

ZorgpleinNoord Magazine

**Anders denken,
anders doen**

Duurzame gezondheid
Transformatie van werk
Innovatiekracht
Datagedreven werken
Leiderschap



Foto: Rohan Hoeksma



Kracht van de Veenkoloniën is een groeiende beweging van bewonersinitiatieven – met bewoners aan het roer – die elkaar versterken als het gaat om het delen van kennis en ervaringen. Doel is het in brede zin verbeteren van de gezondheid en leefbaarheid in de regio.

4 Voorwoord

6 Eerst even dit

8 Achtergrond

12 Datagedreven werken

14 Duurzame gezondheid

18 Informele en formele zorg

20 Samenwerken en innoveren in de regio



26 Innovatiekracht

32 Onderwijs

34 Regionaal werkgeverschap

36 Leiderschap

38 Perspectief

40 Ontmoeten en verbinden

42 Wijze woorden

46 Column





Colofon

ZorgpleinNoord Magazine is een uitgave van ZorgpleinNoord.

Concept en samenstelling

ZorgpleinNoord

Hoofredactie

Marieke Andreae (ZorgpleinNoord)

Interviews en teksten

ZorgpleinNoord en Arianne de Ruiter (Alfa Rho)

Eindredactie

Arianne de Ruiter (Alfa Rho)

Contact

info@zorgpleinnoord.nl

Fotografie

Stella Dekker (Stella Dekker Fotografie), tenzij anders vermeld

Ontwerp en opmaak

Buenaparte

Drukwerk

Zalsman Groningen

Ondanks de zorg en aandacht die is besteed aan de samenstelling van dit magazine en de daarin opgenomen teksten en foto's, kunnen aan de inhoud ervan geen rechten worden ontleend. Op alle teksten en foto's rust auteursrecht, hetzij in bezit van ZorgpleinNoord, hetzij in bezit van andere informatieleveranciers van aangeleverde inhoud van het magazine. Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen, vermenigvuldigd, opgeslagen en/of verspreid in een geautomatiseerd gegevensbestand of anderszins openbaar worden gemaakt of verveelvoudigd, op welke wijze dan ook, zonder bronvermelding en schriftelijke toestemming van ZorgpleinNoord. ZorgpleinNoord en andere informatieleveranciers zijn niet aansprakelijk voor schade van welke aard ook als gevolg van het gebruik van deze uitgave. ZorgpleinNoord is niet verantwoordelijk voor handelingen van derden die mogelijkkerwijs voortvloeien uit het lezen van deze uitgave.

A woman with curly blonde hair, wearing a bright blue button-down shirt and a gold chain necklace, is looking off to the side with a thoughtful expression. The background is a blurred indoor setting with green plants. Overlaid on the image is the text 'Anders?' in white, with 'Doen.' below it circled in white.

Anders?

Doen.

Als ik zie hoe de seizoenen het landschap om ons huis beïnvloeden, heb ik telkens weer bewondering voor hoe flora en fauna zich aanpassen aan veranderende omstandigheden. 'Onze' uilen die, na hun familiedrama vorig jaar, een nieuw nest bouwen. De dassen die hun burcht verplaatsen, zodat ze niet worden overlopen door nieuwsgierige paarden. Het doet me denken aan de bekende definitie van gezondheid: het vermogen je aan te passen en je eigen regie te voeren, in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven. Het doet me denken aan veranderkracht.

In 2023 begon ik bij ZorgpleinNoord. Als directeur-bestuurder ging ik op zoek naar antwoorden op een aantal vragen. Waarom zijn wij er? Waar komen we vandaan? Waar staan we nu, waar moeten we naartoe en wat moeten we daarvoor doen?

Met onder meer die vragen in mijn hoofd spreek ik veel directeuren en bestuurders van organisaties en samenwerkingspartners. Velen delen hun visie, ambities en ideeën – anderen juist hun uitdagingen en twijfels. Eén conclusie was al snel duidelijk: er is werk aan de winkel. Zowel voor de hele sector Zorg en Welzijn, als voor ZorgpleinNoord.

Om bij te dragen aan goede zorg en welzijn, nu én in de toekomst, moeten we als samenleving én als sector samen ons blikveld verruimen en nieuwe wegen inslaan. Instroom, doorstroom en behoud van goede medewerkers blijft belangrijk, maar dat alleen is niet meer genoeg. We moeten anders denken en doen. Wat dat betekent? Fundamentele innovaties op sociaal en technologisch vlak. Een andere kijk op het organiseren van werken en leren. Een brede aanpak van tekorten, vernieuwend opleiden en nog meer samenwerken. Het is allemaal nodig om met elkaar het zorgen welzijnslandschap in Noord-Nederland opnieuw vorm te geven.

Dit vereist lef, inzet, energie en flexibiliteit. Ook van ZorgpleinNoord. Voor veel mensen zijn we de afgelopen jaren onvoldoende zichtbaar geweest. Of is ZorgpleinNoord nog steeds 'die vacaturesite'. Terwijl er hard is gewerkt aan onderzoek, over veel onderwerpen is geadviseerd, en in goed bezochte bijeenkomsten voor meer verbinding is gezorgd. Misschien deden we juist te veel, waardoor het niet altijd duidelijk was waar ZorgpleinNoord nu eigenlijk voor staat. Als dé regionale werkgeversorganisatie voor zorg en welzijn

is het onze missie bij te dragen aan de leefbaarheid in Noord-Nederland. Door te helpen bij arbeidsmarktvragestukken en onderwerpen als toekomstbestendig werken en leren. We blijven onderzoeken, adviseren en verbinden, maar focussen daarbij op het stimuleren van samenwerken en innoveren in de regio. Op anders denken en anders doen. Op veranderkracht.

Dit magazine zien we als een nieuwe aftrap. Als een nieuw middel om te delen en te inspireren – vanuit de wetenschap en de praktijk, vanuit kennis en ervaring. Een magazine met nieuwe ontwikkelingen en inzichten, best practices en andere voorbeelden die navolging verdienen.

Ik wens je heel veel leesplezier!

Marieke Andreae

directeur-bestuurder ZorgpleinNoord

PS Denk je tijdens het lezen: dat doen wij al, of: wij hebben ook aansprekende voorbeelden? Laat het ons vooral weten via m.andreae@zorgpleinnoord.nl. Meer voorbeelden geven ons weer inspiratie voor een volgende editie!

**Eerst
even
dit**



“In Nederland is ongeveer één op de zes mensen werkzaam in de sector Zorg en Welzijn. In Noord-Nederland is dit ruim één op de vijf. In de provincie Groningen is het bijna één op de vier.”

(ZorgpleinNoord)

“Opvallend is ook dat interventies met objecten of robots net zo effectief kunnen zijn als aanrakingen door mensen.”

(Uit: Aanraking blijkt goed voor geestelijke en lichamelijke gezondheid. Nederlands Herseninstituut. April 2024. Op basis van: Packheiser, J., Hartmann, H., Fredriksen, K. et al. A systematic review and multivariate meta-analysis of the physical and mental health benefits of touch interventions. Nat Hum Behav (2024).)

“So rather than trying to convince the skeptics from the outset, a much more effective strategy is to identify people who are already enthusiastic about the idea and want transformation to succeed.”

(Uit: To implement change, you don't have to convince everyone at once. Greg Satell. Harvard Business Review. Mei 2023.)

“Passende zorg gaat niet over verschraling of rantsoenering, maar over warme en eerlijke antwoorden op de tragiek van het leven. Geen somber verhaal van een 8 naar een 6, maar een hoopvol verhaal van een 8 naar een nieuwe 8.”

(Uit: Van marktmeester naar transitie-meester. Prof. dr. Jan Kremer, speciaal gezant passende zorg. April 2024.)

“... (sinds) IZA moet samenwerking op een hoger regionaal niveau (de zorgkantoorregio) worden georganiseerd dan voorheen, waardoor samenwerken alsmaar complexer wordt en de legitimiteit van bestaande netwerken onder druk komt te staan doordat ze opnieuw op zoek moeten naar hun rol, doel en samenstelling.”

(Uit: Wie, wat, waar? De invloed van het Integraal ZorgAkkoord op bestaande regionale netwerken in de zorg. Peeters, Westra, Gifford en Ruwaard. TSG Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen. Maart 2024.)

“AI can take over specific tasks, not entire jobs, becoming something of a co-pilot for humans.”

(Uit: Beyond The Hype: Three Best Practices When Using Generative AI In Healthcare. Rich Birhanzel. Forbes.com. Augustus 2023.)

“Een constante in het werk van zorgbestuurders is dat veranderen en verbinden samengaan. Om succesvolle veranderingen te kunnen realiseren, is een bindende visie van grote waarde.”

(Uit: Bestuurders in beeld. 20 jaar onderzoek naar het besturen van zorgorganisaties. Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. April 2022.)

Er is niet één gouden oplossing voor de arbeidsmarkt



“Ik weet weinig van zorg, maar veel van de arbeidsmarkt. Die kennis wil ik inzetten.” Zo begon zijn kennismaking met ZorgpleinNoord. Sinds 2021 is Jouke van Dijk voorzitter van de raad van toezicht. Formeel mag hij als hoogleraar regionale arbeidsmarktanalyse sinds 2022 met emeritaat zijn, zijn werkweken zitten nog bijna net zo vol als voorheen. Hij begeleidt nog steeds promovendi aan de Rijksuniversiteit Groningen en wordt vaak gevraagd voor presentaties en raden van advies en toezicht. Ook zijn wetenschappelijk vernieuwende publicaties blijven niet onopgemerkt – eind 2023 nog bereikte hij de veertiende positie in de jaarlijkse Nederlandse ‘economenparade’ van het toonaangevende economische vakblad ESB.

Brede welvaart

Van Dijk is econoom, maar kijkt verder dan naar economische waarde alleen. “Het gaat in essentie om brede welvaart. Om alles wat bijdraagt aan het welzijn van mensen. Niet alleen materiële welvaart, maar ook gezondheid, zorg, onderwijs, milieu en leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en veiligheid.” Dit welzijn wordt vooral bepaald in het dagelijks leven, en omdat dat zich grotendeels regionaal afspeelt, is beleid en aanpak op regionaal niveau essentieel voor het verbeteren van de brede welvaart. “Voor ontwikkeling is veel geld beschikbaar, zowel regionaal, nationaal als in Europees verband. Kijk bijvoorbeeld maar naar het Samenwerkingsverband Noord-Nederland, het Nationaal Programma Groningen, het Nationaal Groeifonds, het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling of het Just Transition Fund.

Wat echter vaak ontbreekt, is een integrale visie op de besteding en organisatie van dat geld. En daar gaan een aantal vragen aan vooraf. Hoe willen we wonen, werken en recreëren in 2050? Welke brede welvaart is daarvoor nodig? Welke indicatoren moeten we daarvoor verbeteren en welk beleid kan dat bewerkstelligen?”

Druk op de arbeidsmarkt

“De laatste jaren zien we in het Noorden bijna geen bevolkingskrimp meer, deels vanwege de aantrekkelijkheid van de regio voor migratie vanuit de Randstad. Mensen zoeken naar kwaliteit van leven, en flexibel werken draagt daaraan bij. Het besef – zowel bij werkgevers als werknemers – dat niet iedereen iedere dag op kantoor hoeft te zijn om goed te kunnen werken, heeft de aantrekkingskracht van het Noorden verder vergroot.

Wel hebben we in het Noorden te maken met een sterke vergrijzing. We zijn met meer en worden gemiddeld ouder. De meeste gepensioneerde mensen zijn gezond en hebben tijd en geld, wat bijdraagt aan een toenemende vraag naar dienstverlening – niet alleen voor wat betreft zorg, maar bijvoorbeeld ook als het gaat om de vrijetijdseconomie. Als je deze ontwikkelingen combineert met de afname van het aantal werkenden tussen de 16 en 68 jaar, is het logisch dat de druk op de arbeidsmarkt groot is. Dat geldt voor veel sectoren, maar wordt wellicht het meest zichtbaar op het gebied van zorg en welzijn.”



Samenwerken

Hoe moeten we daarmee omgaan? "In ieder geval niet door elkaar als sectoren of organisaties te beconcurreren. Daarmee verleg je het probleem van de een naar de ander. Je moet juist samenwerken. Niet alleen als sectoren onderling, maar ook daarbinnen en over verschillende domeinen heen. De samenleving, beleidsmakers, bestuurders en organisaties moeten samen tot antwoorden komen – creatief, innovatief en onorthodox. De arbeidsmarkt vraagt om een samenhangend pakket aan veranderingen, er is niet één gouden oplossing.

Een mooi voorbeeld van samenwerking vind ik de Tirrel in Winsum, waar onder andere kinderopvang en ouderenzorg bij elkaar komen. Kinderen en oudere mensen helpen elkaar daar echt én worden daar gelukkiger van. Op dat moment draagt het echt bij aan brede welvaart. Dat vraagt natuurlijk om goede begeleiding, maar je moet het ook niet tot achter de komma managen. En tja, dan kan er misschien een keer een luiër verkeerd om worden omgedaan. Wat dan nog? Dat gebeurt mij als opa ook weleens."

Onbenut arbeidspotentieel

Ook het benutten van nog onbenut arbeidspotentieel is een kans. "Landelijk gaat dat om zo'n 1,2 miljoen personen. De werkloosheid in het Noorden is laag en vergelijkbaar met het gemiddelde in Nederland, maar de arbeidsparticipatie ligt in alle drie de provincies procentpunten onder het landelijke gemiddelde. Natuurlijk liggen hier vele redenen aan ten grondslag en is het niet zo dat iedereen die nu niet of niet volledig werkt dit wel wil en kan. Maar voor een deel van die mensen moet werken aantrekkelijk en mogelijk kunnen worden gemaakt – dat is goed voor deze mensen én voor de samenleving."

Goed werkgeverschap

Dit vraagt ook om goed werkgeverschap. "Bijvoorbeeld door meer te denken vanuit de situatie van deze mensen. Er zijn diverse redenen om niet fulltime te werken. Een twintiger kan er bewust voor kiezen vier dagen te werken, zodat er meer eigen tijd overblijft. Een dertiger of veertiger wil thuis zijn als de kinderen uit school komen. Voor een vijftiger kan de (mantel)zorg voor een ouder een reden zijn. Door het als werkgever én werknemer over dit soort redenen te hebben, kun je samen kijken naar wat mensen willen en kunnen, en het werk daar waar mogelijk op aanpassen. Mensen hoeven niet direct fulltime te gaan werken, een uur extra per dag zou al kunnen helpen. Of af en toe een dag extra in de week."

Duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen

Andere kansen liggen op het vlak van duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen. "Dat is ook nodig voor het succesvol inzetten van robotisering, automatisering en kunstmatige intelligentie. Bijna iedere organisatie zegt eraan te doen of het te willen, maar vaak zijn het tijdelijke, losstaande initiatieven. Ook hier zijn een langetermijnvisie en een samenhangende aanpak nodig."

Winst door onderzoek

Datagedreven werken is bij dit alles van groot belang. Een wetenschapper is uiteraard thuis in de wereld van onderzoek. Van onderzoek en inzichten naar beleid en aanpak: het klinkt Van Dijk als muziek in de oren. "Hier is echter ook nog veel winst te behalen. Aan de ene kant wordt er veel onderzoek gedaan en dat levert kennis op, maar die wordt niet altijd goed benut voor het maken van beleid. Aan de andere kant wordt er vaak juist te weinig onderzoek gedaan. Dat zie je in organisaties waar bijvoorbeeld onvoldoende wordt geanalyseerd waarom mensen vertrekken uit de zorg. Het helpt organisaties om meer diepgaand onderzoek naar carrièrepatronen te (laten) doen en te identificeren welke factoren bepalend zijn, om dat vervolgens te vertalen naar concrete acties.

Het is duidelijk dat de krapte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing niet op korte termijn voorbij zullen zijn. En dat dit voor een grote en belangrijke sector als Zorg en Welzijn tot problemen leidt die de brede welvaart negatief kunnen beïnvloeden. Als regionale werkgeversorganisatie voor zorg en welzijn in Noord-Nederland zet ZorgpleinNoord zich ervoor in om samen dit tijt te keren. Dit magazine staat vol met voorbeelden daarvan." ◀

A portrait of an older man with white hair and glasses, wearing a blue suit jacket over a striped shirt. He is standing in front of a modern building with a grid-like facade. The image is used as a background for a quote.

"Sectoren en organisaties moeten niet concurreren om medewerkers. Dan verleg je het probleem van de een naar de ander."

Jouke van Dijk

emeritus-hoogleraar regionale arbeidsmarktanalyse
en voorzitter raad van toezicht ZorgpleinNoord

Vanuit onderzoek en data naar inzicht en verandering

Datagedreven werken is essentieel bij de grote uitdagingen waar we als sector voor staan. Onderzoek en goed gebruik van data leiden tot inzichten die ons helpen effectiever en efficiënter te werken. Bijvoorbeeld doordat we de benodigde zorg en medewerkers nog beter kunnen voorspellen. Maar ook omdat we zo steeds beter in kaart kunnen brengen wat de impact is van projecten, activiteiten en veranderingen.

Samen datagedreven werken in Zorg en Welzijn

Samenwerking leidt doorgaans tot synergie. Daarom is ZorgpleinNoord actief in het landelijke netwerk 'Samen datagedreven werken in Zorg en Welzijn'. Dit netwerk streeft naar meer samenwerking op het gebied van data, om de sector qua 'datavolwassenheid' naar een hoger niveau te brengen. Hiervoor worden inspirerende bijeenkomsten georganiseerd, datavolwassenheidsscans aangeboden en wordt voor kennisbundeling gezorgd.

Continu arbeidsmarktonderzoek

Gedurende het hele jaar onderzoekt ZorgpleinNoord verschillende facetten van de regionale arbeidsmarkt, zoals de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. De uitkomsten worden verzameld en geduid: waar zitten kansen en mogelijkheden? Een groot deel van de onderzoeken is gericht op de hele regio en openbaar beschikbaar. Organisaties gebruiken de uitkomsten bijvoorbeeld om zichzelf te benchmarken. Daarnaast wordt voor specifieke organisaties op verzoek en in overleg ook maatwerkonderzoek uitgevoerd. Bijvoorbeeld als input voor nieuwe strategische plannen.

Organisaties kunnen via ZorgpleinNoord ook meedoen aan het landelijke en doorlopende uitstroomonderzoek in Zorg en Welzijn. Medewerkers die een deelnemende organisatie verlaten, ontvangen dan een uitnodiging voor het onderzoek. Opvallend: in 2023 kwam werkdruk minder vaak naar voren

als belangrijkste vertrekthema dan in 2022. Werkinhoud en de privésituatie werden juist vaker genoemd dan in 2022. Gebrek aan ontwikkelmogelijkheden was het belangrijkste vertrekthema in 2023.

Facts & Figures

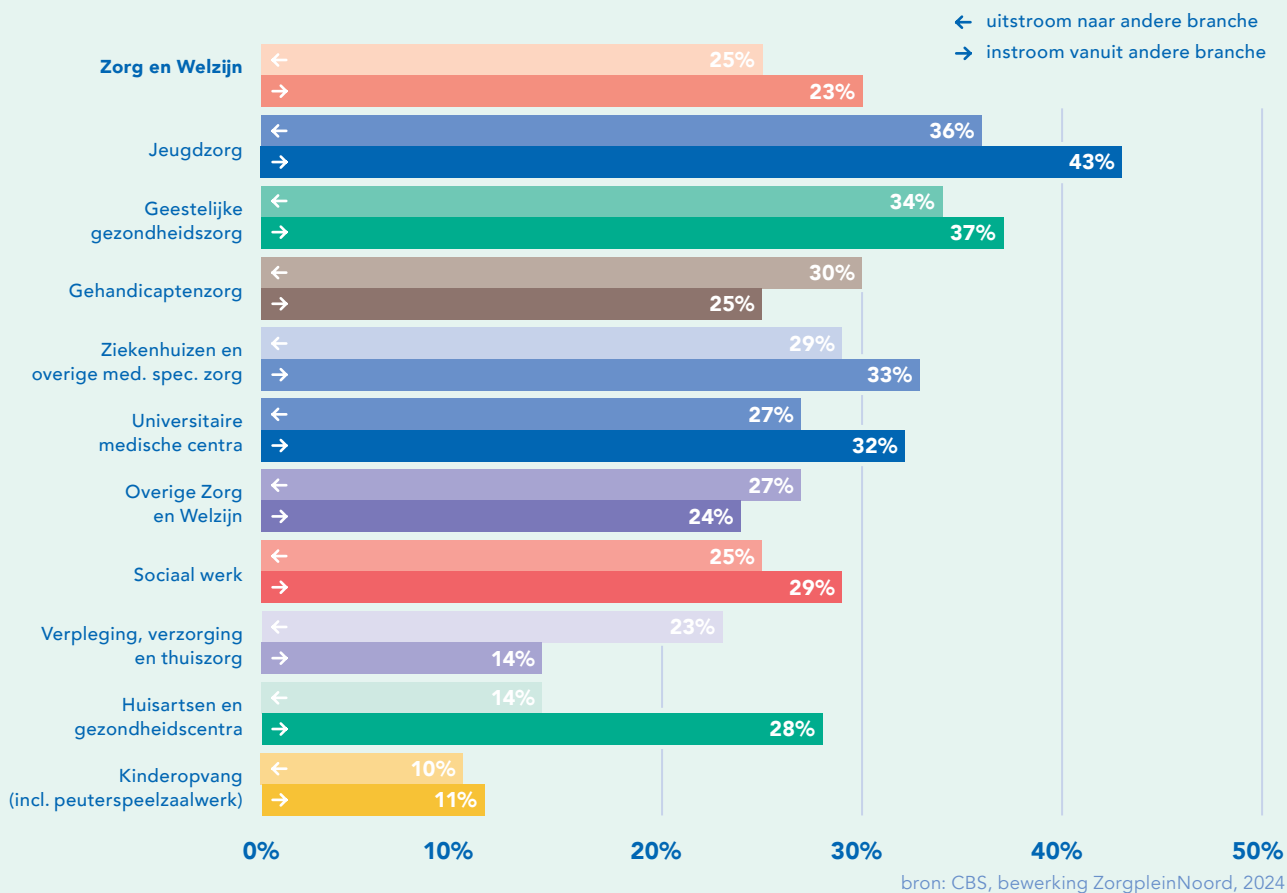
De meest actuele kennis en inzichten met betrekking tot de arbeidsmarkt van de sector Zorg en Welzijn in Noord-Nederland publiceert ZorgpleinNoord jaarlijks in Facts & Figures. Hierin staan bijvoorbeeld (intrasectorale) mobiliteits- en arbeidsmarktprognoses. Ongeveer de helft van de uitstroom blijft binnen de sector. Een kwart blijft ook binnen dezelfde branche. Het andere kwart gaat werken in een andere branche binnen de sector.

Het aantal medewerkers in Zorg en Welzijn in Noord-Nederland blijft groeien. Desondanks tonen berekeningen aan dat er tot en met 2028 gemiddeld zo'n 2.500 extra medewerkers per jaar nodig zijn. In de jaren daarna loopt dit tot en met 2033 naar verwachting zelfs op tot circa 3.100 extra medewerkers per jaar. Het is daarom des te verontrustender dat het aantal nieuwe mbo-studenten in Zorg en Welzijn het afgelopen jaar daalde met 13%. ◀

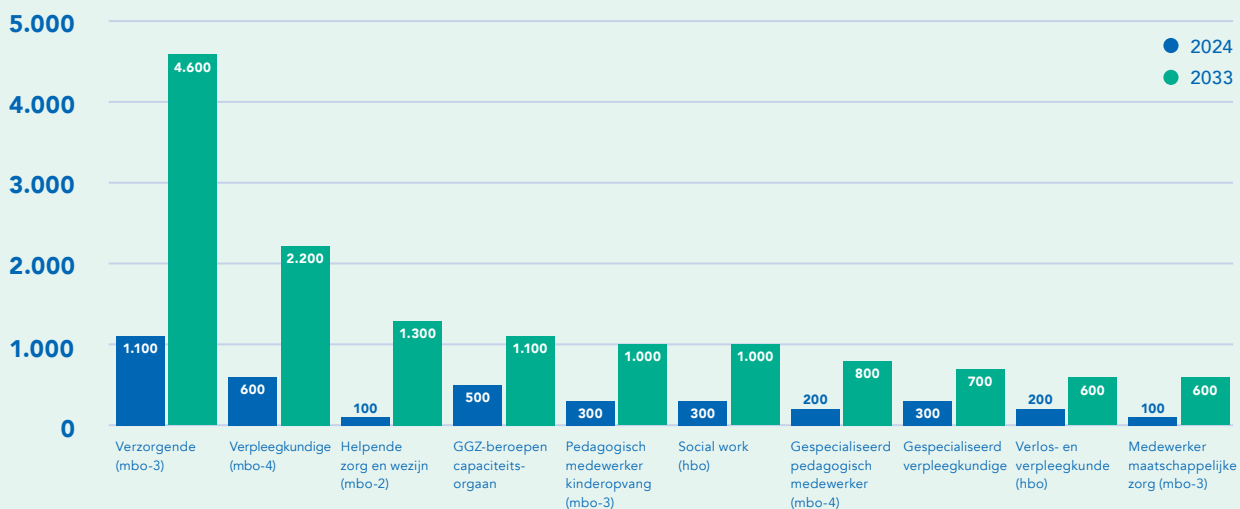
Mobiliteit binnen de sector in Noord-Nederland

In- en uitstroom naar een andere branche binnen Zorg en Welzijn.

Voetnoot: de percentages staan voor het aandeel van de mobiliteit tussen branches in vergelijking met de totale instroom en uitstroom.



Prognose top 10 personeelstekorten naar functie in 2024 en 2023



Investeren in duurzame gezondheid

Soms voelt hij zich als Don Quichot: strijdend tegen windmolens die wel bewegen, maar zich niet verplaatsen. Toch lukt het Thomas Plochg meestal om de weg naar verandering voor te bereiden. Niet door grootse stappen, maar “door samen een wissel om te zetten”. Als directeur van de Federatie voor Gezondheid zet hij zich in voor de transitie naar een gezonde samenleving. “Van een maatschappij waarin we mensen gezond maken door ziekten te voorkomen en te behandelen, naar een samenleving waarin mensen en gemeenschappen zichzelf gezond houden.”

Oorzaak-respons

“De wil om oorzaak-responsrelaties te isoleren, zit diepgeworteld in ons denken en doen. We zien het in de economie, de wetenschap, het onderwijs en organisaties. In de zorg manifesteert dit zich het meest pregnant in de grondslag van de diagnose-behandelfunctie. Hoewel zeer waardevol, loopt een stelsel dat bijna uitsluitend hierop is gebaseerd onvermijdelijk tegen zijn grenzen aan.

We slaan daarmee de werkelijkheid te plat. Bijvoorbeeld door de neiging problemen te reduceren tot een enkelvoudige duiding en dito aanpak, terwijl veel patiënten tegenwoordig kampen met multiproblematiek. De dominantie van het diagnose-behandelperspectief leidt ertoe dat patiënten op enig moment omringd worden door soms wel tien of meer specialisten, die ieder vanuit hun eigen kaders werken aan een oplossing voor ‘hun’ deel van het probleem.”

Urgentie om te investeren in gezondheid

Die werkwijze zorgt voor nog meer druk op de zorg. “De zorg implodeert. Niet omdat er te weinig geld is, voor de formele zorg zijn gewoon te weinig mensen beschikbaar. De urgentie om als samenleving te investeren in gezondheid – en daarmee de zorg te ontlasten – is dan ook groot, maar de vraag is: hoe doen we dat? Hoe moet de transformatieagenda van het kabinet eruitzien als het om gezondheid gaat? Wat staat ons als gezondheidspartijen te doen de komende jaren?

Wat het antwoord daarop ook is, één ding is zeker: het realiseren van een echt gezonde en veerkrachtige samenleving lukt alleen samen met burgers en lokale gemeenschappen. Het begint met een nieuwe mindset, waarin we ons ervoor openstellen complexe samenhangen te zien.”

Complexe ecosystemen

De term ‘ecosystemen’ komt dan ook regelmatig voorbij in het gesprek: natuurlijke systemen waarin elementen in een onderlinge wisselwerking voortdurend van elkaar afhankelijk zijn om te overleven. “Veel situaties kun je niet op zichzelf staand bekijken. In een samenleving leven we met elkaar, zijn we gevoelig voor invloeden van buitenaf en worden relaties complex. Dit zien we ook op het gebied van gezondheid en ziekte. Onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat het voedingsgedrag van buurtbewoners afhangt van de lokale beschikbaarheid van gezonde voedingskeuzes, terwijl de keuze van het beschikbare voedsel in winkels afhangt van het koopgedrag van diezelfde bewoners.





Vaak zien we dat zo'n complex adaptief systeem in de loop van de tijd toch een samenhangende vorm krijgt. Het past zich aan en organiseert zichzelf zonder dat een enkele entiteit het doelbewust beheert of controleert. We zien deze 'zelforganisatie' in zowel mondiaal, nationaal als lokaal beleid."

'Heal and deal'-vermogen

De huidige situatie in ons zorgstelsel dwingt ons na te denken over oplossingen. In die oplossingen moeten we het eigen natuurlijke vermogen tot herstel en groei (heal) en de omgang met tegenslagen (deal), zowel individueel als collectief, weer de ruimte geven en leren benutten om onze gezondheid te herstellen en gezondheidszorgsystemen duurzamer te maken. "Het is duidelijk dat sommige mensen en groepen een specifiekere aanpak nodig hebben om hen bij hun eigen gezondheidszorg te betrekken. En zelfs als dat gebeurt, is het niet vanzelfsprekend dat ze hun 'heal and deal'-vermogen weten te benutten in een maatschappelijke context die aanzet tot ongezond gedrag. Maar vanuit hun bestaande competentie kunnen de meeste mensen hun vaardigheden, zelfredzaamheid en inzet om voor zichzelf te zorgen, verbeteren.

Voor het stimuleren van dit 'heal and deal'-vermogen is een basale voorziening die mensen 'gidst' en aanmoedigt om gezondheids- en veerkrachtbevorderende keuzes te maken, onmisbaar. Een samenleving als geheel is immers zo gezond en veerkrachtig als de mensen waaruit ze bestaat."

Klein beginnen

Een vraag die vaak wordt gesteld: hoe stimuleren we de transitie? "Gewoon beginnen. Niet gedwongen door buitenaf, maar vanuit jezelf. De omgeving en het systeem reageren op wat je als mens, bestuurder of organisatie doet. De zorgtransformatie omarmen is niet genoeg, het is zaak ook zelf te transformeren.

- Update je missie en visie, maak ze 'heal and deal'-proof. En ga van A naar B volgens de uitgangspunten van B in plaats van de regels van A (met de regels van A transformeer je immers niet). Ook belangrijk: neem de raad van toezicht mee. Ga de dialoog aan over de transformatie van het beleid, heb het niet meer over financiële parameters alleen.

- Maak verbinding in het veld, 'ontbubbel' elkaar. Mobiliseer en organiseer de collectieve denk- en doekracht. Ga duurzame relaties met elkaar aan en zorg voor tweerichtingsverkeer, waarin je geeft en neemt. Werk samen en benut de zelforganisatie van burgers, cliënten, patiënten en hun gemeenschappen.
- Omarm de complexiteit en accepteer de fundamentele onzekerheid – een gezonde samenleving is nu eenmaal ook een samenleving met onvoorspelbare gevolgen.
- Zijn uitdagingen niet oplosbaar? Maak ze dan hanteerbaar. Kijk of er iets te schrappen valt, maak ze klein. Brainstorm samen over de vraag: welke ene verandering zou al helpen?
- Zorgprofessionals zullen óók moeten transformeren. Geef hun de ruimte om te doen wat nodig is. Schep de voorwaarden zodat ze weer kunnen 'gidsen' – mensen ondersteunen in hun eigen 'heal and deal'-vermogen – in plaats van zo efficiënt mogelijk diagnoses stellen en behandelingen uitvoeren.
- Terugtrekken op je eigen eilandje en hopen dat de 'transformatiewind' vanzelf overwaait, is onverstandig. Juist nu is het wijs om elkaar op te zoeken en samen de kwaliteit van relaties en interacties voorop te stellen. Het systeem transformeert. Dan kun je maar beter meedoen en je organisatie daarop aanpassen." ◀

"Een echt gezonde en veerkrachtige samenleving lukt alleen samen met burgers en lokale gemeenschappen."

Thomas Ploch
directeur Federatie voor Gezondheid



Het begint met ontmoeten

Veranderingen in de zorg- en welzijnssector vragen veel van burgers. Maar juist zij zitten nog te weinig aan tafel als de plannen worden gemaakt. "Ze worden wel geïnformeerd, maar dat creëert geen mede-eigenaarschap. Dat is overigens geen opzet; vaak weten beleidsmakers of organisaties niet hoe burgers te betrekken." Volgens directeur-bestuurder Karin Kalverboer en senior adviseur René van der Most van het Zorg Innovatie Forum begint alles met ontmoeten en elkaar beter leren kennen. "Want innoveren doe je samen."



"Burgers zijn nu naast cliënten en patiënten ook samenwerkingspartners."

Karin Kalverboer en René van der Most
directeur-bestuurder en senior adviseur
Zorg Innovatie Forum

Burgerinitiatieven

“Als voorzieningen wegvallen, komen burgers en gemeenschappen in beweging. Er zijn in Nederland ruim tweeduizend burgerinitiatieven die zich in lokale woongemeenschappen richten op zorg en welzijn. Die initiatieven concentreren zich vooral op elkaar ontmoeten, tegengaan van eenzaamheid, verbeteren van de leefbaarheid en wonen.”

“Er zijn veel mooie initiatieven – niet alleen in dorpen, ook in of dichterbij steden. Stuk voor stuk dragen ze bij aan de leefbaarheid en kwaliteit van leven, en tegelijkertijd ontlasten ze de formele zorg. Inwoners willen elkaar graag helpen. Ze ontlenen er zingeving aan en het draagt op een positieve manier bij aan hun gezondheid.”

Even wennen

Die formele zorg moet vaak even wennen. “Burgers zijn nu naast patiënten of cliënten ook samenwerkingspartners. Ze worden benaderd in hun eigen leefwereld, waar intramurale

processen en regels niet een-op-een passen. Burgers denken daarnaast ook niet zozeer in termen van fysieke en mentale gezondheid – ze hebben het over kwaliteit van leven, participatie en zingeving. Dat zijn elementen van positieve gezondheid die zowel bijdragen aan de vitaliteit van inwoners op persoonlijk vlak, als aan hun leefomgeving. Mensen willen dat ze worden gezien en gehoord, ze willen blijven meedoen en betekenisvol zijn voor elkaar.”

Ontmoet, signaleer en werk samen

De formele zorg en burgers moeten elkaar eerst ontmoeten. Daar begint het. “Gelijkwaardigheid en wederzijds respect zijn dan cruciaal. Luisternaarwater speelt en signaleer behoeften en knelpunten. Neem samen de verantwoordelijkheid voor een nieuwe inrichting van zorg. Kijk naar wie wat (nog) wil en kan doen. Zo kom je tot concrete oplossingen waarbij de formele en informele zorg elkaar versterken – een win-winsituatie: het leidt tot minder doorverwijzingen naar de zorg, minder zorgkosten en meer leef- en werkplezier.” ◀

Stichting Onderdak Vledder realiseerde vanuit een bewonersinitiatief het woonzorgcentrum De Borgstee, voor inwoners van Vledder en omstreken. Deze inwoners kunnen nu ook in Vledder blijven wonen als ze ouder worden en meer zorg nodig hebben. De Borgstee biedt koop- en huurappartementen, maar ook verpleegzorg en logeerruimten voor mensen die bijvoorbeeld moeten herstellen na een ziekenhuisopname. In het kader van ‘naoberschap’ – naar elkaar omkijken – zijn dorpsgenoten er volop actief als vrijwilligers. Ze fungeren als gastheer/-vrouw, helpen bij activiteiten en boodschappen doen, of maken een wandeling met een dorpsgenoot. De formele zorg wordt geleverd door NNCZ.

Door informele en formele zorg met elkaar te verbinden, zet stichting ‘Wedde dat ‘t lukt’ zich ervoor in dat inwoners van de gemeente Westerwolde in Wedde, Wedderveer, Veelerveen en Vriescheloo op een goede en prettige manier zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Het is een bottom-upproject: van, voor en door dorpsbewoners. Een dorpsondersteuner signaleert wensen, mogelijkheden en obstakels, geeft advies en verbindt personen en/of organisaties op zorg- en welzijnsgebied. Hij of zij ontlast hiermee de huisarts bij vragen over het welzijn van inwoners.



Transformatie van werk

Hij voelt zich altijd goed wanneer hij in het Noorden is. “Niet zozeer thuis, ik heb hier immers nooit gewoond, maar wel op m’n gemak. Misschien omdat mijn vader uit Burgum komt, ik hier als kind regelmatig kwam en het Fries versta.” Jelle Boonstra is directeur-bestuurder van RegioPlus, de landelijke vereniging van twaalf regionale werkgeversorganisaties op het gebied van zorg en welzijn, waaronder ZorgpleinNoord. Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan het nieuwe beleidsprogramma van RegioPlus voor de komende jaren: Samenwerken en Innoveren in de Regio (SIR). “Om de beschikbaarheid en kwaliteit van zorg toekomstbestendig te maken, moet de zorg transformeren. En wij als werkgeversorganisaties dus ook.”

Zorgzamere samenleving

Wat RegioPlus met SIR voor ogen heeft, is een zorgzamere samenleving waarin werkgevers, professionals en burgers samenwerken in het verlenen van zorg en welzijn aan iedereen die dat nodig heeft. Nu en in de toekomst. “Dat vraagt een transformatie van organisaties én van werk in de sector. Want er is en blijft een tekort aan mensen om zorg en welzijn te blijven bieden zoals we gewend zijn.”

Gelukkig zijn er ook kansen. “Vergeet niet de kracht van zorgzame buurten en burgers. De collectieve denk- en doekracht van zorg- en welzijnsorganisaties. De wijsheid, het verantwoordelijkheidsgevoel en de innovatiekracht van de vele gedreven professionals die de sector rijk is. We zijn blij met de ambitie van werkgevers, professionals en burgers – ondersteund door de overheid, inkopers, financiers, toezichthouders en het onderwijs – om vanuit de maatschappelijke opgave samen te werken. Het Nederlandse zorglandschap heeft iedereen hard nodig.”

Transformatie

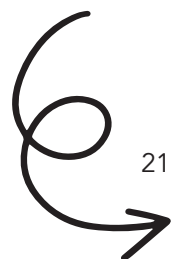
“De transformatie van werk vraagt om een arbeidsmarkt waar werk in de zorg- en welzijnssector op de juiste waarde wordt geschat, zowel door werkgevers als door de maatschappij. Waar werkgevers banen creëren om huidige medewerkers te behouden en nieuwe aan te trekken. We moeten banen aanpassen op de mensen die in de sector (willen) werken, in plaats van mensen aanpassen op de banen. Daarbij is het van belang dat professionals zeggenschap hebben over en maximaal worden gefaciliteerd in hun betekenisvolle werk. Het

werk moet carrièrekansen bieden. En niet te vergeten: je moet er plezier uit halen en er energie van krijgen.”

De transformatie gaat ook over het verminderen van de vraag naar zorg en de hoge werkdruk, door het versterken van de sociale cohesie in de samenleving. “Volgens ons moeten de formele en de informele zorg veel beter met elkaar worden verbonden. Gedreven professionals en betrokken burgers moeten nauwer samenwerken om de kwaliteit en continuïteit van zorg en welzijn overeind te houden. En het is meer dan dat: het leven en de samenleving worden leuker als we niet alleen vanuit het systeem blijven zorgen voor, maar ook zorgen met elkaar.”

Markt versus relaties

Ook die samenwerking vraagt om een gezonde arbeidsmarkt. “In onze visie gaat een gezonde arbeidsmarkt op het gebied van zorg en welzijn minder over ‘markt’ en meer over relaties. Want er is geen markt waar vraag en aanbod automatisch tot gewenste uitkomsten leiden, zeker niet in de zorg- en welzijnssector. Wij denken dat een gezonde arbeidsmarkt in de kern gaat over relaties – tussen werkgevers, professionals en burgers, tussen zorgorganisaties en inkopers, tussen de overheid en het zorgveld, tussen zorg en onderwijs, en tussen organisaties, medewerkers en zorgtechnologie. De kwaliteit van die relaties bepaalt in hoeverre we samen in staat zijn de transformatie van werk vorm te geven en de maatschappelijke opgave het hoofd te bieden. Samenwerking – regionaal en landelijk – is daarbij cruciaal.”



Versnellen van de transformatie

Met SIR willen de gezamenlijke werkgeversorganisaties duurzaam het verschil maken, door het versterken van de regionale samenwerking die is gericht op het versnellen van de transformatie van werk. "Wij versterken de regionale samenwerking door organisaties en innovatieve doeners en denkers in en om de zorg te verenigen rondom regionale maatschappelijke opgaven. Samen onderzoeken en doorleven we die opgaven – met gerichte interventies, samen leren en samen verbeteren als doel. Ook zorgen we voor meer samenwerking door onze lokale en regionale infrastructuur te verbinden met landelijke projecten en programma's. Dat doen we door generiek overheidsbeleid te helpen omzetten naar regionaal maatwerk, en door kennis te delen en om te zetten in handelingsperspectief."

Innovatie door verbinding van domeinen

De kern van SIR gaat dus over opgavegericht werken, en over omdenken. "Opgavegericht werken betekent het zien van een probleem in de maatschappij en daar samen iets aan willen doen. Opgaven gaan dwars over de grenzen van bestuurslagen, institutionele indelingen, domeinen en taakvelden heen. Met omdenken maak je van een probleem een feit en van een feit een nieuwe mogelijkheid – er ontstaat dan iets dat nooit had ontstaan als het probleem er niet was geweest. Wij zijn ervan overtuigd dat de maatschappelijke opgave waar de zorg voor staat, alleen kan worden opgelost door het verbinden van de domeinen 'arbeidsmarkt', 'onderwijs', 'formele zorg' en 'informele zorg'. Want juist op de grensvlakken van die domeinen vindt innovatie plaats."

Drie speerpunten

Innovatie betekent ook dat je keuzes maakt. En dingen probeert waarvan je nog niet exact weet hoe ze later uit gaan pakken. "Dat geldt ook voor regionale werkgeversorganisaties. Zo richten wij ons nu op het versterken van de regionale werkinfrastructuur en de transformatie van werk. Daarbij ligt de focus de komende jaren op drie speerpunten: het versterken van veranderkracht, regionaal werkgeverschap en het verbinden van de formele en de informele zorg."

Regionale werkgeversorganisaties hebben daarbij een netwerk-, kennis- en innovatiefunctie. "In de netwerkfunctie verschuiven we het zwaartepunt van onze focus naar het bestuurlijke niveau. Voor de kennisfunctie investeren we onder andere in datagedreven werken. Daarmee ondersteunen we regionale netwerken in het duiden van de maatschappelijke

opgave. Zo komen we samen tot gedragen plannen met concrete, goed onderbouwde interventies die we kunnen monitoren en – waar nodig – bijstellen. Voor de innovatiefunctie investeren we in het delen van werkende aanpakken en kennis over samenwerking en veranderkracht – over de effecten van samenwerking tussen de formele en de informele zorg, over de effecten, en over de maatschappelijke veranderopgaven. Daarnaast inventariseren en agenderen we ook knelpunten die innovatie belemmeren, en delen we slimme oplossingen die die knelpunten oplossen en/of werkbaar maken."

Bouwen aan een veerkrachtige sector

"We kunnen de noodzaak tot versnelling van de transformatie van werk en de kracht van een regionale aanpak niet genoeg benadrukken. Het stimuleren van veranderkracht en het versterken van de verbinding tussen de arbeidsmarkt, het onderwijs, de formele en de informele zorg, geeft ons de kans onze regionale slagkracht te versterken en daarmee samen effectief te bouwen aan een veerkrachtige zorg- en welzijnssector." ◀

A man with short brown hair and blue eyes, wearing a blue blazer over a light blue shirt, is sitting and looking off to the side with a slight smile. He is in an office environment with wooden shelves in the background.

"Wij versterken de regionale samenwerking door samen de maatschappelijke opgaven te onderzoeken en doorleven – met gerichte effectieve interventies, samen leren en samen verbeteren als doel."

Jelle Boonstra
directeur-bestuurder RegioPlus





Het innovatieteam van Interzorg werkt aan innovaties die bijdragen aan de kwaliteit van leven van cliënten, de zorg voor cliënten en/of het werkgeluk van zorgprofessionals.

Klaar om succesvol te innoveren?

In hoeverre ben je er als organisatie klaar voor om met succes te innoveren? Welke stappen kun je nemen om verder te komen? In het 'Experiment innovatiekracht' brengen twaalf organisaties in de zorg- en welzijnssector hun innovatievolwassenheid in kaart met behulp van twee innovatiescans. Coen van de Steeg is projectleider en adviseur innovatie bij ZorgpleinNoord. "We krijgen veel vragen over hoe innovatie professioneel te organiseren en borgen. En waar te beginnen. Zo zijn we gekomen tot het experiment."

Grote uitdaging

"We spreken veel organisaties en nemen deel aan regionale en landelijke innovatienetwerken. We zien dat er veel moois gebeurt en dat we zijn beland in de fase van opschalen, van het aanjagen van innovatie op basis van best practices. Dat zien we bijvoorbeeld aan de nieuwe Stimuleringsregeling Technologie in Ondersteuning en Zorg (STOZ) en het platform Digizo.nu." Toch is professioneel en gestructureerd innoveren voor veel organisaties een grote uitdaging. "Processen, systemen en competenties zijn vooral gericht op het bieden van kwalitatief hoogwaardige zorg. Bij innoveren ligt de focus vaak op de technologie, terwijl het juist de randvoorwaarden zijn die een verandering maken of breken."

Innovation readiness

"ZorgpleinNoord is samen met Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (WZW), onze zusterorganisatie in Gelderland, het experiment gestart. Zes zorgaanbieders in Noord-Nederland en zes in Gelderland brengen begeleid door ons hun eigen innovatiekracht in kaart. De twee innovatiescans daarvoor zijn en worden ontwikkeld vanuit wetenschappelijk onderzoek en gamedesign- en app-ontwikkeling." Het experiment loopt in eerste instantie dit jaar. Als een organisatie de scanfase heeft doorlopen, volgt op basis van de uitkomsten de dialoog. "Wij noemen dat het 'consensusgesprek'. De deelnemers maken in hun organisatie een inschatting van hun 'innovation readiness' (innovatievolwassenheid), de beoogde toekomst en de aanpak

om daar te komen. Hierbij willen wij de organisaties helpen met concrete handvatten en tips. En met handelingsperspectief op maat, zoals het volgen van opleidingen, masterclasses, trainingen, netwerken, etc."

Experiment

Het proces is voor alle betrokkenen letterlijk een experiment. Ook voor ZorgpleinNoord. "Werkt een innovatiescan om het innovatieproces op gang te brengen? Geeft het goed inzicht in de behoeften van een organisatie bij het beter worden in innoveren? Zijn we in staat om vanuit die behoeften een relevant handelingsperspectief aan te bieden? Bieden wij als werkgeversorganisatie daarmee relevante toegevoegde waarde? Wij denken uiteraard van wel, maar dat moet blijken. Daarom wordt het hele experiment ook gevolgd door onze onderzoekers, die niet alleen kijken naar de uitkomsten, maar ook het proces en de methodieken. Bij succes willen we het breder aanbieden."



"We krijgen veel vragen over hoe innovatie professioneel te organiseren en borgen."

Coen van de Steeg
projectleider en adviseur innovatie
ZorgpleinNoord



Eén van de twee gehanteerde scans is ontwikkeld vanuit de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L).

De AWO-L wil met wetenschappelijk onderzoek een bijdrage leveren aan de verbetering van de kwaliteit van leven, zorg en werk in de langdurige ouderenzorg. "Het doel is om kennis en tools te ontwikkelen die ouderenorganisaties ondersteunen bij hun vermogen om te innoveren." Op basis van wetenschappelijk onderzoek is samen met professionals uit het werkveld een vragenlijst ontwikkeld waarmee de innovation readiness kan worden bepaald. "De vragenlijst bestaat uit dertig vragen verdeeld over vier domeinen: strategische koers, innovatie-organisatie, leiderschap en leerklimaat. Voor het valideren van de vragenlijst vullen de organisaties de vragenlijst binnen een maand twee keer in. Met deze zelfevaluatie krijgt een organisatie handvatten om beter te worden in innoveren.

We doen mee aan dit experiment omdat het de perfecte combinatie is tussen wetenschap en praktijk. We werken allemaal aan hetzelfde doel. ZorgpleinNoord was op zoek naar kennis over dit onderwerp en wij zochten een mogelijkheid om de vragenlijst in de praktijk te valideren met verschillende organisaties—om zeker te stellen dat de vragenlijst betrouwbaar is en meet wat hij moet meten: innovatievolwassenheid."

Monique van den Hoed, promovendus innovation readiness aan de Universiteit Maastricht en lid van de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg

Strategische koers	Innovatiestrategie	Innovatie-ambities en -thema's
		Innovatiebudget en -jaarplan
	Innovatie-infrastructuur	Innovatierollen en -posities
		Technische infrastructuur
Organisatie van innovatie	Innovatiecommunicatie	In- en externe innovatiecommunicatie
	Innovatie-organisatie	Inrichting van de organisatie
		Overzicht van en inzicht in innovatieprojecten
	Innovatieproces	Innovatieproces en -methoden
		Innovatiebesluitvorming
		Betrokkenheid van cliënten en medewerkers
	Externe contacten	Kennisuitwisseling met zorg- en kennisinstellingen
		Volgen van regionale en landelijke ontwikkelingen
Samenwerking met leveranciers		
Leren innoveren-agenda	Visie op leren innoveren en scholingsplan	
Leiderschap voor innovatie	Managementstijl	Prioriteren en faciliteren van innovatie
		Uitspreken van verwachtingen naar medewerkers
		Stimuleren van innovatief werkgedrag
Leerklimaat	Leren en reflecteren in actie	Kennis over innovatie vastleggen en delen
		Reflectie op beter worden in innoveren
		Onderzoek naar en evaluatie van innovaties
	Ruimte om te leren	Training op het vlak van innovatie
		Fysieke ruimtes voor innovatie-activiteiten

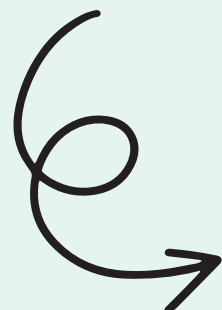


De andere scan is die van Innovasie & Co, een pragmatisch en resultaatgericht adviesbureau in de zorg- en welzijnssector.

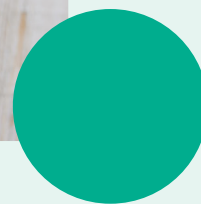
Zij bedenken en ontwikkelen creatieve en innovatieve oplossingen en doen dat als aanjager, kwartiermaker, adviseur of projectleider. Innovasie & Co ontwikkelde Idunn, een scan die de innovatievolwassenheid breed in kaart brengt en ook handelingsperspectief biedt, zodat organisaties direct aan de slag kunnen. "De scan is ontwikkeld als app en bestaat uit 24 stellingen verdeeld over 6 thema's: strategie & visie, samenwerken & valorisatie, meten & evalueren, screening & portfolio, onderzoek & haalbaarheid en mens & cultuur. Hieruit volgt een score van 1 tot 4 per thema. De app geeft ook de persoonlijke score weer van de persoon die de scan heeft ingevuld. Het resultaat op persoonsniveau wordt gevisualiseerd met een spindiagram. Afhankelijk van de wensen van de organisatie krijgt de innovatiemanager of projectleider een totaaloverzicht, van de hele organisatie en per afdeling, team of locatie. Het mooiste is het om de scan door medewerkers van verschillende locaties of met verschillende functies te laten

invullen, in plaats van door één specifieke afdeling of persoon. Zo voorkom je dat er een eenzijdig beeld ontstaat."

Eric Wolkotte, aanjager, kwartiermaker, innovator en adviseur bij Innovasie & Co



Rogier Hulsebosch





Pytsje Scherjon

Een van de deelnemende organisaties is Interzorg. Interzorg biedt ouderenzorg en is gespecialiseerd in zorg voor slechtzienden en blinden, jonge mensen met dementie, revalidatie, wijkzorg en meer in Noord- en Midden-Drenthe.

“Innovatie binnen Interzorg is niet alleen gericht op het hier en nu, maar ook op toekomstige uitdagingen en kansen. Daarnaast omvat onze ambitie niet alleen het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten, maar ook het adresseren van sociale en maatschappelijke vraagstukken. Een innovatie bij Interzorg moet bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van leven van en de zorg voor onze cliënten en/of het werkgelek van onze zorgprofessionals. Dit impliceert een sterke betrokkenheid van alle belanghebbenden bij het ontwerp en de implementatie van innovaties. Deelname aan het experiment kan ons helpen de organisatie de komende tijd verder (in) te richten op het realiseren van onze ambitie rondom innovatie. Bovendien draagt het bij aan verdere samenwerking in de regio, waardoor ons eigen lerend vermogen weer toe kan nemen. Waarom zouden we niet leren van wat bij anderen al werkt?”

Rogier Hulsebosch, specialist innovatie en wetenschap bij Interzorg

Ook GGZ Friesland, dé instelling voor geestelijke gezondheidszorg in Friesland, doet mee.

“ZorgpleinNoord benaderde ons precies op het juiste moment. Onze afdeling Innovatie staat op een kruispunt. Na succesvolle beginjaren met in-houseontwikkeling van nieuwe technologie, blijkt het organisatiebreed implementeren en vasthouden van technologie lastig. Ook is mijn visie op innovatie anders dan voorheen: kansrijke innovatie is voor mij datgene dat beantwoordt aan een expliciete vraag van zorginhoudelijke collega's. We zien het te vaak andersom, dat we met oplossingen komen voor een vraagstuk dat niet leeft. Er zijn organisaties in de geestelijke gezondheidszorg die werken met innovatiehubs, waarin collega's uit alle divisies samenkomen. Met de innovatiescan hoop ik antwoord te krijgen op de vraag of GGZ Friesland klaar is voor een dergelijke aanpak en wat onze volgende stap moet zijn. Ik ben heel benieuwd!”

Pytsje Scherjon, manager marketing, communicatie en innovatie bij GGZ Friesland

Andere deelnemers aan het experiment zijn onder andere Cadanz Welzijn, Vanboeijen en Zorggroep Meander. ◀

Wendbaar en responsief onderwijs



Vanuit maatschappelijke opgaven werken burgers, patiëntenverenigingen, zorg- en welzijnsaanbieders, onderwijsinstellingen, overheden, verzekeraars, het mkb en andere belanghebbenden in Friesland samen aan een duurzame en gezonde toekomst. “Het opleiden van jongeren én volwassenen tot wendbare beroepsprofessionals is daarbij van groot belang. Maar Firda staat voor meer dan alleen vakonderwijs, we zetten ook in op de brede persoonsvorming van studenten en op de maatschappelijke opgaven in de regio,” aldus Alice Muller en Ida van Marion – lid van het college van bestuur van Firda respectievelijk directeur mbo-college Leeuwarden en domeinregisseur Zorg en Welzijn bij Firda.

Brede samenwerking

Sinds 2023 vormen de roc's Friesland College en Friese Poort samen Firda, met zes mbo-colleges in Friesland en noordelijk Flevoland. “Door de samenwerking met het werkveld maken we onderwijs en werk voor studenten aantrekkelijk en daarmee de grens tussen praktijk en onderwijs meer vloeibaar. Ook de verbinding met het hbo is versterkt. We zitten samen aan maatschappelijke tafels – actief, vaak als initiator of trekker van een programma of project.”

De brede samenwerking vindt een basis in de regionale maatschappelijke opgaven. “Een voorbeeld van samenwerking is de bestuurlijke Seker en Sûn-tafel, het platform waarin alle betrokken regionale partners in de sector samenkomen. In het kader van het Integraal Zorgakkoord is samen het regioplan Friza opgesteld, resulterend in een gezamenlijke werkagenda voor de komende jaren. Een sterke sociale basis en welzijn vormen een prioriteit: we zetten in op zelfredzaamheid, preventie, participatie, innovatie, digitalisering, etc.”

Anders opleiden

Werken aan een duurzame toekomst vraagt ook een andere manier van opleiden. “Kennis, vaardigheden en houding worden zoveel mogelijk in samenhang met elkaar ontwikkeld. Daarbij richten we ons op de behoeften van de arbeidsmarkt, de samenleving en de mogelijkheden en talenten van studenten. Omdat deze behoeften steeds sneller veranderen en de diversiteit binnen doelgroepen groter wordt, is het belangrijk dat we ons onderwijs flexibel en in continue afstemming met het werkveld en andere stakeholders vormgeven. Dit is wat Firda verstaat onder wendbaar en responsief onderwijs.”

Samen met het werkveld

“We anticiperen op veranderende (maatschappelijke) wensen en mogelijkheden, met een leven lang ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid en cocreatie met partners uit het werkveld als uitgangspunten. Met Alliade werkt Firda bijvoorbeeld intensief samen aan begeleiding op de werkvloer – zowel voor studenten (stagiaires) als de eigen medewerkers. Vanuit beide organisaties zijn leerwerkcoaches aangesteld, die samen actief werken aan het leerklimaat. Een lerende organisatie willen zijn vraagt focus, lef en durven experimenteren. En in Drachten is het volwassenenonderwijs van Firda gehuisvest in ziekenhuis Nij Smellinghe. Met studenten over de vloer haal je een andere reuring, andere ideeën in huis.”

Belang van goede begeleiding

De extreme krapte op de arbeidsmarkt brengt grote risico's met zich mee. “De begeleiding van stagiairs, starters en zij-instromers staat onder druk. Onderzoeken laten zien dat soms 40% van de nieuwe medewerkers de sector binnen twee jaar verlaat. Als je hun start en begeleiding niet goed verzorgt, zet je de achterdeur meteen wagenwijd open. Daar valt niet tegen op te leiden.”

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Een ander risico vormt de focus om iedereen zo snel mogelijk aan het werk te krijgen. “Studenten zijn vaak nog jong. Gun ze ook de tijd om zich op school persoonlijk te ontwikkelen, vrienden te maken en te ontdekken wat voor mens ze willen zijn. Dat is minstens zo belangrijk als ze helpen een vak te leren. Niet alleen voor henzelf, ook voor de maatschappij. De onderwijsinstellingen en het werkveld hebben hierin een gezamenlijke verantwoordelijkheid.” ◀

Project Zorgversterkers: opmaat naar regionaal werkgeverschap?

Incoronatijs was het alle hens aande in de zorg. Vanuit het landelijke initiatief 'Extra handen voor de zorg' hielp ZorgpleinNoord bij het matchen van geïnteresseerde mensen met zorgorganisaties. Toen de rust enigszins terugkeerde, onderzochten drie Drentse organisaties – Accolade Zorg, Woonzorgcentrum de Westerkim en Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe – de mogelijkheden om het succes samen structureel voort te zetten. Een gezamenlijke arbeidspool van ondersteunende medewerkers voor incidentele inzet bleek toen nog een brug te ver. Wel ontstond het project Zorgversterkers: mensen met of zonder zorgachtergrond komen in dienst van een deelnemende organisatie, krijgen een korte, gezamenlijke scholing en worden ingezet op zogenoemde 'piek- of ziek-momenten'. "Grote uitdagingen dwingen tot out of the box denken."

Betekenisvol werk

De werving van zorgversterkers via moderne kanalen zoals social media leverde in eerste instantie weinig reacties op. Het zijn juist traditionele flyers en lokale huis-aan-huiskranten die zorgen voor aanmeldingen. Hierdoor zijn er nu ruim dertig zorgversterkers. In maart 2023 startte de eerste groep. Acht maanden later volgde de tweede en recent is een derde lichte gestart. "Het zijn vooral mensen van 55 tot 65 jaar. Ze worden voornamelijk ingezet naast vaste medewerkers voor ondersteuning bij de ADL-zorg (algemeen dagelijkse levensverrichtingen) en ervaren dat als betekenisvol, zowel voor anderen als zichzelf. En wij zien dat net zo."

Werk anders inrichten

Zorgverleners moesten eerst wel even wennen. "'Wat hebben jullie nu weer bedacht? Wie halen we binnen?' Het zijn voorbeelden van vragen die we kregen. Inmiddels ziet vrijwel iedereen de voordelen. Doordat men merkt dat het werkt en op deze manier zelfs op de meest lastige momenten zorg kan worden geleverd." Wat is de grootste winst tot nu toe? "Misschien wel dat we op deze manier een andere groep nieuwe medewerkers weten te bereiken. Maar vooral ook dat zorgverleners met elkaar een andere inrichting van hun werk bespreken. Als er een collega uitvalt, is er door de tekorten op de arbeidsmarkt niet altijd een ander die een dienst invult. Uitzendkrachten zijn niet (altijd) wenselijk. Dus is het een zorgversterker of niets. Dat stimuleert nadenken over welk werk anders of door iemand anders zou kunnen worden gedaan."

Goede begeleiding

Naast een goede voorbereiding blijkt goede begeleiding essentieel voor succes. "Bijvoorbeeld door een teamleider direct vanaf het begin te betrekken – iemand die dagelijks aanwezig is, ziet wat er gebeurt en waar nodig direct kan bijsturen." Zorgverleners ervaren zo ook dat als je een nieuwe collega in het begin goed begeleidt, de kans groter is dat je daarna samen meer bereikt. "Ook wijzelf ervaren wat goede begeleiding doet: het is fijn gedurende het hele project te kunnen vertrouwen op ondersteuning vanuit ZorgpleinNoord."

Vooruitgeschoven posten

"Door dit soort projecten proberen we nieuwe dingen uit, zonder dat we op voorhand weten of het een succes wordt of niet. We zien onszelf dan ook als 'vooruitgeschoven posten'. We doen ervaring op, leren, verbeteren en delen inzichten met andere organisaties." Is het project Zorgversterkers dan ook een opstap naar regionaal werkgeverschap? "We zijn ambitieus. De praktijk moet er echter ook klaar voor zijn. De eerder beoogde gezamenlijke pool bleek bijvoorbeeld vooral organisatorisch, juridisch en belastingtechnisch lastig te realiseren. En nu zien we dat zorgversterkers zelf het liefst in hun directe omgeving willen werken. Maar door projecten zoals dit zetten we samen steeds nieuwe stappen. En gezamenlijk werkgeverschap is een mooie stip op de horizon." ◀

Ria Knotters

voorzitter raad van bestuur
Woonzorgcentrum de Westerkim



Mariska Roeters

directeur-bestuurder
Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe

**"Het stimuleert
nadenken over hoe
het werk (door
iemand) anders kan
worden gedaan."**



Ina Nieland

regiomanager Accolade Zorg

Mensgericht leiderschap

Prof. dr. Lidewey van der Sluis is al ruim zestien jaar hoogleraar aan de Nyenrode Business Universiteit. Daar richtte ze de leerstoel Strategisch Talentmanagement op – inmiddels doet ze dat ook in Zuid-Afrika en na de zomer volgt Michigan – waarin ze onderzoek vertaalt naar onderwijs en leergangen over leiderschap in organisaties. Daarnaast geeft ze in binnen- en buitenland onder meer veel lezingen, keynotes en masterclasses. “Ik sta met één been in de wetenschap en één been in de praktijk. En ik zie: er is nog heel veel te doen en te ontdekken.”

Houd het echt

“Laatst vroeg iemand mij: ‘Hoe komt het nu dat we inmiddels zo goed weten hoe het moet, maar dat het in zoveel organisaties nog steeds niet goed gaat?’ Mijn antwoord was dat het mensenwerk blijft. Er is geen mens perfect, dus er is ook geen enkele organisatie perfect.

In de basis zijn er drie categorieën organisaties: prestatie-gerichte (kortetermijn-output-gedreven), intern gerichte (met een organisatie-optimalisatiefocus), en missiegerichte (sturend op een langetermijndoel). In Nederland zijn intern gerichte en missiegerichte organisaties het meest gewild; zij hebben de minste vacatures, lage verzuim- en verloopcijfers, etc. Hieruit blijkt dat mensen niet ‘zomaar’ ergens werken of weggaan. In veel vacatures signaleren we een gebrek aan deze kennis.

Dat brengt mij bij werkgeverschap. Werkgever zijn betekent nadenken over hoe je als ‘gever van werk’ wilt zijn. Als financier van betaalde arbeid? Als bieder van werkruimte waarin mensen samen kunnen leren en lachen? Of als beweging die zich inzet voor een maatschappij waarin het goed toeven is? Mijn advies: haal het antwoord niet uit handboeken. Houd het echt en dicht bij jezelf. Wees duidelijk over jouw beeld van de organisatie en wat je van collega’s verwacht. Hoe meer mensen denken: dit past bij mij, hoe langer ze in je organisatie blijven werken en hoe meer de organisatie ook van hen wordt. En dat is goed.”

Samenwerken

Tegenwoordig gaat bijna alles over samenwerken. “Ja, ook in organisaties zien we dat. In relaties gebeurt het. Of niet: een plus een is niet altijd drie. Samenwerken met collega’s is ingewikkeld. In mijn visie gaat het over twee dingen die je met elkaar hebt afgesproken. Allereerst dat je collega’s op je kunnen rekenen en dat je doet wat zij van jou verwachten – meedoen is key. En ten tweede dat je zo goed en enthousiast mogelijk een bijdrage levert aan het behalen van de organisatiedoelen. Dit zet verzuim in een ander daglicht: mensen voelen meer verantwoordelijkheid voor hun eigen fitheid, bijdrage, denken én gedrag.”

Het belang van framing

Essentieel voor goed werkgeverschap in de zorg is volgens Van der Sluis het benadrukken van de waarde van het werk zelf. “Maak het werk in de zorg groot. Benadruk als leidinggevende dat het iets groots is dat je collega weer een nachtdienst heeft gedraaid. Of een leveroperatie succesvol heeft afgerond. De sleutel van goed werkgeverschap lijkt te liggen in framing: werk de juiste lading geven. Mensen werken niet primair in de zorg vanwege de salarissen. De motivatie komt toch vooral van binnenuit, vanuit het hart. Laat daarom het hart van collega’s horen en spreken en luister als werkgever goed naar hen, om te begrijpen waarom zij hun werk doen of deden. Speel daar als sector op in en laat het witte vuur weer oplaaien. Want vooral dát is nodig in de zorg: de wil om iets te betekenen voor een medemens die zorg nodig heeft. Een verpleeghuis is pas een verpleeghuis als de verpleging tijd en oog heeft voor elkaar en de bewoners.”

Maak het samen mogelijk

“Goed leiderschap gaat over het bieden van richting, het creëren van ruimte om medewerkers hun rol te laten vinden, en het opbouwen van wederzijds respect en vertrouwen. En waar een wil is, is een weg. Zet je schouders eronder en maak het samen mogelijk. Natuurlijk gaat niet alles in één keer en altijd goed. En dat is prima – je leert ervan en kunt het morgen weer beter doen.” ◀



Foto: Lidewey van der Sluis

**"Essentieel voor goed
werkgeverschap
in de zorg is het
benadrukken van de
waarde van het werk
zelf. Maak het groot."**

Lidewey van der Sluis
hoogleraar strategisch talent management
Nyenrode Business Universiteit

Een ander perspectief

Verbinden en samen iets realiseren: dat maakt Heleen van Balen gelukkig en kenmerkt haar werk. Niet alleen vanuit haar eigen bedrijf, ook als voorzitter van het Giraffanetwerk van ZorgpleinNoord en sinds 2023 als honorair consul voor Zweden in Noord-Nederland. "Het betekent vaak ook kijken vanuit een ander oogpunt of door een andere bril."

Perspectivistische lenigheid

Binnen het Giraffanetwerk inspireren HR-managers en hoofden P&O van zorg- en welzijnsorganisaties in Noord-Nederland elkaar aan de hand van interessante, actuele zaken die zich juist buiten de sector afspelen. "Onlangs was filosoof Lammert Kamphuis te gast naar aanleiding van zijn boek *Verslaafd aan ons eigen gelijk*. Vasthouden aan onze eigen overtuigingen lijkt een manier om onzekerheid te reduceren in een steeds complexere wereld, maar juist erkennen dat je iets niet zeker weet, brengt ons volgens hem verder. Hij pleit daarom voor 'perspectivistische lenigheid': de vaardigheid om je te verplaatsen in andere perspectieven. Door die te trainen, kun je dingen weer met nieuwe ogen bekijken en verrast en verwonderd raken."

Lagom

Ook als honorair consul ziet Heleen van Balen andere perspectieven. "Letterlijk, door de overweldigende natuur tijdens onze rondreis door Zweden. Maar vooral ook door de Zweedse levenswijze 'lagom'." Wikipedia komt niet verder dan 'bijna perfect', 'voldoende', 'adequaat' of 'precies zo goed/veel als het zou moeten zijn'. Met Google kom je tot 'de kunst van precies genoeg'. "Voor mij gaat het over bewustzijn. Wat is écht belangrijk? Wat heb je al? Waardeer je dat voldoende? Daarnaast gaat het over evenwicht. Niet alleen privé, maar ook zakelijk en juist de verhouding ertussen. Het gaat over matigen – hier heb ik ook zelf nog wat te leren. Hoeveel heb je écht nodig? Niet te veel, niet te weinig, precies genoeg. Over verbinding. Met jezelf én elkaar. Zoeken naar de grootste mogelijke harmonie voor iedereen, waarin ook jij kunt bloeien. Bovendien gaat het over bescheidenheid. Luisteren is net zo mooi als praten. En als je niets belangrijks te zeggen hebt, zeg dan niets."

Fika

In de praktijk is het Zweedse perspectief soms nog wennen. "Tijdens de lunch snel een broodje in de auto en bellen om een paspoort te regelen, maar dan beseffen dat niemand bereikbaar is. Het werk wordt namelijk onderbroken om te pauzeren, bij elkaar te komen, samen te eten of drinken en zo de sociale contacten te onderhouden. Deze Zweedse 'fika' is bijna heilig en geworteld in het perspectief dat werk een deel van, maar niet het hele leven is. Dan besef ik dat dat paspoort inderdaad ook prima straks wel kan."

Wordt er dan wel voldoende gewerkt?

Zou het ontbreken van Nederlands equivalenten voor 'lagom' en 'fika' iets zeggen over het verschil in levenswijzen? "Wordt er dan wel voldoende gewerkt?" wordt me regelmatig gevraagd. Dan verwijs ik naar Zweedse bedrijven als Ikea, H&M of Spotify. Die zijn succesvol, anticiperen op de toekomst en innoveren. En we hoeven het Zweedse perspectief niet te romantiseren, maar we kunnen ons er wel door laten inspireren." ◀

"Voor mij gaat 'lagom' over bewustzijn. Wat is écht belangrijk?"

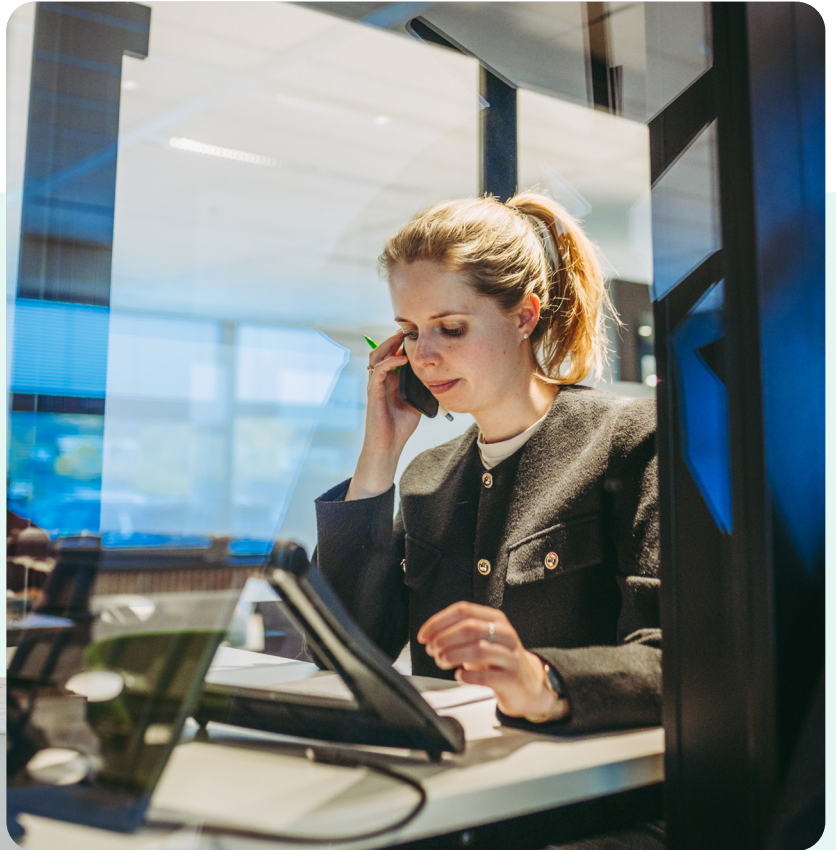
Heleen van Balen

honorair consul voor Zweden in Noord-Nederland en voorzitter Giraffanetwerk ZorgpleinNoord



Welkom in ons nieuwe kantoor

In 2023 is ZorgpleinNoord verhuisd naar de Eemsgolaan in Groningen. In dit moderne kantoorpand staan ontmoeting en samenwerking centraal – niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor aangesloten organisaties, samenwerkingspartners en andere externe relaties.





Bereikbaar en toegankelijk

De werkzaamheden aan de zuidelijke ringweg van Groningen vragen tijdelijk soms wat extra reistijd, maar het nieuwe pand is goed bereikbaar en toegankelijk. Het ligt langs de A7 (afslag Hoogkerk), heeft voldoende parkeerplaatsen en is ook goed bereikbaar met het openbaar vervoer (P+R Hoogkerk). De kantoorruimte is gelijkvloers en bevindt zich op de begane grond.

Moderne faciliteiten

Naast flexwerkplekken, (video)belcabines en uiteraard goede wifi en koffie, heeft het kantoor zowel kleine als grotere overlegruimtes. De Hippocrates-zaal biedt – afhankelijk van het type bijeenkomst – ruimte aan zo'n honderd personen. Hierdoor kunnen we nu ook meetings zoals workshops en masterclasses vaker in eigen huis laten plaatsvinden.

Ook voor externe organisaties

Zorg- en welzijnsorganisaties en onze samenwerkingspartners uit alle drie provincies weten het nieuwe pand al goed te vinden. Soms voor een eigen heisessie of overleg, maar ook voor bovenregionale bijeenkomsten met andere organisaties.

Bezoek ons op:

Eemsgolaan 1a
9727 DW Groningen



Wijze (grijze) woorden

Met alleen zijn kennis en ervaring kan al een heel magazine worden gevuld. Wanneer we hem benaderen voor dit retrospectieve artikel 'Wijze woorden', vraagt hij echter enigszins verbaasd waarom we juist hem willen hebben. Het is tekenend voor zijn bescheidenheid. Wat hij niet wil, is klinken als iemand die de wijsheid in pacht heeft en anderen vertelt hoe het wel of niet moet. Zijn eigen ervaringen delen doet hij daarentegen graag. Met een knipoog stelt hij daarbij wel een voorwaarde: "Wijzigen jullie de titel dan in 'Grijze woorden'?"

Onderzoek, gezondheidszorg en de maatschappij

Wetenschappelijk onderzoek, gezondheidszorg en het maatschappelijk belang vormen de rode draad in zijn indrukwekkende curriculum vitae. Een poging om zijn staat van dienst samen te vatten: Eduard Klasen was jarenlang verbonden aan het Leids Universitair Medisch Centrum – als biochemicus, hoogleraar health research management, lid van de raad van bestuur en decaan. Als directeur medische wetenschappen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek stond hij aan de wieg van het samenwerkingsverband ZonMw, waar hij zich nog altijd actief voor inzet. Hij was betrokken bij vele raden van toezicht, waaronder als lid bij de Vrije Universiteit en voorzitter bij het NIVEL, het Wilhelmina Ziekenhuis Assen en de Hartstichting, en is dat nu nog bij bijvoorbeeld het Healthy Ageing Network Northern Netherlands (HANNN). Daarnaast is hij betrokken bij het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN), en ook bij de Maatschappij tot Nut van 't Algemeen.

"Dat zullen we nog weleens zien"

Hij werd en wordt dus vaak gevraagd voor het inzetten van zijn uitgebreide kennis en ervaring in de gezondheidszorg en wetenschappelijk onderzoek. "Mijn 'handicap' is dat ik heel veel dingen belangrijk en leuk vind. Vooral als het gaat om de publieke zaak. Ik vind het altijd bijzonder als ik daaraan mag bijdragen." Vaak werd hij benaderd door organisaties die op een kruispunt stonden of met uitdagingen worstelden waarbij

werd getwijfeld aan de haalbaarheid van de oplossingen. "Dan denk ik altijd: dat zullen we nog weleens zien. Daarmee bedoel ik dat ik er in de basis van uitga dat er mogelijkheden zijn. Linksom of rechtsom. Dan is het mooi om te zien dat het lukt. Om mensen mee te krijgen. Niet vanuit druk, dwang of orders, want daar geloof ik niet in. Maar door een perspectief te schetsen, mensen te helpen begrijpen waarom iets noodzakelijk is en te laten zien dat het werkt."

Hij ervaarde dat bijvoorbeeld bij de totstandkoming van ZonMw. "Dat begon met een visie. Na veel overleg hebben we op een gegeven moment gevraagd: 'Geef ons gewoon een eerste gezamenlijke opdracht, dan kunnen we het laten zien.' Zo is het gelukt. Maar het proces duurde wel zes, zeven jaar, waarbij we steeds weerstanden moesten overwinnen."





Van Leiden naar Onnen

Na zijn emeritaat verhuisden zijn echtgenote en hij vanuit Leiden naar Onnen. Hun huis is geschakeld aan dat van hun dochter en schoonzoon (en kleindochters), die ook werkzaam zijn in de zorgsector. "Toen we zo'n acht jaar geleden naar het Noorden kwamen, was ik echt verrast door wat er hier allemaal gebeurt. Zoveel goede organisaties en initiatieven, qua zorg, onderwijs en wetenschap, en ook vanuit het bedrijfsleven. Alleen gebeurden veel trajecten los van elkaar, waren ze kortdurend en werden er regelmatig nieuwe initiatieven opgestart. Waarom wordt er niet veel meer samengewerkt, vroeg ik mij dan af. Gelukkig zien we nu dat de krachten steeds beter structureel worden gebundeld. En er wordt voortgeborduurd op goede structuren die er al zijn."

Cultuurverschillen overwinnen

Als fervent waterpoloër was Klasen altijd gebrand op de overwinning. De zorg is volgens hem echter ongeschikt voor competitie. Samenwerken is waar het om gaat. "Wat samenwerking vaak in de weg staat, zijn positie en cultuurverschillen. Die moet je samen zien te overwinnen. Zelfs als je elkaar niet kunt uitstaan, moet je in staat zijn naast elkaar door de spreekwoordelijke deur naar buiten te lopen. Maar soms moet je bij veranderingen ook even pas op de plaats maken. Bijvoorbeeld als de verschillen te groot zijn, als het voor een organisatie of de omgeving gewoon te vroeg is om een ontwikkeling al in gang te zetten, of als een idee toch minder goed blijkt dan gedacht. Dan moet je dat ook gewoon eerlijk toegeven." Hij zag dat bijvoorbeeld bij organisaties die wilden fuseren. Of juist meer zouden moeten samenwerken, maar dat niet deden. "Soms moet je dan eerlijk met elkaar concluderen dat het er in ieder geval voor het moment niet in zit."

Anderen het podium gunnen

Privé is Klasen al vrijwel zijn hele leven actief in het amateurballet, maar zakelijk is het voor hem kenmerkend dat hij vooral anderen het podium gunt. "Het gaat niet om mij, maar om het maatschappelijk belang, de organisatie en de mensen die daarbij betrokken zijn. Dat heb ik altijd sterk gevoeld. Ik wil mensen de ruimte geven voor hun ideeën en ontwikkeling. En hen dus ook de credits laten krijgen voor hun eigen successen." Daarbij bleef hij altijd wat hij noemt 'zelf tafels sjouwen'. "Niet voor de sier of in het kader van een 'werkbezoek', maar wanneer dat nodig was en omdat je ervan leert. Zo zie je wat mensen doen, wat het betekent, wat ze bereiken." Hij wordt daar nog regelmatig positief aan herinnerd door mensen met wie hij samenwerkte. "Ik had en

heb dan ook vaak het geluk goede mensen om me heen te hebben. Mensen met meer kennis of kunde dan ik."

Geluk en humor

Dat woord 'geluk' komt tijdens het gesprek regelmatig voorbij. Klasen wil ermee benadrukken dat het een belangrijk ingrediënt was voor de successen waarbij hij betrokken was. Hetzelfde geldt volgens hem voor humor. "Humor is iets waarvan ik kan genieten en wat mij vaak helpt. Niet alleen om te relativeren, stress te voorkomen en goed te kunnen slapen. Ook omdat je soms met één woord of zin de spanning uit een situatie haalt of een gesprek een andere wending geeft. Het is overigens niet iets wat ik bewust doe, het komt vaak vanzelf. Ik ben associatief van aard. Dingen die mensen zeggen of doen, roepen bij mij vaak weer andere beelden op. Dat is soms ook wel lastig. Bijvoorbeeld omdat ik dan alweer drie stappen verder ben in mijn gedachten. Maar ook omdat ik daardoor soms iets uit waarvan ik achteraf denk: dat had ik beter niet kunnen zeggen ..." ◀

"Het gaat niet om mij, maar om het maatschappelijk belang, de organisatie en de mensen. Dat heb ik altijd sterk gevoeld."

Eduard Klasen

emeritus-hoogleraar health research management
en voorzitter raad van toezicht HANNN





Foto: Annemieke van der Togt

"Menselijk contact is ongelooflijk belangrijk."

Als acteur en programmamaker ben ik de afgelopen decennia gewend geraakt aan politieke beslissingen die mijn werkzaamheden of de mogelijkheden om mooie dingen te maken danig onder druk zetten. Dat zorgde deels voor inventiviteit en soms vernieuwing, maar meestal voor teleurstelling, uithuilen en vooral doorgaan. Omdat wij als acteurs en programmamakers een diepe overtuiging hebben dat het zin heeft om ons werk te doen. Voor ons allemaal.

Sinds een tijdje werk ik een paar dagen per week in de ouderenzorg en ook daar is politiek heel dichtbij. Zoals we allemaal weten, kampt de zorg in de gehele breedte met een aantal grote problemen. Menskracht is daarvan een hele belangrijke. Handen aan het bed. Mensenhanden. Je kunt enorme hoeveelheden geld pompen in preventie en innovatie. Dat levert ook zeker hele zinnige dingen op. Maar als het puntje bij het paaltje komt, gaat het toch om mensen die NU andere mensen verzorgen.

De afgelopen decennia zijn er beslissingen genomen en bezuinigingen doorgevoerd die veel mensen hebben weggejaagd uit de zorg. Een grotere hoeveelheid werk moet door minder handen worden gedaan. Met als gevolg een vaak onhandelbare werkdruk, burn-outklachten en het uiteindelijk opgeven van een baan waar je ooit erg veel voldoening en plezier uit haalde. Dat zijn de klachten en grieven die je al jaren hoort vanuit de zorg. Of het nou aan talkshowtafels is of vanaf een winderig Haags Malieveld. Al jaren ...

Ik kan nu uit ervaring zeggen dat het prachtig werk is. Dat menselijk contact ongelooflijk belangrijk is. Zeker in de psychogeriatrische zorg, waarin ik nu werkzaam ben. Maar ook in het 'gewone' ziekenhuis, de GGZ en ál die andere vormen van zorg, waarin het altijd om mensen gaat. Zou moeten gaan. En daar laat de politiek opnieuw een grote kans liggen.

Inzetten op preventie is natuurlijk heel hard nodig. Op gezonder leven. Maar voordat dat uiteindelijk effect heeft, is de zorg allang ingestort. Als je je als politiek alleen focust op 'beheersbaarheid van zorguitgaven' en op de 'kwaliteit van zorg', ga je voorbij aan het feit dat de zorg handen mist. Mensen die dit werk WILLEN doen. Ik ben ervan overtuigd dat dat de grootste uitdaging is die het kabinet moet aanvaarden. Maak de zorg weer een aantrekkelijke plek om te werken. Hervorm de zorg met visie, durf, de nodige innovatie en vooral ook met liefde. Omdat het om jou en mij gaat. Om mensen.

Eric Corton





**ZorgpleinNoord blijft onderzoeken,
adviseren en verbinden. Voortaan
met de focus op het stimuleren van
samenwerken en innoveren in de regio.
Op anders denken en anders doen.
Op veranderkracht.**



Scan de QR-code om dit magazine online te lezen en delen,
of ga naar magazine.zorgpleinnoord.nl.

 Eemsgolaan 1a
9727 DW Groningen
 050 57 57 470

 info@zorgpleinnoord.nl
 zorgpleinnoord.nl

