

Toekomst in Beeld

Voorwoord

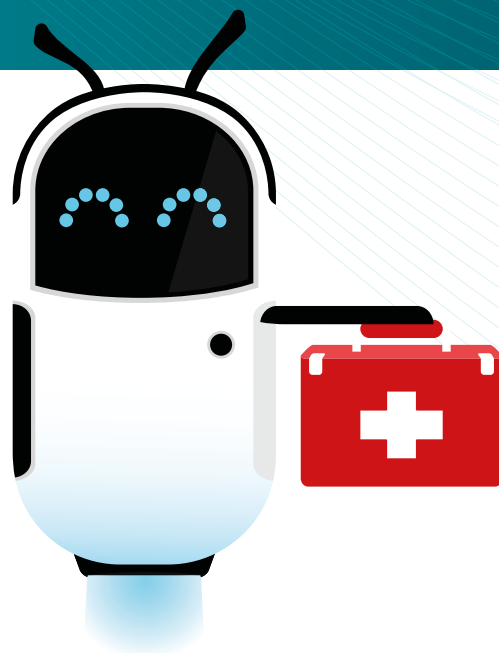
Als gevolg van de vergrijzing stijgt het aantal ouderen en daarmee het aantal mensen met één of meerdere aandoeningen. Daarnaast maken ontwikkelingen op het gebied van technologie (nieuwe medicijnen, nieuwe apparatuur voor diagnostiek en behandeling) het mogelijk om meer mensen beter te behandelen. Onder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





Geke Kooij-Flierman

‘Houd de zorg betaalbaar en beschikbaar door meer te investeren in techniek’

De wereld veiliger maken. Oftewel: *Building a future we can all trust*. Dat is de missie van Thales Group en bindt medewerkers langdurig aan het high tech bedrijf dat actief is op het gebied van luchtvaart, defensie, transport en informatietechnologie. Wereldwijd telt Thales Group 86.000 medewerkers, waarvan 2.500 in Nederland.

Tekst: Natasja Ververs | Fotografie: Yuri Floris

Wie het High Tech System Park in Hengelo oprijdt, kan niet om de metershoge radar op het terrein heen. De blikvanger stond er al in de tijd van radarfabriek Holland Signaalapparaten, dat later opging in Thales. Destijds nog een omheind terrein, maar inmiddels omgevormd tot een open hightech campus.

“De campus is het antwoord op de verschuiving van een oude maakindustrie naar een hypermoderne ontwikkelindustrie. Oude fabrieksgebouwen zijn getransformeerd tot werkplekken voor innovatieve technologen. Deze campus vormt een broedplaats voor hoogstaande technologie en een aantrekkelijke werkomgeving voor technisch talent”, vertelt Geke Kooij-Flierman, die de transformatie in 2014 als hoofd Human Resources bij Thales meemaakte.

“Direct na mijn aanstelling in 2011 kreeg ik de mooie uitdaging om Thales als werkgever aantrekkelijk te maken en meer samenwerkingen mogelijk te maken door meer mensen van buiten naar binnen te halen. Samenwerken is de rode draad voor ons. Daarvoor moest ook het gesloten gebouw een opener karakter krijgen. We kozen bewust voor anders werken, vernieuwend en slimmer. Dat betekende de introductie van flexplekken en het verdwijnen van eigen kantoren en stapels papieren. Het open karakter van de campus zie je ook in ons gebouw terug, met flexplekken en open ruimtes.”

‘Inspraak helpt bij de acceptatie van veranderingen’

Medewerkers van Thales hielpen de transformatie mee vormgeven. Dat ging volgens Geke niet zonder slag of stoot. “Onze mensen werden behoorlijk zenuwachtig van al die veranderingen.” Om die reden stelde Thales een werkgroep samen, inclusief leden van de ondernemingsraad, om mensen zelf mee te laten kiezen hoe ze wilden veranderen. “Inspraak helpt bij acceptatie. Op enig moment hebben we bijvoorbeeld ook drie opstellingen in de kantine gezet met verschillende types stoel en bureau. We zeiden vervolgens: *kies maar, de*



meeste stemmen gelden. Hetzelfde deden we voor de kunst die in het pand gebruikt is. We toonden de werken van verschillende kunstenaars. Onze mensen gingen op deze manier wennen aan de veranderingen en vonden het toch wel leuk hoe de toekomst van hun bedrijf eruit kwam te zien. Vooral omdat ze inspraak hadden. Toen een deel van het kantoor klaar was, hebben we open dagen gehouden voor onze medewerkers. Zo ervoeren ze wat ‘op zaal zitten’ inhield. Ze zagen hoe de grote werkruimten heel speels waren gecompartmenteerd. En toen ze er een keer geweest waren, vonden ze het heel gaaf. Zelf de meest kritische collega was om en accepteerde verandering.”

Waar medewerkers in het oude kantoor nog in- en uitklokten, is de prikklok inmiddels verdwenen en geldt op de campus voortaan dat ze *anyplace, anywhere* kunnen werken. “Onze mensen bepalen met hun manager waar ze hun werk het beste kunnen doen. Ook dit was wennen.”

‘Bricks, bits and behaviour’

Geke kijkt terug op een mooie transformatie. “Het is een expeditie die je inzet aan de hand van de 3 B’s: *bricks, bits and behaviour*. Je weet waar je wilt eindigen. Om daar te komen, zorg je dat je beschikt over flexibele werkplekken (*bricks*) met ondersteunende IT-apparatuur (*bits*) en werkt vervolgens het gewenste leiderschap (*behaviour*) uit bij je mensen. We hebben

binnen de gehele Thales Group gekozen voor persoonlijk leiderschap. Met deze ontwikkeling zijn we nog steeds bezig. Dit blijft ook constante aandacht vragen. Onze OR is in het traject steeds heel belangrijk geweest. Zij hebben mensen steeds zelf met ideeën laten komen. Hierdoor zijn veel individuele ideeën gerealiseerd. De transformatie heeft ervoor gezorgd dat we als bedrijf klaar zijn voor de toekomst.”

Thales anno 2022

Anno 2022 is Thales Group een wereldwijd elektronica-concern dat is gespecialiseerd in ontwikkeling, fabricage en integratie van complexe systemen voor defensie en de security- en transportindustrie. Denk aan: radar, commando & controle, openbaar vervoer, communicatiesystemen en cybersecurity. Thales Nederland is het grootste defensiebedrijf in Nederland en produceert geavanceerde radar-installaties. “Ook leveren we o.a. communicatiesystemen en onderdelen voor de Joint Strike Fighter. Thales Nederland heeft ongeveer 2.500 medewerkers, waarvan 1.900 werkzaam zijn hier op het hoofdkantoor in Hengelo. Dat waren er 1.500 toen ik hier net begon”, weet Geke nog.

Van wieg tot graf

Toen Thales nog Holland Signaalapparaten was, regelde de organisatie ‘alles van de wieg tot het graf’ voor haar medewerkers. “Dienstverbanden van 40 jaar waren hierdoor ook eerder regel dan uitzondering. Het was één grote familie. Sinds we onderdeel zijn van Thales is die complete ontzorging steeds meer losgelaten. Er was ook minder behoefte aan bij medewerkers.”



Menselijk kapitaal

Waarom willen medewerkers bij uw organisatie werken en blijven werken?

“Mensen willen hier werken, omdat ze de wereld veiliger willen maken. In onze visie zeggen we: *Building a future we can all trust*. Natuurlijk hebben we ook mensen die niet per se voor defensie willen werken, maar hier gewoon ondersteunende diensten vervullen. Iedereen mag hier doen wat bij hem of haar past.

De high tech producten die we in Nederland maken, zijn erg uniek. Dat trekt zeker ook mensen aan. Bij ons is *the sky* nooit *the limit*, we schieten immers ook satellieten de lucht in. Dat is altijd heel mooi om te zien en vervult onze mensen met trots. Tot slot speelt mee dat we de grootste werkgever in het oosten van het land zijn en een groot internationaal bedrijf, waarvoor mensen graag willen werken. Het gemiddelde dienstverband bedraagt ook 13,5 jaar. Aangezien er geen opleidingen bestaan voor radartechniek leiden we onze mensen zelf op. Voordat je weet hoe het allemaal werkt en systeemarchitect kunt worden, ben je jaren verder.”

Heeft u zicht op het potentieel in uw organisatie?

Denk aan beschikbare kwalificaties, competenties en vaardigheden.

“Thales maakt wereldwijd gebruik van de Workday-tool. Voordeel is dat je hierdoor per land dezelfde processen hebt. We hebben bijvoorbeeld een recruitmentsite waarop iedereen wereldwijd kan zien welke vacatures er binnen Thales Group zijn. Zodra er in Hengelo een vacature is, kunnen Thales-mensen in Singapore dat ook zien. Heb je de ambitie, dan kun je direct via Workday solliciteren. We bieden dit wereldwijd aan. Dit maakt het mogelijk om onze mensen een brede, internationale carrière te bieden.”

Kengetallen monitoren

“Je kunt in deze tool ook heel goed belangrijke kengetallen monitoren. Bijvoorbeeld: hoeveel dames we hebben aangenomen, hoeveel promoties we hebben doorgemaakt, hoe we het doen ten opzichte van onze concurrenten en hoe het zit met diversiteit en inclusie in ons personeelsbestand. Deze laatste twee zijn we vanaf 2016 gaan meten. We zijn van 13,5% procent naar 16,7% man/vrouw diversiteit gegaan. Het gaat heel langzaam. Maar je moet als organisatie ook eerst bepalen waarom je het belangrijk vindt en waarom je het wilt, voordat je erop kunt gaan focussen.

Maar goed, dit alles benchmarken we dus. We zien in deze cijfers bijvoorbeeld ook dat mensen door de coronapandemie zijn gaan nadenken over een andere baan. Dit heeft een enorm effect op de arbeidsmarkt. Wij kunnen monitoren hoe ons verloop is. In Nederland bedraagt dat 2,5%. Erg laag dus. In Engeland is dat echter 15%. Je kunt hierdoor gericht actie inzetten waar het nodig is.”

Loopbaanpaden

“Binnen Thales kun je twee types loopbaanpaden doorlopen. Je maakt promotie door je expertise of doordat je meer verantwoordelijkheden aan kunt of wilt. Ik vind het heel mooi dat we deze twee soorten loopbaanpaden kunnen aanbieden. Wie aan zijn loopbaan wil werken, kan in de *job family* gids van Thales alle competenties voor alle vakgebieden terugvinden. Van engineering en software tot HR. Alle elementen en functieniveaus staan beschreven. Deze informatiebron geeft ons salarisgebouw meerwaarde.

Die *job family* voor het woordje gids slaat overigens terug op de vele families die binnen Thales werken. Maar zeker ook op de werkfamilie die Thales in de tijd van Holland Signaalapparaten wilde vormen met haar mensen. Het bedrijf zorgde van oudsher voor haar medewerkers van wieg tot het graf. Er was werkelijk van alles voor de medewerkers om hen ook buiten werktijd goed te verzorgen. Denk aan: een eigen woningbureau, maar ook een pony-, automobiel- en tennisclub, etc. Veel van deze zaken bestaan niet meer. Daar is anno 2022 ook minder behoefte aan. Al organiseren medewerkers onderling zeker nog activiteiten.”

HR-jaarkalender

“Onze HR-jaarkalender geeft ook zicht op het potentieel in de organisatie. Elk jaar spreek je als medewerker met je leidinggevende je persoonlijke doelen af. Vier doelen per jaar. Die leggen wij vast in het systeem. In de periode tussen 1 juni



en 1 september houden we gesprekken met mensen over hun professionele ontwikkeling. Dus: wat wil je graag, waar wil je naartoe, waar denken wij waar je heen kunt. Dat leggen we ook allemaal vast. Daarna organiseren we Talent Reviews. Op onze Jobview kun je dan weer kijken waar talenten zitten en wie potentieel heeft. We weten zo precies wie we waar vandaan kunnen halen. Het is een mooie methodiek om heel veel uit te halen. We hebben zeker achthonderd nieuwe mensen aangenomen in de afgelopen 3 jaar. De helft is jonger dan 35 jaar. Dat betekent dat we graag willen weten wie langer blijft en wie snel kan doorgroeien. Deze methodiek helpt daarbij.”



Wat is voor uw bedrijf leidend: kwalificaties of competenties?

“Beide, we zoeken altijd naar software- en systeemarchitecten. Daar heb je een bepaald profiel voor nodig. We kijken ook altijd naar jongere mensen en naar hun potentieel. Als ze ambities, flexibiliteit en drive in huis hebben, dan is de technische achtergrond minder belangrijk. We hebben wel enkele hele leuke voorbeelden in huis. Zo heeft een medewerker kunstgeschiedenis geleerd, maar hebben we hem nu opgeleid voor een mooie rol binnen Thales. En 2 jaar geleden hielden we ons eerste trainee-programma. Daar zat ook een jongen bij die filosofie heeft gestudeerd en nu in een sales job zit. Als de wens er is om jezelf te ontwikkelen, dan moet je dat als werkgever heel bewust faciliteren.”

Wiens verantwoordelijkheid is het om kennis en vaardigheden op peil en actueel te houden?

“De leidinggevende is verantwoordelijk. Hij of zij kan zien wat we nodig hebben aan kennis en vaardigheden. En de HR-businesspartner is degene die support geeft waar nodig en kritische vragen stelt over de profielen die gevuld moeten worden. De verantwoordelijken kijken samen welke projecten er in de pijplijn zitten en wie er bijvoorbeeld met pensioen gaan. Hierop maken ze een strategisch businessplan voor 5 jaar. Wij hebben langlopende projecten, dus dergelijke plannings zijn noodzakelijk.”

‘Wij hebben langlopende projecten dus dergelijke plannings zijn noodzakelijk’

Het strategisch businessplan vormt in elk geval het begin. Daaruit volgt het ‘*make team or buy-proces*’ waarin we bepalen wat we zelf gaan doen. Daaronder hangen weer de strategische werkplannen. Dus wat heb je nodig voor wat je wilt leveren. Sommige projecten zie je aankomen, zoals een order voor de Duitse marine. Dan schalen we meteen op met tweehonderd mensen om dit project goed te kunnen doorlopen. Het zijn complexe puzzels en die vragen ook serieuze aandacht vanuit sales en operations qua planning. Zij bepalen immers wanneer we een contract tekenen, wanneer het ingaat en hoeveel tijd erin gaat zitten.

Over de professional development gesprekken wil ik trouwens nog iets toevoegen: Je moet ook durven vragen of mensen wellicht al eerder met pensioen willen gaan. Bij Thales maken we zoals gezegd langlopende plannings voor projecten, dus die vraag tijdig stellen, is hier soms ook noodzakelijk. Daarnaast werken we ook met mensen aan projecten waarvan we de kennis uitfaseren. Dan hoeven we de kennis niet te behouden.”



Betrekt u medewerkers bij de besluitvorming in uw organisatie?

“Dat wisselt een beetje. Als ik kijk naar HR-collega’s dan hebben we de afgelopen anderhalf jaar een aantal nieuwe jonge collega’s aangenomen. Ik stimuleer hen zeker om kritisch en open mee te kijken en zichzelf af te vragen waarom ze dingen doen zoals ze die doen. Dat reflecteren doen ze van harte. Ze hebben zelfs een presentatie gegeven van zaken die ze heel mooi vinden en zaken die ze voor verbetering aandragen. Die feedback nemen wij mee in onze besluitvorming en dat werkt serieus fantastisch. Ik zit inmiddels ook alweer 10 jaar op deze stoel. Bepaalde zaken worden daarmee voor mij ook vanzelfsprekend.”

Daarnaast zie ik de wens om mee te denken ook bij de jonge mensen die we aannemen. Bij sommige afdelingen zelfs heel erg en bij andere afdelingen nog helemaal niet. Daar hoor je dan mensen zeggen: *je komt net kijken, kom over 5 jaar nog eens met je ideeën*. Maar die houding willen we dus niet. We moeten er juist heen dat we gericht onze jonge medewerkers aanhaken bij onze besluitvorming: nieuwe mensen hebben een frisse blik en de nieuwe generatie brengt ook de nieuwe leidinggevenden voort. Het reflecteren is overigens nog geen echt beleid bij Thales, maar daar werken we zeker aan. Als bedrijf heb je die frisse blik écht nodig.”

Stagiaire

Stagiaire Indy Munster, student International Human Resource Management aan Saxion Enschede, woont het interview met Geke bij en bevestigt dat haar regelmatig wordt gevraagd haar visie te delen. Ze licht dit desgevraagd nader toe: “Ik heb direct gemerkt dat ze bij HR meteen vragen naar je ideeën over bepaalde zaken. Dat probeer ik wel te doen, maar vind ik ook lastig, omdat je toch als stagiaire ook nog onzeker bent of

je geen rare dingen zegt of dat mensen geen toepasbaarheid zien in de dingen die je aandraagt. Maar ze luisteren wel echt naar je. Binnen een groot bedrijf als Thales gebeurt het implementeren van vernieuwingen op een ander niveau dan waar ik werk, dus of het ook direct effect heeft, kan ik niet zeggen. Of ik een verandering zou willen zien op de werkvloer? Nou, stel dat ik op de stoel van Geke zou zitten, dan zou ik me wel willen inzetten voor meer teamgevoel binnen HR. Want ondanks ieders specialisme is het wel een teamprestatie wat we doen. De afdeling is zo groot en iedereen is zo druk met zijn eigen werkzaamheden, dat daar nog weleens aan voorbij wordt gegaan. Aan het eind van de dag zou ik iets meer het gevoel willen hebben dat we het wel allemaal samen doen. Ik zit weliswaar op een andere positie, maar kan het niet zonder de anderen.”

Geke vindt Indy's opmerking 'heel terecht'. "Goed dat je dit zegt. Laten we elkaar bij de hand houden, ook al is iedereen zo druk. We zijn inderdaad allemaal van HR. Met elkaar lossen we vraagstukken op, daar hebben we elk teamlid bij nodig. Hier hebben we als afdeling nog wat te doen. Ik kom hier ook bij je op terug.”

Innovatie en samenwerking

Wat is volgens Thales innoveren?

“Innoveren is jezelf blijven vernieuwen en verbeteren, dat is van levensbelang. Als je niet innoveert, besta je op enig moment niet meer. Daarnaast is innoveren slimmer werken, met name samenwerking opzoeken tussen collega's en partners. Samen dienen we te bespreken waar we goed in zijn en waarin we het allerbeste willen zijn en blijven. Dat moet onze core business zijn en vervolgens moeten we kijken hoe we daar gericht partners bij kunnen vinden. Dat doen we al wel en ook steeds meer.

Een mooi voorbeeld: We hebben nu bij Thales in Roemenië een *competence centre* opgezet voor engineers. Hier in Nederland kunnen we onvoldoende engineers krijgen en daar zijn ze heel goed opgeleid en ligt het uurtarief ook een stuk anders dan in Nederland. Dat maakt zo'n investering aantrekkelijk.”

We innoveren niet alleen in onze technische producten, ook als HR-afdeling innoveren we bewust. Dus: hoe zorgen we dat we onze mensen een mooie loopbaan kunnen bieden en dat zij goed de eindstreep halen, waar die dan ook ligt. Dat kan een andere baan zijn of pensioen.





Neem bijvoorbeeld onze cyber security unit. Die doet met name consultancy over cyberaanvallen voor anderen, maar zeker ook voor ons. Deze experts kijken welke patronen zij zien in de wereld, maar bewaken ook de cybersecurity van onze producten. Als HR kijken wij vervolgens naar de positionering van deze unit. Wij dragen bijvoorbeeld bij werving uit dat als je een loopbaan wilt in de cybertechnologie dat je dan bij Thales moet zijn. Want je kunt er als consultant werken, maar ook als technisch expert bij producten.

Dit alles betekent dat wij onze arbeidsvoorwaarden moeten innoveren. Wij willen mensen een total cash-pakket gaan aanbieden en zeggen: *onder de streep mag je jaarlijks 100.000 euro kosten, verplicht is je pensioen, de rest is aan jou*. Daar zijn we nu naar aan het kijken, dus hoe mensen zelf keuzes kunnen maken en in welk pakket ze willen zitten. Die flexibiliteit heb je ook nodig om mensen in elke levensfase aan je te binden. En ook dat is dus innoveren. Iets wat we als HR heel bewust doen. Waar we overigens wel tegenaan lopen, is dat we onder de cao Meta/elektro vallen en die stelt ook wel een beetje grenzen aan wat we kunnen. De vraag is dus of we nog onder die cao moeten willen vallen. We zijn ook al met onze branchevereniging in gesprek of onze cao nog wel past bij wie we willen zijn. Die cao is heel groot en divers en wij denken dus aan een eigen cao voor Thales of wellicht zaken verbijzonderen. Het zijn zaken die we aan het onderzoeken zijn. En ook dat is dus innoveren. Als je altijd binnen de geslagen piketpalen blijft werken, kun je nooit je grenzen verleggen.”

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

En op welke manier bereidt Thales zich daarop voor?

“Onze radars staan op schepen en die schepen varen. Zodra ze in een haven liggen, is er direct onderhoud nodig. Als je dat niet doet, gaan ze kapot. Wat we nu doen, is dat we via remote in Hengelo zien dat een schip in de haven in Singapore ligt en via een videoverbinding de mensen ter plaatse instructies geven om het juiste onderhoud te plegen. Hierdoor hoeven onze specialisten niet meer de hele wereld over te vliegen.

Dit kan in mijn beleving ook in de gezondheidszorg. Dus mensen zoveel mogelijk zelfstandig thuis laten wonen en met virtuele (thuis)zorg de klachten uitvragen en instructies geven hoe zaken op te lossen zijn. Dankzij virtuele hulp kun je op afstand ook gewoon aan boord van het schip meekijken, controleren wat eraan mankeert en bepalen welke expertise nodig is om een probleem op te lossen.

Hetzelfde passen we toe bij preventief onderhoud. Ook hier trek ik de parallel met de zorg: als je wilt dat er minder zorgvragen zijn, moet je op voorhand iets gaan doen: mensen zo gezond mogelijk houden en voorbereiden op het ouder worden. Wij bieden preventief serviceonderhoud. Dat zorgt voor een langere levensduur van onze producten én onze mensen. Wij zijn er bij het ontwerpen van onze producten ook al rekening mee aan het houden. Steeds meer gebeurt softwarematig en minder materieel. Met name via videocontact en door corona is er veel meer mogelijk gebleken dan we voorheen dachten. Dat is in

mijn beleving dan ook wel de toekomst in plaats van je experts ter plaatse brengen om daar zaken te diagnosticeren.”

Thales bestaat dit jaar overigens 100 jaar. In het Signaal Museum kun je zien hoe ons materiaal zich in een eeuw enorm heeft ontwikkeld. Die ontwikkeling gaat exponentieel. Dat betekent dat we constant moeten investeren in nieuwe technieken. Ik ben ook heel benieuwd hoe ons werk er over 10 jaar uitziet. Ik denk aan veel meer virtual reality, remote en block chain. Dat zijn technieken waar je echt niet meer omheen kunt. Een hele belangrijke ontwikkeling waar we binnen Research ook mee bezig zijn, is de kwantum technologie. Daarmee kun je heel veel gegevens in korte tijd analyseren. Kwantum is echt de toekomst.

En dan heb je ook nog heel veel ontwikkelingen rondom ‘autonoom’, zoals drones en zelf bemande schepen.

Als je kijkt naar al deze ontwikkelingen ten opzichte van 50 jaar geleden en het effect op onze medewerkers, kunnen we nu met de helft van de bemanning werken op marineschepen. Kijkend naar de zorg heb je ook minder mensen nodig als je met nieuwe technieken gaat werken. Door te investeren in techniek houd je de zorg niet alleen betaalbaar, maar ook bereikbaar.”

Wisselen!

Gefeliciteerd, morgen mag u uw functie voortzetten binnen een zorgorganisatie! Waar zou u willen werken en waarom?

“Ik zou wel in een zorginstelling willen werken, op een verpleegafdeling. Met name omdat ik denk dat daar de kwaliteit van leven en het dagelijkse plezier misschien wel beter zouden kunnen. Niet dat ik de inzet van al het zorgpersoneel wil wegzetten als slecht of onvoldoende, zeker niet, maar ik zeg dit naar aanleiding van wat ik hierover hoor en zie in de media. Laatst zag ik bijvoorbeeld nog de documentaire over corona in verpleeghuizen en wat voor een verborgen ramp zich daar heeft afgespeeld tijdens de allereerste lockdown. Ik ben daar nog van onder de indruk.”

Wat zou u meteen willen veranderen?

“Ik zou direct teruggaan naar de core business van de zorg en alle overbodige vergaderingen afschaffen, net als functies die weinig toevoegen. Werkelijk alles wat de bureaucratie in stand houdt, zoals extra managementlagen, zou ik schrappen. Enerzijds wil ik de zorg voor bewoners dus beter maken door administratieve rompslomp weg te nemen bij zorgmedewerkers, maar anderzijds wil ik ook bewoners stimuleren om veel meer zaken zelf te doen. Hierbij moet uiteraard de kwaliteit van leven goed zijn en blijven. Je kunt bewoners gericht vragen waar ze blij van worden om nog zelf te doen, maar het moet veilig en verantwoord kunnen. Ouderen wil ik ook beter voorbereiden op het ouder worden, waardoor ze minder zorgafhankelijk zijn. En belangrijk is het ook om de familie erbij te betrekken om te weten wat er voor de zorgbehoevende echt belangrijk is.

Tot slot zou ik gericht partners zoeken om als zorgorganisatie mee samen te werken voor technische of organisatorische ondersteuning. Allemaal zaken die je niet bij je zorgmedewerkers moet neer willen leggen.”

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

“Met een aantrekkelijk salaris. Ik zou dus eerst die starre salarisgebouwen schrappen. Er is naar mijn idee wel een salaris-eis nodig om functies in te plotten, maar meer bandbreedtes maken je aantrekkelijker. Wij hebben bij Thales ook mensen die buiten de cao vallen. Als je *level of responsibility* hoger wordt, kun je met meer bandbreedte eenvoudiger hoger of lager ingeschaald worden. Door meer maatwerk te bieden, kun je je mensen veel meer naar waarde belonen. Wat lever je de organisatie op, wat kun je aan en wat hoort erbij volgens de bestaande rol aan competenties? Zulke vragen zijn relevant voor de inrichting van je salarishuis. En onthoud dat mensen die ervoor kiezen om in de zorg te werken, een bewuste keuze hebben gemaakt. Het is voor velen een roeping om voor anderen te zorgen. Laat ze dan ook zorgen!

Je gaat niet in de zorg werken voor het grote geld. Wat maakt dat iemand dit beroep kiest? En hoe moet dat werk er in de praktijk uitzien? Waarin wil je je ontwikkelen en waar word je blij van? Die vragen moeten voorop staan en die moet je uitdragen om als organisatie aantrekkelijk te zijn voor medewerkers. Sommigen willen door in de hiërarchie van de organisatie, anderen niet. Hoe kun je die eerste groep stimuleren om zich verder te ontwikkelen in het vakgebied? Dan wel horizontaal of in de techniek. Ik kijk hoe we zaken zo efficiënt mogelijk kunnen inrichten, zodat mensen kunnen doen waarvoor ze zijn aangenomen en geen halve dag administratie doen, terwijl ze willen zorgen.”

Op wat voor manier zou u medewerkers proberen te behouden?

“Door slimmer te werken, bijvoorbeeld met moderne technieken. Daarmee verlaag je namelijk de werkdruk en verminder je de administratieve handelingen. Protocol op protocol zorgt voor een woud aan formulieren. Dat moet weg. Je krijgt er onzekere mensen van die niet meer durven te handelen. Behoud zit hem sowieso ook in vragen stellen aan je mensen, zoals: wat wil jij? Wat kan zorgen dat jij blijft? Mensen vinden het fijn om zelfsturend of zelf organiserend te zijn. Over het algemeen weten mensen heel goed waar ze mee bezig zijn en hoef je zaken niet voor ze te bepalen. Laat ze zelf bepalen hoe ze hun werk inrichten. Laat mensen nadenken, wie welk werk het beste kan doen. Geef ze ook het vertrouwen dat ze die verantwoordelijkheid aankunnen. En dan zul je dus ook moeten accepteren dat er soms zaken niet goed gaan.”

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

“Cyberaanvallen zijn aan de orde van de dag en vormen een heuse bedreiging voor vele organisaties, zo weten wij uit ons werk. Ze vinden ook binnen zorginstellingen plaats. Je moet er



niet aan denken dat potentiële hackers systemen ontregelen, waardoor medicatie of andere zorg verstoord raakt. Ik zou dus zeker een expert en software op dit vlak willen meenemen. Op onze radars maken wij verder gebruik van high tech camera's die op duizenden kilometers afstand een vogel van een tennisbal kunnen onderscheiden en zo defensie van de essentiële informatie kunnen voorzien. Met kwalitatieve camera's kun je op afstand ook zaken in de gaten houden bij je bewoners, daardoor hoef je minder personeel in te zetten. Onze à la carte salarisstructuur met die bandbreedte is wellicht niet erg vernieuwend, maar voor zorg mogelijk wel. En ik denk ook aan het kopen of verkopen van je vrije dagen, zodat je zelf vrije dagen kunt kiezen."

Wilt u nog iets toevoegen of benadrukken naar aanleiding van dit gesprek?

"Het is een uitdagend vraagstuk voor de zorg en ik besef heel goed dat er al veel gebeurt. Soms zijn ideeën wellicht makkelijk geopperd, maar lastig uitvoerbaar door wetgevingsvraagstukken. Dus ook lobbyen zal voor de gezondheidszorg nodig zijn. Ik hoop dat beleidsmakers in de zorg iets met mijn bijdrage kunnen. Ik heb graag meegewerkt."

trans
vorm voor werken
in zorg en welzijn

 **WGZ** Zorg en Welzijn

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

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

