

transvorm magazine

verder
met werken
in zorg en
welzijn



NUMMER 1 | 2025 WERKGELUK > kern van een gezonde organisatie | VAN ONRUST NAAR RUST > een verpleeghuis zonder zzp'ers | BRAINPORT > oog voor de menselijke maat | MEER BEHOUD > waardeer je medewerkers | ZORGVERNIEUWER JAN VANWEZER > zeg maar dag tegen de zorginstelling



- In de rubriek Start & Finish vragen we zorgverleners aan het begin en het einde van hun loopbaan: wat maakt in deze fase voor jou het verschil?

Start & Finish

Nicole Haanskorf (24)

startend verpleegkundige op de trauma-afdeling bij het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis:

“Ik koos voor de zorg omdat ik iets wil betekenen voor anderen. Tijdens verschillende stages ontdekte ik dat het ziekenhuis het beste bij me past, vanwege de uitdaging en afwisseling. Op onze afdeling zie ik dagelijks patiënten met ernstige breuken, van bekkenfracturen tot ribfracturen. Waar het op andere afdelingen vaak om ziektebeelden draait, werken we hier echt toe naar herstel. Het is een mooi moment als iemand weer naar huis of revalidatie kan. Maar voldoening zit ook in de kleine dingen, zoals het veilig verplaatsen van een patiënt met meerdere lijnen, zoals een katheter of infuus, naar een gemakkelijke stoel.

Wat voor mij het verschil maakt aan het begin van mijn loopbaan? Een soepele overgang van studie naar werk. Tijdens mijn stage op deze afdeling leerde ik al zelfstandig te werken én om hulp te vragen. Daardoor voelde de overstap naar een vaste baan natuurlijk aan. Mijn team staat altijd voor me klaar, waardoor ik met vertrouwen kan groeien in mijn rol. In de toekomst zie ik een specialisatie wel zitten, maar ik wil nu vooral veel ervaring opdoen.”

**“Een soepele overgang
van studie naar werk”**

‘De maakbaarheid van werkgeluk’

In deze editie van ons magazine staat werkgeluk centraal. Maar hoe maakbaar is dat eigenlijk? En waar begin je?

Bij Reinier van Arkel zetten ze er actief op in, met aandacht voor zingeving, voldoening en verbinding. Want werkgeluk is persoonlijk en voor iedereen anders. Toch is er een gemene deler: we willen allemaal gezien worden en ertoe doen.

Ook Van Neynsel en SWZ laten zien hoe oprechte aandacht voor medewerkers het verschil maakt. Niet alleen om het werkplezier te vergroten, maar ook om mensen te behouden voor de sector. En dat is hard nodig, gezien de uitstroomcijfers.

Tegelijk zien we hoe technologie – waaronder AI – steeds vaker een rol speelt in het werk van zorgprofessionals. Niet om mensen te vervangen, maar juist om hen te ondersteunen. Slimme oplossingen kunnen helpen bij administratieve taken, zodat er meer ruimte is voor menselijk contact. Voor datgene waar het zorghart sneller van gaat kloppen.

Werkgeluk is dus geen luxe, maar een noodzaak. Een sleutel tot behoud van professionals én tot betere zorg. Zeker nu de sector volop in beweging is en voor grote veranderingen staat. Dat vraagt anders durven denken, anders durven doen. Maar vooral: oog hebben voor de mensen die elke dag het verschil maken.



Met dat in het achterhoofd wens ik je veel leesplezier en inspiratie.

Koen de Hond
Bestuurder-directeur Transvorm



ILLUSTRATIE: EXTRAFAZANT

Inhoud

START EN FINISH (START)	2
AAN DE SLAG	4
BEKIJKS	6
DE AMBASSADEUR 🍀	10
COLUMN	12
DE TRANSFORMATIE	13
NEXT!	16
GEZIEN WORDEN 🍀	18
CLOSE-UP 🍀	22
NAAR BUITEN	24
VOORUITBLIK & COLOFON	26
START EN FINISH (FINISH)	27

🍀 **THEMA WERKGELUK**



AI in de zorg: online leren

AI wordt steeds belangrijker in zorg en welzijn. Hoe ondersteun je zorgprofessionals om hier vaardiger in te worden? De website Digivaardig in de zorg bevat voor elke branche leermiddelen over kunstmatige intelligentie. Of wijs je medewerkers op de vernieuwde online cursus AI in de zorg: een leuk en informatief leerprogramma waarmee ze wegwijs worden in de wereld van AI.



< **Neem een kijkje:
Digivaardig in
de zorg.**



< **Neem een kijkje:
Cursus AI in
de zorg.**

Zorg voor uren: meer uren, meer impact

Als alle medewerkers in zorg en welzijn in Brabant een paar uur extra werken heeft dat grote impact op de arbeidsmarkttekorten. Wat betekent het voor jouw organisatie als de deeltijdfactor omhooggaat? En hoe kom je erachter waar het potentieel zit? Het programma 'Zorg voor uren' helpt je op weg met publicaties en bijeenkomsten.



< **Ontdek het potentieel.**



Waarom verlaten mede- werkers hun werkgever?

Inzicht in de vertrekredenen van medewerkers kan toekomstig vertrek voorkomen. Preventiemogelijkheden die vertrekkende medewerkers noemen zijn bijvoorbeeld: meer ontwikkelmogelijkheden en waardering. Naast de algemene publicatie over de uitstroomgegevens 2024 maken we dit jaar vijf verdiepende publicaties over de meest genoemde vertrekthema's: privésituatie, planning & tijd, werkinhoud, ontwikkelmogelijkheden en werkdruk.



< **Investeer in behoud.**



Terugblik arbeidsmarktconferentie Zuidoost

Donderdag 3 april kwamen zo'n 70 deelnemers samen op de jaarlijkse arbeidsmarktconferentie Zuidoost-Brabant. Hoogtepunten waren inzichten van Ton Wilthagen en Suzan Tomeï over innovatie, en Michel Starreveld over de toekomst van werk. De dag eindigde met een rondetafelgesprek en plannen voor systeeminnovatie. Kortom: een middag vol inzichten en inspiratie voor een toekomstbestendige zorg. Ton Wilthagen en Suzan Tomeï schreven een opiniestuk naar aanleiding van de arbeidsmarktconferentie.



< Lees het opiniestuk.

Autisme op de werkvloer

Mensen met autisme werken relatief vaak in de zorg. Wat helpt deze medewerkers om duurzaam inzetbaar te blijven? Onderzoek van Tilburg University wijst op twee verbeterpunten: meer zelfkennis en zelfinzicht bij de persoon met autisme en een vriendelijkere en inclusievere werkomgeving. Ook geeft het onderzoek handvatten voor de houding van leidinggevendenden.



< Lees het artikel.



Zij-instromers zijn blij met hun baan

Goed nieuws! Zij-instromers in zorg en welzijn waarderen hun werk met een 7,8. In driekwart van de gevallen bevalt het werk zelfs beter dan verwacht. Het onderzoek van pensioenfonds PFZW onder bijna 2.500 zij-instromers die één á twee jaar in de zorg werken, bevat nog veel meer interessants. Over aspecten die minder goed bevallen bijvoorbeeld én acht tips voor werkgevers.



< Tips van zij-instromers.

> **Koen de Hond** en zijn gast bekijken een actueel thema in zorg en welzijn of de arbeidsmarkt vanuit een onverwachte invalshoek. Deze keer: hoe houd je oog voor de menselijke maat in een snelgroeiende regio als Brainport?

Saskia Lammers

Versnellen en verbinden in Brainport

"Technologische innovatie en sociale
inclusie moeten hand in hand gaan"



Nieuwe technologieën, internationale bedrijven en een instroom van talent maken Brainport tot een van de slimste regio's ter wereld. Maar: innovatieve regio's zijn pas écht krachtig als alle inwoners meedoen. Dus ook de mensen die zorg en welzijn vormgeven in de wijk, het verpleeg- of ziekenhuis. Koen de Hond, bestuurder van Transvorm, gaat hierover in gesprek met Saskia Lammers, wethouder Welzijn, Werk, Armoede, Cultuur en Design in Eindhoven.

Koen de Hond

Koen: "Er wordt hier enorm geïnvesteerd in technologie, infrastructuur en onderwijs. Daarbij is het cruciaal dat zorg en welzijn evenredig meebewegen, als onmisbare bouwsteen voor toekomstbestendigheid. Hoe borg je dat als stad?"

Saskia: "De internationale aantrekkingskracht van onze regio brengt veel kansen, maar ook uitdagingen met zich mee. De druk op wonen, zorg en onderwijs neemt toe. En de samenleving verandert razendsnel. Om daar goed op te reageren met het oog op duurzame impact, moeten we soms eerst tijd nemen om te reflecteren. Zo creëren we ruimte, mentaal en organisatorisch, om na te denken over toekomstbestendige oplossingen. Alleen zo kun je daarna met snelheid en in de juiste richting vooruit. Daarbij is het van groot belang om samen te werken aan collectieve power."

Niet wachten, maar dóén

Een krachtige regio vraagt om actiegerichtheid. "Ik geloof er heilig in dat we niet op elkaar moeten wachten", zegt Saskia. "Ga dingen gewoon doen. Laatst zag ik een mooi voorbeeld: een AI-bedrijf hielp een thuiszorgorganisatie bij het verbeteren van de planning. Een kwestie van samen kansen zien, aan tafel gaan en beginnen. Het resultaat van de vernieuwde planmethode? Cliënten krijgen sneller hulp, medewerkers kunnen hun vak beter uitoefenen en de organisatie bespaart tijd en geld. Zulke samenwerkingen hebben impact, zeker als we ze kunnen opschalen."

Van medische naar waardegedreven zorg

Een andere belangrijke verschuiving is die van een medisch systeem naar een waardegedreven aanpak. "We komen uit een tijd waarin we dachten dat alles maakbaar was", zegt Saskia. "Iedereen gezond houden, elk probleem oplossen. Maar de realiteit vraagt om andere keuzes. Wat is voor jou belangrijk in het leven? Wat betekent kwaliteit van leven voor jou? Die gesprekken moeten we vaker en opener voeren. Op individueel niveau en als samenleving. Want de uitkomsten daarvan zijn ook bepalend voor de richting waarin we als maatschappij willen versnellen."

Koen: "Dit gesprek raakt ook aan het idee van samenredzaamheid. Niet alleen kijken naar wat professionals kunnen bieden, maar naar wat mensen zelf en voor elkaar kunnen doen. Technologische innovatie kan daarbij ondersteunen. Niet als vervanging van zorg, maar juist om ruimte te creëren voor persoonlijk, warm contact."

Nieuwe doelgroepen aanspreken

Koen benoemt hoe belangrijk het is om nieuwe mensen voor de sector te interesseren. "In Zuidoost-Brabant zijn er al succesvolle opleidingstrajecten in het regionale werkcentrum, specifiek voor de doelgroep internationals", vertelt hij. "Na een eerste succesvolle

pilot gericht op de kinderopvang, loopt inmiddels een traject gericht op verpleging en verzorging."

Saskia vult aan: "We hebben nu het kennismakingsprogramma Zorg en Welzijn, waarin we mensen met verschillende achtergronden laten kennismaken met de sector. Bijvoorbeeld anderstaligen of mensen met een hobbelige loopbaan. Daar zit nog zóveel potentieel. Net als bij partners van expats. En als we het hebben over diversiteit: in deze regio wonen mensen uit meer dan 150 landen. Allemaal met hun eigen ervaringen met zorg en welzijn. Maar we bevragen hen nauwelijks. Hoe ziet zorg eruit in Colombia, Zuid-Korea of Finland? Wat

werkt daar goed, wat kunnen wij leren? Gegarandeerd zijn er overal ter wereld nog volop best practices waar wij hier geen weet van hebben."

Schaalbare innovaties, samen ontwikkeld

Innovaties hebben pas impact als ze gedragen worden. Saskia: "Daarom moeten we technologie samen ontwikkelen met zorgprofessionals én inwoners. Alleen dan ontstaat iets wat echt werkt. Het begint bij samenwerking, gelijkwaardigheid en nieuwsgierigheid."

Die verdiepende beweging vraagt ook iets van de manier waarop we innovatie organiseren. "We moeten

Saskia Lammers



"We moeten technologie samen ontwikkelen met zorgprofessionals én inwoners.

Alleen dan ontstaat iets wat echt werkt. Het begint bij samenwerking, gelijkwaardigheid en nieuwsgierigheid"

Koen de Hond

“Zorg en welzijn zijn geen randzaken, maar de ruggengraat van brede welvaart. Juist nu is het moment om die menselijke maat duurzaam mee te nemen in alle ambities”



technologie niet zien als losse oplossing, maar als onderdeel van het hele zorgproces. Ondersteunend aan de relatie tussen mensen, niet andersom.”

Koen: “Daarom investeren we in projecten waarbij onderwijs, technologie en zorg samen optrekken. Denk aan crossovers tussen zorg en logistiek of techniek. Zo ontstaan nieuwe initiatieven en beroepen, afgestemd op wat nú en later nodig is in de praktijk. Daarbij is het belangrijk dat we anders naar arbeidspotentieel kijken. Niet alleen naar diploma's, maar juist naar skills en motivatie. Mogen we van bedrijven verwachten dat ze investeren in sociale voorzieningen, zoals zorg en welzijn?”

Saskia: “Zeker. Maar ik geloof ook: het begint bij jezelf. Zorg- en welzijnsorganisaties moeten duidelijker maken wat ze nodig hebben en wat ze te bieden hebben. Loop desnoods gewoon eens binnen bij een groot techbedrijf en vertel je verhaal. Vanuit *Brainport voor Elkaar* werken we al domeinoverstijgend samen en helpen leden elkaar onderling vanuit kennis en expertise. Dat biedt mooie kansen.”

De toekomst is nu

Saskia: “Wat zorgorganisaties nu meteen kunnen doen, is lef tonen en experimenteren. Kijk of je plek kunt maken voor verschillende talenten. Denk mee over nieuwe leertrajecten. En ben niet bang om klein te beginnen, maar houd altijd het grote plaatje voor ogen.”

Koen: “De toekomst van een regio als Brainport wordt niet alleen bepaald door technologie en economische groei, maar ook door hoe we samenleven. Zorg en welzijn zijn geen randzaken, maar de ruggengraat van brede welvaart. Juist nu is het moment om die menselijke maat duurzaam mee te nemen in alle ambities.”

Saskia: “We hebben in deze regio alle ingrediënten om dat voor elkaar te krijgen: innoverend vermogen, daadkracht, creativiteit, diversiteit en de bereidheid om samen te werken. Als we dat inzetten voor een gezonde, inclusieve en verbonden samenleving, profiteert uiteindelijk iedereen mee.”



Paul Raaijmakers

‘Werkgeluk is geen bijzaak, maar de kern van een gezonde organisatie’

Bij ggz-instelling Reinier van Arkel weten ze dat werkgeluk niet iets is wat je ‘erbij’ doet, maar de kern vormt van een gezonde organisatie. Daarom startte in 2024 het strategische veranderprogramma Werkgeluk. Het doel? De leukste werkgever van Brabant worden. Want als zorgverleners zich goed voelen, profiteren cliënten daar ook van. Paul Raaijmakers, directeur werkgeluk en ontwikkeling, vertelt over hun aanpak.



Bij Reinier van Arkel staan zowel de cliënt als de medewerker op nummer één. Paul: "Alleen als beide groepen op hetzelfde niveau staan, kun je een gezonde en toekomstbestendige organisatie bouwen." Dit principe is diepgeworteld in de Rijnlandse manier van werken, waar vakmanschap, vertrouwen en verbinding de basis vormen.

Maar hoe breng je werkgeluk in de praktijk? Bij Reinier van Arkel gebeurt dat via vier 'werkplaatsen' - teams waarin medewerkers zélf meedenken én direct aan de slag gaan met verbeteringen. Deze werkplaatsen richten zich op de medewerkersreis, data, communicatie en medewerkers- en teaminitiatieven. Het eigenaarschap van de medewerker staat centraal. Paul: "Het zijn geen plannen van bovenaf, maar ideeën die groeien vanuit de mensen die het werk doen. Dat zorgt voor échte, blijvende verandering."

Van welkom tot werkplezier

Uit de werkplaatsen zijn al mooie initiatieven ontstaan die bijdragen aan werkgeluk, zoals inwerkprogramma *Expeditie Reinier*. Geen standaard introductiedag, maar een interactieve kennismaking vol verrassingen. Nieuwe collega's krijgen een 'reispakket' met handige en leuke attenties, waardoor ze zich meteen welkom en onderdeel van de organisatie voelen.

Ook het teamcoachprogramma is een succes. Werksfeer en onderlinge samenwerking kunnen werkgeluk maken of breken. Daarom krijgen medewerkers de kans om naast hun reguliere functie ook als teamcoach aan de slag te gaan. Teams kunnen hierdoor sneller problemen aanpakken en er ontstaat meer ruimte voor open communicatie en groei.

Zelfs een podcast draagt bij aan werkgeluk. *Met ZIN aan 't werk bij Reinier* geeft medewerkers een stem en een podium om het gesprek over werkplezier en het werken in de ggz-sector te voeren. Met inmiddels meer dan 1.000 luisteraars is het een krachtig platform om ervaringen te delen en het gesprek over werkgeluk levend te houden.



< **Luister de podcast**
Met ZIN aan 't werk
bij Reinier.

En dan is er nog *Vrienden van Arkel*, de personeelsvereniging die zorgt voor ontspanning en verbinding. Van lasergamen in het kantoorpand tot samen naar Paaspop – sociale activiteiten brengen collega's dichterbij elkaar en zorgen voor een fijne werksfeer.

Paul is ook trots op het initiatief van de LIA (Leer Innovatie Afdeling). Binnen Reinier van Arkel is dit een afdeling waar leren centraal staat. Studenten van verschillende opleidingen werken hier samen en zorgen voor een optimaal opleidingsklimaat. Paul: "Leren en ontwikkelen draagt bij aan werkgeluk, en dankzij de LIA's kunnen we bovendien meer mensen opleiden voor de zorg. Een win-winsituatie!"

Blijvende focus op werkgeluk

Bij Reinier van Arkel is werkgeluk geen bijzaak, maar een vast onderdeel van de organisatiecultuur. "Het zit verweven in alles wat we doen", zegt Paul. "Elk team heeft werkgeluk als speerpunt in het jaarplan, en nieuwe medewerkers merken vanaf dag één dat hier niet alleen over werkplezier wordt gepraat, maar dat het écht prioriteit heeft."

"Zie werkgeluk niet als een los thema, maar als iets dat verweven is met alle grote ontwikkelingen in de zorg"

De focus op werkgeluk levert zichtbare resultaten op. In 2024 daalde het ziekteverzuim en Reinier van Arkel behoort tot de 25 procent best presterende zorginstellingen. Ook de medewerkerstevredenheid is flink gestegen, net als het aantal nieuwe medewerkers dat bewust voor de organisatie kiest.

De toekomst van werkgeluk

Ook na dit jaarprogramma blijft werkgeluk op de agenda. Daarbij ligt de focus onder meer op goed leiderschap en ontwikkelmogelijkheden, omdat die het meest bijdragen aan het welzijn van medewerkers. Daarnaast wordt onderzocht hoe technologie en AI kunnen ondersteunen, zonder de menselijke kant van de zorg te verliezen.

Werkgeluk staat namelijk niet op zichzelf, maar is onlosmakelijk verbonden met innovatie en verandering. "Zie werkgeluk niet als een los thema, maar als iets dat verweven is met alle grote ontwikkelingen in de zorg", adviseert Paul. "Omarm technologische ontwikkelingen en zie ze als een kans om de menselijke meerwaarde in de zorg juist te versterken. Technologie kan bepaalde taken overnemen, waardoor zorgmedewerkers meer tijd en aandacht hebben voor wat echt telt: persoonlijke zorg en verbinding. Werken vanuit talent en passie vergroot niet alleen hun werkplezier, maar komt ook de cliënt ten goede."

Meer uren, minder tekorten

In de aanloop naar Internationale Vrouwendag op 8 maart bezocht ik het congres *Zij verdient beter*. De cijfers zijn bekend: in de zorg, kinderopvang en schoonmaak werken vooral vrouwen, vaak met kleine deeltijdcontracten. Hun salaris is lang niet altijd genoeg om financieel zelfstandig te zijn. Dat maakt ze extra kwetsbaar voor geldzorgen, stress en verzuim. In de verzorging en verpleging maakt 17 procent van de medewerkers zich zorgen of ze wel rond kunnen komen. Bijna 1 op de 5 dus.

Tegelijkertijd is er in de zorg een groot personeelstekort. Als iedere zorgmedewerker één uur per week extra zou werken, zou dat al een groot verschil maken. Gelukkig staat 10 procent van de medewerkers open voor meer uren. En sommige organisaties, zoals Thebe en Cello, doen hier al iets mee door de deeltijdfactor te verhogen. Maar er is meer potentieel in Brabant. De vraag is: hoe benutten we dat op een manier die werkt voor zowel werkgevers als medewerkers?

Met *Zorg voor uren* helpt Transvorm organisaties op weg. Bijvoorbeeld met publicaties over hoe je inzicht krijgt in het onbenutte potentieel binnen je organisatie, en met een inspirerende themadag. Het gesprek over meer uren begint vaak bij de werkgever. Medewerkers vinden het lastig om dit zelf aan te kaarten, zeker als er financiële zorgen spelen. Toch kunnen kleine gesprekken een groot verschil maken. Gewoon eens vragen: hoe gaat het met je? Zou je openstaan voor meer uren nu de kinderen groter zijn? Zulke vragen kunnen deuren openen, zonder dat iemand zich onder druk gezet voelt.

Er is geen snelle oplossing voor de personeelstekorten. Maar meer uren werken kan wel een deel van de oplossing zijn. Een win-win: voor werkgevers én voor medewerkers die meer financiële ruimte krijgen. Door open en doordacht het gesprek aan te gaan, kunnen we samen stappen zetten. Want goede zorg begint bij voldoende en tevreden medewerkers.



Lian van Bommel
Communicatieadviseur

“Als iedere zorg-medewerker één uur per week extra zou werken, zou dat al een groot verschil maken”



< **Benieuwd naar wat *Zorg voor uren* voor jouw organisatie kan betekenen? Scan de QR-code. Daar vind je ook meer informatie over de goede voorbeelden van Thebe en Cello.**



Zeg maar dag tegen de zorginstelling

De Belgische zorgdirecteur Jan Vanwezer voorziet een radicale verandering in de zorg: het huidige systeem, de instellingen en de professionals zoals we nu kennen, verdwijnen. Zorg moet terug naar de buurten. Vanwezer staat in België bekend als vernieuwer. Past zijn visie ook bij Nederland?

Jan Vanwezer



Jan Vanwezer draait er niet omheen: wat we de afgelopen veertig jaar deden, werkt niet meer. De focus op het efficiënter maken van de zorg lost de problemen niet op, vindt de directeur van zorginstelling De Wingerd in Leuven. "Met harder, beter en sneller komen we er niet. Zorg moet terug naar de gemeenschappen, waar buurtbewoners en zorgprofessionals de zorg samen organiseren."

Momentum

Voor Jan Vanwezer is er geen twijfel: dit concept gaat slagen. "Het momentum is nu, door de uitdagingen in de zorg zoals het personeelstekort en de groeiende zorgvraag. Bovendien hebben we een logisch verhaal waar veel mensen achter staan." 'We' zijn De Wingerd (voor mensen met dementie), Oostrem (voor mensen met een beperking), De Wissel (jeugdhulp), het Stadsmakersfonds (een ethisch verantwoord projectontwikkelaar) en Zorg Leuven (kinderopvang, thuiszorg, ouderenzorg).

Het 'logische verhaal' startte toen Jan in 2014 directeur werd bij De Wingerd. Daarvoor werkte de afgestudeerde filosoof vijftien jaar in het bedrijfsleven. "Ik raakte er ontgoocheld door het multinationalaal denken en wilde meer zingeving in mijn werk. De Wingerd en ik passen bij elkaar omdat we beide pionieren. De Wingerd wil dat het morgen beter is dan vandaag en past zich aan de behoeften van het individu aan, niet andersom. Wij zeggen hier altijd: mensen wonen niet op ons werk, wij werken in hun woning. Op het moment dat je de persoon centraal stelt, is alles wat je doet relevant en productief." Voor iemand uit de commerciële wereld, waar efficiëntie vaak het hoogste doel is, was die omschakeling even wennen.

Pandemie

De coronapandemie gaf het laatste zetje richting Jan Vanwezers toekomstvisie. Door een eigenzinnige aanpak had De Wingerd de helft minder besmettingen onder medewerkers en de helft minder sterfgevallen onder bewoners dan gemiddeld in België. "We hielden ons aan de landelijke coronaregels, maar vervielen niet in een medisch model. We maakten van onze zestien kleinschalige woonlocaties bubbels. Onze activiteiten gingen gewoon door en familieleden konden indien nodig op bezoek komen. Integratie én participatie en kwaliteit van relaties zijn twee van onze werkprincipes. Die lieten we ook in coronatijd niet los."

Na die periode volgde een belangrijke vraag: als deze aanpak zelfs in een pandemie standhoudt, waarom doen we dan niet méér? Jan: "Waarom halen we in godsnaam iemand uit zijn buurt, stoppen we die in een woonzorgcentrum om vervolgens allerlei activiteiten en familiebezoekjes te organiseren om maar te voorzien in de sociale binding? Waarom brengen we de woningen niet naar de buurten?"

Leuven als start

Na de zomer gaat in Leuven de schop de grond in voor het eerste bouwproject dat aansluit bij de visie. Er komen twee gebouwen voor gemengd wonen plus een ontmoetingsruimte voor de hele buurt. In totaal gaat het om 35 woningen voor zorg, gezinnen en sociale huur. Bouwen is overigens niet een doel op zich; de zorg moet anders omdat die onhoudbaar en onnatuurlijk is, zegt Jan: "We zijn zo doorgeslagen in het professionaliseren dat we denken





dat alleen opgeleide of betaalde krachten zorg kunnen bieden. Laten we zorg de-institutionaliseren en stoppen met mensen te sorteren op basis van een aandoening. We moeten gemeenschappen ondersteunen om voor elkaar te zorgen, zodat iedereen in zijn eigen buurt kan blijven en niemand wordt uitgesloten."

Communitybuilding is een van de pijlers onder de visie van De Wingerd, Oostrem, De Wissel, het Stadsmakersfonds en Zorg Leuven. De vijf zorgorganisaties werken er al aan: in een bestaand gemeenschapshuis komen allerlei buurtbewoners bij elkaar om bijvoorbeeld samen te koken, eten en hobbyen. Jan: "De buurt organiseert alles. Onze enige rol is ervoor zorgen dat de groep divers blijft. We willen een gemeenschap waarin mensen zich met elkaar verbonden voelen, omdat ze in dezelfde buurt wonen - ongeacht achtergrond, financiële positie of zorgbehoefte. Waarbij zorg voor elkaar de verbindende factor is."

Geen romantisch beeld

Volgens Jan is dit geen nostalgische terugkeer naar 'toen alles nog goed was'. "We combineren gemeenschapszorg met de zorginzichten die we in de afgelopen vier decennia opdeden. Noem het een versie 2.0. Waarin zorgprofessionals samenwerken met elkaar en een netwerk van betrokken burgers." De drijfveer van Jan en zijn

gelijkgestemden is tweeledig. Ze willen de residentiële zorg ontmantelen, zodat de kwaliteit van zorg verbetert. "Daarnaast willen we komen tot een nieuw samenwerkingsmodel waarin niet alleen naasten mantelzorg geven, maar ook buurtgenoten. Daarmee verandert ook de rol van de zorgprofessional. Wij zien een professional die het sociale weefsel van de buurt doorgrondt en snel ondersteuning biedt, los van specialisme."

Volgens Jan is deze visie net zo relevant voor Nederland als voor België. "De uitdagingen zijn hetzelfde als in België." Zijn advies aan Nederlandse zorgorganisaties en -professionals die ook een ommekeer voor ogen zien: "Ben bereid om je eigen organisatiemodel op te geven. Je organisatie is niet het belangrijkste. De behoefte van mensen wel. Je tweede stap is het zoeken van gelijkgestemden die de wereld ook willen veranderen."

"We willen een gemeenschap waarin mensen zich met elkaar verbonden voelen, omdat ze in dezelfde buurt wonen. Waarbij zorg voor elkaar de verbindende factor is"

HIS-I versterkt samenwerking tussen **zorg, onderzoek en onderwijs**

De derde editie van de Health Innovation School – Implementation (HIS-I) is in volle gang. Het initiatief van Transvorm, Care Innovation Center, Fontys en Zorg aan Zet helpt om zorginnovaties sneller en beter te implementeren en op te schalen. Fontys speelt hierin een sleutelrol als kennispartner. Janno Barlage, docent en themaleider 'Samenzorg' bij Fontys Center of Expertise Health, vertelt hoe onderwijs, onderzoek en zorg elkaar versterken.

“Deelnemers krijgen nieuwe inzichten door elkaars perspectieven, oplossingen en uitdagingen”

HIS-I is in de woorden van Janno een ‘doorlopende leergemeenschap van change agents’. Zorgprofessionals werken hier actief aan innovatie, implementatie en transformatie in de zorg. “De kern is een tiendaags programma met online en offline sessies: een pressure cooker waarin de deelnemers aan de slag gaan met hun eigen innovatieproject. Ze leren van, en raken geïnspireerd door, elkaar en experts. Een ander belangrijk onderdeel zijn de netwerksessies, waarin deelnemers in kleine groepjes hun project en ontwikkelvraagstukken bespreken. Dat doen ze samen met elkaar en een coach. Na die tiendaagse stopt HIS-I niet. Het is ook een platform waar deelnemers en alumni van elkaar blijven leren. Voor alumni bieden we ook bijeenkomsten, zoals kennisevents en workshops.”

De deelnemers komen uit alle hoeken van de zorg: van verpleeg- en verzorgingshuizen tot ziekenhuizen en welzijnsorganisaties. “Juist die diversiteit maakt het programma sterk”, zegt Janno. “Deelnemers krijgen nieuwe inzichten door elkaars perspectieven, oplossingen en uitdagingen.”

Aandacht voor verandkunde

In de derde editie van HIS-I ligt de focus op transformatie en de verbinding met de regio. Janno: “In de eerste twee edities keken we naar innovaties en hoe die te implementeren. Nu focussen we extra op



Janno Barlage

verandkunde: hoe neem je collega's mee in verandering, hoe ga je om met weerstand en hoe creëer je draagvlak binnen je organisatie? Maar ook hoe ze partners in de regio meekrijgen in de noodzakelijke verandering en hoe ze innovaties borgen en opschalen.”

De rol van Fontys

Fontys bepaalt als kernpartner samen met Transvorm, Zorg aan Zet en Care Innovation Center de inhoud en doorontwikkeling van HIS-I. “Onze expertise ligt vooral op didactisch vlak. We zorgen dat kennisdeling en leren effectief plaatsvinden”, zegt Janno. Fontys levert ook coaches aan HIS-I: docent-onderzoekers die groepen deelnemers begeleiden, bijvoorbeeld tijdens de netwerksessies. “Zij helpen deelnemers met hun project en hun persoonlijke ontwikkeling. Ze bieden supervisie en intervisie en zorgen voor diepgang in de projectgroepen.” Janno is zelf ook coach van een groep. “Het is mooi om te zien hoe zoveel zorg- en innovatie-ervaring samenkomt en op hoog niveau met elkaar spart.”

Wat levert HIS-I op voor Fontys?

HIS-I levert ook Fontys veel op. “Wij horen direct wat er speelt in het werkveld en kunnen dat vertalen naar praktijkgericht onderzoek en ons onderwijs,” legt Janno uit. “Onze studenten zijn de zorgprofessionals van de toekomst. Door nauw samen te werken met het werkveld weten we

welke vraagstukken er spelen, welke competenties nodig zijn en kunnen we ons curriculum daarop afstemmen.”

Fontys wil studenten en onderzoekers nog actiever betrekken bij HIS-I. Janno: “We gaan studenten koppelen aan projecten van HIS-I-deelnemers, bijvoorbeeld voor praktijkgericht onderzoek of om extra ondersteuning te bieden bij implementatie.” Zo ontstaat een win-win: studenten doen relevante praktijkervaring op en organisaties krijgen extra denk- en uitvoeringskracht.

Onderwijs en werkveld nog beter verbinden

HIS-I laat zien hoe zorg, onderwijs en onderzoek beter kunnen samenwerken en transformatie in de regio kunnen versterken. Die verbinding is volgens Janno essentieel om de uitdagingen in de zorg aan te pakken. “De muren tussen onderwijs en het werkveld moeten verder vervagen, bijvoorbeeld om innovaties vanuit hogescholen sneller en beter te laten landen in het werkveld. Ook moeten we er samen voor zorgen dat de uitstroom van jonge zorgprofessionals stopt,” zegt Janno. “Dat is zo zonde, want we verliezen daarmee veel talent.” HIS-I helpt bij die betere verbinding en samenwerking, omdat het een plek biedt waar onderwijs, onderzoek en zorg elkaar vinden en versterken.

Medewerkers behouden door aandacht: **“Elke collega wil gezien worden”**



Aandacht is de sleutel tot behoud van medewerkers. Maar hoe organiseer je aandacht? We kijken hoe SWZ zorg en Van Neynsel dat doen.



SWZ zorg vindt de juiste combinatie van aanspreekpunt én zelforganiserende teams

Bij SWZ zorg, een zorginstelling in Oost-Brabant voor mensen met een beperking, werken teams zelforganiserend. “We noemen het bewust zelforganiserend en niet zelfsturend”, zegt bestuurder Jody Cath. “Zelfsturend suggereert dat teams alles zelf mogen bepalen, terwijl bij ons medewerkers juist veel vrijheid krijgen binnen duidelijke kaders. Ze kunnen hun werk zelfstandig invullen, maar altijd met onze visie in gedachten: ‘een dag die ertoe doet’. Dat betekent dat ze eigen keuzes maken én daar verantwoording over afleggen. Natuurlijk gaat er weleens iets mis, maar daar leren we samen van.”

Van hiërarchie naar vakmanschap

De overgang naar zelforganiserende teams betekende een ingrijpende cultuurverandering. “We hebben de hiërarchische structuren losgelaten en geven onze medewerkers het vertrouwen om vanuit hun vakmanschap de juiste keuzes te maken”, zegt Jody. “Zo zorgen zij samen met cliënten en hun netwerk voor ‘een dag die ertoe doet’.”

Om deze manier van werken mogelijk te maken, nam SWZ zorg afscheid van coördinerend begeleiders. Jody: “Moeilijk maar noodzakelijk, omdat deze

functies echte zelforganiserende teams in de weg staan. Collega's keken namelijk automatisch naar hen voor beslissingen. En dat staat haaks op wat we nastreven.”

Ontwikkelcoaches ondersteunden de medewerkers bij de cultuurverandering. “Zij helpen teams groeien bij het geven van feedback en bij teamontwikkeling en -afspraken. Ze werken aan de zachte kant van teamontwikkeling, maar zijn ook resultaatgericht.”

Vertrouwen en verbinding als succesfactoren

SWZ zorg was volop bezig met de transitie, toen de coronaperiode alles op z'n kop zette. “Verbinding is een kernwaarde bij vertrouwen in vakmanschap. In coronatijd viel die verbinding weg.” Hoewel deze periode veel narigheid bracht, leverde het Jody een inzicht op waarmee ze haar idee van zelforganiserende teams niet alleen opnieuw kon vormgeven, maar zelfs kon versterken. “Na corona zei een collega die afscheid nam dat hij merkte dat collega's zich verweesd voelden. Iedereen had zo hard gewerkt om de zorg draaiende te houden, dat er amper aandacht was voor elkaar. Collega's misten onder meer een leidinggevende waarop ze konden terugvallen als ze het zelf even niet meer wisten. Die een luisterend oor bood.”

Om de aandacht te herstellen, introduceerde SWZ zorg de rol van clusterleiders. Acht clusterleiders in de zorg ondersteunen vijftig teams. Jody: “Zij staan dicht bij de teams en bieden ondersteuning en aandacht. Ze werken op afstand waar dat kan, en dichtbij waar dat nodig is. Ze zijn zichtbaar en aanspreekbaar en gaan actief in gesprek met collega's. Zo zorgen ze ervoor dat medewerkers er niet alleen voor staan.”



Hoewel de clusterleiders pas sinds september 2024 aan de slag zijn en een evaluatie nog moet plaatsvinden, merkt Jody dat veel collega's positief zijn. "Ze vinden de combinatie van een aanspreekpunt én zelforganiserende teams met vrijheid prettig. Al geldt dat nog niet voor iedereen. Sommige collega's zijn gewend om te werken op basis van duidelijke opdrachten van een leidinggevende en worstelen nog met onze aanpak. De clusterleiders besteden

"We hebben de hiërarchische structuren losgelaten en geven onze medewerkers het vertrouwen om vanuit hun vakmanschap de juiste keuzes te maken"

extra aandacht aan deze collega's. Ze stimuleren hen om te leren van collega's en teams die deze werkwijze snel omarmen, maar luisteren ook naar hun bezwaren."

Loslaten zonder de grip te verliezen

Voor een bestuurder vraagt deze manier van werken om een andere vorm van controle, geeft Jody toe. "Ik heb geleerd dat je niet alles zelf kunt controleren. In plaats daarvan moet je processen zo inrichten dat je erop kunt vertrouwen dat het goed gaat."

Een voortdurende trektocht

De omslag naar persoonlijk leiderschap en zelforganisatie is geen eindpunt, maar een doorlopend proces, zegt Jody. "We noemen het een trektocht: we weten waar we naartoe willen, maar de exacte route ligt nog niet vast. Dat betekent dat we wendbaar moeten zijn en leren van wat wel en niet werkt."

Van Neynsel herintroduceert de teamleider voor meer nabijheid en sturing

Van Neynsel, een ouderenzorgorganisatie in Den Bosch en Vught, werkte sinds 2014 met samensturende teams. Deze teams kregen veel vrijheid in hun werk en ondersteuning van teamcoaches en een locatiemanager. Maar in de praktijk bleek deze structuur niet helemaal te werken. "We merkten dat medewerkers en teams iemand misten die hen aandacht geeft, oog heeft voor afgesproken taken en resultaten én knopen doorhakt. De coaches hadden voor dat laatste niet het mandaat", vertelt Rick Groetelaers, manager

HR, recruitment en academie. "Daarnaast kregen locatiemanagers steeds meer operationele en administratieve taken, terwijl verzuimbegeleiding, nabijheid voor eigen medewerkers en contact met familieleden van bewoners juist meer aandacht vroeg. Ook wilden wij dat zij meer focus op strategie zouden leggen."

Duidelijke rolverdeling

In juni 2024 herintroduceerde Van Neynsel de functie van teamleider; de teamcoach verdween van het

toneel. “De teamleider combineert coaching met operationele taken”, legt Jeroen van Wanrooij, senior HR-adviseur, uit. “De teamleider van nu heeft een juist meer ondersteunende en coachende rol dan vroeger. Ze staan dicht bij hun collega’s, zowel figuurlijk – door hen meer te begeleiden – als letterlijk, doordat ze op de afdeling aanwezig zijn. Zo blijven ze goed op de hoogte van wat er speelt en kunnen ze sneller inspelen op veranderingen.” De teams blijven samensturend, een ander belangrijk verschil met de situatie vóór 2014. Rick: “Teamleiders geven collega’s de ruimte om zelf regie en verantwoordelijk te nemen en vertrouwen op hun kennis en kunde.”

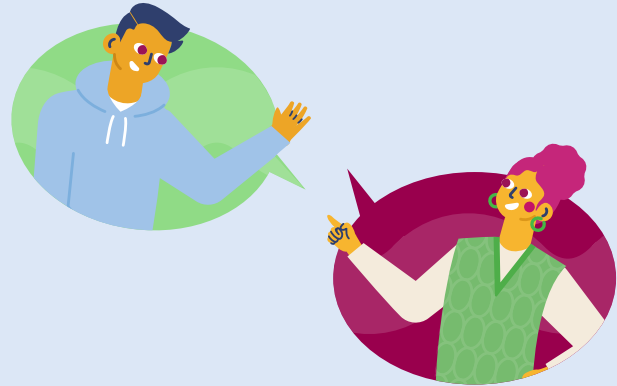
In gesprek over verandering

Een structuurwijziging heeft impact op medewerkers. Daarom is het proces zorgvuldig aangepakt. “We gingen in gesprek met teams, teamcoaches en locatiemanagers”, vertelt Rick. “Wat hebben medewerkers nodig? Wat missen ze? Daaruit bleek duidelijk dat ze behoefte hebben aan iemand die hen ziet, luistert en richting geeft. De terugkeer van de teamleider is hier het resultaat van.” Om de samenwerking tussen teams en teamleiders soepel te laten verlopen, is helder gecommuniceerd waar de verantwoordelijkheden liggen binnen de teams en tussen de locatiemanager en teamleider. “Teams hebben nog steeds zeggenschap over hun werk, maar ze weten nu ook wanneer ze bij hun teamleider terecht kunnen voor ondersteuning en besluitvorming”, zegt Rick.

Positieve signalen en eerste effecten

Rick en Jeroen merken de positieve effecten van de veranderingen. “Medewerkers voelen zich beter ondersteund en er is meer slagvaardigheid in de

“Aandacht en nabijheid zijn onmisbaar voor een fijne werkplek, net als duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden”



teams”, zegt Jeroen. “We merken dat het verzuim daalt en minder zorgmedewerkers vertrekken. Ook ervaren de collega’s meer werkplezier. Daarnaast helpt de nieuwe structuur locatiemanagers om hun strategische taken beter op te pakken.”

Meer aandacht voor bewoners en vrijwilligers

Niet alleen medewerkers, maar ook bewoners en vrijwilligers merken de voordelen van de terugkeer van de teamleider. “Doordat de lijnen korter zijn, kunnen we sneller schakelen”, vertelt Jeroen. “Vrijwilligers en mantelzorgers weten beter bij wie ze terecht kunnen en bewoners ervaren meer stabiliteit in de zorgteams.”

Een doorlopend proces

Rick en Jeroen realiseren zich dat de verandering nog tijd nodig heeft. “We hebben tien jaar lang gewerkt zonder de functie van teamleiders. We merken dat collega’s nog aan de nieuwe structuur moeten wennen. Daarom blijven we met hen in gesprek”, zegt Rick. Ook ontwikkelde Van Neynsel zelf een leiderschapsprogramma, dat dit jaar loopt.

Jeroen: “Het is een continu leerproces. Maar één ding is zeker: aandacht en nabijheid zijn onmisbaar voor een fijne werkplek, net als duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden. En dat is precies wat we met deze verandering willen bereiken. We moeten nog grondig evalueren, maar we zien nu al de positieve effecten.” Een mooie bevestiging hiervan kreeg Van Neynsel begin maart, toen het als eerste zorgorganisatie het certificaat Excellent Workplace kreeg.

Meer behoud?

Erken

Waarom vertrekken zorg- en welzijnsmedewerkers? En wat kunnen organisaties anders doen om hen te behouden? Om hier meer inzicht in te krijgen, coördineert Transvorm, samen met andere werkgeversorganisaties in de sector, een landelijk uitstroombonderzoek. In dit onderzoek beantwoorden medewerkers zowel gesloten als open vragen. Onderzoeksbureau Nivel analyseerde de antwoorden op twee open vragen:

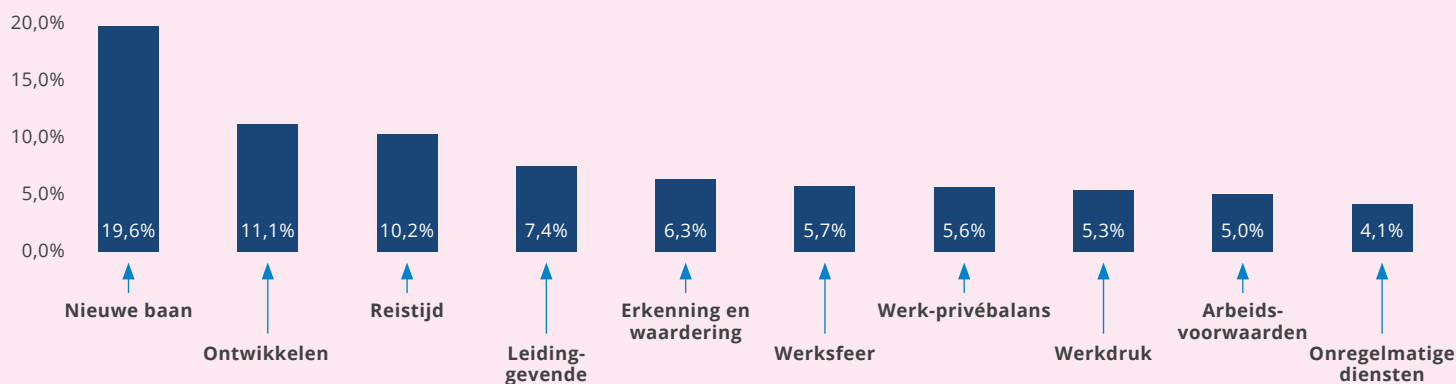
Waarom heb je jouw organisatie verlaten? → **Vertrekthema**

Wat had jouw werkgever kunnen doen om vertrek te voorkomen? → **Preventiethema**

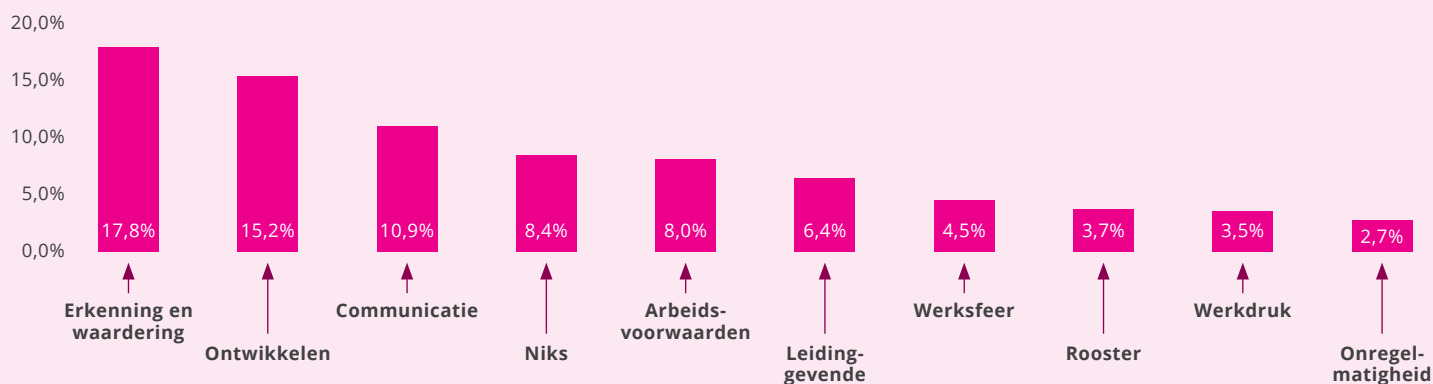
Door deze antwoorden te analyseren, zijn aan de deelnemers vertrek- en preventiethema's gekoppeld. Dit levert waardevolle inzichten op over waarom mensen hun werkgever verlaten en wat organisaties kunnen doen om dit te voorkomen.

Het onderzoek is gebaseerd op de antwoorden van 22.164 mensen die tussen februari 2022 en april 2024 vrijwillig uit dienst gingen en meededen aan het landelijk uitstroombonderzoek van Presearch.

Top 10 vertrekthema's



Top 10 preventiethema's





en waardeer je medewerkers

Relatie tussen de top 10 vertrekthema's en top 10 preventiethema's

		Preventiethema's									
		Erkenning en waardering	Ontwikkelen	Communicatie	Niks	Arbeids-voorwaarden	Leiding-gevende	Werksfeer	Rooster	Werkdruk	Onregel-matigheid
Vertrekthema's	Nieuwe baan	24%	34%	15%	15%	15%	8%	5%	5%	6%	5%
	Ontwikkelen	27%	59%	17%	9%	17%	8%	6%	4%	3%	3%
	Reistijd	19%	17%	12%	20%	15%	7%	6%	5%	6%	3%
	Leiding-gevende	45%	15%	27%	8%	10%	31%	15%	5%	4%	2%
	Erkenning en waardering	68%	16%	26%	7%	14%	16%	10%	6%	6%	2%
	Werksfeer	42%	13%	20%	9%	7%	18%	35%	4%	4%	2%
	Werk-privébalans	24%	17%	15%	15%	11%	10%	6%	14%	7%	10%
	Werkdruk	43%	14%	18%	6%	16%	11%	8%	6%	29%	4%
	Arbeids-voorwaarden	30%	25%	15%	7%	63%	8%	5%	6%	7%	3%
	Onregelmatige diensten	20%	20%	12%	13%	12%	7%	4%	19%	6%	38%

De tabel laat zien hoe de top 10 vertrekthema's samenhangen met de top 10 preventiethema's. Bij elk vertrekthema is aangegeven welk percentage van de respondenten een preventiethema toegekend kreeg.

- Bij 17,8% van de respondenten had meer erkenning en waardering mogelijk het vertrek kunnen voorkomen.
- 'Erkenning en waardering' blijkt een cruciale factor: bij elk vertrekthema kreeg minimaal 19% van de respondenten het preventiethema 'erkenning en waardering' toegekend.

Kortom: meer erkenning en waardering voor je medewerkers kan het verschil maken tussen blijven en vertrekken.



Geen flexkrachten meer bij Libertas Leiden

"We creëerden bewust een crisis, en gingen er sámen doorheen"



Libertas Leiden besloot in één klap te stoppen met zzp'ers en uitzendkrachten. Dat zorgde eerst voor een crisis, daarna voor rust. Bestuurder Benjamin Martens blikt terug op het radicale besluit.

Benjamin startte in oktober 2021 en besloot in de eerste maanden veel mee te draaien op de werkvloer. Al snel hoorde hij dat collega's het lastig vonden om te werken met steeds wisselende zzp'ers en uitzendkrachten. Niet alleen

omdat het extra tijd en energie kostte om hen in te werken, maar ook omdat het haaks stond op de belofte van Libertas: vertrouwde zorg dichtbij. Bewoners en cliënten vonden het moeilijk dat ze steeds nieuwe gezichten zagen. En ook financieel drukte de inzet van externen zwaar op de begroting. De conclusie? Dit moest anders. Radicaal anders.

Een bewuste crisis

Libertas stopte per direct met zzp'ers en uitzendkrachten. "Dat vond iedereen spannend. Ze zagen ook wel dat het zo

niet langer werkte, maar wisten niet hoe het anders moest”, vertelt Benjamin. “We wisten dat dit ging voelen als een crisis. Maar juist in zulke situaties komt vaak het beste naar boven - dat zagen we ook in coronatijd. Daarom richtten we bewust een crisissituatie in: dagelijks overleg op team-niveau, wekelijks op organisatieniveau, met volop ruimte voor feedback en bijsturing.”

Iedereen deed mee – van bestuurder tot teammanager. “We investeerden veel in communicatie en benadrukten steeds: we doen dit samen. Als bestuur moet je dan ook zichtbaar zijn. Daarom probeer ik elke twee weken mee te werken op de vloer. Dat zorgt voor veel vertrouwen én ik zie met eigen ogen wat er speelt.”

Van onrust naar rust

De eerste maanden waren spannend. Medewerkers vroegen zich af of het wel zou lukken. Maar het leverde ook iets op wat moeilijk in cijfers te vangen is: rust. Vertrouwde gezichten voor bewoners. Teams die beter samenwerken. Meer ruimte voor persoonlijke aandacht. “Ik liep pas nog mee met een collega die precies wist welke muziek een bewoner graag hoort bij het opstaan. Dat soort kleine dingen maken het verschil.”

Ruimte om terug te geven

Wat Benjamin niet had verwacht: Libertas werd aantrekkelijker als werkgever. “Nieuwe collega’s kwamen bij ons werken omdat ze hoorden dat we alleen met vaste teams werken. Mensen waarderen het dat ze weten met wie ze samenwerken.”

Een ander positief effect: de forse besparing. Libertas telde eind 2022 ruim 640 medewerkers, en door te stoppen met externe inhuur bespaart de organisatie meer dan 1,5 ton per maand. Inmiddels zijn er zeker 100 medewerkers bijgekomen. “Een deel van dat geld investeren we in een vaste toeslag voor zorgpersoneel. Niet als lokkertje om nieuwe mensen aan te trekken, maar als blijk van waardering. Zij verdienen het - iedere dag opnieuw.”

Flexibiliteit opnieuw georganiseerd

Het rondkrijgen van roosters blijft een uitdaging, zeker tijdens vakanties of bij ziekte. “Maar we merken dat er weer meer bereidheid is om flexibel mee te denken”, zegt Benjamin. “Collega’s springen vaker bij of wisselen tussen

Benjamin Martens



teams als dat nodig is. Waar we dat eerder vooral regelden met een flexpool of externen, gebeurt het nu vaker vanuit de teams zelf. Dat laat zien dat de verbondenheid en het gevoel van verantwoordelijkheid zijn gegroeid.”

Durf te kiezen voor kwaliteit

Volgens Benjamin is het tijd voor een eerlijk gesprek in de zorg: kiezen we voor méér cliënten of voor écht goede zorg? “Er wordt vaak gezegd dat de zorg niet zonder zzp’ers kan. Maar dat klopt alleen als we blijven werken zoals we nu doen. Wat als we iets minder cliënten aannemen in de thuiszorg? Of beter kijken of elke taak wel door een zorgverlener moet worden gedaan? Dan ontstaat er ruimte. Daarom zeg ik: durf die stap te zetten. Stop met externe inhuur en kijk wat er gebeurt. Je zult zien hoeveel moois er dan ontstaat in je organisatie.”

“Er wordt vaak gezegd dat de zorg niet zonder zzp’ers kan. Maar dat klopt alleen als we blijven werken zoals we nu doen”

COLOFON

Transvorm Magazine Mei 2025, 3e jaargang

Magazine over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van zorg en welzijn in Noord-Brabant.

Transvorm Magazine is een uitgave van Transvorm en verschijnt 2 keer per jaar in een oplage van 1.500 stuks. Het magazine is kosteloos aan te vragen via info@transvorm.org.

Coördinatie
Transvorm

Tekst en eindredactie
Indicia, Transvorm

Fotografie en illustratie
Extrafazit
Maria van der Heyden
Libertas Leiden
Ben Nienhuis
Oranje boven

Vormgeving
Oranje boven

Druk
Drukkerij Dekkers van Gerwen

Redactieadres
Transvorm
Sporlaan 171 04
5038 CB Tilburg
088 144 40 00
communicatie@transvorm.org
www.transvorm.org

Copyright © 2025



VOORUITBLIK

Blijf op de hoogte van alle ontwikkelingen met inspirerende workshops en leerzame kennissessies. Schrijf je in voor een van de volgende activiteiten of bekijk de actuele agenda via transvorm.org/bijeenkomsten.



Hier lees je meer over onze bijeenkomsten.

10
JUNI

10 juni 2025: Inspiratiesessie Anders kijken - radicale lessen uit andere sectoren (deel 3)

Ontdek hoe Kruidvat via een slimme TikTok-campagne de favoriete werkgever voor bijbaners werd. En hoe zaadveredelingsbedrijf Incotec werkt aan werk-gelukkige medewerkers. Verhalen uit de praktijk die je direct kunt vertalen naar je eigen organisatie.

16
JUNI

16 juni 2025: Event Veranderkracht: the game is on

Zonder veranderkracht geen innovatie. Op deze gamebased dag dagen we je uit binnen drie thema's: AI en lastenverlichting, werkgeluk en leidinggevend aan verandering. Vanaf het moment dat je de parkeerplaats van het oude kloostergebouw oprijdt is 'the game on!'.

11
SEPT

11 september 2025: Inspiratiesessie Nooit meer doen alsof

In een interactieve lezing legt Aukje Nauta uit hoe schaamte samenhangt met duurzame inzetbaarheid. Schaamte, voor een fout bijvoorbeeld, kan medewerkers hinderen. Gelukkig kunnen organisaties schaamte omzetten in een krachtbron. Pas in een schaamtevrije cultuur kunnen medewerkers kennis delen, leren en groeien.

7
OKT

7 oktober 2025: Workshop Referral recruitment

Maak in één dag een plan om je netwerk in te zetten om nieuwe collega's te werven. Hoe groot of klein je organisatie ook is, met de juiste stappen krijg je iedereen binnen je organisatie in beweging en wordt referral je meest succesvolle wervingsinstrument.



< Bekijk het volledige workshopprogramma en schrijf je direct in.

“Door mijn expertise te delen, draag ik bij aan de groei van collega’s”

➤ In de rubriek Start & Finish vragen we zorgverleners aan het begin en het einde van hun loopbaan: wat maakt in deze fase voor jou het verschil?

Start & Finish

Herman Hoogstad (60)

verpleegkundige op de intensive care bij het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis:

“Verpleegkundige voelde meteen als het juiste beroep voor mij - en 40 jaar later sta ik nog steeds met hart en ziel aan het bed. De intensieve zorg voor één of twee patiënten per dienst geeft me de ruimte om hen en hun naasten echt te ondersteunen in een moeilijke periode. Soms betekent dat in stilte naast iemand zitten, soms is er juist ruimte voor een lach. Mijn ervaring helpt me rust uit te stralen, een houvast in moeilijke tijden.

Wat voor mij het verschil maakt in mijn loopbaan, is dat ik mijn kennis en ervaring kan delen. Mijn specialisatie ligt bij patiënten met een dwarslaesie, een combinatie van medische zorg en intensieve begeleiding. Door mijn expertise verder te ontwikkelen en over te dragen, help ik niet alleen patiënten, maar draag ik ook bij aan de groei van collega's. Daarnaast zetten we onze IC-kennis breder in met een consultfunctie. Zo ondersteunen we collega's bij steeds complexere zorgvragen. Want alleen door samen te werken houden we de zorg sterk en toegankelijk.”

“Mensen **wonen**
niet op ons werk,
wij **werken** in hun
woning”

Jan Vanwezer | Bestuurder De Wingerd, Leuven | zie pagina 13