



WERKGEVERSVERENIGING
ZORG EN WELZIJN

E-ZINE

~~HINDERMACHT~~

REALISATIEMACHT

oktober 2025

Van hindermacht naar realisatiekracht

We moeten als sector transformeren om zorg en maatschappelijke ondersteuning voor iedereen kwalitatief goed en toegankelijk te houden. Die weg is spannend, hobbelig en vol onzekerheden. De richting is vaak wel helder, maar de uitkomst nog onbekend. Alles ligt nog open en voelt nieuw. Daardoor lijkt juist veel ook onmogelijk. Welke kant de wijzer uitslaat, hangt af van de krachten die erop inwerken.

Elke transformatie roept beweging op, en tegelijk ook weerstand. Waar vernieuwing ontstaat, verschijnen onvermijdelijk belemmerende factoren: de zogenoemde hindermachten. Deze staan de beweging in de weg, en slokken vaak alle aandacht en energie op. In de drukte van alledag is het een uitdaging om voorbij die hindermachten te komen.

Tegenover een hindermacht staat de realisatiemacht. Als werkgeversvereniging Zorg en Welzijn richten wij ons op wat wél mogelijk is. En vanuit die insteek zetten wij onze expertise én daadkracht in voor de benodigde transitie van werk. Met impactvolle activiteiten en brancheoverstijgende samenwerkingen dragen we bij aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt van onze sector.

Bestaande patronen loslaten

Dat betekent niet dat we onze blik sluiten voor wat nu (nog) niet kan of niet lijkt te passen binnen het huidige systeem. Soms staan we onszelf in de weg, of hebben we onbewust belemmeringen ingebouwd die vernieuwing tegenhouden. En vaak is er meer mogelijk dan we denken — als we bereid zijn om andere wegen te verkennen of bestaande patronen los te laten.

Die eerste stap

Transformatie vraagt om lef; het lef om samen met alle betrokkenen voorbij de gebaande paden te kijken. Soms lopen we tegen de grenzen van het huidige systeem aan. Dan is het tijd om ons af te vragen: Wat is er méér nodig om echt verder te komen? Dat pad is niet altijd helder en zeker niet van vandaag op morgen gerealiseerd. Maar elke grote verandering begint met die ene eerste stap. En precies dáár begint beweging.

Daarom dit e-zine, waarbij we herkenbare hinderende machten aanstippen bijvoorbeeld als het gaat om functiewaarderingen, externe eisen en wetgeving. We informeren en inspireren door vooral de nadruk te verleggen naar de realisatiemacht die we hebben. Individueel, als organisatie en vanuit regionale samenwerking. Wat kunnen we wél doen? Vanuit daar staan we samen sterk om de beweging naar een toekomstbestendige arbeidsmarkt te maken.

Veel leesplezier!

Pascalie Neijenhuis
Directeur-bestuurder WZW

Inkoopeisen

Ruimte voor inzet van talent binnen inkoopeisen

“Tussen droom en daad staan wetten in de weg, en praktische bezwaren.” Treffender dan met dit citaat van de Nederlandse dichter Willem Elsschot is het onderdeel *Bekwaam is inzetbaar* in de beweging naar een skillsgerichte arbeidsmarkt niet te vatten. Het is zo’n overstijgend thema in de transitie van werk in Zorg en Welzijn dat erom vraagt om op microniveau afgepeld te worden. Vooral om naast de obstakels op de weg van verandering, ook te kunnen zien wat er wél kan, weten Jennifer de Boer en Marcel Haverkamp.



Jennifer de Boer



Marcel Haverkamp

Vanuit hun rol als respectievelijk programmamanager Leven Lang Ontwikkelen bij WZW en senior adviseur Regionetwerk VWS Zuid trokken Jennifer en Marcel de afgelopen twee jaar intensief met elkaar én met de betrokken stakeholders op bij de casus Rijk

van Nijmegen (zie kader hieronder). Ze vertellen hoe dat proces ging en wat zij ervan leerden.

Complexe vraagstukken

Jennifer: *“Bekwaam is inzetbaar* is een heel breed containerbegrip. Bij de ca-

sus Rijk van Nijmegen begon het daarom met het in kaart brengen van waar het wringt in de praktijk.” Wat dan volgt is een proces van afpellen van met welke financieringsstromen, wet- en regelgeving en eisen van de Inspectie je onder meer van doen hebt en wat dat concreet betekent. “Dat loopt allemaal door elkaar heen en dat maakt het enorm complex”, vult Marcel aan. “Van belang zijn daarom enerzijds dat je dit soort verandertrajecten in gezamenlijkheid oppakt met de systeempartijen als zorgkantoren, gemeentes, VWS en IGJ. Anderzijds vraagt het dat we van de gedachte afstappen dat je de kwaliteit loslaat als je gaat veranderen.” Want, zijn beiden van overtuigd, uitzonderingen daargelaten heeft iedere zorg- en welzijnsorganisatie kwaliteit

voor z’n patiënt en cliënt hoog in het vaandel. Bovendien zijn er wettelijke kaders waarbinnen organisaties moeten blijven. “Maar die tussenruimte van wat wél kan en mag binnen het huidige systeem, moet je met elkaar gaan invullen. Daar heb je alle betrokkenen voor nodig aan tafel.”

De juiste vragen stellen

Naast de feitelijke ingewikkeldheden zijn ook de samenwerking en relatie van invloed op het verloop van het traject. Er zijn vaak veel verschillende stakeholders betrokken, met ieder hun eigen belang. Dat brengt verschillende dynamieken, perspectieven en verwachtingen met zich mee. Waar het

Casus Rijk van Nijmegen: Inkoopeisen onder de loep

Steeds meer bestaat de behoefte bij zorg- en welzijnsorganisaties om bij de inzet van mensen te kijken naar talenten. Waar ze tegenaan lopen is dat dit vanwege de inkoopeisen van de gemeenten en zorgkantoren niet altijd mogelijk is. En met de arbeidsmarkttekorten wordt de urgentie versterkt, simpelweg omdat er onvoldoende mensen in huis zijn en/of aangetrokken kunnen worden met de vereiste diploma’s. In Rijk van Nijmegen waren alle betrokken partijen aan boord om te verkennen wat de belemmerende factoren waren rondom de inkoopeisen en de waarborg van kwaliteit van zorg. *Lees meer over deze concrete casus op [pagina 5](#).*

Inkoopeisen

dan volgens Jennifer en Marcel vooral om gaat, is dat je de gezamenlijkheid opzoekt. “Iedereen heeft hetzelfde doel. Dus met een open houding waarbij je niet naar elkaar wijst, kun je elkaar daarin prima vinden”, heeft Jennifer ervaren. “Maar het is en blijft een complex proces dat je doorloopt. Het kost veel tijd. En het bevat lastige punten om langsheen te komen. Bijvoorbeeld hoe je met oog voor ieders standpunt toch de kwaliteit kunt waarborgen.”

Wat Marcel een eyeopener vond, is dat binnen organisaties eigen beelden en interpretatie leven. Ieder maakt zijn eigen verhaal en dat gaat leven, merkte hij. “Dat betekent echt iets voor hoe je een verandering in gaat. Belangrijk is daarnaast dat je de juiste mensen aan tafel hebt. Je hebt mensen nodig die mee kunnen denken, die de juiste vragen kunnen stellen als: En hoe dan wel?”

Focus op wat wél kan

Als er een ding is wat ze hebben geleerd, dan is het dat de focus vaak ligt op wat níét kan. “Terwijl we ons bewust moeten worden dat heel veel wél kan”, zegt Jennifer. “En er is ook behoefte om daar meer over te weten. In een transformatie weet je niet waar je op uitkomt, dat is het ingewikkelde. Je moet groot denken, maar klein beginnen. En vanuit daar leren.”

De meerwaarde van de actieve betrokkenheid van WZW daarbij, zit volgens haar in het bieden van duiding vanuit de arbeidsmarktdata. “Vanuit onze neutraliteit kunnen wij blijven doorvragen tot het vraagstuk echt afgepeld is.” Voor VWS is het heel fijn dat we op casuïstiekniveau in de regio van WZW aangesloten zijn, vult Marcel aan. “Het puzzelde ons wat het nu is dat ons belemmert om het werk anders te organiseren. Om die reden was er behoefte aan regionale casuïstiek. Met de regio-teams van VWS proberen we daarbij de verbinding tussen beleid en uitvoer in de regio te leggen. Daar is de casus Rijk van Nijmegen een voorbeeld optima forma van.”

“Je moet groot denken, maar klein beginnen. En vanuit daar leren”

Onwetendheid

De twee realiseren zich heel goed dat ze er met deze ene casus op regionaal niveau nog lang niet zijn. “De ruimte om *Bekwaam is inzetbaar* in de praktijk te brengen, is nog lang niet benut. We moeten daarvoor nog veel meer met werkgevers in gesprek en inventariseren waar zij kansen en obstakels zien. En kijken hoe je het kunt uitbreiden in

de regio. Daarnaast wil je het graag verbinden met de bewegingen uit andere regio's. Zodat je kunt leren van elkaar. We zijn ook al met meerdere partijen vanuit diverse branches in gesprek over specifieke casuïstiek, onder andere met Attent Zorg en Behandeling en KION. Dat is top!”

Het droomplaatje van Jennifer is dat werkgevers zelf *in the lead* zijn bij het maken van de keuze wie ze inzetten op basis van talenten en passend bij de zorgvraag. “En dat daar vanuit alle perspectieven het vertrouwen voor is.”

Marcel zou graag zien dat organisaties steeds meer en beter weten welke ruimte er is binnen het huidige systeem. “Onbedoeld zie je dat door die onwetendheid veranderingen niet verder komen terwijl de ruimte er wél is. En als het echt niet kan, dan weet je dat je met elkaar in gesprek moet. Daar waar het spannend wordt, kun je het altijd weer samen oppakken.”

OPROEP

Heb je casuïstiek? Laat het dan vooral weten aan WZW. En ga eens kijken in ons Skills kompas.

Bekwaam is inzetbaar

Bekwaam is inzetbaar was één van de hefboomthema's uit het landelijke programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ). Het doel van de TAZ is het werk ánders te gaan organiseren om de arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn toekomstbestendiger te maken. Ondanks dat de TAZ in 2024 werd stilgezet, werd *Bekwaam is inzetbaar* zo actueel bevonden dat het doorgang kreeg.

Inkoopeisen onder de loep

Meer zeggenschap bij organisaties met borging kwaliteit



Stel, je werkt als teamleider in een zorg- of welzijnsorganisatie. Je hebt de verantwoordelijkheid iedere dag een gekwalificeerd team klaar te hebben staan om de benodigde zorg en ondersteuning op je afdeling te kunnen bieden. Alleen lukt het je niet meer om bij een openstaande vacature een kandidaat te vinden met de benodigde diploma's, waarmee je blijft voldoen aan de externe inkoop-eisen van de gemeente (of een verzekeraar). De wil is er, alleen de realiteit is dat de benodigde mensen er domweg niet zijn op de arbeidsmarkt. Wat nu?

Het Regionaal Ondersteuningsbureau (ROB) regio Rijk van Nijmegen, diverse zorg- en welzijnswerkgevers uit de regio, VWS en WZW vonden elkaar ruim een jaar geleden om dat obstakel in dialoog te onderzoeken en aan te pakken. Met als resultaat dat een aan-

tal inkoop-eisen sinds 2025 is versoepeld, rekening houdend met de wet- en regelgeving. *Lees meer over het proces op [pagina 3](#).*

Kizzy Rokette was als procesregisseur van ROB betrokken bij de drietal ses-

sies die hiervoor georganiseerd zijn. Het was volgens haar goed om de belangen van alle betrokken partijen te horen en erkennen. "We hebben gezamenlijke knelpunten inzichtelijk gemaakt, met ruimte en openheid voor ieders verhaal." Juist door de onafhankelijke en neutrale partnerrol was WZW volgens haar daarbij van grote meerwaarde.

Comfortabel voelen

In de sessies is er meer inzicht gekomen in hoe ieder kijkt naar onder meer de bedoeling van de eis en hoe deze geïnterpreteerd wordt. Of de eis werkbaar is voor organisaties en waar ruimte is binnen de inkoopvoorwaarden, rekening houdend met de gestelde wet- en regelgeving. Bovendien keek men kritisch of de eis ook nodig is om te voldoen aan de taak in Zorg en Welzijn en wat nodig is om alle partijen zich comfortabel te laten voelen bij het aantonen van kwaliteit op andere manieren.

Keten van schakels

De uitdaging voor organisaties zit bijvoorbeeld in het aantonen van de kwaliteit als minder strak aan de diploma-eisen vastgehouden wordt. Daaraan vasthouden, biedt voor alle partijen een vorm van 'zekerheid'. "Want, als we opleidingseisen versoepelen, hoe be-

palen we dan de juiste tarieven?", stelt Kizzy. "En belangrijker is nog: hoe borgen we de kwaliteit met elkaar als we niet alleen meer op diploma's focussen?" Dit zijn ingewikkelde vraagstukken om met elkaar te doorlopen. Vaak gaat het om een keten van afhankelijke schakels waarbij aan de voorkant nog niet duidelijk is waar de kern van het knelpunt ligt. "Dat kan liggen bij de inkoop-eisen van bijvoorbeeld een ROB, maar even goed binnen een organisatie zelf. Hoe ga je daar vervolgens samen mee om?" Het vraagt vertrouwen, lef en wederzijds respect voor ieders belang, waarbij je de stip op de horizon voor ogen houdt en je samen steeds een stap verder komt.

Meer zeggenschap

Sinds dit jaar zijn in Rijk van Nijmegen de inkoop-eisen op het gebied van opleidingseisen minder strak gereguleerd bij de zorg- en ondersteuningsvormen waar dit mogelijk is. Kijkend naar de wetgeving hierop. "Daarmee ligt er meer zeggenschap bij de organisaties om dit te realiseren met behoud van kwaliteit van zorg en dienstverlening", geeft Kizzy aan. "Als organisatie dien je namelijk aan het ROB te kunnen uitleggen en verantwoorden hoe je hier vorm aan geeft." Dat vertrouwen is er bij alle betrokkenen.

Lees [hier](#) het praktijkvoorbeeld van ROB Nijmegen over ruimte benutten en creëren in de externe eisen.

Waarderen op basis van skills

Staat het bestaande functiehuis van zorg- en welzijnsorganisaties de beweging naar een skillsgerichte arbeidsmarkt in de weg? Bijvoorbeeld op het moment dat je iemand die anders geschoold is, wilt inzetten op basis van skills en deze binnen het huidige functiehuis wilt waarderen? In de praktijk is Elise Griffioen, trainer en adviseur FWG - op dit thema intensief samenwerkend met WZW - dit nog niet tegengekomen. "Ik denk dat er echt heel veel wél kan met functiewaardering."

De huidige arbeidsmarkt vraagt om een andere manier van werven, werken en ontwikkelen van medewerkers. Een skillsgerichte benadering sluit daar naadloos op aan. Alleen blijkt uit recent onderzoek* dat de ontwikkeling van onze skills onvoldoende zijn meegegaan met wat de huidige maatschappij en de arbeidsmarkt van mensen vraagt (skillsgap, red), zien ook FWG en WZW. Dat raakt aan het functiehuis.

Een goed moment dus om je functiehuis onder de loep te nemen? "Functies zijn constant in beweging en dat heeft invloed op je functiehuis. Vroeger gingen functiehuisen zo'n vijf à tien jaar mee. Met de maatschappelijke ontwikkelingen die elkaar in steeds sneller tempo opvolgen, is dat tegenwoordig niet meer. Als organisaties doe je er dus goed aan om na te gaan of je functiehuis nog passend is. Om daar vanuit visie bewuste keuzes in te maken."

Zijn organisaties daar al veel mee bezig? "Sommige werkgevers hebben al scherp hoe ze hun visie willen vertalen naar een toekomstig functiehuis. Andere staan aan het begin en weten nog niet wat skillsgericht werken betekent voor de inzet van medewerkers. Dan is het belangrijk te beginnen bij welke visie je hebt op zorg en maatschappelijke ondersteuning, wat nodig is in de dagelijkse praktijk en welke mix van functies daarbij past."

Het is zoeken voor iedereen hoe je een skillsgerichte inzet kunt waarderen. Want wat verandert er dan concreet in je functiehuis? Wij ondersteunen bij de keuzes, dilemma's en afwegingen. En bij de concrete uitwerking ervan op het moment dat je die op kleine schaal gaat uitproberen. Ons uitgangspunt is dat het functiehuis daarbij geen bottleneck mag zijn."

Wat maakt het zo ingewikkeld?

"De skillsgerichte benadering is nieuw en vraagt een andere manier van denken. Functiewaardering zorgt ervoor dat beloningsverschillen uitlegbaar en transparant zijn. Is dat nu op basis van diploma's en wil je dat gaan doen op basis van skills, dan heb je een ander vertrekpunt. Terwijl de uitgangspunten hetzelfde zijn. Namelijk, het werk dat wordt verricht in de functie is de basis voor de beloning. Alleen is bij de waardering losgelaten op welke wijze iemand bekwaam is geworden. Het vraagt echt een cultuuromslag om te zien dat anders geschoolden of andere type medewerkers óók van meerwaarde en inzetbaar zijn. En om te kunnen zien hoe je hen vervolgens waardeert."

Wat wil je werkgevers in Zorg en Welzijn meegeven? "Laat je niet tegenhouden door het bestaande functiehuis. Kom je er bij een andere benade-

Tip van WZW:

Daag ons uit! We kijken graag samen of het echt niet kan binnen de systematiek van FWG. En als dat het geval is, dan is dat voor ons ook goed om te weten en op te anticiperen. **Neem contact met ons op via Jennifer de Boer, j.deboer@wzw.nl**

ring niet uit in de vertaling naar functies, dan denken we graag mee in het maken van afwegingen en het vinden van oplossingen passend bij de organisatie."

**The Draghi report on EU competitiveness*

Ouderenzorgorganisatie Vilente experimenteert met het waarderen van taken in samenwerking met FWG. Hierbij wordt aan taken, of een set van taken, een waardering toegekend. Een zorgprofessional kan verschillende van dit soort takenpakketjes verzamelen waarna de waardering wordt uitgewerkt.

[Lees](#) hoe Vilente dit heeft aangepakt.



Podcast

WERKGEVERSVERENIGING
ZORG EN WELZIJN

Combibanen



Willem Rutgers



Martijn
Hendriks



Oscar
Overbeek



Sjoerd
Weening
Duangthaosed

Bekijk en luister hieronder het hele gesprek



Combibanen als kans voor wendbare medewerker én organisatie

Balans op de arbeidsmarkt in Zorg en Welzijn vraagt om een bredere blik op werk en aandacht voor het perspectief waarvanuit je medewerkers kijken naar hun werk en loopbaan. Als werkgever investeren in het mogelijk maken van combibanen, biedt dan kansen.

Met het faciliteren van wendbaarheid en flexibiliteit voor werknemer en werkgever dragen we als regio samen bij aan duurzame in- en doorstroom binnen de regio en daarmee aan het behouden van professionals voor Zorg en Welzijn.

Maar hoe bied je je medewerkers hiervoor ruimte, bijvoorbeeld als ze behoefte hebben aan ontwikkel- of doorgroeimogelijkheden? En wat brengt dat werknemer én werkgever in de praktijk? Wat levert het op aan werkplezier, persoonlijke ontwikkeling, tevredenheid over de invulling van werk en inzet van talent?

In deze videopodcast gaan Sjoerd Weening Duangthaosed (combibaner bij Driestroom, Rijks Justitiële Jeugdinrichting De Hunnerberg en als zzp'er), Martijn Hendriks (bestuurder Ziekenhuis Gelderse Vallei) en Oscar Overbeek (bestuurder CNV) met elkaar in gesprek over de kansen van het combineren van werk en meerdere werkgevers naast elkaar. Onder leiding van Willem Rutgers (senior programmamanager WZW) zoomen ze in op de uitdagingen, en kijken ze vooral naar de mogelijkheden van wat we nú al kunnen doen om de sector toekomstbestendiger te maken.

*Door iemand een beetje los te laten,
houd je uiteindelijk iemand vast*

Ruimte geven

De data uit het landelijke onderzoeksprogramma van AZW laten zien dat van de zorg- en welzijnsmedewerkers die hun werkgever verlaten, een substantieel deel ook de sector verlaat. Dat moeten we proberen te voorkomen, vinden de tafelgasten.

Innoveren met veranderkracht

Buiten de gebaande paden durven denken en doen

Innovatie omvat nieuwe en slimmere manieren van werken, leren en organiseren, al dan niet met behulp van technologie. Het helpt ons (deels) de arbeidsmarkttekorten in Zorg in Welzijn op te lossen. Daarom investeren we als sector in veranderkracht en moeten we lef tonen om buiten de gebaande paden te durven denken en doen. Want dan ontstaat ruimte voor vernieuwing en innovatie, om het écht anders te gaan doen. In dit artikel belicht Suus van Dijk, projectmanager bij WZW, haar ervaringen en observaties over de hindermachten die komen kijken bij innoveren in Zorg en Welzijn.



Suus van Dijk

Suus van Dijk is vanuit WZW als projectmanager al vijf jaar betrokken bij de programmaliijn Innovatie. Zij deed in de praktijk veel ervaring op met zorg- en welzijnsorganisaties tijdens verschillende projecten op de thema's '(Zorg)technologie en digitalisering' en 'Anders werken, anders organiseren'. Het succesvolle experiment innovatiekracht in 2024 gaf haar veel inzichten over innovatievolwassenheid en veranderkracht binnen Zorg en Welzijn.

"Innovatie raakt alle onderdelen van je organisatie"

In de praktijk blijkt dat verschillende factoren innovatie in de weg kunnen staan. Sommige zorg- en welzijnsorganisaties staan nog aan het begin van het uitvoeren van innovatieprojecten en het structureel investeren in innoveren. Andere zijn al jaren bezig met innoveren en anders denken. Zij hebben innovatie opgenomen in hun jaarplannen en visie. Daarin wordt het belang van innoveren zichtbaar benadrukt. Dat is al een mooie ontwikkeling, vindt Suus. Echter, innovatie en investeren in veranderkracht worden vaak als apart thema gepositioneerd in die visies en organisatieplannen. "Niet doen", adviseert Suus.

"Positioneer innovatie niet apart. Innovatie raakt alle onderdelen van je organisatie. Daarom moet je het vanuit visie integraal meenemen in je strategie en uitvoering. Maar hoe geef je daar dan daadwerkelijk handen en voeten aan? Daar heb je veranderkracht voor nodig. Daar moet je bewust ruimte voor creëren in je organisatie."

Denken in systemen

Systeemdenken wordt vaak gezien als denken en handelen vanuit vaste bestaande kaders, regels en processen. We zijn geneigd te handelen vanuit de

bestaande systemen en denkwijzen, merkt Suus. Dat staat de transitie van werk in de weg.

"Het vrije denken wordt vertroebeld door het huidige systeem. Out-of-the-box denken is lastig, omdat men vastzit in het denken in de bestaande processen en kaders. Het is moeilijk om daaruit te stappen. Wat kan helpen om te denken in mogelijkheden, zijn vragen als: Wat als bepaalde wetgeving of opgelegde processen niet zouden bestaan, hoe zou je het dan organiseren?"

Innovatief leiderschap

Innoveren is complex, veranderlijk en vaak zonder een duidelijke routekaart. Innoveren in Zorg en Welzijn vraagt niet alleen om pilots, goede project-, implementatie- of opschalingsplannen. Het vraagt ook om kracht en lef om het te kunnen realiseren, om innovatief leiderschap. Leiders die hierin duurzaam willen investeren en dit met toewijding willen uitdragen. Het ontbreken van innovatief leiderschap kan daarom een hindermacht zijn.

"Om de omslag te maken naar verandering, moet je uit het systeem stappen en gaan experimenteren en leren. Bij het loskomen van de huidige systemen, zijn innovatieprofessionals die

Innoveren met veranderkracht

integraal in de hele organisatie met dit vraagstuk bezig zijn cruciaal. Zij zijn vaak vrijdenkers en stellen zich onafhankelijk op ten opzichte van vertrouwde concepten. Ze durven kritische vragen te stellen die leiden naar activiteiten buiten de gebaande paden. Deze manier van denken helpt om langs de hindernissen te komen."

In veel organisaties vind je innovatieprofessionals die bezig zijn met het transformatiedenken, maar vaak vastlopen omdat ze daarin voorlopen op de rest van de organisatie. Bij innoveren ligt vaak de focus op het implementeren en opschalen van losse innovaties. Terwijl echt duurzaam anders denken en doen vraagt dat innoveren niet beperkt blijft tot een losstaand product. **"Het moet disruptiever en grootschaliger om echte verandering te stimuleren. Je hebt daar innovatieve leiders voor nodig die verandering én innovatie aanjagen voor de toekomst. Leiders die creativiteit en samenwerking stimuleren, waardoor nieuwe werkwijzen, technologieën en zorgconcepten sneller worden ontwikkeld en toegepast die impact hebben op de arbeidsmarkt. Dit vergroot**

de kwaliteit en efficiëntie van zorg, het werkplezier bij medewerkers en je aantrekkelijkheid als werkgever. En het zorgt ervoor dat zorg- en welzijnsorganisaties wendbaar blijven in een snel veranderende samenleving."

Focus op verandering

Beschikken organisaties in Zorg en Welzijn over voldoende kennis van veranderingkunde? In een toch al uitdagende setting met vele knelpunten op de huidige arbeidsmarkt ontbreekt vaak de ruimte, tijd en geld om erin te investeren. De noodzaak voor verandering is echter groter dan ooit, en het biedt een kans om samen een toekomstbestendige sector te creëren.

"Ga voor jouw organisatie na: krijgt innoveren daadwerkelijk genoeg prioriteit in de praktijk? Of zie je toch vaak een verzanding in de waan van de dag: 'Dat rooster gaat voor, dat moet eerst geregeld worden'. Wees er alert op, kijk kritisch naar waar je meer ruimte en prioriteit kunt geven aan innovatie. En stimuleer vrijdenken: droom eens buiten de bestaande systemen. Hoe ziet de ideale wereld er voor jouw organisatie uit? En werk daarnaartoe. Neem risico's, neem de tijd en pionier vooruit!"

INNOVATIESCAN

Vanuit WZW zien we het belang van data om impact te meten op het gebied van innovatie. We verkennen dataverzameling op regionaal en landelijk niveau met behulp van de MIRA-innovatiescan. Hierdoor krijgen we breed inzicht in wat innovaties in Zorg en Welzijn ons opleveren. Dit geeft organisaties handvatten om in te zetten en van te leren.

Een innovatiescan brengt in kaart hoe innovatievolwassen een organisatie is. En welke basisvoorwaarden er moeten zijn om te kunnen veranderen. De inzichten uit deze scan dragen bij aan verbeteringen in het verandervermogen van een organisatie en de mensen die er werken. Het is mogelijk om via WZW de wetenschappelijk onderbouwde MIRA-innovatiescan te doen. Heeft jouw organisatie interesse? [**Meer info over de innovatiescan.**](#)



ZZG zorggroep over de innovatiescan

ZZG zorggroep was één van de 12 zorg- en welzijnsorganisaties die hun innovatiekracht in kaart bracht met een innovatiescan. Renske Verhoeven (adviseur Zorgtechnologie Innovatie) en Angela Jansen (voorzitter Raad van Bestuur ZZG zorggroep) vertellen in [deze video](#) over de kennis en ervaring die ze hebben opgedaan met de innovatiescan.

Dilemma in de bestuurskamer

Column Aad Koster



Het organisatiebelang en de bedrijfscontinuïteit scherp in het vizier versus een brede blik gericht op de regionale, maatschappelijke opgave; het is volgens Aad Koster, voorzitter Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) en ervaren toezichthouder, een 'duivels dilemma' waar het in menig bestuurskamer in Zorg en Welzijn op schuurt. "Ga in gesprek met elkaar als raad van bestuur en raad van toezicht over welk beeld eenieder heeft bij de toekomst. Doe je dit niet, dan loop je als organisatie vast."

Als het gaat om de wijze waarop bestuur en toezicht nu georganiseerd zijn in Zorg en Welzijn, dan zitten we klem in een systeemwereld gebaseerd op controle en terugkijken. De maatschappelijke (en arbeidsmarkt)opgave van de sector vragen juist dat we vooruitkijken. Dat we verder en breder handelen dan de eigen organisatie. Op veel plekken is er het besef dat het anders moet. Ik merk dat men nog zoekende is naar h oe dat te doen. En hoe je dan omgaat met de dilemma's die je tegenkomt. Want keuzes ten behoeve van de maatschappelijke opgave, hebben soms voor de organisatie (nadelige) financiële consequenties.

Ik heb geen pasklaar antwoord van hoe het w el moet, dat is het eerlijke verhaal. Zeker ben ik wel dat het ook in de bestuurskamer anders moet. En dat veranderen niet gaat zonder transitiepijn. Poets dat niet weg! Maar niets is zo ingewikkeld als het voeren van het goede gesprek. Ik zie verschillen in hoe deze gevoerd wordt, met welke intensiteit, kwaliteit en diepte. We moeten ons dwingen daarbij door de weerstand en het ongemak heen te gaan. Je kwetsbaar durven opstellen, zelfs al heb je daar vanuit het verleden niet altijd even goede ervaringen mee. Je hoeft echt niet allemaal hetzelfde te denken over de toekomst en hoe je daar samen komt. Wel is het goed dat je van elkaar weet hoe je erin zit en wat je belangrijk vindt.

Moedig leiderschap

Het vraagt moedig leiderschap. Om het maatschappelijk belang centraal te stellen. Om je te richten op regionale samenwerking. En om daarbij de mensen – cliënten, burgers, me-

dewerkers om wie het gaat - te betrekken. Zodat je gedragen besluiten vanuit maatschappelijk belang kunt nemen. Dat is spannend. Want dan merk je dat het soms schuurt. Bijvoorbeeld door verschil in typen mensen (behoudend of risiconemend), verschil in hoe je elkaar ziet en vanuit welke waarden je werkt. Moedig leiderschap omvat dan ook eerlijk durven zijn. De transitie vraagt echt iets anders van toezichthouders. Matchen de profielen niet meer optimaal, dan moet je daarnaar durven acteren. Bij wisselingen en aflopende termijnen heb je de kans om profielen aan te scherpen, te vernieuwen en de focus te verleggen.

Grondig tijd nemen

Hoe dan ook gaat de benodigde transitie in de bestuurskamer niet zonder dat je er grondig tijd en aandacht aan besteedt. Dit regel je niet even op één vrijdagmiddag als sluitstuk van de week. Je moet het met elkaar doorleven. Aan het bestuur de

verantwoordelijkheid om dit onderwerp te agenderen bij de raad van toezicht. Deze zit niet zo intensief in de organisatie als het bestuur. Ze moeten er echt in meegenomen worden en zich niet overvallen voelen. En aan de andere kant moet een bestuurder zich uitgenodigd voelen om dilemma's te kunnen delen en daar het gesprek over te voeren. Een reflex van het toezicht kan zijn om direct in oplossingen te denken en de bestuurder te vragen om hierover een notitie te schrijven. Nee, zeg ik dan, luister eerst eens echt naar elkaar. Gun elkaar de ruimte om niet direct het antwoord te weten en kijk verdiepend samen naar het vraagstuk of dilemma. Nu zijn we daar nog te voorzichtig in.

Meer weten op welke manier en met welke activiteiten de NVTZ haar leden ondersteunt bij het maken van de transitie? Kijk op nvtz.nl

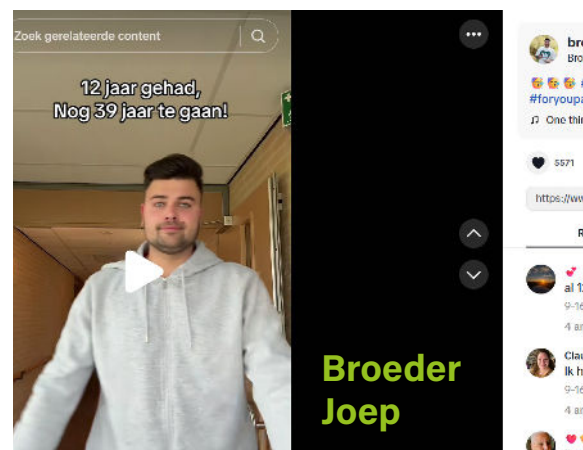
Beeldvorming

Invloed van beïnvloedingscommunicatie

Zie je een item over het werk in Zorg en Welzijn voorbij komen in de traditionele nieuws- en actualiteitenprogramma's op tv of online, dan is de strekking niet altijd zo rooskleurig. Want, één van de ongeschreven basisregels uit de journalistiek is immers 'goed nieuws is geen nieuws'. Het beeld kleurt echter wel de realiteit. Het geeft bewust en onbewust input voor je perceptie, je menings- en besluitvorming. Wat doet dat met ons eigen beeld over het werk in de sector en in hoeverre strookt deze nog met de werkelijkheid? Bestaat er überhaupt nog één werkelijkheid? En hoe hindert het ons in onze dagelijkse praktijk en in onze beleids- en besluitvorming? *Een analyse door Inez Pelgröm, manager communicatie WZW, over de verschillende invloeden op de beeldvorming en de wijze waarop dat doorwerkt op eenieders perceptie van het werk in Zorg en Welzijn.*

De sector, branches en werkgevers hebben met hun eigen imago- en arbeidsmarktcampagnes een aandeel in beeldvorming. Zo investeert WZW samen met de andere regionale werkgeversorganisaties in het uitdragen van een positief, realistisch beeld van werken en leren in Zorg en Welzijn. Daarvoor gebruikt de vereniging de landelijke labels en campagnes voor verschillende doelgroepen als jongeren (*Kom zorgen dan!*) en zij-instromers en herintreders (*Ontdekdezorg*). [Werkeninzorgenwelzijn.nl](https://werkeninzorgenwelzijn.nl) met de bijbehorende social media kanalen is in onze regio voor iedereen het online startpunt van beeldvorming en oriëntatie.

Ook op branche- en organisatieniveau wordt veel geïnvesteerd in on- en offline campagnes.



Zorg in de tv-programmering

Naast alle campagne-inspanningen is er beeldbepalende aandacht voor de sector in het huidige medialandschap; van kritische interviews en scherpe analyses tot human interest reportages en reality-tv. Verschillende columnisten vullen de kolommen van de krant met situaties uit de praktijk; in

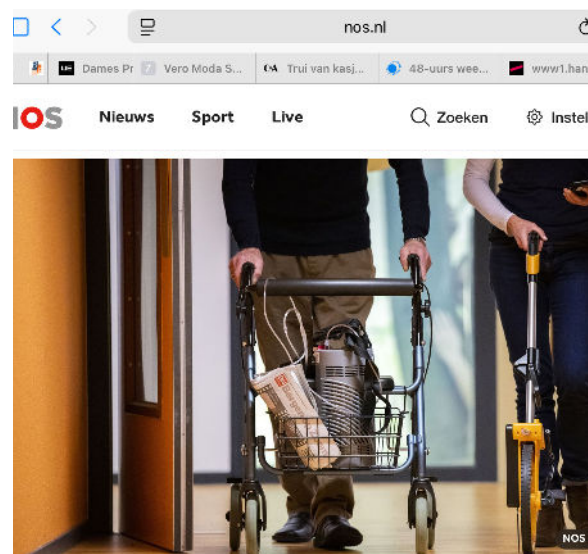
de volle breedte gaat het bijvoorbeeld over de mooie aspecten van het werk én de onhoudbaarheid van het huidige systeem.

We zien het afgelopen decennium bovendien een toename van programma's waarin BN'ers en realysternen de kijker meenemen in de dagelijkse praktijk van bijvoorbeeld het werk in de zorg en het sociaal domein, denk aan *Zorg uit handen*, *Beau Five Days Inside*, *Helden van de zorg*, en onlangs nog de documentaireserie *Zorgen*. Vanuit zorg- en welzijnswerkgevers en -werknemers zijn de reacties uiteenlopend, valt op te maken uit de commentaren in de kranten en op social media. Hoe dan ook, het kleurt mede het beeld van de sector bij het algemeen publiek.

Eén druk op de knop

De oneindige informatiestroom op internet en social mediaplatforms maakt dat beeldvorming nu altijd en overal is. Met de groeiende populariteit van bijvoorbeeld Snapchat, TikTok, Instagram en LinkedIn heeft iedereen toegang tot het openbaren van content. En heeft iedereen de macht om te beïnvloeden. Het fenomeen 'naming and shaming' duikt op; in de anonieme online wereld plaats je met één druk op de knop een negatieve beoordeling over een zorgbehandeling of belastende post over bejegening. Fake news is daarnaast verworpen tot een communicatiestrategie.

Beeldvorming



NOS Nieuws • Maandag 8 september, 18:26 •
Aangepast maandag 8 september, 19:27

Werkdruk zorgmedewerkers nog hoger door minder inhuur van zzp'ers

Ook de scheidslijn tussen privé en werk wordt vager. Je collega's zijn je vrienden of volgers op jouw kanaal. Jouw privé posts raken soms de praktijk van je werk als zorg- of welzijnsprofessional. De kracht van (audio)visuele content geldt hier. Het zijn niet alleen BN'ers, realitysterren en politici die met vlogs en 'reals' een groot volgerspubliek weten te bereiken, maar ook de buurman drie huizen verderop is met zijn eigen kanaal een influencer geworden.

Werkplezier en beroepstrots

Al deze vormen van bewuste en onbewuste beïnvloedingscommunicatie

werken door in de individuele perceptie van de aantrekkelijkheid van werken in Zorg en Welzijn. Het doet iets met mensen, met je eigen professionals en potentiële nieuwe medewerkers. Met hun werkplezier en beroepstrots. En met een slecht imago kost het meer moeite om mensen te trekken en te behouden.

Negativiteit kan ook vernieuwing in de weg staan. Het kan leiden tot paniek en dat je als organisatie naar binnen keert. Daarnaast kunnen medewerkers de negatieve beelden internaliseren. Het kan verworden tot een nieuw zelfbeeld. Het mooie is dat juist het omgekeerde ook geldt: je medewerkers zijn je grootste ambassadeurs voor een sterk werkgeversmerk en kunnen dit met trots uitdragen.

Het stelt werkgevers in Zorg en Welzijn voor uitdagingen. Enerzijds is het aantrekkelijk om de kansen te pakken van de positieve beeldvorming die een medewerker met persoonlijke vlogs over je organisatie en de sector kan brengen. Bekende en succesvolle voorbeelden daarvan in Zorg en Welzijn zijn *Tommie in de zorg*, *AngilaVPK* en *Broeder Joep*. Anderzijds is een gezonde gereserveerdheid op z'n plaats. Mede vanuit het respect voor de privé leefomgeving van cliënten, wat tevens

de werkomgeving is van de werknemer en waar hij over vlogt. Uiteindelijk ben en blijf je als werkgever daar verantwoordelijk, ook als het misgaat.

"Niets zo persoonlijk als beeldvorming"

De meeste organisaties zullen dit goed afgebakend hebben met social media richtlijnen en beleid waar iedere medewerker zich aan dient te houden. Toch, ook daarbinnen blijvend is het van invloed op het beeld dat de organisatie wil uitstralen. En dat loopt niet altijd exact in lijn met de corporate profilering. Daar zit een spanningsveld. De vraag is alleen of we die niet groter of kleiner maken dan deze in werkelijkheid is. Niets zo persoonlijk als beeldvorming.

Is er een manier om hiermee om te gaan?

Er zullen altijd verschillen blijven in hoe het beeld van de sector en het werk in Zorg en Welzijn wordt uitgedragen. Anders dan op organisatieniveau, is het nu eenmaal heel lastig om voor een branche of sector de identiteit te bepalen en dat op een groep of individu over te brengen. Te meer omdat

de beïnvloeding vanuit alle hoeken via zó veel verschillende wegen mogelijk is. De invloed van veel verschillende stakeholders loopt hier doorheen, ieder communicerend vanuit zijn eigen belang. Daarnaast is perceptie per definitie subjectief. In onze individualistische maatschappij waarbij iedereen op elk moment de mogelijkheid heeft een groot publiek te bereiken, wordt deze continu gevoed zonder dat je daar als werkgever grip op hebt.



Beeldvorming

Toch kun je als organisatie, bestuurder en medewerker zelf keuzes maken in de wijze waarop je met deze nieuwe realiteit omgaat:

- **Wees je bewust dat jouw beeld niet hetzelfde beeld hoeft te zijn als die van een ander.** Verschil tussen generaties, verschil in doelgroepen; ieder vraagt een eigen strategie en aanpak bij het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag.
- **Anticipeer op de veranderende samenleving**, op de omstandigheden en beelden die leven bij je belangrijkste stakeholdergroepen.
- **Blijf in gesprek met je mensen die naar buiten communiceren.** Het kan heel waardevol voor je organisatie zijn om mensen wel de gelegenheid te bieden werkgerelateerde content te maken voor hun eigen kanaal. Neem ze mee in de risico's, vind samen een wijze waarop het voor ieder past en support ze ook als het een keer fout uitpakt.
- **Stop de confirmation bias*** en bezie dat ene programma dat weer negativiteit bracht of dat andere interview waar alleen de schaduwzijde aan bod kwam vanuit een bredere context. Er staan namelijk ook heel veel positieve geluiden tegenover. Je moet ze alleen wel zien!
- **Wees geen slachtoffer van je eigen slechte imago.** Waar je ook bent, met wie je ook praat, hoe je iets zegt of laat zien; het draagt allemaal bij aan de beeldvorming. Wees dus consequent en consistent in wat je zegt en doet. Een werkgeversmerk vorm je en laad je vanuit je eigen kracht en DNA. Als dat intern goed zit, straalt je dat uit naar buiten.
- **Zoek de regionale samenwerking voor positief realistische beeldvorming.** Structurele verbetering van beeldvorming vraagt continue inzet, onder andere door gezamenlijke campagnes in regionale samenwerking. Imago komt te voet en gaat te paard.

* Confirmation bias is de neiging om informatie te zoeken en te selecteren die onze bestaande overtuigingen ondersteunt. Tegelijkertijd zijn we geneigd informatie die deze overtuigingen tegensprekt te negeren.



Documentaireserie Zorgen

Imago komt te voet en gaat te paard



wzw.nl

werkeninzorgenwelzijn.nl

wzw.arbeidsmarktinbeeld.nl



info@wzw.nl | 026 389 89 83