

Toekomst in Beeld

Voorwoord

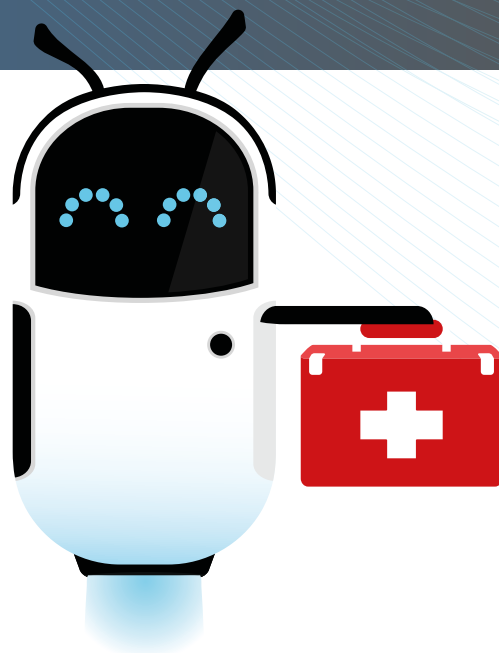
Als gevolg van de vergrijzing stijgt het aantal ouderen en daarmee het aantal mensen met één of meerdere aandoeningen. Daarnaast maken ontwikkelingen op het gebied van technologie (nieuwe medicijnen, nieuwe apparatuur voor diagnostiek en behandeling) het mogelijk om meer mensen beter te behandelen. Onder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





Rob Jansen



‘Mijn missie? Betekenisvol ondernemen!’

Rob Jansen van Chain Logistics in Uden zet al jaren sociaal ondernemen op de kaart. Hij inspireert ondernemers om met een andere bril naar zichzelf en de maatschappij te kijken. Eén van de sociale innovaties die hij toepast, is *open hiring*. Een succesvolle manier om nieuwe mensen te werven. “Een opleiding of werkervaring zijn niet nodig. Als je gemotiveerd bent om te werken, is dat voldoende.”

Tekst: Natasja Ververs | Fotografie: Yuri Floris

Chain Logistics bestaat sinds 2000. Het bedrijf uit Uden levert logistieke diensten en assemblage-oplossingen voor diverse bedrijven. Eigenaar is Rob Jansen. Hij streeft niet alleen tevreden klanten na, maar nadrukkelijk ook tevreden medewerkers. “Werk geeft zekerheid. Het maakt dat je kunt bouwen aan de toekomst. Door onze manier van werken, helpen we medewerkers aan een betere toekomst.”

Rob vertelt hoe hij ruim 20 jaar geleden, op zijn veertigste, zijn bedrijf startte. Hij had daarvoor jarenlang voor diverse Amerikaanse ondernemingen gewerkt en beseftte dat hij niet gelukkig werd van de wijze van leidinggeven. “Ik wist dankzij die concerns perfect hoe ik een bedrijf moest leiden, maar er was gewoon geen aandacht voor de mensen die er werkten. Dat ging ten koste van veel zaken: de productie, het ziekteverzuim en personeelsverloop. Dat druiste in tegen alles waar ik voor sta. Ik wil juist waarde toevoegen aan mens en product. Met meer oog voor je medewerkers én hun gezinnen behaal je namelijk dezelfde of zelfs betere resultaten. Hierbij is niet alleen het resultaat belangrijk, maar ook de weg ernaartoe”, stelt de Brabantse ondernemer.

Maatschappelijke impact

Chain Logistics is volgens Rob een ‘social enterprise’. Zo helpt het Udense bedrijf onder meer mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt aan een reguliere baan en leidt hen op binnen de logistieke dienstverlening. “Dankzij deze initiatieven kunnen onze kandidaten succesvol aan hun toekomst werken. Dat is ook precies wat in mijn ogen betekenisvol ondernemen inhoudt. Het gaat om het bieden van een toekomst. Omdat iedereen daar recht op heeft.”

Rob zet verder alles in om zo groen mogelijk te ondernemen. “Met 35 auto’s rijden we heel Europa rond. Dit doen we zo duurzaam mogelijk. Een jaar geleden hebben we ook dit energieneutrale bedrijfspand betrokken. Ik kan me het ondernemerschap op geen enkele andere manier voorstellen dan: duurzaam en met maatschappelijke impact.”



Waar Rob begon met zes auto's en afhankelijkheid van één klant, telt zijn onderneming inmiddels 86 medewerkers en vele tientallen vaste klanten, waaronder Rituals en enkele drankbedrijven. Ook zonen Tim en Rik werken met plezier in de zaak. Volgens Rob gaat het bij sociaal innoveren om een paar zaken: “Zorg dat er een eenheid ontstaat op je werkvloer, zodat mensen graag bij je werken. Dan hoeft je ook nooit te zeggen: *je móet overwerken*, je mensen voelen dat dan vanzelf aan. Naast een homogene groep is ook dienend leiderschap belangrijk. Ik stel me als directeur dus in dienst van de mensen op de werkvloer. Ik richt me op het bevorderen van het gemeenschapsgevoel en de persoonlijke groei van onze medewerkers. Dit is behoorlijk uniek in de transportsector, waar alles heel directief werkt. Dat laatste was precies de reden waarom ik niet kon aarden bij Amerikaanse concerns. Ze legden de werkvloer alles op en haalden zo zeker niet het beste in de mensen naar boven.”

Een baan zonder sollicitatiegesprek

Als tweede bedrijf in Nederland heeft Rob in 2019 het principe van ‘open hiring’ ingezet. “Mensen kunnen bij ons een baan krijgen zonder sollicitatiegesprek. Ze bepalen ook zelf of ze geschikt zijn voor onze vacatures. We vragen in de vacature bijvoorbeeld letterlijk: *Kun je 10 kilo tillen en 4 uur per dag staand werken? Dan ben je van harte welkom bij Chain!*



“Open hiring werkt!”, stelt Rob enthousiast. “Binnenkort starten we met de tweede ronde van open hiring. Dan moeten we weer veertig mensen aannemen. In 2020 deden we dit voor het eerst. We kregen 72 aanmeldingen, hiervan hebben we er dat jaar 21 aangenomen. Dat beperkte aantal heeft met de mogelijkheden van onze begeleiding te maken. Uiteindelijk komt iedereen op de aanmeldlijst aan de beurt, omdat iedereen een eerlijke kans verdient.”

Chain Logistics realiseerde dankzij open hiring ruim 17.000 arbeidsuren in de assemblage, bijna 3.100 uren in het magazijn en ruim 850 uren in de logistiek. “In totaal 18,39% van alle gewerkte uren hebben we dankzij open hiring kunnen invullen. We hebben acht leerplekken gecreëerd. Twee deelnemers zijn intern doorgestroomd naar een betere baan, de rest bij een ander bedrijf in de branche. Vijf deelnemers stroomden uit, om diverse redenen.”

‘Je mensen bepalen of vernieuwingen gedragen worden’

Rob vertelt dat open hiring per toeval op zijn pad kwam. “Open hiring is door Greyston Bakery in New York bedacht. Twee mensen in onze raad van advies zaten bij de Start Foundation die open hiring naar Nederland heeft gehaald. Zij brachten het bij mij onder de aandacht. Ik deel het nu met elke ondernemer. Zeker met mensen die zich beklagen over de krapte op de arbeidsmarkt.”

De enthousiaste ondernemer beseft dat open hiring niet voor elke functie haalbaar is. “Maar mondjesmaat druppelen hier nog steeds mensen binnen. Die gaan we vanuit hun motivatie inzetten en eventueel verder opleiden. Ja, het kost een hoop tijd en energie. En je hebt ook draagvlak van andere medewerkers nodig. Daar gaat het uiteindelijk allemaal over bij innovatie-adoptie; Je mensen bepalen of vernieuwingen gedragen worden. Maar ik zeg nadrukkelijk: Wie open staat voor anderen, is al vernieuwend bezig. In dat opzicht spreekt dit interview voor de zorgsector me ook erg aan. Je krijgt input uit een vreemde sector en stelt je hiervoor open. Daarmee is de eerste stap voor het innoveren van het personeelsbeleid in de zorgsector al gezet.”

Menselijk kapitaal

Waarom willen medewerkers bij uw organisatie (blijven) werken?

“Chain Logistics heeft een open en sociale structuur. Je ziet en voelt hier overal op de werkvloer dat we extra aandacht hebben voor onze mensen. We willen medewerkers echt kennen en weten hierdoor ook wat er speelt bij hen. Dit schakelt makkelijk als er een keer een persoonlijke uitdaging is die zich moeilijk met de werktijd laat combineren.

We stimuleren daarnaast een leven lang leren. Niks hoogdravends, maar zo normaal mogelijk. Door echt oog te hebben voor wat er leeft bij onze medewerkers, proberen we ze ook langdurig aan ons bedrijf te binden. Als werkgever met 85 mensen in dienst probeer ik voor een zo goed mogelijk bestaan te zorgen voor de 85 gezinnen waar mijn mensen deel van uitmaken. Ik moet dan ook zorgen dat ze hier graag willen blijven. Die persoonlijke betrokkenheid draagt bij aan binding van mensen aan ons bedrijf.

Mensen binden en boeien vind ik overigens vanzelfsprekende kreten. Ik zou iedereen willen zeggen: zorg voor een bedrijfscultuur waarin oprechte aandacht voor je medewerker voorop staat en zorg dat je mensen kansen krijgen én grijpen. Bedenk als werkgever ook altijd hoe je zelf behandeld zou willen worden. Het gaat ook allemaal niet om geld, het gaat om intrinsieke motivatie.”

Is uw onderneming om andere redenen nog aantrekkelijk voor medewerkers?

“Ja, ik stimuleer andere bedrijven om zo groen en sociaal mogelijk te ondernemen. Ik houd hiervoor kwartaalbijeenkomsten en ondernemers uit heel Nederland komen naar ons toe om zich te laten inspireren. Dit zijn gave sessies. We houden deze in de collegezaal naast ons personeelsrestaurant. Een zaal met tribune en in totaal 34 zitplaatsen. Er ontstaat altijd iets moois tijdens onze inspiratiebijeenkomsten. Mensen praten hierdoor over ons bedrijf. Ik wil zo overal waar ik kan een zaadje planten en mensen laten nadenken over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en hoe ze hier als ondernemer een bijdrage aan kunnen leveren.

Ik draai als ondernemer ook graag mee met allerlei landelijke projecten van universiteiten en TNO. Dat geeft me de mogelijkheden om zaken te veranderen. Bijvoorbeeld een project als *change gear*, een onderzoek naar learning communities. Hier proberen we tools te ontwikkelen om een verandering in gang te zetten. En ik stimuleer anderen om dat ook te doen. Het levert ons bedrijf zoveel nieuwe kansen op. Dat is uiteraard weer voor onze mensen aantrekkelijk.”

Worden medewerkers actief betrokken bij deze kennisessies?

“Ja, we nemen elke medewerker hierin mee. We doen het immers allemaal samen hier. Deze vorm van strategisch en creatief ondernemen is een jaar of 5 geleden begonnen met een bepaalde filosofie van de directie. Die zegt duidelijk dat

niemand meer is dan een ander en dat ieders mening telt. We dragen dit én respect voor elkaar heel nadrukkelijk uit op de werkvloer. We hebben verder een *open door-policy*. Dat laatste komt voort uit mijn werkervaring bij de eerder genoemde Amerikaanse concerns. Als je daar de deurklink van je manager aanraakte, was het al mis. Dat verafschuwde ik. Ik wil juist dat iedereen weet dat ie met me in gesprek kan. Mensen binden zit hem dus ook in je openheid en uitstraling. Kleine dingen zorgen ervoor dat mensen graag met je werken, maar ook dat ze zich gehoord voelen. Dat is allemaal zó belangrijk.

En als ik dan weer het nieuws hoor over politiebonden die hun undercoveragenten niet eens vragen hoe het met hen gaat. Dan zit het in de basis al mis met je personeelsbeleid. Heb oog voor je mensen en betrek hen bij je plannen.”

Heeft u zicht op het potentieel in uw organisatie? Denk aan beschikbare kwalificaties, competenties en vaardigheden. En hoe maakt u gebruik van deze inzichten?

“Ja, alles wordt in ons HR-systeem geregistreerd. We proberen mensen ook uit te dagen om verder te gaan en hun potentieel ten volle te benutten. Laag in de organisatie is die behoefte aan persoonlijke ontwikkeling er niet echt. Toppertjes komen vaak vanzelf bovendrijven en krijgen ook alle kans om te groeien van productiemedewerker naar voorvrouw of -man. We gaan

overigens niemand dwingen om zich te ontwikkelen. Het moet vanuit de medewerker zelf komen.

Als het nodig is, wordt het HR-systeem gericht gebruikt. Zowel de HR-afdeling, als de voorman heeft er inzicht in, als dat noodzakelijk is. Het is een transparant systeem dat erop gericht is om onze mensen beter te maken in hun werk. We gebruiken de informatie met name om mensen in hun kracht te zetten.”

Wat is voor uw bedrijf leidend in het aannamebeleid, de functie-indeling of de werk- en taakverdeling: kwalificaties of competenties?

“Kwalificaties en competenties vinden we niet belangrijk, wel iemands motivatie. Bij Chain Logistics zeggen we: *ben je gemotiveerd om te werken? Dan ben je welkom!* We nemen mensen aan zonder sollicitatiegesprek, dit is het eerder genoemde principe van open hiring. We vragen mensen waar ze zoal tegenaan lopen en kijken als bedrijf hoe we zaken kunnen wegnemen. Naast iemands mentaliteit, willen we dat een medewerker ook iets aan zijn eigen levenssituatie wil verbeteren: denk aan betalingsproblemen oplossen. Want die drive motiveert extra om hier alles uit je werk te halen. Vanuit die motivatie gaan we vervolgens met iemand aan de slag. Oh ja, ook iemands papieren of leeftijd zeggen me helemaal niks. Hier werken zelfs chauffeurs van 79 jaar. Maar ook een



huisvrouw die altijd voor de kinderen heeft gezorgd en nooit heeft gewerkt. Nergens kregen ze een kans. Hier wel. Kun je elke dag maar drie uurtjes werken? Prima. Die flexibiliteit is hier mogelijk. Ja, je levert als werkgever constant maatwerk. Maar het kost ons aan de andere kant weinig moeite om aan mensen te komen. We leiden zelf ook mensen op en staan altijd open voor stagiaires.”

U noemt veel uitdagingen rondom open hiring, wat zijn de voordelen?

“We hebben dankzij open hiring veel minder problemen dan andere transportbedrijven die nauwelijks aan mensen kunnen komen. Voor de managementfuncties en voormannen is de spoeling wel wat dunner. Dan vis je allemaal in dezelfde vijver. Het mooie is dat ik nog een bak vol mensen heb, die zeggen: *Als er een plek bij je bedrijf vrij is, denk dan aan mij, Rob*. Mensen willen nu eenmaal graag werken voor een bedrijf dat oog heeft voor hen. Zo simpel werkt het. We hebben hier ook al diverse mensen gehad die zijn weggegaan, maar toch weer terugkwamen: eentje zelfs binnen 4 uur! Dat gebeurt serieus heel vaak. *Niet iedere verandering is een verbetering*, zeggen ze dan. En vaak mis je pas wat je hebt, als je het niet meer hebt.

We hebben hier ook stagiaires die meerdere stages willen lopen. Dat is het grootste compliment dat je kunt krijgen. Of dat naast een vader, moeder en zoon ook nog de andere zoon bij je wil komen werken. Dat is prachtig. Dan betekenen ze blijkaar veel voor je werknemers.”

Zojuist vertelde u dat het de verantwoordelijkheid is van de medewerker om zijn kennis en vaardigheden op peil te houden. Hoe geeft u dit vorm?

“Die verantwoordelijkheid ligt inderdaad bij de medewerker zelf. We proberen het leren echt te stimuleren onder medewerkers. Op onze elektronische informatieborden op de werkvloer wijzen we onze mensen bijvoorbeeld ook op het opleidingsbudget van 3.000 euro dat ze mogen claimen. We zijn daarnaast samen met andere bedrijven in Uden gestart met de Maashorst Academy. Hier kun je bijna alles leren wat je wilt. Het is onderwijs op maat. Mensen leren er deels online en deels fysiek. Doelstelling van deze leerplek is dat mensen met en van elkaar leren en zichzelf ontwikkelen en hun kennis verrijken. We creëren werkgelegenheid, bieden ontwikkelmogelijkheden en stellen leerfaciliteiten beschikbaar voor eenieder die

gemotiveerd is, ongeacht afkomst en verleden. Doordat we samen met andere bedrijven de leerwegen faciliteren, ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor medewerkers. Neem het naburige bedrijf Beter Bed. Dit bedrijf heeft een chauffeur die last had van zijn rug en niet meer kon sjouwen daar. Door buiten de kaders te denken, kun je samen een oplossing bedenken voor deze medewerker en door het juist net wat anders te doen, dus iemand toch aan het werk houden. We denken waar mogelijk dus ook samen na over personele uitdagingen en kijken hoe we zaken samen anders kunnen doen. Binnen de Maashorst Academy werken de personeelsfunctionarissen van aangesloten bedrijven onderling samen om als groep personele uitdagingen het hoofd te bieden. Dat heeft zeker meerwaarde. Het helpt ons bijvoorbeeld ook bij de btw-vraagstukken als we personeel onderling uitwisselen.”

Zijn er los van de Maashorst Academy nog andere ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers?

“Jazeker. Als bedrijf laten we ons ook graag misbruiken voor allerlei landelijke initiatieven. Zo is er bijvoorbeeld vanuit het TNO het initiatief ‘veranderend leiderschap’. Doordat we daarmee bezig zijn, test TNO zaken op ons uit en daardoor lopen wij met veel sociale innovaties voorop. Ja, je moet er lef voor hebben. Veel ondernemers hebben er ook geen zin in. Zij vinden het gedoe. Maar als

je altijd alleen focust op je eigen bedrijf, kom je ook niet verder. Wij kiezen daarom juist gericht voor inspiratie van buiten.”

Je moet ook wel financieel gezond zijn om dit allemaal te kunnen toch?

“Klopt, maar dat kunnen wij betrekkelijk eenvoudig regelen. Wij kunnen immers zelf bepalen hoeveel winst wij maken, dat is het voordeel van een sociale onderneming. Ik hoef ook geen potjes te reserveren om dit mogelijk te maken, wij doen dit gewoon. Dat zit ook in ons DNA. Overal verspreid ik het woord over open hiring. Ik lijk soms wel een boodschapper, maar als er een paar mee beginnen, kunnen we samen een beweging op de arbeidsmarkt in gang zetten. Daarvan ben ik overtuigd. Ja, ik ben een pionier op het vlak van sociaal innoveren, maar het ontstaat ook gewoon. Het komt op mijn pad. Neem de raad van advies die ik enkele jaren geleden heb aangesteld voor onze onderneming. Na mij zijn andere bedrijven dat ook gaan doen, omdat het ons veel heeft gebracht. Zaken komen overigens niet toevallig op mijn pad. Ik sta ervoor open. Die houding helpt als je wilt innoveren.”



Betrekt u medewerkers bij de besluitvorming in uw organisatie?

“Uiteraard. En besluitvorming binnen mijn organisatie gaat ook over de toekomst van mijn zonen. De raad van advies wijdt hen nu al in. Ik ben overigens tegen een ondernemingsraad: daarin zitten veelal mensen met een ‘anti-houding’ of mensen die bang zijn voor hun baan. Ik geloof meer in een sociocratische aanpak: alle medewerkers kunnen meedenken over het beleid. Bij alle besluiten nemen we ideeën van medewerkers mee. Zij weten het beste wat werkt voor de werkvloer. Dat zagen we bij de implementatie van ons transportmanagementsysteem. De planners weten het beste hoe dit moet werken, dus zij worden erbij betrokken, net als onze chauffeurs. We gaan nu ook weer scanners implementeren in de producties. Hierbij betrekken we onze productiemedewerkers.”

**‘Ik geloof in een
sociocratische aanpak:
alle medewerkers kunnen
meedenken over het beleid’**

Innovatie en samenwerking

Wat is volgens u innoveren?

“Innoveren is veranderingen doorvoeren die nog niet gangbaar zijn. En dan doel ik op veranderingen om processen beter te maken, het werk eenvoudiger en problemen op te lossen. Denk aan open hiring. Dat is voor veel bedrijven nog heel vernieuwend.

Innoveren vereist lef, maar ook visie. Ik probeer innoveren te stimuleren bij onze medewerkers. Ik wil ook dat elke medewerker ondernemend leiderschap uitdraagt. Een productiemedewerker mag bij ons gewoon zeggen wat hij anders wil op de werkvloer. Wij luisteren daarnaar en proberen zaken gericht te verbeteren. En ja, sommige medewerkers lopen de deur hier plat; Klasse, vind ik dat. Doe het maar eens! En ze komen serieus met steeds meer verbeteringen. Hoe betrokken wil je je mensen hebben?

Op wat voor manieren innoveert Chain Logistics?

“Zoals gezegd zijn we hier in Uden -met ondernemers van de Maashorst Academy- aan het onderzoeken hoe we onderling personeel kunnen delen of uitwisselen. Zulke innovaties zorgen ervoor dat het constant bruist op de werkvloer. Innovatie zit sowieso in het DNA van ons bedrijf. Een paar



jaar terug bleek uit onderzoek bij TNO ook dat innovaties het beste werken in sociale bedrijven, waar iedereen in het innovatieproject wordt meegenomen. Da's wel een compliment voor ons veranderingsmanagement!

Op het gebied veranderend leiderschap heeft TNO ook een LEAD-traject bij ons ingezet. Het doel hiervan is zorgen dat innovaties beter tot hun recht komen. De uitkomst was dat je bij innovaties eerst moet kijken naar je bedrijfscultuur en dat je medewerkers moet vragen om met ideeën te komen. Vraag hen hierbij om als ondernemers te denken. Door zo te werken, kun je innovaties beter plaatsen op de werkvloer.

En ja, voor ons is dit voorgaande allemaal gangbare materie en klinkt alles heel logisch. Ik kan me voorstellen dat het voor velen nog een ver-van-mijn-bedshow is. Hen wil ik zeggen: Richt je meer naar buiten toe. Daardoor krijgt je onderneming nieuwe kansen en dat straalt positief op je bedrijf af. Ja, het kost je veel tijd. Maar het innoveren levert zoveel op!"

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen waarmee uw bedrijf te maken heeft en hoe bereidt u zich daarop voor?

"Als je kijkt naar het milieu, dan is verduurzaming van ons wagenpark onontkoombaar. De energiekosten rijzen werkelijk de pan uit. Daarnaast is de beschikbaarheid van personeel drastisch veranderd. De bevolking vergrijsd in rap tempo en er is oorlog in Oekraïne. Dit zijn grote uitdagingen voor veel ondernemingen die om innovaties en verduurzaming vragen. Verduurzamen is ook noodzakelijk, omdat over een paar jaar alles qua regelgeving anders wordt. Je mag over enige tijd bijvoorbeeld niet meer met dieselwagens in milieuzones rijden. Je kunt denken: dat zal mijn tijd wel duren, maar het zijn wel uitdagingen voor mijn kinderen. Je kunt geen zaken vooruitschuiven als je nu die kennis al hebt. Je bent dat aan de maatschappij verplicht.

Een andere ontwikkeling is automatisering. Ik heb hier altijd al erg in geloofd. Toen wij een klein bedrijfje waren, heb ik al zwaar geïnvesteerd in een ERP-systeem en alle systemen aan elkaar laten koppelen. Klanten kunnen hierdoor heel makkelijk gegevens met ons uitwisselen. Het voordeel hiervan is ook dat je klanten aan je bindt. Je maakt ze immers deels afhankelijk van jou, door je slimme datasysteem.

Ik geloof verder heilig in partnership. Wij zoeken heel erg de samenwerking met andere bedrijven. In een partnership word je namelijk het verlengstuk van een ander bedrijf. Hierbij merk ik op dat data steeds belangrijker wordt in werkprocessen. Of je het nu hebt over de logistiek of de zorg. Data maakt proactief handelen mogelijk en dat wordt erg gewaardeerd door partners én klanten. Omdat je met data ook gericht kunt sturen op kwaliteit en snel zaken kunt signaleren, heb je een voorsprong op de concurrentie."

Slimme logistiek in de zorg

"Ik heb overigens weleens meegedraaid in een innovatief project voor de zorg om *the last mile* van iemand logistiek



beter in te vullen, bijvoorbeeld door medicijnen en maaltijden tegelijkertijd te laten bezorgen. Hier kwam het voordeel van het werken in de logistiek ons ten goede, wij werken immers met flow charts en zijn gericht op slimmer werken. Zorginstellingen deden zaken op de ene manier, wij toonden hoe het logistiek ook anders kon. Met slimme logistiek realiseerden we tijdswinst en minder zwaar werk. Zo zie je: openstaan voor ideeën van iemand van buiten je onderneming loont.

Als wij hier studenten krijgen, leren we hen als eerste om een flow chart van het bedrijf te maken. Dit is zo waardevol voor een medewerker, dan weet je hoe alle lijntjes lopen en zie je de bedrijfsprocessen in beeld. Als mensen dit inzicht eenmaal hebben, zie je ze gaan nadenken over bestaande workflows. Het helpt dus om betrokkenheid te creëren. Zo'n flow chart opstellen, lijkt overigens heel makkelijk, maar het is helemaal niet vanzelfsprekend. Zonde eigenlijk. Het is ook weer een kans om werkprocessen onder de loop te nemen en waar mogelijk te verbeteren.

Vacatures invullen kost ondernemers sinds enige tijd heel veel meer moeite dan enkele jaren geleden. Het bijzondere is: bij ons kloppen ze nog steeds aan de deur of ze bij ons mogen werken. Mensen geloven dit vaak niet, omdat veel bedrijven geen personeel kunnen vinden. Goed om te weten, is dat wij al jarenlang werken aan ons merk en de warme cultuur binnen ons bedrijf. We zijn echt een sterk merk. Onze achterdeur is daardoor wat meer dicht dan bij andere logistieke ondernemingen. Ons verloop is ook veel minder. Er zit hier in Uden overigens een bedrijf dat accepteert dat zijn jaarlijks verloop 25% is. De bewuste ondernemer zegt dat hij zo de loonkosten laag kan houden. Ik vind die redenatie onbegrijpelijk. En ben er ook van overtuigd dat beschikbaar personeel uiteindelijk liever voor een fijn bedrijf werkt waar je mag meedenken, dan voor een directief bedrijf dat geen oog voor je heeft en je net zo rap weer inwisselt voor een ander."

Wisselen!

Gefeliciteerd, morgen mag u uw functie voortzetten binnen een zorgorganisatie! Wat zou u meteen willen veranderen? Binnen de zorgsector als geheel en/of binnen uw zorgorganisatie?

"Ik heb daar serieus weleens over nagedacht om van positie te wisselen met iemand anders. Ik heb namelijk twee lastige pubers gehad en heb weleens gedacht in die fase: wat zou het mooi zijn als je in een bepaalde periode de kinderen van een ander gezin kon nemen. En daarna dan samen ideeën uitwisselen over de aanpak van opvoedkundige uitdagingen. Dat hebben we overigens nooit gedaan. Maar lijkt me écht nuttig. Het ophalen van ideeën in andere branches via een interview als dit, vind ik dan ook echt nuttig. Mijn idee voor in een zorginstelling is wellicht helemaal niet verfrissend, maar ik wil het toch delen. Het werk in de zorg komt op mij over als een ondergewaardeerd beroep, omdat mensen aangeven dat ze zich niet gehoord en gewaardeerd voelen. Daarnaast kunnen organisaties lastig aan personeel komen en werken bestaande medewerkers hierdoor onder een enorme druk. Dat móet anders. Om te weten hóe, dien je elke week bewust tijd vrij te reserveren in je agenda. Veel mensen zijn standaard helemaal vol ingepland. Ik kies er elke week bewust voor om maximaal 80% van mijn agenda vol te plannen. Ik wil per se 20% vrij houden om rustig na te kunnen denken over hoe ik zaken anders kan doen binnen mijn organisatie. Bewust innovatietijd inplannen dus.



Als werkgever in de zorg zou ik ook meteen aan de slag gaan met het werkplezier. Mensen moeten weer graag in de zorg willen werken. Dit los je overigens niet ineens op, maar je kunt wel een weg uitstippelen hoe je dit op de lange termijn wilt vasthouden. Ik zou ook direct met medewerkers in gesprek willen over hun ervaringen. Daar heb ik nu namelijk onvoldoende zicht op. Als je een bedrijf goed wilt leren kennen, dan weten medewerkers je het beste te informeren. En daarna vaak de leveranciers en klanten. Hierna zou ik proberen om nieuwe zaken mogelijk te maken, zoals nieuwe instroom. Ik heb begrepen dat daar een groot probleem zit en dan vooral hoe je meer mensen bij de zorg

betreft. Zij-instromers met de motivatie om te helpen zijn wellicht een goed idee. Dan ga je dus vanuit de open hiring-gedachte mensen laten instromen op bepaalde taken. Ik hoorde hier onlangs overigens dat het ziekenhuis in Uden zoveel mensen moet ontslaan, omdat ze er financieel niet meer uitkomen. Maar dan zit je verdienmodel dus niet goed in elkaar! Als mensen namelijk zo schaars zijn, moet je daar nooit op bezuinigen! Ik hoor vol ongeloof zulke nieuwsberichten aan."

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

"Niet met geld. Wij zeggen hier altijd: we zijn een heel prettig bedrijf om voor te werken. Je hoeft ook nooit angstig te zijn om je mening te geven. Je mag hier alles zeggen. We beluisteren ieders ideeën, omdat deze zorgen voor nieuwe kansen. Ik zou potentiële zorgmedewerkers ook altijd het eerlijke verhaal vertellen: *ja, het is af en toe keihard werken, maar het is een ontzettend waardevol beroep. Zonder de zorg staat alles stil. Jij maakt dus het verschil als zorgmedewerker!*

Ik zou hen ook zeker meenemen in mijn visie. Daarmee kun je zeggen: *de situatie is nu wellicht nog niet optimaal, maar we zetten gerichte strategische stappen, zodat we over 10 jaar hier staan als zorgorganisatie.*

Als je je medewerkers ondernemend wilt maken, dan moet je zorgen dat ze je visie kennen. Wij dragen deze overal in ons bedrijf uit op onze schermen. Je moet daarnaast ook je verhaal persoonlijk aan je mensen vertellen. Dus: *zo en zo zien we onze toekomst voor ons.* Als je de belangrijke elementen van je visie deelt met je mensen, gaat het bij hen bruisen. Doe je dat niet, dan kun je van je mensen ook geen enthousiasme voor jouw ondernemerschap verlangen.

De basis van mijn insteek zit dus duidelijk in de mens. Als je die achter je ondernemersvisie krijgt met betrokkenheid, motivatie en enthousiasme, dan heb je het al bijna gewonnen. Dat gaat dus bijna niet over geld!"

Hoe zou u mensen stimuleren om voor het werk in de zorg te kiezen?

"Nou, ik vraag me af of alle mogelijke instroomkanalen goed onderzocht zijn. Kun je oud-uitstromers bijvoorbeeld nog terughalen door bij hen het vuurtje weer aan te wakkeren? Het is me onduidelijk of dat wordt geprobeerd. Ik zou voorstellen om mensen sneller op te leiden voor losse taken die eenvoudig uitgevoerd kunnen worden (*job crafting*), zodat bestaande medewerkers minder taken hebben. Ik denk ook dat niet zo zeer meer geld, maar wel meer maatwerk in de zorg nodig is om de personele uitdagingen op te lossen.

En spreek bij je wervingscampagne nieuwe mensen ook eens aan op hun gevoel: *je wilt toch ook dat zorgmedewerkers voldoende tijd hebben om aan het bed te staan én tijd overhouden om vrij na te denken? Daar kun jij voor zorgen, denk mee over ons prachtige vak!* Ik trek hierbij bewust de parallel met Defensie, die op dit moment een goede campagne heeft: *Om de krijgsmacht ook in de toekomst sterk te houden zijn elk jaar nieuwe medewerkers nodig. Vooral jongeren en reservisten.*



Zo houdt Defensie een juiste mix van ervaren en niet ervaren personeel, jong en oud. Bekijk hier onze mogelijkheden.
Maak je werk ook aantrekkelijk met de juiste omstandigheden. Ik zie vooral veel foute financiële stromen. De medicijnleveranciers zijn te rijk, persoonsgerichte zorg moet voorop staan, niet hun verdienmodel. De overheid kan hier een enorme rol in spelen.”

En wat zou u doen om medewerkers te behouden?

“Als je ze makkelijk aantrekt, dan behoud je ze ook. Een fijn bedrijf heeft de achterdeur gesloten. Als je goed voor je mensen bent, zul je ze behouden.”

Welke innovaties uit uw bedrijf neemt u mee naar de zorgorganisatie?

“Ik ben van het automatiseren en zeg altijd: hard werken is niet nodig, als je ook slim kunt werken. Als bepaalde zaken je dus nog heel veel handwerk kosten, kijk dan hoe je het werk kunt automatiseren. Zo hebben wij ook ons

transportmanagementsysteem geautomatiseerd en krijgen we van elke auto in ons boordritensysteem de informatie van ritten en de beloningsinformatie doorgestuurd. Scheelt veel overschrijfwerk!

Wist je trouwens dat als je je medewerkers stimuleert om heel lui te zijn, dat ze dan zelf op zoek gaan naar automatiseringsmogelijkheden? Zo vind je in ieder bedrijf wel automatiseringsmogelijkheden. Een andere optie is om mensen van buiten binnen te laten in je bedrijf. Zij kijken met een frisse blik naar allerlei zaken in je bedrijfsvoering. Vaak hoor je mensen zeggen *ja, maar dat doen we al jaren zo*. Als je in die redenatie blijft hangen, mis je kansen om je bedrijf te vernieuwen en verduurzamen. Niet doen dus. Innoveren begint met loslaten wat je nu doet.”

trans voor werken
in zorg en welzijn
vorm



WGv 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@wgvozorgenwelzijn.nl
www.wgvozorgenwelzijn.nl

