vertrouwen, dat hij - wellicht nu nog niet bewust - heel goed weet, wat voor hem waar en juist is. En dus voorlopig mijn idee van wat hij zou moeten doen parkeer. En ten dienste van zijn proces, wanneer het aan de orde is, mijn ideeën inbreng.

Het voor mij aantrekkelijke om vanuit deze houding de dialoog aan te gaan met de ander is, dat het eigenlijk altijd een leerzaam, leuk en zinvol gesprek oplevert. Een gesprek, waar ik zelf ook elke keer wijzer van wordt. In het ontwikkelen en voeren van de dialoog over wat jullie zó bezig houdt zie ik een voortrekkersrol voor de Gezondheidszorg en voor een unieke bijdrage aan een gezonde Nederlandse samenleving.
Moge de liefde voor het vak en voor de mensen jullie en jullie gesprekspartners met elkaar verbinden en iedere ontmoeting tot grotere waardering en diepere wijsheid voeren!

Frits Philips



6.3. Ketenbenadering

De arbeidsmarkt van de zorgsector staat onder hoogspanning en zeker in deze tijd. Met alleen "brandjes blussen" komen we er niet. En zeker niet als wij de beschreven toekomstige ontwikkelingen in deze verkenning onder ogen zien. Aldus is de urgentie om hier "echt iets" aan te gaan doen op ons voorhoofd geschreven! De regionale aanpak is naar mijn mening onontbeerlijk voor het welslagen daarvan. Een stevige ketenbenadering tussen de diverse actoren (zorgaanbieders, gemeenten, verzekeraars, zorgkantoren en werkers in de zorg) is voorwaardelijk. Of zoals RegioNet het omschrijft, het verbinden van de diverse soorten netwerken om te komen tot een al dan niet langdurige match tussen zorgprofessional en werkplek. Dat kan dus ook zijn de match tussen de huishoudelijke hulp en Wmo aanbieder met een werkplek voor een paar uur drie straten verderop. Op fietsafstand dus. En laat dat nu net iemand zijn die na drie jaar bijstand weer de arbeidsmarkt op wil. Dat lukt in dit geval in een veilige omgeving. Met een jaar later de kans en de behoefte om meer te werken. Want het bevalt. En smaakt naar meer.
Dit voorbeeld kan zo worden geschreven voor de psychologe die na het opvoeden van de kinderen weer aan de slag wil, maar nu in de jeugdzorg en niet verder dat 10 km van haar eigen huis. En de meer landelijke acterende zorgprofessional kan via de regio ook uitwaaieren. Heel erg sterk vind ik dat aandacht is voor het werkplezier. Immers zonder kunnen we niet en willen wij het ook niet. Redeneer dan ook vooral vanuit de professionals werkzaam in de zorg. Wat nodig is voor hen om het plezier voor lang te borgen. Een uiterst flexibele houding van de zorgaanbieder (niet vervat in ouderwetse structuren) gaat ons echt helpen.

Huib van Olden
wethouder Zorg, Arbeidsmarkt en Werk & Inkomen in de gemeente 's-Hertogenbosch en voorzitter van de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant



6.4. De kracht van samenwerken

Ongeacht wat mensen, al dan niet politiek gekleurd, vinden van hoe de zorg georganiseerd is in Nederland, wat er wel wat er niet goed gaat, is voor iedereen glashelder: de zorg heeft een enorme uitdaging daar waar het gaat om het arbeidsmarktvraagstuk.

Deze notitie schetst een rijk beeld van de uitdagingen en dilemma's waar de zorg voor staat vanuit dat perspectief bezien. Ik geef graag nog mee dat de 'kracht van samenwerking' in de context van waaruit deze uitdaging opgepakt moet worden een dimensie is die misschien soms nog wel meer aandacht mag krijgen.

Goed, duurzaam en effectief samenwerken is immers een hele opgave, maar vaak ook de sleutel tot het zetten van goede stappen. Het ontwikkelen van een inspirerende gezamenlijke ambitie is daarbij helpend, net als het goed in kaart hebben van de belangen die in een samenwerking aan de orde zijn en hoe de verschillende betrokkenen met elkaar samenwerken. Het goed organiseren van de samenwerking en inrichten van het samenwerkingsproces zijn aanvullend daarop. Door hier tijd en aandacht voor vrij te maken met elkaar en echt energie in te stoppen neemt de kans op succesvol samenwerken toe, wat een zinvolle bijdrage kan leveren aan het oplossen van het vraagstuk op het snijvlak van zorg en arbeidsmarkt.

Ben Hammer
samenwerkingsadviseur Common Eye



6.5. De werkplaats voor zorginnovatie

Zorginstellingen hebben de opgave om een toegankelijke, betaalbare en kwalitatieve zorg in Nederland te bieden, zowel nu als in de toekomst. De vraag naar zorg neemt toe, onder andere als gevolg van demografische groei en prevalentie. En de vraag verandert, bijvoorbeeld een veranderende vraag van de patiënt en toepassing van technologie. Innovatie van zorg is noodzakelijk.
Het innoveren van zorg is niet eenvoudig, zo laat ook weer dit stuk zien. Het tekort aan zorgmedewerkers groeit, het vak verandert snel en er is sprake van een maatschappelijke verandering. Zoals mensen kijken tegen werk, werkgeverschap, opleiden en balans met het privé is veranderd. We moeten een oplossing hiervoor vinden. En die zit hem wat mij betreft onder andere in de *werkplaats voor zorginnovatie.*

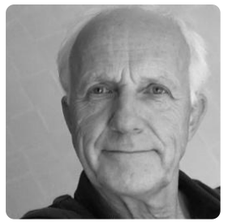
De werkplaats voor zorginnovatie is een plek waar mensen samen komen en gebruik kunnen maken van de kennis, kracht en inspiratie van anderen. Zelf zo ver dat we 'resources' delen.

Denk aan een projectleider die niet namens 1 ziekenhuis een zorgpad optimaliseert, maar die dat samen met groepen specialisten van 5 ziekenhuizen doet. Of een verpleegkundige, met ambities om de palliatieve zorg te verder te brengen, in te zetten in een set aan zorginstellingen in een regio. Om op deze manier vanuit een patiëntperspectief de palliatieve zorg coordineren. Of een gedeelde flexpool met een aantal zorginstellingen. Op de werkplaats voor zorginnovatie werken mensen vanuit de zorg op een dynamische, niet competitieve wijze samen naar een toekomstbestendig zorg.

Voor een werkplaats voor zorginnovatie het noodzakelijk dat we anders naar werkgevers-werknemers relaties kijken. Het gaat meer om de 'juiste-mens-op-de juiste-plek'. En dit zijn mensen die zowel voor zorgorganisatie op dat moment van toegevoegde waarde zijn, als voor zichzelf omdat ze dat doen waar ze op dat moment het meeste voldoening uit halen. Het systeem moet dit gedrag dienen.

Vanuit Allegro Medical zetten wij ons in om zorginstellingen en zorgverleners te helpen om de uitdagingen in een veranderend zorglandschap aan te kunnen binnen de gestelde kaders. En wij doen dat via de werkplaats voor zorginnovatie.

Denise van Gorp
oprichter en eigenaar Allegro Medical



6.6. Ruimte maken.

Een goed en duidelijk verhaal over Regionet. Wat het kan betekenen voor organisaties en ZZP-ers. De uitleg dat de wereld verandert is goed.

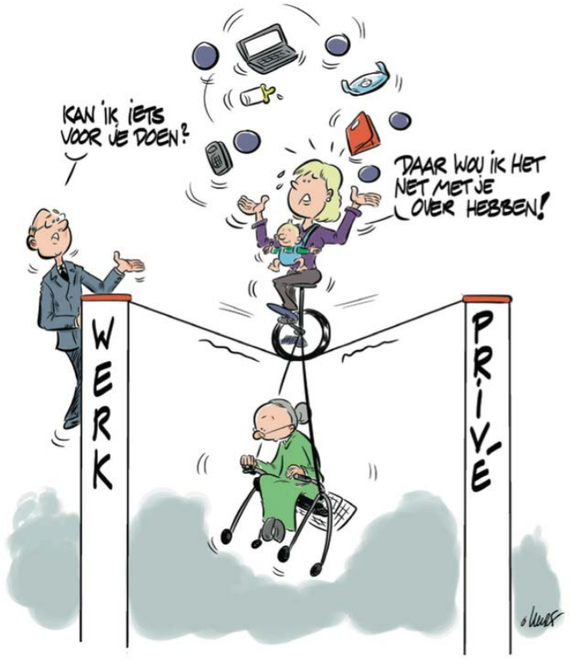
Er blijven natuurlijk een groot aantal mensen die in loondienst willen blijven voor de zekerheid. Het basisinkomen zou een goede mogelijkheid zijn om de sociale zekerheid los te koppelen van het arbeidscontract zoals je stelt en als vangnet te dienen voor iedereen. Dat is alleen nog een brug te ver politiek gezien, vrees ik. Het basisinkomen is nog niet echt politiek bespreekbaar.

Corona is een mooi voorbeeld van disruption: flexibel werken was de oplossing van het tekort op de IC's. Veranderingen gaan meestal alleen als er disruption is. Zeker in de zorg. (Thuiswerken (als voorbeeld) is ook ineens overal bespreekbaar geworden). De zorgorganisaties moeten zich dat dan ook goed realiseren dat flexwerk in tijden van crises een oplossing is.

Om de kwaliteit van de ZZp'ers te blijven garanderen zou Regionet (in de toekomst) natuurlijk ook op scholing en nascholing kunnen gaan faciliteren. Via Regionet zou een ZZP'ér natuurlijk zijn scholing kunnen vinden/opzoeken. Genoeg aanbieders zouden dit wel willen aanbieden, denk ik.

Al met al een prachtig en nobel initiatief en het zou mooi zijn als het omarmd zal worden. Succes!

Henk Willem Otten
Arts Beleid en Advies



Geleend van Welzijnskompas.nl

7. Geraadpleegde literatuur

Achmea, 2018, Waarde van Werk.

Bauman Z , 1999, Liquid Modernity.

Boonstra J. e.a., 2017 Veranderen van Maatschappelijke Organisaties.

Broers, V. 2016, Waarheid, Waarden & Welvaart - een nieuwe cultuur voor ons economisch denken.

Broers, V. 2018, Connect in Flex, De werkenden van Morgen - Krachten verschuivingen in een hyperverbonden wereld.

Broers, V. & Witvliet L., 2018, White Paper, Inkomen en Werk in de 21ste Eeuw.

Baas, de J.H., 2017, Voorbij de eeuw van bureaucratie.

Castells M., 2010, The Rise of the Network Society.

Commissie Borstlap, 2019.

Dijk, v G., 2018 , Game of Thrones, Oratie Vrije Universiteit.

Dijk, v G., 2014, Organisatie Ecologie, Oratie Universiteit van Tilburg.
European Group on Ethics in Science and New Technologies, 2018, Proceedings of the Open Round Table on the Future of Work

Ferguson N.,2018, The Square and the Tower, Networks, Hierarchies and the struggle for global power.

Graham, M., 2018, The Rise of the Planetary Labour Market - and what it means for the future of work.

Gratton, L., 2011 The Shift, The future of work is already here.

Gratton, L. & Scott, A., 2016, The 100-year Life: living and Working in an Age of Longevity.

Grinwis P. Witvliet L. Collectieve Effectiviteit, essay Instituut Interventie Management 2009

Harari, Y.N., Homo Sapiens, A Brief History of Humankind.

Harari, Y.N., 2017, Homo Deus, a Brief History of Tomorrow.

Hazy, J.K., Goldstein, J.A. & Lichtenstein, B.B., 2007, Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science and Organizational Effectiveness.

Heine S. Notten H. Fantoom Groei 2020.

McKinsey & Company, 2016, Independent Work, Choice, necessity and the gig economy.
Millenaar, L., 2018, Gig Economy, Geen vaste banen maar losse klusjes, Managementsite.nl

Nauta, A., Ven, v.d. C., 2016, Vijf succesfactoren voor Duurzame Inzetbaarheid.

NBBU 2015 2020 Publicaties in het NBBU onderzoeksproject Arbeidsmarkt van Morgen , website NBBU

NSOB Sedimentatie in Sturing, 2011
PwC, 2018, De Toekomst van Werk 2030, Een wake-up call voor organisaties, burgers en overheid.

Schnabel, P., 2000, Trends, dilemma's en beleid, CPB.

Schuyt, K., 2013, Noden en Wensen, oratie Rotterdam.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), 2017, Voor de Zekerheid, De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid.

Wierdsma, A. & Swieringa J., ,2017, Lerend Organiseren.

Wilthagen, T. & Peijen, R., 2016, Samenwerken aan Zekerheid.

Wit, de B, e.a., 2016, in Samenwerken en Bouwen aan de Arbeidsmarkt, NBBU
Witvliet L. 2019, Grip op Complexiteit.

Young Advisory Group, 2019, De Visie van Millennials op de Arbeidsmarkt van Morgen, in opdracht NBBU

8. Over de auteurs



Leo Witvliet (1949) is emeritus hoogleraar Interim Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Witvliet typeert zijn werk als het leggen van verbindingen tussen de kennis die verkregen wordt vanuit pure klassieke wetenschap en de kennis die aanwezig is in de dagelijkse praktijk. Hij zorgt voor de wetenschappelijke en conceptuele borging van het NBBU project de Arbeidsmarkt van Morgen. Hij is docent Bestuurlijk Leiderschap AOG Groningen, gericht op persoonlijke verwerking van de stof en is actief op het vraagstuk van bestuurlijke complexiteit, aanpassing van bestuurlijk gedrag aan dagelijkse werkelijkheid en begeleid diverse organisaties op dat vraagstuk.



Victor Broers (1983) is oprichter van het Navona Institute en een toekomstdenker op het gebied van Mens, Economie en Maatschappij. Hij studeerde rechten aan de Universiteit van Amsterdam en verdiepte zich in de economie aan de London School of Economics. Hij werkte als adviseur voor het Ministerie van Financiën, schreef diverse boeken, waaronder *Waarheid, Waarden & Welvaart* en hij adviseert overheden en bedrijven over grote sociale, politieke en economische paradigmaveranderingen.



Armand Tilman (1968) heeft achtentwintig jaar gewerkt in het bedrijfsleven, de Nederlandse Politie en de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). In de transitionele arbeidsmarkt van nu adviseert en begeleidt hij zorgorganisaties om effectiever zorgdomein overstijgend samen te werken door middel van inzet van ict-innovatie. Hij heeft de dagelijkse leiding binnen RegioNet.


Centraal
beheer

GGZWNB
Westelijk Noord-Brabant

Werkbeweging

RegioNet
regionaal netwerk
zorg- en welzijnsprofessionals

NBBU