

Toekomst in Beeld

Voorwoord

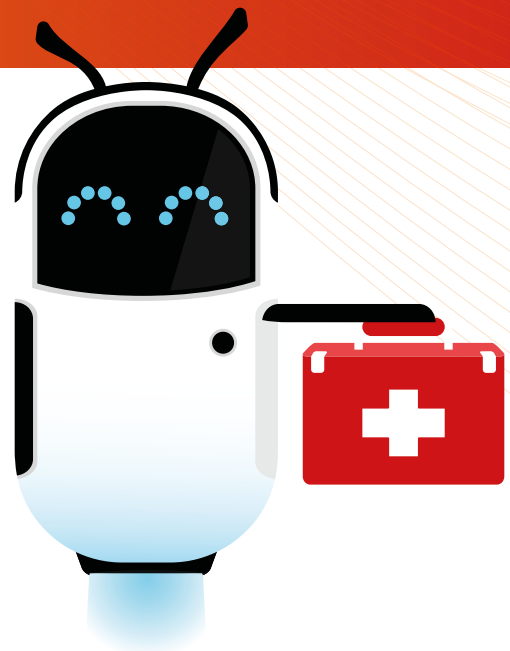
Als gevolg van de vergrijzing stijgt het aantal ouderen en daarmee het aantal mensen met één of meerdere aandoeningen. Daarnaast maken ontwikkelingen op het gebied van technologie (nieuwe medicijnen, nieuwe apparatuur voor diagnostiek en behandeling) het mogelijk om meer mensen beter te behandelen. Onder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

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

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

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

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



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

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

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

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





Innoveren met de allernieuwste technologieën

In een wereld waarin alles draait om beter, sneller en goedkoper ondernemen en innovatieve technologieën elkaar in raptempo opvolgen, helpt softwarebedrijf Inversable in Deventer deze toegankelijk te maken voor bedrijven die hun processen en samenwerkingen willen innoveren. Directeur Steven Verkuil vertelt over succesvolle innovaties die hij mocht begeleiden. Ook deelt hij belangrijke lessen voor vernieuwers in de zorg. “Zorgorganisaties zijn als logge olietankers die nauwelijks wendbaar zijn. Stuur je innovaties aan vanuit speedbootjes.”

Tekst: Natasja Ververs | Fotografie: Yuri Floris

In de gasfabriek van Deventer, de plek waar ooit de kolen over de IJssel aankwamen om vergast te worden voor de energiewinning van de stad, is sinds 2015 de Business Innovation Campus gevestigd. Het contrast tussen de oude en nieuwe business is immens. Zo'n 45 ondernemingen, overheids- en onderwijsinstellingen zijn anno 2022 gehuisvest in de fraai gerenoveerde, historische panden. Hier worden nieuwe businessmodellen, producten en diensten met veelal schaalbare IT-Tech ontwikkeld.

Een van de innovatieve bedrijven in de Gasfabriek is Inversable dat onder meer schaalbare big data en blockchainoplossingen voor het bedrijfsleven en de overheid in de markt zet. Steven Verkuil: “Door eenvoudig te gebruiken dashboards maken we de ingewikkelde open source-technologie praktisch in gebruik. Het is geen hype. Het is een revolutionaire, nieuwe manier van omgaan met data. Het biedt veel kansen om het heft in eigen hand te nemen voor traditionele bedrijven die aanvoelen dat de wereld snel verandert, maar niet zo goed weten hoe te handelen om de boot niet te missen.”

‘Samen het verschil maken’

Inversable sluit de allernieuwste technologie aan op het bedrijfsleven. Het werkveld is breed. Van de zorg, de agrisector, het onderwijs en overheidsinstellingen tot kennisinnovatiekringen. Binnen de Gasfabriek werken de innovatieve bedrijven nauw samen. “We beseffen dat we samen echt het verschil kunnen maken”, zegt Steven. Zo is bijvoorbeeld blockchain meer dan een technologie die speculatieve cryptomunten faciliteert. “Er zijn zoveel meer mogelijke toepassingen.” Hij noemt een door Inversable ontwikkeld handelssysteem dat het voor huizenbezitters mogelijk maakt om onderling energie te verhandelen die hun huizen hebben opgewekt, een accreditatiesysteem voor de waardering van competenties en vaardigheden van medewerkers, een geautomatiseerde subsidieregeling voor het onderwijs, een compliance-tool voor de Omgevingswet en



een rekentool voor eenvoudige transacties van flexpersoneel tussen zorgorganisaties. “We denken bestaande werkprocessen zo uit dat we deze kunnen digitaliseren en soepel kunnen laten verlopen. Werken met open source biedt bovendien de mogelijkheid om communicatie in organisaties te verbeteren.”

Persoonsgebonden budget

Een mooi voorbeeld van de blockchaintechnologie vindt Steven ook de Persoonsgebonden Budget-munt (PGB-munt) die Inversable voor de gemeente Deventer ontwikkelde in een verkennende pilot. “In de oude situatie kregen zorgvragers echte euro's die ze ook konden uitgeven aan zaken die niet voor de zorg zijn en daarom dus bonnetjes moesten indienen ter verantwoording. Veel begeleiders waren een groot deel van hun tijd bezig met het controleren of alle zaken volgens de regels gingen. Dat kon anders, zo hebben we bewezen. Het gaat nu bovendien veel makkelijker én slimmer, dankzij de PGB-munt. Elke munt heeft een vaste tegenwaarde van 1 euro en is zo geprogrammeerd dat je deze alleen kunt uitgeven bij zorgaanbieders. Hiermee haal je het hele controleapparaat weg. Dat is met de PGB-munt overbodig geworden, omdat de compliance is geprogrammeerd in de muntjes. Je kunt ze niet inleveren waar het niet mag. En PGB-begeleiders kunnen zich nu inhoudelijk met hun vak bezighouden.”

De doeltreffendheid zit hem volgens Steven zowel in de technologie, als in de aanpak van de vraagstukken. “Wij zoomen helemaal uit en durven bestaande businessmodellen los te laten om het vraagstuk op te lossen. Neem het PGB-vraagstuk. Het doel van het PGB-budget is mensen helpen die zorg nodig hebben. Dat willen we met z’n allen toch financieren en niet de papierwinkel? Als je dit vraagstuk met een bril van 10 jaar geleden wilt oplossen, sla je de plank mis. Nieuwe technologieën bieden simpelweg doeltreffender oplossingen. Ze zijn ook niet tegen te houden. En begrijp me goed: het stuk gereedschap zoals blockchain is niet de oplossing. Het is een middel uit de bredere gereedschapskist om zaken te verbeteren. Het is niet *one size fits all*. Elke keer opnieuw zul je technieken moeten samenbrengen om een specifieke casus op te lossen. Onze business is die brug slaan tussen IT en business-vraagstukken.”

Nieuwe verdienmodellen

Inversable bestaat inmiddels ruim 5 jaar. “In de wereld van de technologie is dat een eeuwigheid”, lacht de jonge ondernemer. Het tempo waarin nieuwe technologieën elkaar opvolgen, gaat volgens hem ‘razendsnel en veel te snel’ voor traditionele sectoren. “Iedereen voelt wel dat de wereld verandert, maar niet iedereen kan op basis van inhoud goed onderscheid



‘Nieuwe technologie verandert de wereld sneller dan ooit tevoren’

maken tussen hype en revolutie. Afgelopen 5 tot 10 jaar is er ongelooflijk veel technisch gereedschap bijgekomen. Je kunt hier hele mooie inzichten uithalen, zeker op het gebied van zorgapparatuur. Wij helpen bedrijven om hiermee te werken en zo nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Hoe we dat doen? We laten hen hun verhaal vertellen, we pikken er samen de uitdagingen uit, waarop wij kleine high tech-oplossingen gaan bouwen en testen voor 2 tot 3 maanden. We houden niet van beginnen met lange trajecten. We testen in het klein met praktische prototypes of de probleemstelling die je hebt anders opgelost kan worden. Onze praktische experimenten tonen hoe groot de impact kan zijn van nieuwe technologie op de werkvloer. Wij geloven ook echt in nieuwe technologie. Het gebruik wordt ook steeds eenvoudiger, zeker als je er serieus in verdiept. Lukt dit je niet zelf, dan helpen wij.”

Menselijk kapitaal

Waarom willen medewerkers bij uw organisatie werken en blijven werken?

“Eerlijk is eerlijk. Het kost ons moeite om geschikte mensen te vinden. Dat geldt voor de hele IT-industrie. Talent is schaars. Wij lossen dat op door ook mensen aan te nemen die een grote mate van creativiteit hebben en *problem solving skills*. De grap is dat veel zaken en technieken in ons werk namelijk goed te leren zijn binnen ons bedrijf als je bezit over deze vaardigheden. We benaderen gericht studenten van Hogeschool Saxion en proberen hen te boeien voor onze organisatie. We maken een match als we de juiste skills zien. Aan de ene kant is het dus een probleem om mensen te vinden, aan de andere kant zien we dat alles wat we vertellen jonge mensen boeit. Ze blijven graag bij ons hangen om het werken met technieken te leren in de praktijk.”

Wat is voor uw bedrijf leidend: kwalificaties of competenties? En waarom?

“Competenties. Een kwalificatieniveau van iemand zegt in de praktijk niet altijd zoveel. Het gaat voor de lange termijn om de skills en vaardigheden die je nodig hebt om nieuwe technieken je eigen te maken. In onze industrie werkt het natuurlijk wel anders dan in de zorg waar je het BIG-register hebt en je bepaalde zorghandelingen op een bepaald niveau móet kunnen. Maar ons idee is dat als mensen over bepaalde basisvaardigheden beschikken, zoals affiniteit met ICT, stukje kritisch denkvermogen en oplossingsgericht werken, je hen in de praktijk geschikt kunt maken voor het vak zelf. Mijn vakgebied verandert zo snel dat ik niet geloof in een eenmalige

opleiding of een basisvacature met een lijstje technieken. Dat is allemaal in *no time* verouderd. Het gaat er om dat je de concepten achter het gereedschap leert begrijpen en daarmee kan werken. Daarom worden vaardigheden en competenties steeds belangrijker. Denk daarbij ook aan communicatie en teamwork. Een aandachtspunt voor opleidingen vind ik wel het stimuleren van de zelfredzaamheid en het oplossend vermogen van studenten. Die twee punten vinden we nu al drastisch minder terugkomen bij de opleidingsprogramma's van de hogescholen waar we mee samenwerken dan vijf jaar geleden.”

Heeft u zicht op het potentieel in uw organisatie? Denk aan beschikbare kwalificaties, competenties en vaardigheden.

“Zoals gezegd geloven wij in skills en vaardigheden en de ontwikkeling daarvan. We vinden het belangrijker dat je groei laat zien in plaats dan dat je één trucje goed kunt. We kijken continu naar: wat heb je gedaan, wat wil je nog leren en sturen daar ook op aan. Elke medewerker heeft bij ons in ieder geval 4 uur per week de ruimte om nieuwe technieken die ze interessant vinden te leren op eigen initiatief. Als we bij mensen het potentieel zien en ze hebben interesse in een nieuwe techniek, krijgen ze zelfs maximaal de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Een dergelijk leerproces levert ons vaak ook weer nieuwe ideeën op, zo is de ervaring. Heb je online materialen nodig? Dan faciliteren we dat heel graag. Want de wereld verandert exponentieel. Daar moeten wij in mee. Stimuleer je het lerend vermogen bij je medewerkers dan bouw je aan de toekomst van je bedrijf.”



Hoe heeft u dat potentieel inzichtelijk gemaakt? En op welke manier maakt u hiervan gebruik?

“Wij werken met het beloningssysteem [BadgeCollect](#). Een wereldwijd initiatief, dat werkt met open badges en dat is geïntegreerd in ons eigen online platform. Je kunt het zien als een galerij met je online diploma's/(deel)certificaten. Zodra je een bepaalde vaardigheid hebt getraind en behaald, verdien je een digitaal insigne van vaardigheid. Onderwijs en bedrijven maken er steeds meer gebruik van, als een soort digitaal curriculum vitae dat je opbouwt. Net zoals vroeger padvind



met een borst vol badges. Het badgessysteem is overigens ook reuze interessant voor zorgorganisaties die in de zomerperiode hun flexibele schil willen inzetten. Met één blik op de badges weet je meteen wie het beste bij je opdracht past. Wij maken zelf ook gebruik van deze badges voor skills en vaardigheden. De badges maken geen onderdeel uit van onze beoordelingscyclus. Het is wel een van de manieren waarop medewerkers kunnen tonen dat ze groei doormaken, en daar focussen we wel op tijdens beoordelingen.”

Zijn er binnen uw bedrijf medewerkers zonder kwalificaties maar met competenties?

“Ja, we hebben hier zowel universitair geschoolde medewerkers, als bijvoorbeeld iemand zonder technisch diploma, maar met een afgeronde studie psychologie. Hoewel deze persoon tijdens de sollicitatie geen programmeerkennis had en het technisch gereedschap totaal onbekend was, was het probleemoplossend vermogen ruimschoots aanwezig. Natuurlijk hebben we ook naar het papiertje gekeken, maar het gaat volgens ons ook om kansen geven aan mensen als je potentieel ziet. We hebben deze medewerker gezegd: je kunt 6 maanden leren en meelopen en dan kijken we of het werkt. De skills en vaardigheden bleken voldoende. Het gaat fantastisch. Deze persoon heeft eerst een interne uitdaging opgelost en deed zo meteen kennis over programmeren op. Daarna heeft deze medewerker samen met



‘Als je over critical én creative thinking beschikt, dan ben je blijkbaar ook geschikt voor ons vakgebied.’

collega's drie maanden gewerkt aan een verdiepend project bij een klant. Het begin van zelf technische onderdelen bouwen, is toen gemaakt. Als je over critical én creative thinking beschikt, dan ben je blijkbaar ook geschikt voor ons vakgebied..”

Wiens verantwoordelijkheid is het om kennis en vaardigheden op peil en actueel te houden? Hoe geeft u dit vorm en wie heeft welke rol?

“Medewerkers besteden zelf wekelijks 4 uur aan verdieping van hun kennis, maar hebben geen verplicht leerprogramma. Er is wel een duidelijke verwachting dat je het leuk vindt om met nieuwe dingen aan de slag te gaan. Dat trekt ook studenten aan. Met de badges geven we dit vorm. Iedereen kan zien welke badges anderen hebben behaald. Dat triggert mensen om ook bepaalde badges te behalen, zo zien we. En in de online marktplaatsomgeving van BadgeCollect zijn de badges onderverdeeld in categorieën waarin je ideeën kunt opdoen. We proberen zo het leerklimaat te faciliteren. Maar mensen hoeven niet verplicht bepaalde badges bij ons te behalen. Die zijn misschien over 5 jaar immers niet meer bruikbaar.”

Betrekt u medewerkers bij de besluitvorming in uw organisatie?

Geeft u ruimte aan de wensen en ideeën van medewerkers?

Zo ja; waarom en hoe?

“Ja. Het hoort ook bij een klein bedrijf. Ik geloof erin als we als groep verantwoordelijk zijn voor het werk dat we doen en zelfs voor de besluiten die we nemen. Dit is wellicht totaal anders dan bij grote bedrijven met een hiërarchische opbouw. We tellen hier veertien man vast personeel en per sector of per casus komen elke twee weken mensen uit onder meer de Gasfabriek samen bij elkaar die ook bij dit project betrokken zijn. We kijken samen wat er moet gebeuren. Het verhaal van de IT sector is echt anders dan andere sectoren. Mensen van buiten krijgen een kijkje in de keuken. Je lost vervolgens unieke problemen op met gereedschappen die we gezamenlijk kennen. Daarvoor heb je elkaar in de branche gewoon nodig.”

Innoveren en samenwerken

Wat is volgens u innoveren?

“Er zijn twee vormen van innoveren. De incrementele en disruptieve innovatie. Bij de incrementele zijn er al processen en die willen we sneller en beter maken. Dit zijn de meest voorkomende innovaties. Denk aan een verbeterde versie van je product. Of een versie met meer functies. De disruptieve innovatie komt er op neer dat door innovatie een nieuwe markt ontstaat, waardoor alles wat met de bestaande markt te maken heeft, verdwijnt of op zijn minst minder interessant wordt.”

Disruptief heeft kenmerken die het innoveren lastig maken voor grote bedrijven. Denk aan een olietanker bijsturen. Grote organisaties doen al jaren wat ze doen. Vooral grote

olietankers met veel ervaring zijn moeilijk bij te sturen. Vanuit Inversable zeggen we dan: lanceer een kleine speedboot die alle kanten mag opvaren. In de praktijk zien we vaak dat het bedrijf de speedboot na korte tijd alweer onderdeel wil maken van de olietanker. De beste speedboot vaart echter zonder controle en zeggenschap van de olietanker, want die kan maar één ding, het roer overnemen, en daardoor wordt de vernieuwing kansloos.”

Waarom kiezen bedrijven dan voor de behoudende strategie?

“Het moeilijkste aan het speedbootje is dat deze kannibaliserend kan zijn voor het huidige verdienmodel. Je moet dus een systeem gaan ontwikkelen dat potentieel heeft om zelf uit te groeien tot tanker maar heel klein en wendbaar begint. Bijvoorbeeld Amazon, de grootste internetwinkel ter wereld is nu met [Amazon Care](#) in de zorg begonnen. Een internetwinkel in de zorg, zullen velen denken? Ja! En zorgprofessionals staan bij Amazon op de loonlijst. Ze bieden een eigen zorgverzekering, ze zijn hun eigen farmaceut en die zorgprofessionals zijn hiermee onderdeel geworden van de grootste zorgaanbieder in Amerika. Preventie regelt Amazon via bijvoorbeeld de smartwatches, die het al via haar marktplaats verkocht.

Wat we hiervan kunnen leren? We moeten de olietanker durven loslaten en iets helemaal nieuws durven starten. Die huidige denkwijze om alles binnenboord te houden, is heel moeilijk vol te houden. Dan word je links en rechts ingehaald. Laat je je eigen speedboot echter los en mag deze wél investeren en als het lukt zelfs je grootste concurrent worden? Mooi! Dan heb je er vast een aandeel in, want je was er vroeg bij.

Zorgorganisaties hebben overal lopende contracten. Dat moet je eigenlijk niet willen. Het is doodzonde als nieuwe technologieën doodgeknuffeld worden om de olietanker varende te houden. En vergis je niet. Amazon is niet de enige die al in de logge zorgmarkt is ingestapt. Zo is het grote Google een zusterbedrijfje gestart, DeepMind. Dit houdt zich bezig met kunstmatige intelligentie en heeft een oogscan met algoritme ontwikkeld die [meer dan vijftig oogaandoeningen kan opsporen](#). Deze technologie is disruptief. Als je deze zaken te lang negeert, mis je de boot. Over een poosje is opleiden voor bepaalde zaken niet meer nodig, want je hebt een andere manier, zoals slimme machine learning. En dit is geen toekomstmuziek, dit is er nu al. Afwachten is fataal.”





Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen waarmee uw bedrijf te maken heeft of krijgt?

“Bij Inversable zijn we dagelijks bezig om met klanten speedbootjes op te zetten. De grootste uitdaging die we zelf als bedrijf hebben, is blijven met wat er gebeurt in de wereld. Zelfs voor ons gaat het mega snel. Er is daarnaast ook veel hype en ruis waar we niet aan mee willen doen. Als bedrijf werken we uitsluitend met open source technologie. Dit is open technologie die wordt ondersteund door online communities die het leuk vinden om kennis te delen en inhoudelijke discussies te voeren. Dit zijn voor ons de plekken om interessante nieuwe technologieën of toepassingen te ontdekken. Hier zitten ook de engineers van Google, Amazon en Alibaba. Zij delen uiteraard geen bedrijfsgeheimen over specifieke toepassingen, maar wel hun kennis over de algemene techniek met anderen. We zijn door onze participatie in dergelijke communities niet meer gelimiteerd tot onze eigen veertien medewerkers, maar hebben toegang tot kennis en ervaringen van de hele wereld. We leren van elkaars uitdagingen, lossen samen problemen op, delen gereedschappen en kennis met elkaar. Samen met enkele collega's loop ik zelf elke dag het belangrijkste nieuws en de gebeurtenissen in deze communities langs en ik maak vervolgens zelf de vertaling voor ons bedrijf indien relevant. Ik vertaal dus nieuw ontwikkelde gereedschappen, zodra deze in de open source community bewezen zijn, naar onze werkvloer. Zo kunnen wij steeds de nieuwste kernconcepten aan onze klanten aanbieden.”

Wisselen!

Gefeliciteerd, morgen mag u uw functie voortzetten binnen een zorgorganisatie! Bent u blij met deze baanwissel?

“De zorg is een heel interessant domein. Heel veel disruptieve innovaties zie je in de zorgsector opkomen. Huidige zorgorganisaties kunnen niet stil blijven zitten en zullen moeten acteren. Vooral de zinnige toepassingen van big data en machine learning kunnen erg interessant zijn, maar zeker ook preventie. Meten is weten is volgens mij het uitgangspunt. Wat is daar dan de waarde van, kun je denken? Nou, als je de match maakt tussen data, machine learning en de praktijk dan heb je je speedbootje in de zorg te pakken. Zoals gezegd, die bootjes zijn er om nieuwe verdienmodellen te introduceren, zoals Amazon Care. Een ding is zeker: De impact van deze speedbootjes is enorm. Houd ze in de gaten als je een olietanker bent. Veel zaken in jouw organisatie gaan inefficiënt. Hele nieuwe oplossingen dienen zich aan.”

Wat zou u meteen willen veranderen? Binnen de zorgsector als geheel en/of binnen uw zorgorganisatie?

“Ik zou direct de ruimte geven aan allerlei speedbootjes. En dus niet de controle in handen houden over hun ontwikkeling. Het is prima om in het prille begin alleen aandeelhouder zonder zeggenschap te zijn. Als zorgbestuurder laat ik ze hun eigen koers varen. Ik wil geen sturingscontrole, want alleen zonder kan ik blanco kijken naar de ontwikkeling ervan. Zonder de

beladenheid van alle problemen in de zorg van de afgelopen jaren wil ik zien of mijn speedbootje bestaande problemen kan oplossen. Ik voorspel: doe je dit niet, dan krijg je als zorgorganisatie de komende 10-15 jaar een hele zware dobber.

De Amazon Cares in de wereld pakken eerst de makkelijke zorg op, die 10% die weggaat bij de traditionele partijen was voor jou makkelijk verdiend. De verhouding zal echter veranderen. Jij hebt straks nog 80% en zij 20%, maar dat wordt 70-30 en 60-40 en uiteindelijk wordt jouw werk helemaal anders gedaan. Je wordt uitgehold en aan alle kanten ingehaald. Jij zit uiteindelijk nog met de moeilijke casussen waar het oude verdienmodel niet meer op rond te krijgen is.

Je ziet dit nu ook al heel duidelijk in de financiële sector. Traditionele banken hebben 101 financiële maatwerk producten. De nieuwe technologieën en 'fintech' start-ups pakken in eerste instantie een groot aandeel van de eenvoudige casussen van de banken weg. Zij groeien en groeien en mensen blijven daarna binnen hun platform. De banken gaan niet mee en hebben het nakijken met hun verouderde applicaties en toepassingen. Het wordt exponentieel moeilijk om traditionele business te drijven.

De nieuwe generatie adopteert namelijk moeiteloos nieuwe technieken en laten traditionele partijen links liggen. Je gaat uiteindelijk kopje onder met je tanker als je reactief blijft werken. Zet dus in op preventie. Ik noem een fitbit-horloge als voorbeeld. Hiermee kun je bijhouden hoeveel je sport. Nu zie je al dat bedrijven hun klanten een kortingscode geven als ze gebruik maken van zo'n fitbit. De echte waarde zit echter in de data van het horloge. Er zijn minder patiënten als mensen meer zouden bewegen. Er is nog veel meer data wat kan leiden tot inzichten voor preventie, maar daarvoor moet je met innovatiesessies en experts de diepte in duiken

en speedbootjes opzetten. Ik heb er een groot vertrouwen in dat als je met data gaat werken, dat je nieuwe inzichten krijgt. Het is een zorgwekkende ontwikkeling dat techreuzen als Amazon en Google in een rap tempo in binnen- en buitenland marktaandeel in de zorg winnen met data ten koste van traditionele zorgaanbieders zonder dat ze dit beseffen..”

Waarmee zou u potentiële medewerkers verleiden om bij u te komen werken?

“Het moeilijke is dat ik geen ervaring in de zorgsector heb. Dus ik weet niet hoe het in de praktijk gaat. Bij zorgorganisaties zullen skills en vaardigheden mogelijk minder belangrijk zijn dan kwalificaties, want bepaalde handelingen moet je bijvoorbeeld gewoon kunnen. Als je daar een tekort op personeel hebt, weet ik niet goed hoe je dat oplost. Met mijn techniek bril op zeg ik: Er moet waarschijnlijk iets fundamenteels veranderen in de aanpak van het werk. Door op kleine schaal te beginnen, kun je grote stappen zetten. Het zal even een zware dobber zijn om met creativiteit de huidige problematiek op een geheel andere manier te bekijken en op te lossen, maar het moet wel zo spoedig mogelijk gebeuren. Verleid je medewerkers met je speedbootjes. Daarmee spreek je in elk geval een nieuwe generatie medewerkers aan. Draag als organisatie ook belangrijke thema's uit, zoals duurzaamheid en maatschappelijke relevantie. Je trekt daar nieuwe mensen mee, die voorheen wellicht afknaptten op je traditionele organisatie.”

En wat zou u doen om medewerkers te behouden?

“Voordat ik de vraag beantwoord, wil ik twee trends noemen. Een belangrijke vraag achter deze vraag is namelijk: hoe ziet de zorgvraag er in de toekomst uit als Amazon en Google speedbootjes hebben varen die uitgroeien tot grote platformen? Hoeveel mensen hebben we nodig? Dat is afhankelijk van de adaptatiegraad van nieuwe technologie. Daar kun je nu eigenlijk niet op sturen, alleen ter kennisgeving aannemen. Een tweede trend waar je wel iets mee kunt, is dat mensen tegenwoordig niet meer 20 tot 30 jaar voor één werkgever werken. Dus je zou hen eigenlijk op de een of andere manier moeten faciliteren: met uitdagende projecten of zaken die 1-2 jaar lopen, zoals traineeships of taken met veel flexibiliteit en ruimte. Belangrijk is het om dit in je organisatie fundamenteel te faciliteren. Ik zie al vacatureteksten voor me als: *Kom een half jaar op dit project werken bij ons en gebruik je skills en vaardigheden nadien bij andere zorgorganisaties.* Door in te spelen op tijdelijke functies stimuleer je ook behoud binnen je sector. Die functies moet je ook dynamischer inrichten. Bij de zorgtaken heb je je professe als basis nodig. Dat is waar je geen verloop wilt. Maar op andere vlakken is het heel normaal of prima als iemand even meeloopt. En mijn stokpaardje is en blijft: bedenk binnen je olietanker raamwerken die veel meer ruimte geven aan eigen initiatieven. Soms weten mensen op de vloer echt wel hoe het beter kan, maar het organisatiemodel moet daar wel ruimte voor geven. Faciliteer het serieus. Neem het op in je budget. Ga vooral het eigen initiatief actief ophalen en laat het gebeuren. Ook al denk je zelf 'het levert niks op', maar het betekent voor mensen





intrapreneurship. Dat kun je binnen je olietanker doen en dan red je het 5-10 jaar langer, want dat er in je businessmodel wat moet veranderen, is duidelijk. Ik zie de impact van nieuwe technologie. Die is gigantisch.”

Welke (technologische, systeem, organisatorische of sociale) innovaties uit uw bedrijf neemt u mee naar de zorgorganisatie? Of zijn er andere elementen die u graag meeneemt? (recruitment, logistiek, marketing, verkoop o.i.d.)

“De focus op skills en vaardigheden en wat wij met badges invullen, kan je ook binnen de zorgsector gaan gebruiken. Dat maakt inzichtelijk wat er mogelijk is binnen zorgorganisaties en geeft die speelruimte. Wij bieden 4 uur per week ruimte voor zelfontplooiing. Ik leg de focus ook op de groei per persoon en maak dat inzichtelijk. Onze pizza-sollicitatie sessies zijn in de

zorg wellicht minder geschikt, maar ik kijk in dit opzicht wel echt naar mijn mensen. Ik zou graag mijn mensen meenemen die innovatief bezig zijn. Mensen die vragen durven stellen als: hoe krijgt nieuwe techniek de organisatie binnen 10 jaar failliet? Het antwoord op die vraag geeft namelijk zoveel inzichten. Ik zou zulke creatieve sessies toestaan. En andere directies uitdagen ook zulke sessies te houden. Niet alleen met elkaar, maar ook met de werkvloer. Het is natuurlijk best een challenge om zo open kaart te spelen, maar ik zou het ruimte geven en gaan proberen. Het is ook niet bedreigend. Het zijn allemaal kleine stapjes richting innovaties. In een paar maanden tijd zul je zien dat je een stap zet waarmee je nadrukkelijk aanhaakt op nieuwe ontwikkelingen in de markt. Je voelt namelijk dat je moet gaan handelen. Afwachten is het begin van het einde.”

trans
vorm voor werken
in zorg en welzijn

 **WGZ** Zorg en Welzijn

Spoorlaan 171 04
5038 CB Tilburg
088 144 40 00
info@transvorm.org
www.transvorm.org

Zutphenseweg 51
7418 AH Deventer
088 255 66 50
info@wgzorgenwelzijn.nl
www.wgzorgenwelzijn.nl