

MAURICK

OFFEN SIEF

2025

Back to the Future

Het oude gemeenschapsmodel in
een nieuw woonzorglandschap



BACK TO THE FUTURE

Het oude gemeenschapsmodel in een nieuw
woonzorglandschap

De vergrijzing neemt toe en de personeelskrapte zet de zorg blijvend onder druk. De politiek lijkt niet in staat om met oplossingen te komen. Dan blijft er maar één conclusie over: de organisaties die actief zijn in de domeinen wonen, zorg en welzijn zijn zèlf aan zet, samen met burgers. Die conclusie deelden de deelnemers aan het **Maurick Offensief 2025**.

Het Maurick Offensief, een initiatief van de Blommestein Groep, is een driedaagse ‘studiereis in eigen land’, die dit jaar werd gehouden van 5 tot en met 7 februari in Vught en Eindhoven. Ruim vijftig bestuurders uit zorg, wonen en welzijn en vertegenwoordigers van gemeenschapsinitiatieven kwamen bij elkaar. Rode draad: instellingen en gemeenschap hebben elkaar nodig. Hoe kunnen zij elkaar versterken en hoe bouwen

we samen aan meer zorgzame buurten? Dat kwam tijdens het Maurick Offensief aan bod in talloze discussies, call-to-actions, lezingen en groeps gesprekken. Waarbij ook nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals AI, werden besproken.

In deze inspirerende management summary delen we de belangrijkste inzichten.



VOORZORGCIRKELS

van 'zorg' naar 'gewoon leven'

In Voorzorgcirkels helpen buurtbewoners elkaar. Het is een eenvoudige methode die bijdraagt aan een sterke, zorgzame gemeenschap. Zodat 'zorg' weer 'gewoon leven' wordt. Bedenker Henk Geene vertelt hoe het werkt.

Voorzorgcirkels zijn netwerken van ongeveer tien tot vijftien mensen in een buurt. Ze spreken met elkaar af dat ze voor elkaar klaarstaan en stemmen af hoe ze elkaar kunnen helpen. Het is gelijkwaardig en vrijwillig: mensen helpen elkaar, want iedereen kan iets doen. Het is een eenvoudige, laagdrempelige manier om te bouwen aan een zorgzamere samenleving. Henk Geene stond aan de wieg ervan en legt tijdens het Maurick Offensief uit hoe de Voorzorgcirkels tot stand komen en hoe ze werken.

OUDEREN ZIJN ZELF AAN ZET

Geene was voor zijn pensioen werkzaam als psycholoog en directeur van verschillende zorginstellingen. Hij begon zeven jaar geleden met het idee van de Voorzorgcirkel. Op verzoek van de Katholieke Ouderenbond in Cuijk, zette hij een project Wonen, Welzijn en Zorg op voor thuiswonende ouderen. Daaruit ontstonden de eerste Voorzorgcirkels. Geene, zelf 78 jaar: "Als je de zeventig gepasseerd bent, dan weet je dat je kwetsbaarder wordt. Dan moet je iets regelen voor het geval dat. Zo kwam ik op het woord voorzorg." De overheid gaat het niet doen, zegt hij: "Politici hebben jarenlang niet het eerlijke verhaal verteld. Namelijk dat ouderen zelf aan zet zijn. We zijn deel van het probleem maar we kunnen deel worden van de oplossing."

VRIJWILLIG MAAR NIET VRIJBLIJVEND

Voorzorgcirkels werken volgens een aantal eenvoudige principes. Geene schreef verschillende boeken over de fases in de ontwikkeling van dit concept. Voorzorgcirkels kunnen worden gestart door bijvoorbeeld een welzijnsorganisatie, een woningcorporatie of een groep buurtbewoners. Deelname is vrijwillig, maar niet vrijblijvend, want de leden rekenen op elkaar. "De cirkels zijn autonoom. Ze bepalen zelf wie erbij komt en hoe ze dingen organiseren. De kern is dat ze er zijn voor elkaar. Dat werkt, voor zover ik weet is er nog nooit een Voorzorgcirkel gestopt."



LANDELIJKE AANPAK

Hoeveel Voorzorgcirkels er inmiddels zijn is niet precies bekend, want iedereen kan zo'n cirkel beginnen. In het Land van Cuijk, waar het begon, wordt het bijgehouden, vertelt Geene. Daar zijn er inmiddels 60. Mede door een startsubsidie van VGZ, die loopt via Nederland Zorgt Voor Elkaar (NLZVE), waar de methode van de Voorzorgcirkels is ondergebracht, is een landelijk implementatieplan gemaakt. Met een serie van goed bekeken webinars over de methode en met projecten die lopen in onder meer Almere, Eindhoven, Deventer, Helmond en Land van Cuijk.

ZORG AFBUIGEN

Voorzorgcirkels dragen bij aan een zorgzame buurt. Maar kunnen ze de druk op de zorg verlagen? In het Land van Cuijk worden de huisartsen, in het kader van de IZA afspraken, met de voorzorgcirkels verbonden. Geene: "De helft van de mensen die bij een huisarts komt, heeft geen medisch maar een mentaal probleem. Vaak gaat het om eenzaamheid. Deze mensen moeten niet worden doorverwezen naar de zorg, maar naar een welzijnsorganisatie. Die een Voorzorgcirkel kan opzetten rondom die persoon. Hetzelfde geldt voor een patiënt die dankzij een Voorzorgcirkel na een operatie naar huis kan in plaats van naar een zorghotel. Want de zorg in dat zorghotel, zoals een maaltijd verzorgen, kunnen leden van een Voorzorgcirkel heel goed voor elkaar doen. Dan ben je heel concreet bezig met het afbuigen van de zorgvraag."

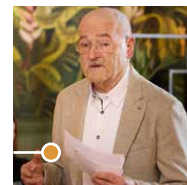
EEN TRANSITIE IN DENKEN

Om de kracht van de gemeenschap te gebruiken, zijn volgens Geene een transitie en een transformatie nodig. Een transformatie van het woonzorgsysteem: "Er is een herziening nodig in hoe we wonen en zorg in Nederland hebben georganiseerd. Bepaalde activiteiten moeten uit de instituten en de financiering, zoals het aandoen van steunkousen." Het gaat ook om een transitie van denken. In gesprekken met ouderen hoort Geene regelmatig dat men vindt 'recht te hebben' op zorg. "Dat kun je wel vinden, maar die zorg is er niet. Er zijn in Nederland 500.000 gezonde vitale ouderen en 600.000 zorgafhankelijke ouderen. Als we via de Voorzorgcirkels erin slagen om die 500.000 aan te boren, dan hebben we een oplossing van het probleem. We hebben een transitie in denken nodig, naar collectiviteit en samenredzaamheid."

"De helft van de mensen die bij een huisarts komt, heeft geen medisch maar een mentaal probleem. Vaak gaat het om eenzaamheid. Deze mensen moeten niet worden doorverwezen naar de zorg, maar naar een welzijnsorganisatie."

HENK GEENE

bedenker VoorZorgcirkels



CALL TO ACTION

De transitie naar een duurzaam woonzorglandschap

Hoe kunnen gemeenschappen en organisaties in wonen, zorg en welzijn elkaar nog meer versterken, zodat zij samen oplossingen vinden voor de uitdagingen in de samenleving? Daarover gaat het in deze groepsdialoog over een fundamentele omslag in ons denken over wonen en zorg.

Tijdens de dialoog wordt gereflecteerd op het concept van de Voorzorgcirkels, als voorbeeld van hoe je bouwt aan zorgzame wijken. “De afgelopen veertig jaar hebben we de ouderenzorg de wijk uit georganiseerd. Want het moest groter en efficiënter. Nu willen we weer gebruikmaken van de kracht van de gemeenschap. Die is er, die heeft er altijd gezeten, maar moet opnieuw ontsloten worden,” zegt Bjorn Ceresa, bestuurder Proteion. De aanwezigen vinden de Voorzorgcirkels inspirerend, maar vragen zich af of deze methode overal kan werken. Guy Buck, bestuursvoorzitter Aafje: “In de grotere steden, waar minder sociale cohesie is, komt dit wellicht niet vanuit inwoners van de grond. Ligt daar een rol voor ons als zorg- en welzijnsorganisaties om dit op te pakken?” Martin Dat, CEO TallKing Results, brengt een andere invalshoek in: “In andere culturen is het heel gewoon om voor elkaar te zorgen. Daar kunnen we van leren. Daarnaast denk ik dat het goed zou zijn als we veel meer kijken naar hoe we in Nederland bouwen. De inrichting van de openbare ruimte kan mensen eenzaam maken.” Er zijn voorbeelden van hoe dit beter kan, vertelt hij. Later wordt hier tijdens het Maurick Offensief verder op ingegaan.

OP AFSTAND BLIJVEN

Hoe werkt het als systeemwereld en leefwereld van zorgzame gemeenschappen bij elkaar komen? Corinne Tutein Nolthenius, directeur Zorginkoop en Transformatie bij VGZ, vertelt over het project dat zij met de Voorzorgcirkels doen: “Het is voor ons een leertraject. Wij willen resultaten meten, maar we weten ook dat je dit niet kunt doen met een klassieke business case. We meten kwalitatief, vanuit de Voorzorgcirkels zelf.” Het project levert wel cijfers op, bijvoorbeeld over de verwijzingen vanuit de huisarts naar de welzijnsorganisatie, zegt Geene. Tutein Nolthenius: “Zeker, en dat soort gegevens monitoren we. Maar we willen ons er niet te veel mee bemoeien, want dit is iets dat je vooral moet overlaten aan de mensen in de wijken zelf.”

“Het is voor ons een leertraject. Wij willen resultaten meten, maar we weten ook dat je dit niet kunt doen met een klassieke business case. We meten kwalitatief, vanuit de Voorzorgcirkels zelf.”

CORINNE TUTEIN NOLTHENIUS

.....
directeur Zorginkoop en Transformatie bij VGZ



BREDE DOELGROEP

Veel aanwezigen zijn bekend met de Voorzorgcirkels. Marjolein Dohmen, directeur Duurzame Zorg en Ondersteuning Thuis bij de Zorggroep, vertelt dat haar instelling een Voorzorgcirkel aan het oprichten is in een verpleeghuis: “Twaalf bewoners willen graag meedoen.” Esther Hendriks, bestuurder MantelzorgNL, vertelt dat Voorzorgcirkels ook goed kunnen werken voor mensen met een GGZ-achtergrond: “Daar is langjarig onderzoek naar gedaan en er is aangetoond dat dit werkt. Met als voorwaarde dat je er begeleiding rondom organiseert.” Geene vertelt dat de Voorzorgcirkels zich nu vooral richten op ouderen, maar dat dat zeker niet de enige doelgroep is: “Sinds twee jaar werken we intergenerationeel. Gezinnen met kinderen doen ook mee. Want ook zij kunnen af en toe ondersteuning gebruiken.”

MEDISCHE ZORG

Geene vertelde in zijn inleiding dat Voorzorgcirkels zorg kunnen afbuigen. Bijvoorbeeld doordat ze eenzaamheid verminderen. Hij gaf ook voorbeelden van zorg die nu door de wijkverpleging gebeurt maar straks wellicht door leden

van een Voorzorgcirkel. “Dan komt de buurvrouw tijdens het ochtendrondje met de hond even langs bij de buurvrouw om de steunkous aan te trekken, en bij het avondrondje kan de kous weer uit.” Als de urgentie groot wordt, dan gaan dat soort dingen gebeuren, voorspelt hij: “Over een paar jaar komt de thuiszorg echt niet meer langs om steunkousen aan te doen of iemand op het toilet te zetten.” Dat resoneert bij de aanwezigen. Monique Cremers, bestuurder AMSTA: “Onze professionals kunnen meer overlaten aan initiatieven zoals de Voorzorgcirkels. We moeten in de langdurige zorg stoppen om alles van mensen over te nemen.” Richard Prins, bestuurder Parnassia & Reakt: “We doen al veel dingen op het vlak van welzijn, bijvoorbeeld met maatjesprojecten. Maar nog weinig op het vlak van zorg. Daar ligt een kans!”

“Onze professionals kunnen meer overlaten aan initiatieven zoals de Voorzorgcirkels. We moeten in de langdurige zorg stoppen om alles van mensen over te nemen.”

MONIQUE CREMERS

bestuurder AMSTA



LAAGDREMPELIGE OPSTAP

Edwin Velzel, CEO PGGM en bestuursvoorzitter Nederland Zorgt voor Elkaar, noemt de Voorzorgcirkels “de meest laagdrempelige opstap om in een buurt iets te beginnen voor elkaar. Als jij vijf mensen in je omgeving hebt die voor elkaar willen zorgen, dan heb je een cirkel. Dat is voor iedereen te doen.” Veel aanwezigen voelen zich geïnspireerd door de Voorzorgcirkels en reflecteren op wat ze zelf kunnen doen om deze verder te brengen. Cees Tip, directeur-bestuurder Intermaris: “Als mensen dit willen, waar sta ik dan in de weg? Wij wijzen woningen toe. Misschien moeten we meer toelaten dat mensen samen een gemeenschap vormen.” John Adegeest, directievoorzitter Tzorg Groep: “Wij nemen elk jaar 20.000 cliënten aan, in 305 gemeenten. En wij samen, als aanbieders van zorg, wonen en welzijn, nog veel meer. Wat als wij allemaal de Voorzorgcirkels onder de aandacht brengen bij intakes? Dan krijg je impact. Ik ga de Voorzorgcirkels bij onze teams onder de aandacht brengen, zodat we mensen erover kunnen vertellen in ons intakeproces. Niet om het over te nemen, wel om het meer bekendheid te geven.” Jacco Maan, bestuurder Vidomes, sluit zich daarbij aan: “Onze collega’s in de wijk, de wijkbeheerders en seniorenmakelaars, kunnen het concept van de Voorzorgcirkels aanreiken aan bewoners. Om het vervolgens aan hen over te laten of ze hier wat mee doen. Hier geldt het adagium: ‘houd het simpel en houd het daar’.”





KRACHTIGE GEMEENSCHAPPEN VOOR VITALE MENSEN

“We staan voor een enorme transitie, vanuit het huidige medisch gedreven institutioneel denken naar meer gemeenschapsdenken en vermaatschappelijking van de zorg,”
zegt Edwin Velzel, CEO PGGM en bestuursvoorzitter Nederland Zorgt Voor Elkaar.

“In onze samenleving zijn de staat, de markt en de gemeenschap de spelers. In de welvaartsmaatschappij die we na de Tweede Wereldoorlog bouwden, was de staat dominant. Recent heeft de markt een zwaardere rol gekregen. Maar de gemeenschap zit in het verdomhoekje. Het is tijd dat die wat meer zuurstof krijgt.” In sterke gemeenschappen liggen namelijk antwoorden op veel van de huidige maatschappelijke uitdagingen, zegt hij. Niet de zorg, maar bestaanszekerheid, een sociaal netwerk en het gevoel hebben ergens bij te horen dragen het meeste bij aan de ervaren gezondheid. Dat zijn de knoppen waar je aan moet draaien om de gezondheidsverschillen te verkleinen. “Je verwacht het misschien niet, maar Urk staat bijna bovenaan het lijstje van plaatsen met door inwoners de meeste ervaren gezondheid. Net als andere plaatsen waar de sociale cohesie groot is.” Het punt dat hij wil maken: “We moeten uit het institutionele denken en terug naar de vermaatschappelijking van de zorg, waarin we bouwen aan krachtige gemeenschappen.”



VOORBEELD: AUSTERLITZ

Velzel noemt Austerlitz als voorbeeld. De in dit dorp opgerichte coöperatie Austerlitz Zorgt is inmiddels een voorbeeld voor andere bewonersinitiatieven in het land. De coöperatie zorgt ervoor dat oudere inwoners zo lang en zo zelfstandig mogelijk in het dorp kunnen blijven wonen. Inwoners transformeerden daarvoor onder meer een failliet restaurant in een dorps huis. Cruciaal voor het succes van de coöperatie blijkt de dorpsondersteuner, een inwoner die wordt gefinancierd vanuit de Wmo. De dorpsondersteuner bezoekt alle 70-plussers, regelt huishoudelijke hulp en thuiszorg via de coördinator thuiszorg en organiseert het vrijwilligerswerk. “Een resultaat is dat vroeger drie mensen per jaar vanuit het dorp naar een verpleeginstelling verhuisden en nu nog één.” Er zijn nu zo'n achthonderd van dit soort coöperaties in Nederland en zij kunnen een serieuze impact maken in de ouderenzorg, maar ook in de jeugdzorg en de gehandicaptenzorg, zegt Velzel. Zijn dit soort initiatieven er vooral in de rijkere plaatsen en op het platteland? Volgens Velzel vind je ze door het hele land: “Natuurlijk zijn er uitzonderingen waar de sociale samenhang zo los is dat dit niet van de grond komt. Maar rijk hoeft een gemeenschap er niet voor te zijn. In Austerlitz is het gemiddelde inkomen 30.000 euro per jaar.”



KIJKEN NAAR WAT ER IS

Hoe kunnen instellingen uit zorg, wonen en welzijn de kracht van gemeenschappen versterken? Dat is een belangrijke en een lastige vraag. De systeemwereld van de instituties werkt immers volgens heel andere regels dan de gemeenschap. Allereerst is een verandering in mindset nodig, zegt Velzel: “Vaak hoor ik nog ‘die mensen doen ons werk!’ als reactie op burgerinitiatieven. Ik zou zeggen: wees blij dat die mensen voor elkaar zorgen. Instellingen moeten niet structureel gemeenschapswerk doen wat burgers zelf kunnen, maar de gaten opvullen om ervoor te zorgen dat iedereen zorg krijgt.” Als je initiatieven wilt versterken, dan helpt het kader van Asset Based Community Development, vertelt hij: “Het komt erop neer dat je niet kijkt naar wat er ontbreekt in een wijk, maar naar dat wat er is. Zoals een dorps huis of sportvereniging. Daar begin je mee, daar kun je inwoners vragen waar zij behoefte aan hebben. Wat ze zelf willen organiseren en hoe je als instelling een vangnet kunt zijn.”

IMPACT INVESTEERDER

PGGM verkent hoe het kan bijdragen aan het versterken van gemeenschappen, vertelt hij. “We willen op verzoek van onze deelnemers fors gaan investeren in zorg en welzijn in Nederland. In vastgoed met een sociale component, zodat mensen langer thuis kunnen blijven wonen. In technologische innovatie en in het anders organiseren van de zorg, zodat de druk op de zorg afneemt.” De rol van PGGM is daarin die van impact investeerder, die bijvoorbeeld gemeenschapsinitiatieven financiert met health impact bonds. “We verkennen nu hoe we dat kunnen doen. We geven

natuurlijk geen pensioengeld weg, het moet wel renderen. Aan de andere kant moet je dit soort initiatieven niet overladen met KPI's. We willen volgen welke resultaten worden geboekt, op basale dingen. Bijvoorbeeld de instroom in een verpleeghuis.” Als partijen als PGGM en verzekeraars langjarig in gemeenschapsinitiatieven investeren, dan kan dit een groot verschil maken. Veel van dit soort plannen zijn nu afhankelijk van kortlopende subsidies, zo wordt geconcludeerd.

IZA

Velzel was voorzitter van de IZA-onderhandelingen (Integraal Zorg Akkoord). Hij plaatst kritische kanttekeningen bij wat er in het IZA gebeurt: “Het leidt tot veel nuttige initiatieven in Nederland en dat is goed. Maar het is een optimalisatie en niet de transformatie die nodig is.” Dat kun je de onderhandelende partijen niet kwalijk nemen, want dat zijn veelal koepelorganisaties. Die hebben een achterban te verdedigen en dat is niet waar de echte verandering vandaan komt. “Transformatie ontstaat van onderop, van dwarsliggers en mensen die aan de slag gaan. Zoals Austerlitz Zorgt en de Voorzorgcirkels.” Om de uitdagingen in wonen, zorg en welzijn in Nederland op te lossen, is een transformatie nodig van het huidige, medisch gedreven institutionele denken naar meer gemeenschapsdenken en vermaatschappelijking van de zorg, stelt hij. “Daarvoor is het IZA niet de juiste weg.” Velzel besluit: “Als je kijkt naar de goede initiatieven die er zijn, dan is de boodschap eenvoudig en positief. Iedereen kan dit doen. Kijk eens hoeveel competente bestuurders elk jaar met pensioen gaan! Als zij zich in de eigen buurt inzetten, dan bouwen we aan steeds meer krachtige gemeenschappen.”

GROEPSDIALOOG

De vertaalslag van de systeemwereld naar de buurt

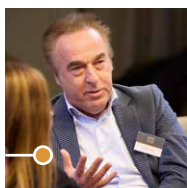
Wat kunnen instellingen uit zorg, wonen en welzijn doen om het sociale weefsel in de wijk te versterken? Het is zoeken naar een manier die past bij de leefwereld van mensen en de systeemwereld van de instituties.

Om de kracht van gemeenschappen te versterken, is een andere mindset bij instituties nodig, stelde Velzel in zijn betoog. Dat vindt weerklank bij Dick Veluwenkamp, bestuurder Arkin: “Laten wij als bestuurders eerlijk in de spiegel kijken en bedenken wat wij anders gaan doen. De buurt en de regio echt centraal stellen, en dan kijken wat wij daaraan kunnen bijdragen. Niet vanuit ons ego als bestuurder en niet vanuit onze instelling, maar vanuit de maatschappij. Daarvoor moeten we oude denkpatronen loslaten.” Guido Blom, lid raad van bestuur Fundis: “Elke bestuurder en zorgprofessional is ook een inwoner. Ik ga vanuit ons innovatiebudget een deel van onze professionals een jaar lang tien uur per maand geven om te doen wat goed is voor zijn of haar buurt. We gaan ervaren hoe dat werkt. Zo probeer ik de vertaalslag te maken van de systeemwereld naar de buurt.” Gwen Spies, directeur-bestuurder Welzijnswijk, kent vergelijkbare regelingen in de jeugdzorg: “Ik vind het heel mooi dat het belang van welzijnswerk eindelijk in beeld is! Maar pas wel op dat medewerkers hier niet ingezogen worden. Dat risico loop je al snel. Wij weten hoe complex het in de leefwereld kan zijn.”

“Laten wij als bestuurders eerlijk in de spiegel kijken en bedenken wat wij anders gaan doen. De buurt en de regio echt centraal stellen, en dan kijken wat wij daaraan kunnen bijdragen. Niet vanuit ons ego als bestuurder en niet vanuit onze instelling, maar vanuit de maatschappij. Daarvoor moeten we oude denkpatronen loslaten.”

DICK VELUWENKAMP

bestuurder Arkin



SYSTEEMDOORONTWIKKELING

“Er zijn heel veel goede initiatieven, vanuit de gemeenschap en van instellingen samen. De uitdaging is hoe we dit vertalen naar structureel beleid. Nu lopen we vast in allerlei regelingen en kortlopende subsidies,” zegt Tutein Nothenius. Velzel: “Om dit structureel verder te brengen, is onder meer een aanpassing van wetgeving nodig. Zoals de mededingingswet. Maar dat gebeurt niet. Ook is het nodig dat ons stelsel wordt aangepast. Ik ben niet voor een stelselwijziging, maar een stelselontwikkeling zou zeer wenselijk zijn. Zodat instellingen meer samen in de regio kunnen doen.” De rollen en verantwoordelijkheden zouden anders verdeeld moeten worden, zegt Rob Haans, bestuursvoorzitter de Alliantie: “Alles wat volledig gefinancierd is hoort bij de zorg, en alles wat risico draagt is voor de woningcorporatie. Als we meer willen samenwerken, dan moet dat evenwichtiger verdeeld worden.” Dergelijke systeemveranderingen duren echter lang, terwijl de urgentie groot is. Velzel: “Laten we ons niet te veel van de overheid en het systeem aantrekken. Echte innovatie komt van mensen die zeggen dat het anders moet en dat gaan regelen met hun bureaus. Dat geldt ook voor instellingen.”

LASTIG METEN

“Als we de gemeenschap sterker willen maken, dan moeten wij ons als instituties terugtrekken. Hoe doen we dat en wat is dan nog onze rol?” vraagt Sükran Ergün-Katik, manager Inkoop Langdurige Zorg bij Zilveren Kruis. Verzekeraars verkennen hoe dit kan gaan, zegt Velzel, “en ik weet hoe ongemakkelijk dat is”. Innovatiebudgetten worden hiervoor ingezet en er wordt gemeten wat bewonersinitiatieven opleveren. Bijvoorbeeld de instroom naar een verpleeghuis. Al blijft het lastig om het effect van dit soort initiatieven te meten, zegt hij ook: “Resultaten zie je vaak op de lange tot veel langere termijn. De instroom in verpleeghuizen zie je na vijf tot tien jaar terug, gezondheidseffecten als minder hartziekten zie je pas over tien tot vijftien jaar.”

OMGAAN MET KRIMP

Coby Nogarede, voorzitter raad van bestuur De Zorgboog, brengt een ander perspectief in: "Wij werken in een regio met een sterke sociale cohesie en wij zien inmiddels uitval van zorgvraag. Wij staan voor het vraagstuk of we zouden moeten gaan krimpen en dat is spannend, met 2.600 mensen die bij ons een boterham verdienen. Hoe gaan we dit in goede banen leiden? En als ik het groter maak: hoe doen we dit als we allemaal in de langdurige zorg minder gaan doen, omdat de gemeenschap het overneemt? We zullen tegelijkertijd moeten afschalen en niet werk naar elkaar toeschuiven, zoals partijen in het IZA doen." Er zijn ervaringen met ziekenhuizen die krimpen, en waar de disbalans die dan ontstaat omdat de kosten nog een tijd doorlopen, wordt opgelost met IZA-gelden, zegt Velzel. "Daar doen de IZA-gelden zeker wel wat. Maar de meeste IZA-gelden gaan helaas niet naar projecten die bijdragen aan deze transitie."

EEN LEUKER LEVEN

Als je echt wilt veranderen, dan werkt een positief verhaal het beste, zegt Jeroen Lambriks, raad van bestuur Amstelring: "Onze medewerkers willen niet veranderen omdat het werk zo zwaar is. Ze willen veranderen omdat het werk dan leuker en fijner wordt. Als je het zo vertelt, dan komt de boodschap veel beter over." Zo werkt het ook bij de vele gemeenschapsinitiatieven, zegt Velzel: "Mensen gaan elkaar niet helpen omdat de druk op de zorg dan minder wordt. Mensen helpen elkaar omdat het leven daardoor leuker wordt. De maatschappij wordt mooier. Dat de zorgkosten dalen, is een fijne bijvangst."

"Onze medewerkers willen niet veranderen omdat het werk zo zwaar is. Ze willen veranderen omdat het werk dan leuker en fijner wordt. Als je het zo vertelt, dan komt de boodschap veel beter over."

JEROEN LAMBRIKS

raad van bestuur Amstelring





AI

ACTUALITEITENCOLLEGE

AI-ontwikkelingen in een maatschappelijk perspectief

De impact van AI op de samenleving zal enorm zijn. Vergelijkbaar met de uitvinding van elektriciteit. Let dus goed op, laat je er niet door overvallen en bedenk wat je er wel en niet mee wilt doen, zegt techniekfilosoof en podcastmaker Wietse Hage. “We krijgen een toverstafje. Wat gaan we daarmee doen?”

Na een rondleiding langs de toekomstbeelden die we vroeger hadden, is het tijd voor een actuele blik in de toekomst. In de bioscoopzaal van het Evoluon neemt Hage de aanwezigen mee in de ontwikkelingen van AI. Niet op een ‘wat-kun-je-ermee’-manier, maar beschouwend en kritisch. Dat is Hage wel toevertrouwd, want niet alleen is hij softwareprogrammeur en zelfbenoemd “techbro”, ook studeerde hij techniekfilosofie en maakt hij de POKI-podcast waarin AI-ontwikkelingen in een breder perspectief worden geplaatst.

VAN GENERATIEVE NAAR AUTONOME AI

AI bestaat al decennialang, maar met de opkomst van generatieve modellen zoals GPT en videotechnologie zoals Google’s Veo2 zijn we een nieuw tijdperk ingegaan, vertelt Hage. Dat het nu zo snel gaat, komt onder meer door een enorme toename van rekenkracht, betere hardware en de beschikbaarheid van grote sommen geld om te investeren. Algoritmes creëren niet meer alleen tekst en beelden, maar kunnen ook interacteren met mensen. Dit gaat verder dan een chatbot die antwoord geeft. “De stap naar een chatbot die zelfstandig kan redeneren en creëren, is inmiddels gezet. Binnenkort krijgen we autonome, innovatieve en organisatorische AI.” Om het in muzikteren te zeggen: AI heeft de fase van de coverband achter zich gelaten en maakt nu zelf muziek.

ROBOTS DIE LEREN ZOALS WIJ

De grootste doorbraak zit misschien wel in de manier waarop AI leert, vertelt Hage. Kleine robots die blanco beginnen, zichzelf voortbewegen door te experimenteren en leren door video’s te bekijken. “We hoeven niet alles te programmeren, ze ontdekken zelf hoe ze moeten lopen of taken uitvoeren.” Dat gaat in een tempo dat ver boven menselijk leren uitstijgt: “Wat ons 10.000 uur zou kosten, leren zij in een minuut.” Hage bekijkt de ontwikkelingen kritisch: “Ik ben er niet enthousiast over, maar wel onder de indruk. Op de lange termijn ben ik een optimist, op de korte termijn een pessimist. Ik geloof dat we hier met elkaar doorheen kunnen komen, omdat ik jullie kan waarschuwen en aanzetten voordat die robot voor je staat.”

ZAND IN DE MOTOR

AI is dus geen hype die weer overwaait; Hage noemt het een systeemtechnologie. “De impact van deze technologie zal enorm zijn en daar ben ik in geïnteresseerd. Wat doet het als jonge kinderen relaties aangaan met hun snapchatbot? AI zal ons en onze relaties veranderen.” Hij verwacht niet dat er op korte termijn een soort AI-superintelligentie zal ontstaan die de wereld van ons overneemt. “Want gelukkig gaat de bureaucratie ons redden, door zand in de motor te strooien.” Hij noemt de AI-Act geniaal: “Want AI moet in goede banen geleid worden. Als we het overlaten aan de markt, dan gaat het niet goed.”

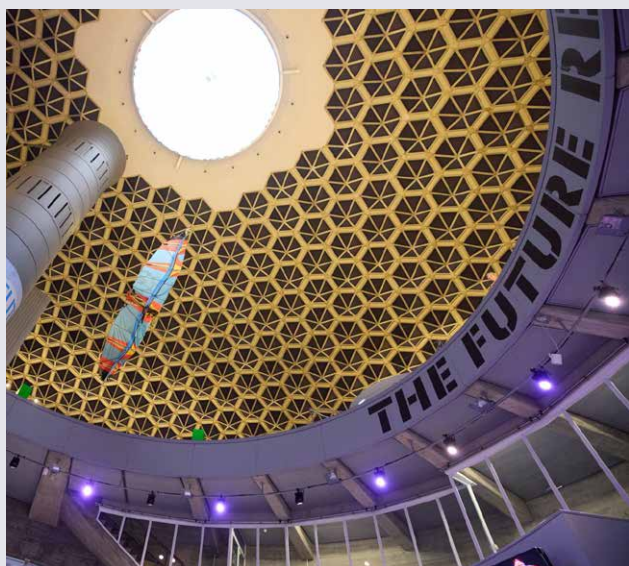
BLIJF DE LEUKE DINGEN DOEN

AI zal geleidelijk groeien, denkt Hage. Zodat wij kunnen ontdekken welke goede dingen we ermee kunnen doen, zoals oplossingen vinden voor het klimaatprobleem. “Een andere optie is dat we een winter ingaan waarin er even helemaal geen verdere ontwikkeling is, zodat we kunnen bevatten waar we nu staan.” Hoe dan ook: we zullen moeten anticiperen op deze technologie. “We moeten er proactief mee bezig. Binnen onze eigen domeinen kijken wat we ermee kunnen. Afspraken maken over wat wij belangrijk vinden en wat we willen blijven doen. Ga er maar vanuit dat AI straks het grootste deel van je werk kan overnemen. Maar daar gaat het niet om. Het gaat

erom dat je zelf de leuke en zingevende dingen blijft doen, ook als AI dat beter kan. Dat is moeilijk voor Nederlanders, met onze efficiencydrang.” Zijn conclusie: “We kunnen echt wel een mooie wereld maken met AI, maar dat gaat niet vanzelf.”

TENTOONSTELLING EVOLUON – RETRO FUTURE

Voorafgaand aan het AI Actualiteitencollege hebben we een kijkje genomen in de wereld van Back to the Future.





RUIMTE MAKEN VOOR ONTMOETINGEN

Als je een gebouw ontwerpt als een buurt, dan kunnen mensen elkaar makkelijker ontmoeten en vergroot je de sociale samenhang. Ianthe Mantingh, architect en directeur van Zijdekwartier Architecten, deelt veel inspirerende voorbeelden van sociale woningbouw waar dit gebeurde.

Mantingh begint haar betoog met alarmerende cijfers: 7,2 miljoen Nederlanders zegt zich eenzaam te voelen, waarvan 600.000 jongeren. “Dat is een kwart van alle jongeren! Het is zo zonde, want het hoeft niet. Gelukkig zien we dat eenzaamheid steeds vaker wordt bekeken als een probleem van de samenleving en niet van een individu. En dat de oplossing dus ook uit de samenleving moet komen. Daar kunnen architecten een rol spelen.”

RUIMTE VOOR VERBINDING

Na de oorlog zijn er in rap tempo woonwijken uit de grond gestampt waarin weinig aandacht was voor de ruimte rondom de woningen. Logisch misschien, gezien de woningnood. Maar het zijn wel juist die wijken waar de eenzaamheid het grootst is. “Mensen wonen er in hun woning en niet in hun buurt. Als er letterlijk meer ruimte komt waarin mensen elkaar kunnen tegenkomen, dan ontstaat er contact en van daaruit ontstaan vertrouwen, saamhorigheid en soms zelfs onderlinge hulp. De mens is een sociaal wezen. Als we de ruimte geven aan verbinding, dan wordt deze gebruikt.”

EEN GEBOUW ALS EEN BUURT

Mantingh pleit ervoor om in het ontwerpen van de ruimte terug te gaan naar de tussenmaat, om een gebouw te ontwerpen als ware het een buurt en om waar het kan bij elke voordeur een stoep te maken. Het gaat erom dat mensen elkaar weer tegenkomen, als zij zich verplaatsen van de straat naar hun woning. En dat kun je ontwerpen, zo blijkt uit veel voorbeelden die ze toelicht. Allemaal voorbeelden van renovatie en nieuwbouw van wooncomplexen in de sociale sector.

DE TUSSENRUIMTE TERUGBRENGEN

Een stelregel die wordt gebruikt in de architectuur is dat ruimtes met een diagonaal van maximaal honderd meter het beste aansluiten bij de menselijke maat. Een grotere ruimte kun je niet goed overzien en dat voelt niet prettig. Daarom werd bij een project in Alphen aan den Rijn het aanvankelijke plan van een binnentuin van 135 meter lang, vervangen door een ontwerp met twee gebouwen. Daardoor ontstonden twee binnentuinen en een prettige looproute tussen de gebouwen door. “We brachten de tussenruimte terug. Zodat het gaat voelen als een buurtje in plaats van als een groot flatgebouw.”



EEN STOEP BIJ ELKE WONING

Mantingh deelt meer inspirerende voorbeelden. Kleine aanpassingen kunnen vaak dagelijkse ontmoetingen vanzelfsprekend maken, zo blijkt. Zoals een uitnodigende entree, een bankje bij de brievenbussen en een trap die uitnodigt tot een praatje. Ze vertelt dat in een flat in een wijk met veel overlast de galerij op de eerste verdieping werd omgevormd in een stoep bij elke woning, met een trapje dat toegang biedt tot het grasveld tussen de flats. Nu dat grasveld door de bewoners wordt gebruikt, hebben de burens meer contact met elkaar en is de overlast veel minder geworden. De stoep zorgt ook voor meer privacy in de woningen, want mensen lopen nu niet meer vlak langs elkaars huis. “We zagen in die flat dat het gevoel van privacy groter werd, waardoor mensen zich prettiger voelen. Nu doen ze de gordijnen open en is er meer contact.”

ONTWERP VOOR ONTMOETEN

Vaak wordt gedacht dat een ontmoetingsruimte de oplossing is om mensen in een gebouw meer met elkaar te verbinden. Maar zo werkt het niet, zegt ze: “Het is een grote stap om naar zo’n ruimte toe te gaan en meestal wordt die maar door een kleine groep gebruikt. Terwijl alle bewoners de route van straat naar huis gebruiken. Dáár moet je zorgen dat mensen elkaar gemakkelijk kunnen tegenkomen.” De oplossingen zijn vaak heel eenvoudig, zo wordt duidelijk uit haar betoog. “Het vraagt om een andere manier van kijken. In de publicatie Ontwerp voor Ontmoeten staan meer inspirerende tips: www.platform31.nl/artikelen/ontwerp-voor-ontmoeten

“



ESTHER HENDRIKS

bestuurder MantelzorgNL

Gesproken column

‘Mensen hebben niks meer voor elkaar over, ze rennen bij het minste of geringste naar de huisarts en vinden dat ze recht hebben op zorg. We moeten terug naar hoe het vroeger was.’ Dat horen we vaak als het over de zorg gaat. Jammer dat we als beleidsmakers en beslissers in dit land steeds weer lijken te vergeten dat er al veel voor elkaar gezorgd wordt. Door vijf miljoen mantelzorgers die gemiddeld een volle dag per week zorgen en een miljoen zorgvrijwilligers. Laten we dus niet vergeten dat er al heel veel gebeurt. De focus ligt te veel op wat er niet is in plaats van op wat er wel is.

De oplossing begint bij onszelf, bij onze concrete daden. In de dagelijkse praktijk én aan de beleidstafels. We moeten niet

alleen naar anderen wijzen of roepen dat het vroeger beter was. We moeten ons afvragen wat we zelf kunnen doen, zowel in ons dagelijks leven als in ons professionele leven. Want hoe geloofwaardig zijn we als we wel praten over verandering, maar zelf niet in actie komen?

Zoals we hier zitten, zijn we er samen verantwoordelijk voor dat we de stap weten te maken van algemene retoriek naar daadkracht. ‘Wat je zegt, ben je zelf’, is een oude les die nog steeds actueel is. Als wij vinden dat het anders moet, dan begint dat bij onszelf. Dus vraag jezelf af: wat doe ik eigenlijk? Draag ik zelf bij? Want nostalgie is mooi, maar wat je doet, dat is wie je bent.

”

VAN BUITEN NAAR BINNEN

Het is een vast concept op het Maurick Offensief: denkkraft van buiten.

Deelnemers gaan in gesprek met deskundigen en professionals uit diverse maatschappelijke disciplines.

Hoe sluiten we aan bij de logica van de wijk? Hoe geven we vorm aan wederkerigheid in samenwerking tussen instellingen onderling en met gemeenschapsinitiatieven? Wat kunnen digitale middelen betekenen in het versterken van het contact in een gebouw of buurt? Het zijn een paar vragen die tijdens de rondetafelgesprekken aan bod komen. Deelnemers kiezen in twee rondes uit zeven tafels.

Van twee tafels volgt hieronder een kort verslag.

AI-GEDREVEN SOCIALE IMPACT

Kunnen we digitale technologie inzetten om gemeenschappen te bouwen? Die vraag staat centraal aan de tafel van Joan Ronner, CEO Area of People.

Area of People ontwikkelt een platform dat mensen bij elkaar brengt en de woonbeleving meet. Het wordt onder meer gebruikt door woningcorporaties. Bewoners gebruiken de app bijvoorbeeld om er een hulpvraag in te zetten, waar andere bewoners op kunnen reageren. Elke maand wordt bewoners gevraagd in hoeverre ze zich thuis voelen in hun woonomgeving en wat daar aan bijdraagt. De helft van de woonbeleving wordt bepaald door de relatie van mensen met burens, zo blijkt.

Ronner: "AI analyseert de behoeftes onder bewoners op basis van deze metingen en adviseert waarin je als verhuurder het beste kunt investeren en helpt vervolgens ook om op manier te communiceren die aansluit op die van de bewoners."

Aan tafel leeft bij sommigen het idee dat gemeenschappen bouwen iets is wat je aan de bewoners zelf (dus in whats app) over moet laten. Ronner: "We hebben in Nederland op

grote schaal gemeenschappen nodig en die gemeenschappen bestaan niet alleen uit bewoners zelf met honderduizenden kleine gesloten whats app groepjes waar geen stuurbare processen of data inzichten aan verbonden zijn. Het vereist, zoals Edwin Velzel zei een nieuwe samenwerking tussen corporaties/zorgorganisaties en bewoners. Hierdoor ontstaan zogenaamde Micro-Dorpen waarvan de impact voor de maatschappij ook meetbaar is en waar slimme AI-gedreven processen achter zitten."

Uit het gesprek aan tafel blijkt verder dat voorwaarde voor een digitale toepassing wel is dat voldoende bewoners de oplossing gebruiken. Of mensen elkaar daarop weten te vinden is aan hen, maar de woon- of zorgorganisatie die de oplossing inzet kan dat wel beïnvloeden door het online kanaal daadwerkelijk relevant te maken doordat via dat kanaal gezamenlijke sociale en praktische uitdagingen in samenwerking met bewoners worden opgelost. AI biedt hiervoor de intelligentie en haalt hierdoor de operationele drempels weg in organisaties om dit op grote schaal te kunnen doen.



SOCIAL IMPACT INVESTMENTS

Hoe bouwen we toekomstvast, zodat investeringen hun waarde blijven houden? Daarover gaat het aan de tafel van Maya Savelkoul, Fund Manager Dutch Impact and Healthcare Investments van Bouwinvest.

Omdat zo lang mogelijk in je eigen huis blijven wonen de norm is, is er behoefte aan intergenerationeel bouwen, zo wordt gesteld aan deze tafel. Er komen steeds meer voorbeelden van woningen waar jong en oud samenwonen. Aan de andere kant is er een grote groep mensen die dusdanig zorg nodig hebben, dat het problematisch is als zij in hun eigen huis blijven wonen. Voor hen zijn wel verpleeghuizen nodig, die er ook nog steeds zijn. Aan tafel wordt een voorbeeld van nieuwbouw van een verpleeghuis besproken, waarvan de woningen relatief eenvoudig omgevormd kunnen worden tot zelfstandige studio's als er minder zorgvraag komt. Ook kan geleerd worden van de particuliere woonzorg, waar meer 'smaken' van zelfstandig en verzorgd wonen zijn.



Het is belangrijk om meer integraal naar het vraagstuk te kijken, zo wordt gesteld aan tafel. Vanuit wonen, zorg en welzijn. En vanuit het gebouw én de medewerkers. Dat wordt steeds relevanter door de krappe arbeidsmarkt. Want medewerkers hebben het meeste werkplezier vaak niet in het gebouw dat zo efficiënt mogelijk is ontworpen, is een conclusie. Efficiency is lang leidend geweest, maar dat moet veranderen. De beleving van bewoners en medewerkers zou zwaarder moeten wegen.

“



TON POOS

bestuurder Vidente

Gesproken column

In de regio de Gelderse Vallei gebeurde iets moois. Door de samenwerking van een groot aantal partijen uit wonen, zorg en welzijn werden budgetten samengevoegd zodat we integrale zorg konden bieden. Budgetten werden verschoven naar welzijn en de eerste lijn, omdat daar per geïnvesteerde euro meer gezondheidswinst wordt geboekt dan in de tweede lijn. Dat zie je overal ter wereld: integrale zorg leidt tot een betere gezondheid, lagere kosten en een grotere patiënt- en medewerkertevredenheid.

Door deze samenwerking in Vallei Vitaal & Gezond konden wij in deze regio veel betere zorg leveren aan kwetsbare ouderen. Allerlei mooie initiatieven versterkten de gemeenschappen en daarmee de gezondheid van de bewoners. In Ede begon de corporatie een wooncirkel. In Otterlo wisten partijen te voorkomen dat een bejaardentehuis zou verdwijnen. We waren met leuke en goede dingen bezig, en alle partijen gingen ervoor.

En toen kwam het IZA. En WOZO en GALA. In al die plannen stond wat wij al lang aan het doen waren, maar dan zonder honderden KPI's. Met het IZA moest ineens iedereen meedoen. Waren we eerst met vijf partijen, nu werden dat er meer dan twintig. En dat alleen al voor de VVT. Er moest een governance georganiseerd worden, er kwam een klankbordgroep, een regiegroep, coalities... Het ging niet meer om het zo goed mogelijk bedienen van de inwoners, maar om het schrijven van plannen en het binnenhalen van subsidies.

Wat leren we hiervan? Stop met het IZA en al die andere plannen. Besteed het geld per regio aan lokale initiatieven. En zorg voor structurele financiering in sociaal domein. Want daar ligt de meeste gezondheidswinst.

”

JOEY SCHEUFLEER

TikTok-expert, eigenaar Prappers Media Group en oprichter 'Dokters Vandaag'



DENKKRACHT VAN BUITEN

Dokters Vandaag: de kansen van TikTok

Als je weet hoe social media werken, dan kun je daar op een positieve manier gebruik van maken. Bijvoorbeeld bij het werven van personeel. Joey Scheufler, TikTok-expert, eigenaar Prappers Media Group en oprichter 'Dokters Vandaag', deelt zijn belangrijkste ervaringen en inzichten.

In Nederland besteden mensen gemiddeld twee uur per dag aan social media, vertelt Scheufler. Platforms zoals WhatsApp, Facebook, YouTube en TikTok domineren het digitale landschap. Tegelijkertijd neemt het aantal gebruikte apps af: mensen gebruiken minder apps, maar besteden daar wel meer tijd aan. "Ik ben met mijn bedrijf al lang actief op social media. Ik vond het gek dat we daar werden voorgelicht door leken. Er is meer desinformatie dan juiste informatie. Ook op medisch gebied. Daar wilde ik wat aan doen en zo ontstond Dokters Vandaag."

DOKTERS VANDAAG

De eerste video van Dokters Vandaag was met longarts Wanda de Kanter, die in een witte doktersjas achter een bureau uitlegt hoe schadelijk roken is. De video werd direct 700.000 keer bekeken. Inmiddels heeft Dokters Vandaag 250 video's geproduceerd, met verschillende dokters en een bereik van 2 à 3 miljoen views per maand. Ze zijn te vinden op TikTok en op Instagram. Er wordt veel op de video's gereageerd. Dat zijn vooral inhoudelijke reacties, vertelt Scheufler: "Opvallend is het verschil tussen Instagram en TikTok. Op TikTok zit een jongere groep en zij zien social media als het verlengde van het gewone leven. Dat betekent dat ze online en offline op dezelfde manier met elkaar omgaan. Ouderen, die vaker Instagram gebruiken, zien dit los van elkaar en daar zie je dan ook meer negatieve reacties." Over het algemeen zijn de reacties serieus: "We krijgen een paar honderd berichten, zoals e-mails, per week, met mensen die inhoudelijke vragen stellen. Het vertrouwen in 'de witte jas' is er dus wel, ook op social media. Je moet er echter wel zijn!"

GEBRUIK HET ALGORITME

Hoe zorg je ervoor dat jouw video's een groot bereik krijgen? "Social media zijn de afgelopen twee jaar compleet veranderd. Niet of iemand jou volgt bepaalt of iemand een video te zien krijgt, maar het algoritme bepaalt. We zien dat een video over vaperen door het algoritme wordt getoond aan een jonge doelgroep, en een video over hoe je conditie opbouwt na een hartaanval aan een oudere doelgroep. Het heeft dus alles te maken met de inhoud van de video." Als iemand een video heeft bekeken, dan zoekt het algoritme naar erop lijkende video's om te laten zien. Je moet er dus voor zorgen dat er steeds nieuwe video's zijn. Ook content optimalisatie is belangrijk voor een groot bereik: "Uit de reacties onder de video's halen we onderwerpen voor nieuwe video's. Je hoeft geen contentkalender te maken, je laat mensen zelf bedenken wat ze willen zien. Daar maak je dan nieuwe video's over, want daar is behoefte aan."



BEDENKINGEN BIJ BIG TECH

Er is veel aan te merken op hoe big techbedrijven zoals TikTok zich in onze samenleving gedragen. Legitimeer je dat gedrag niet door van deze platforms gebruik te maken, vraagt Simon Hoogvliet, vice president Health Propositions van KPN? “Social media gaan niet weg omdat wij hier beslissen om het niet meer gebruiken,” antwoordt Scheufler. “En een verbod heeft geen zin. Toen TikTok in de VS werd verboden, zag je dat mensen een nog slechtere app gingen gebruiken. Ik vind dat we met de wetgeving in de Europese Unie op de goede weg zijn om de uitwassen van social media tegen te gaan. Laten wij vooral goed nadenken over hoe we social media willen gebruiken.”

GEbruik DE MOGELIJKHEDEN – PERSONEEL WERVEN

Je kunt social media positief gebruiken, zegt Scheufler. “Voor preventie, bewustwording, taboes doorbreken, informatie geven. En personeel werven.” Bedrijven als de HEMA en de Rabobank laten zien hoe dat werkt. Met authentieke filmpjes, gemaakt door hun eigen medewerkers. Dat werkt ook voor de zorg: “Ziekenhuizen werken graag mee met Dokters Vandaag, want het is mooie promotie.” Het is belangrijk dat de inhoud echt is: “Het slaat niet aan als er te veel over is nagedacht. Laat niet de HR-medewerker, maar je eigen mensen vertellen waarom het zo gaaf is om bij jou te werken. Wij laten in de video’s zelfs vaak kleine foutjes zitten, dat komt alleen maar betrouwbaarder en echter over.”

WEES ECHT

Tot slot deelt Scheufler een aantal take aways voor organisaties die social media succesvol willen gebruiken: wees authentiek, gedraag je niet anders dan in het echte leven, vertel je eigen verhaal, wees niet belerend, stel je open en vriendelijk op. “Ga niet populair doen, wees geen ‘daddy on the dancefloor’. Daar prikken mensen zo doorheen.” Een positieve aanpak werkt het beste: “Kies voor ‘prebunken’ in plaats van ‘debunken’. Zeg dus niet ‘wat deze influencer beweert is gevaarlijke onzin’, maar zeg hoe het wél zit. Dan krijg je veel minder discussie en negativiteit.”

“Uit de reacties onder de video’s halen we onderwerpen voor nieuwe video’s. Je hoeft geen contentkalender te maken, je laat mensen zelf bedenken wat ze willen zien. Daar maak je dan nieuwe video’s over, want daar is behoefte aan.”



WAKE UP CALL

Personeelskrapte en het ZZP-vraagstuk

“We hebben geen personeelsprobleem, maar een werkgeversprobleem,” zegt Jeroen Swanen, directeur Vitaal Flex en Strategisch HR bij Vitalis. Hij vertelt voor welke slimme oplossingen bij Vitalis is gekozen.

Het liefst zou Vitalis alle medewerkers in loondienst nemen, vertelt Swanen. Maar niet iedereen wil dat. Dus zijn er nog twee opties: regionaal werkgeverschap en ZZP'ers. Dat laatste zonder bemiddelingsbureaus, want dat noemt hij onzin: “In deze markt is dat helemaal niet nodig.” Lambriks reageert dat hij het daarmee eens is, maar tot zijn spijt moet bekennen dat bureaus beter zijn in werving dan zijn eigen organisatie. Swanen: “De uitdaging is om het zelf beter te doen. Dat kan. Ik ken de kostprijsstructuur van de uitzendsector, ik kom uit die branche. Als je een grote organisatie bent, dan kun je voor het geld waarvoor je normaal bureaus inhuurt, tot veertien recruiters in dienst nemen om zelf de werving te doen!”

COÖPERATIE VOOR INZETTEN ZZP'ERS

In 2018 stopte Vitalis met het inhuren via bureaus. “Sinds die tijd hebben we geen uitzendkrachten meer. We hadden natuurlijk wel mensen nodig, dus we hebben onze eigen ZZP-pool opgericht. Dat ging heel goed, in coronatijd konden we zelfs mensen in onze regio uitlenen.” Uit deze pool is FAIR gegroeid, een coöperatie van 23 zorgorganisaties die ZZP'ers faciliteert. Die ging in 2023 van start, na anderhalf jaar onderzoek wat de beste en meest haalbare oplossing was. FAIR is “een soort van full service bemiddelaar”, vertelt Swanen, dus geen contractpartij tussen ZZP'er en zorgorganisatie. “We faciliteren alleen. Onze service fee is kostendekkend en eventuele winst gaat naar de zorgorganisaties in de coöperatie.”

BESTUURLIJKE OPVOLGING GEWENST

Dat bestuurders van 23 zorgorganisaties hun handtekening hadden gezet onder de oprichting van de coöperatie, wilde niet zeggen dat het een vliegende start had. “Wat er gebeurde valt mij in veel situaties op. Bestuurders zetten hun handtekening en vertrouwen erop dat de lijnorganisatie het uitvoert. Opvolging op hun commitment is er vaak niet en dat is wel nodig, want de lijnorganisatie neemt het niet zomaar over.” Zo vinden de planners van een zorgorganisatie het lastig om met FAIR te werken, en huren ze toch in via commerciële bureaus omdat die meer service bieden. “Dat is ook zo, maar als de beslissing is genomen om met FAIR te werken, dan moet daar opvolging aan gegeven worden,” zegt Swanen. Een oplossing van dit specifieke euvel is om planners beter te ondersteunen, zegt hij: “Vaak zijn het voormalig zorgmedewerkers die dit werk doen, terwijl ze er niet de vaardigheden voor hebben.”

REGIONAAL WERKGEVERSCAP

Swanen vertelt dat hij het liefst iedereen in loondienst zou nemen. De inzet van ZZP'ers via FAIR is de derde optie. Op nummer twee staat regionaal werkgeverschap. Dat is uitgebreid onderzocht in zuidoost Brabant, maar het bleek niet haalbaar. De hordes van de mededingingswetgeving kunnen wel genomen worden, maar daarna maken fiscale regels, met name de BTW, een dergelijke constructie onmogelijk. Swanen: “Wij zijn er in onze regio mee gestopt, maar in het land is dat niet zo. Ik zie allerlei initiatieven, maar echt regionaal werkgeverschap gaat nergens echt vliegen. Het roept bij mij de vraag op of er wel behoefte aan is.” Bert Hogeboom, voorzitter raad van bestuur Cosis: “We zien dat

medewerkers breder kijken dan alleen hun eigen organisatie. Dat ze best graag zouden switchen tussen bijvoorbeeld ouderenzorg en verstandelijk gehandicaptenzorg. Het zou mooi zijn als we met een aantal werkgevers kunnen regelen dat dit drempelloos kan, want dan wordt het werk voor de medewerker interessanter.” Dit hoeft niet per se in regionaal werkgeverschap vormgegeven worden. Het kan bijvoorbeeld ook via een collegiale uitleenregeling, antwoordt Swanen.

GOED WERKGEVERSCHAP

Vitalis doet er veel aan om een goed werkgever te zijn. Want daar draait het uiteindelijk om, daar ligt een oplossing voor de personeelskrapte, zegt Swanen. “We meten jaarlijks de bevoegtheid van medewerkers, extern, met een gevalideerde methodiek. We analyseren waar de bevoegheidsfactoren zitten en waar de risico’s. Dan weten we waar we de meeste impact kunnen maken. Alles wat we doen, toetsen we hieraan.” Zo bleek een grote ergernis het oplossen van roosterverstoringen. Dat ging handmatig, onder meer via een appgroep. “Mensen durfden whatsapp niet meer te openen, want dan zie je dat iemand online was en niet had gereageerd. Dat is heftig. Als oplossing hebben we een robot ontwikkelt, ‘Rob Otmans’.” Die lost nu, zonder menselijke tussenkomst, roosterverstoringen op. De robot is gekoppeld aan de roosterapp en medewerkers geven daarin zelf aan of ze wel of niet beschikbaar zijn bij een verstoring.

HET ECHTE PROBLEEM

“Wat is nou eigenlijk ons echte probleem? In mijn optiek is dat niet de arbeidsmarkt, maar ligt het aan de planning en de organisatie,” zegt Swanen. Zo kwamen ze er bij Vitalis achter dat ze werkten met elftallen van vijftien spelers. “Als er twee afvallen wordt dat ervaren als een tekort, maar het is nog steeds te veel! Het probleem is dat we daaraan gewend zijn geraakt.” Beter is het om te kijken wat voor werk mensen doen, of dat interessant is voor hen en of het wel nodig is. “Daar zouden HR, bestuur en management zich mee bezig moeten houden. Dat en met het maken van de beste werkgever die de organisatie kan zijn.” Zijn oproep vindt weerklink bij de aanwezigen. Blom: “We hebben een markt van bureaus en ZZP-constructies gecreëerd omdat we het zelf niet goed doen. Het is een terechte oproep dat we naar onszelf moeten kijken, naar hoe wij zelf ons werkgeverschap invullen. We kunnen het slimmer doen.”

“Zo kwamen ze er bij Vitalis achter dat ze werkten met elftallen van vijftien spelers. Als er twee afvallen wordt dat ervaren als een tekort, maar het is nog steeds te veel! Het probleem is dat we daaraan gewend zijn geraakt.”

REMKO BOS

.....
directeur Mededinging en waarnemend
Directeur Zorg, ACM



ACTUALITEITEN PITCH

Concurrentie en samenwerking op de arbeidsmarkt

Er is in het zorgdomein veel ruimte voor samenwerking op de arbeidsmarkt, vertelt Remko Bos, directeur Mededinging en waarnemend Directeur Zorg, ACM.

De ACM denkt graag met zorgaanbieders mee over wat er mogelijk is, zegt Bos. Als de samenwerking is gericht op het belang van zorgmedewerkers, dan mag er veel binnen de regels van de mededingingswetgeving, vertelt hij. Zoals het gezamenlijk organiseren van banenmarkten, arbeidsmarktonderzoek en gezamenlijke scholing. Regionaal werkgeverschap is toegestaan onder bepaalde voorwaarden, bijvoorbeeld regionale flexpools van mensen die werken vanuit één werkgever. Of een loondienstverband bij meerdere werkgevers. Gezamenlijke matching bij de inhuur van ZZP'ers, bijvoorbeeld via een digitaal platform, is ook toegestaan. Wat niet mag, is concurrentiegevoelige informatie met elkaar delen, zegt hij. Ook het gezamenlijk vastleggen van het inhuurtarief voor ZZP'ers is niet toegestaan. Alle voorbeelden die hij noemt, komen uit de praktijk. "Het zijn de plannen waarmee zorgaanbieders bij ons langskomen en waarin we hen adviseren."

MEER LEREN VAN ELKAAR

Uit het betoog van Swanen bleek dat in de regio zuidoost Brabant werd geconcludeerd dat regionaal werkgeverschap niet haalbaar is. Volgens de ACM mag het, maar fiscaal bleek het niet mogelijk, vertelde Swanen. Het ontlokt aan Tuiten Nolthenius de opmerking dat "we in onze sector erg lang doorgaan op dingen die niet blijken te kunnen. We praten en onderzoeken veel, maar leren niet van wat elders gebeurt. Dat vind ik een valkuil voor de zorg."

"De grote opgave is hoe we werken in de zorg aantrekkelijk houden voor iedereen. Voor de huidige en toekomstige medewerkers, voor mensen in loondienst en ZZP'ers. Mijn oproep aan jullie als werkgevers is om de ruimte die er is te gebruiken. Wij denken daarin graag met jullie mee," zegt Bos. Swanen: "Bij de totstandkoming van FAIR dacht de ACM goed met ons mee. Daar ben ik positief over. Er werd gedacht in kansen, vanuit de optiek wat kan wèl."



OPEN PODIUM

Hoe aantrekkelijk zijn wij nou echt als werkgever?

Loondienst en ZZP, de inzet van platforms, aansluiten of zelfs teruggeven aan de gemeenschap en kritisch naar jezelf als werkgever kijken. In het Open Podium houden deelnemers elkaar een spiegel voor en wordt de vraag achter het vraagstuk niet uit de weg gegaan. Zijn we toe aan een radicaal andere indeling van de zorg?

Wat men ook vindt van alle opschudding over de handhaving van de Wet DBA: het zorgt er wel voor dat organisaties nu kritisch kijken naar hun flexibele inzet en dat is goed, zo wordt gesteld tijdens het Open Podium. “Ik hoop dat deze urgentie blijft en dat de afname van ZZP’ers in de zorg doorzet. Er zal altijd een vervangingsvraag blijven, maar werken in loondienst heeft toch echt de voorkeur. Mensen die werken in loondienst, in kleine teams, voelen zich het meest verbonden met de organisatie,” zegt Angelique Schuitemaker, bestuurder Brentano en voorzitter commissie Arbeid bij Actiz.

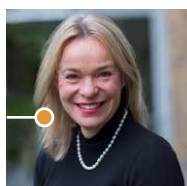
IMPACT CORONA

De coronapandemie heeft het gevoel van verbondenheid van medewerkers met hun organisatie geen goed gedaan, zegt Petra de Jongh, bestuursvoorzitter Pieter van Foreest: “Ik vind het vreemd dat we daar helemaal niet meer over praten. Mensen in de zorg maakten een enorme crisis mee en dat heeft de motivatie, waarom ze in de zorg zijn gaan werken, geen goed gedaan. Het is lastig om die weer terug te krijgen en ook dat is een oorzaak van de personeelskrapte.” Petra de Leede, managing partner P5COM: “In coronatijd is de sociale cohesie verwaterd. Het werd minder interessant om bij de club te horen, omdat de club de club niet meer was.”

“Mensen die werken in loondienst, in kleine teams, voelen zich het meest verbonden met de organisatie.”

ANGELIQUE SCHUITEMAKER

bestuurder Brentano en
voorzitter commissie Arbeid bij Actiz



PLATFORM VOOR MATCHEN ZORGVRAAG EN AANBOD

“Er hoeven geen tekorten te zijn in de zorg, als je al het potentieel weet te ontginnen. Dat doen we nu onvoldoende,” zegt Blom. Twee jaar geleden vertelde hij tijdens het Maurick Offensief over een nieuw initiatief om de zorg in de wijk beter te organiseren. Er werd een platform ontwikkeld, waar vraag en aanbod bij elkaar kwamen. Drieduizend ZZP-zorgprofessionals en medewerkers in loondienst deden eraan mee. Het idee was om zorgverleners effectiever rondom de zorgvraag te organiseren. “Helaas hebben we hiermee moeten stoppen. Er was onvoldoende vraag en aanbod op het platform. Het bleek ingewikkeld om dat vanuit de bestaande zorgorganisaties te organiseren. En we maakten geen duidelijke keuze om vol te gaan voor ZZP of loondienst. We hebben er veel van geleerd en we willen er op de een of andere manier mee door, want ik denk dat het matchen van vraag en aanbod van zorg via een platform wel de toekomst wordt. Met niet alleen plek voor zorgprofessionals, maar bijvoorbeeld ook zorgverlaters en studenten.”

ZZP'ERS BLIJVEN NODIG

Uit de discussie blijkt dat de zorg zowel mensen in loondienst als ZZP'ers nodig blijft hebben. “De kennis voor heel specifieke zorg zit niet altijd in de teams. Daarvoor vind ik het ZZP-schap geen slechte oplossing,” zegt Nogarede. Hetzelfde geldt voor terminale zorg, vult Lambriks aan. Angelique Koevoets, bestuursvoorzitter Ipse de Bruggen: “Voor het verlenen van heel complexe zorg ontkomen we er niet aan om ZZP'ers langdurig in te zetten. We proberen ze te verleiden om in loondienst te komen en daar is wel wat te bereiken, maar geld is toch vaak het knelpunt. Wij zoeken andere oplossingen voor de personeelskrapte. Bijvoorbeeld door al onze medewerkers voor 80% in te zetten op hun vaste plek en voor 20% in een flexpool. Zo kunnen we grotere contracten

aanbieden en houden we vaste gezichten voor onze cliënten.” Loondienst blijft de meest gewenste contractvorm. “Mensen die in loondienst werken, voelen meer verbinding met de organisatie,” zegt Arjan Terpstra, directeur Hartingbank.

“De kennis voor heel specifieke zorg zit niet altijd in de teams. Daarvoor vind ik het ZZP-schap geen slechte oplossing.”

COBY NOGAREDE

voorzitter raad van bestuur De Zorgboog



GOED WERKGEVERSCHAP

Hoe kunnen organisaties goed werkgeverschap verder ontwikkelen, zodat zoveel mogelijk mensen in loondienst willen werken? Swanen: “Ik zou aan de andere kant beginnen. Niet de strijd aangaan met ZZP’ers, maar leiderschap in de organisatie inzetten en er daarmee voor zorgen dat je een goed werkgever wordt. Dan heb je minder uitval van medewerkers en dus minder ZZP’ers nodig.” Heidi van den Brink, lid raad van bestuur Marente: “We kunnen als werkgevers veel beter kijken naar wat onze medewerkers willen. Bijvoorbeeld invloed hebben op hun eigen rooster. Als ik zie hoe makkelijk mijn kinderen zichzelf inroosteren voor hun werk... daar kunnen we in onze sector echt nog veel verbeteren.”

EIGENAARSCHAP

“We duiden hier allerlei conceptuele thema’s als oorzaken van de problemen die we hebben op de arbeidsmarkt. Maar begint het niet met het gesprek met de medewerker, wat hem of haar gelukkig maakt in het werk? De enige die bepaalt of het werk leuk is, is de medewerker zelf. Daar moeten we veel meer op aansluiten,” zegt Marjon van de Mortel, bestuursvoorzitter Land van Horne. Josette Luijten, directeur Medux Nederland, wil de medewerkers veel meer zelf in hun kracht zetten: “Het is ook aan hen om te vertellen wat zij nodig hebben. Ik zeg: pak dat eigenaarschap.” Martin Dat vult aan: “Het is aan

bestuur en management om kritisch te kijken naar hoe je een beter werkgever kunt zijn. En of en hoe je ZZP’ers wilt inzetten. Laat dergelijke vernieuwing niet over aan de HR-afdeling, zoals veel zorginstellingen doen. Want daar begint de verandering niet.”

GEZAMENLIJKE ARBEIDSMARKTcommunicatie

Maan heeft als bestuurder van een woningcorporatie iets minder last van de arbeidsmarktkrapte, maar zet desondanks stevig in op het verbeteren van werkgeverschap: “Twee jaar geleden hebben we in ons ondernemingsplan gezegd dat wij een topwerkgever zijn. Omdat we dit in de praktijk brengen, resoneert dat enorm in de organisatie. Het betekent onder meer dat we investeren in de ontwikkeling van onze mensen. Ook pakken we nu de arbeidsmarktcommunicatie in Zuid-Holland gezamenlijk met andere corporaties op. Ook dat helpt bij het vinden van nieuwe medewerkers, want een deel van de mensen die we zoeken weet niet eens wat een corporatie doet.” Schuitemaker ziet ook kansen voor de zorg in de regio: “We kunnen ons werkgeverschap versterken door meer samen te werken in de regio. Bijvoorbeeld door veel meer regionaal op te leiden. Daar spreken we nog te weinig over met elkaar.”

DE ZORG ANDERS ORGANISEREN

Moeten we de zorg anders organiseren, vraagt Blom: “We hebben het tijdens deze dagen gehad over platformen en AI. Gaan we ons daartegen verzetten of er slim mee omgaan? Die vraag stel ik ook over de arbeidsmarkt. Al die ZZP’ers zijn er niet voor niets, want de behoefte van mensen in hoe ze hun werk willen doen, verandert. Is het vaste loondienstverband nog wel van deze tijd?” Dohmen maakt een bruggetje naar de kracht van de gemeenschap: “Wat regel je collectief en wat is voor het individu? Hoe kunnen we daar als werkgevers mee omgaan? Kunnen we bijvoorbeeld iets doen met Voorzorgcirkels voor medewerkers?” Eén op de drie medewerkers in de zorg is mantelzorger, zegt Hendriks. “Achtien procent van het verzuim is mantelzorggerelateerd. Er is op dit vlak dus enorme winst te boeken! Medewerkers die werk en mantelzorg goed kunnen combineren, ervaren vijf keer minder gezondheidsklachten en melden zich acht keer minder vaak ziek. Het getuigt daarom van goed werkgeverschap als je ervoor zorgt dat mensen werk en mantelzorg goed kunnen combineren.” Roger Ruijters, voorzitter raad van bestuur Envida, zegt dat in zijn organisatie medewerkers mantelzorg mogen verrichten in werktijd: “Onder de voorwaarde dat degene die zij verzorgen, onze cliënt wordt.”

“In onze organisatie mogen medewerkers zeker mantelzorg verrichten in werktijd, onder de voorwaarde dat degene die zij verzorgen, onze cliënt wordt.”

ROGER RUIJTERS

voorzitter raad van bestuur Envida



STILSTAAND WATER

“We verwachten van werkgevers dat ze zorgen voor het werkplezier van hun medewerkers. Maar werkplezier is niet iets wat je alleen van bovenaf kunt organiseren; het vraagt ook om ruimte voor autonomie en eigenaarschap bij medewerkers zelf. Mensen zijn in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor hun werk en bijkomend werkplezier. Toch blijven we ons als sector herhalen, zonder echt stappen te zetten naar structurele oplossingen. We zitten vast in stilstaand water, en zolang we blijven praten zonder te handelen, komt daar geen beweging in.”, zegt Emmeke van Eersel, bestuursvoorzitter Middin. Ceresa sluit zich daarbij aan: “We blijven redeneren vanuit

een situatie die veertig jaar geleden ontstond en waar we in al onze creativiteit niet van weg komen. Onze opdracht draait eigenlijk om eigenaarschap. Eigenaarschap in de wijk, en bij medewerkers. Dat veel mensen kiezen om als ZZP'er aan de slag te gaan, heeft ook te maken met dat ze dan eigenaar zijn van hun tijd en wegblijven van gedoe en administratie. We moeten het eigenaarschap ergens anders beleggen dan bij ons, en kijken wat wij niet meer gaan doen. Dan krijg je andere oplossingen, die verankerd raken in de samenleving.”

HOE LEUK ZIJN WIJ NOU ECHT?

Haans concludeert: “We krijgen in de komende jaren hoe dan ook te maken met grote tekorten aan personeel. Ja, we moeten investeren in goed werkgeverschap. Maar om überhaupt al het werk verzet te krijgen, zullen we veel meer moeten doen.” Prins voelt zich aangesproken door alles wat is gezegd: “Ik word getriggerd door onze discussie. We hebben in onze sector een mooie CAO en goede afspraken, maar misschien leunen we wel te veel achterover. Hoe leuk zijn wij nou echt om voor te werken?” John Olde Olthof, voorzitter raad van bestuur Pleyade, besluit: “We hebben vandaag veel gesproken over problemen in de arbeidsmarkt en uitdagingen met medewerkers, maar we begonnen dit Maurick Offensief juist positief, met oplossingen. Ik wil vooral naar de toekomst kijken, samen met onze medewerkers. Van hen horen welke oplossingen zij zien en hoe we deze vervolgens samen kunnen realiseren.”



STEVEN DE WAAL

oprichter en voorzitter van de
Public Space Foundation



MAURICK OBSERVATIES

Steven de Waal, oprichter en voorzitter Public SPACE Foundation, deelt de belangrijkste rode draden van deze vierde editie van het Maurick Offensief.

“Uit al onze gesprekken, discussies en lezingen haal ik twee grote kantelpunten. De eerste is de kanteling naar de gemeenschap. In het erkennen van het belang van de civil society zie je een trend: van ontkennen dat burgers zelf iets kunnen, naar een fase van uitproberen wat burgers misschien toch wel kunnen, naar de fase waarin we nu zijn: we gaan burgers en de gemeenschap serieus nemen.

Ik zag veel zelfreflectie deze dagen, van bestuurders die vinden dat ze er vooral vanaf moeten blijven als de gemeenschap iets doet. Interessant in de discussies was de notie dat jullie niet langer de groei besturen, maar de krimp. Het ging over wat jullie allemaal níet meer gaan doen.

Het besef dat je bestaande partijen niet moet laten innoveren, was sterk aanwezig. Daarom werkt het IZA niet; uit jullie voorbeelden blijkt dat zodra er geld is, iedereen wil meedoen en de goede initiatieven worden gesmoord. Innovatie komt niet van het rijk of instituties, maar van mensen en maatschappelijke ondernemingen. Daar zitten jullie dichtbij. Jullie weten wat er in de wijken speelt. Waarbij de hamvraag natuurlijk is, naar het beeld van Edwin Velzel: horen jullie bij de tien procent voorlopers, de tachtig procent die op de kar zit of de tien procent die erachter hangt?

Het tweede kantelpunt is AI. Wietse Hage hield een mooi genuanceerd verhaal over de toekomst van AI. In de discussies over het arbeidsmarktprobleem kwam terug hoe jullie AI en platforms kunnen inzetten. Dat daar veel meer mee kan dan nu gebeurt, dat besef is wel geland.

Veel oplossingen zijn besproken. Waarbij opviel dat we het heel vaak over oplossingen hebben, waarbij niet helemaal duidelijk is wat het probleem is. Terecht dat door verschillende van jullie werd opgemerkt dat we eerst het probleem helder moeten krijgen. En dat we dat doen door met medewerkers en cliënten en mensen in de wijk te bespreken wat zij als de grootste problemen zien.

Onder alle gesprekken die we voerden, ligt in mijn ogen een waardendiscussie. Die past bij de transformatie waar jullie mee bezig zijn. Ik haal daar twee interessante boodschappen uit. De eerste is dat we terug willen naar de solidariteit onder burgers en dat we daarbij willen aansluiten. Dat past bij jullie, want solidariteit is in wezen waar het in de care over gaat. Zorgen voor elkaar ligt aan de basis van de mensheid. De tweede gaat over het vernieuwen van de democratie, vanuit de zorg. Door de gemeenschap in haar kracht te zetten. De huidige politiek heeft niet door wat democratie is, dus jullie kunnen hier vrijuit mee aan de slag.”



TOT BESLUIT

Het oude gemeenschapsmodel in een nieuw woonzorglandschap, is dat een goede combinatie? Die vraag stond centraal tijdens deze vierde editie van het Maurick Offensief. Het was de rode draad in de discussies en gesprekken, tijdens de sessies en in de vele informele momenten.

We kijken terug op een levendig en inspirerend Maurick Offensief. Misschien wel de belangrijkste, gedeelde conclusie: Het terugverlangen naar sterke gemeenschappen waarin men naar elkaar omkijkt is geen valse nostalgie, maar een noodzakelijk antwoord op de vergrijzing en de personeelskrapte. Het mooie is: die gemeenschapszin is op sommige plekken nooit verdwenen en op andere plekken wordt die opnieuw opgebouwd. Partners uit de domeinen wonen, zorg en welzijn sluiten daarbij aan en helpen deze versterken. En komen zo, samen met burgers, tot een nieuw, 21^e-eeuws gemeenschapsmodel.

WWW.BLOMMESTEINGROEP.NL

Organisatie:

BLOMMESTEIN
GROEP

