

A hand in a light green shirt is balancing a large orange ball on its index finger. The background is white with a diagonal light blue line.

INSPIRATIEPAPER: ZORG ORGANISEREN IN DE RADICALE JAREN '20

Drs. Wim Davidse (Dzjeng)
Arbeidsmarktstrateeg & toekomstverteller

In opdracht van Assist Zorg

VOORWOORD

De ontwikkelingen in de zorg zijn talrijk en hevig. Het speelveld verandert snel. Wij vinden het tijd voor actie. Maar speculeren over wat er in 2030 gaat gebeuren is over vijf jaar al weer achterhaald. De zorg van vandaag heeft diverse prangende vraagstukken waar antwoorden voor moeten komen. Ondernemerschap, executiekracht en een kritische blik zijn nodig om dit vorm te geven en het radicaal anders te doen. Dat vraagt ook om ander leiderschap. Wij dagen u met dit paper uit en geven u inzicht in de uitdagingen die op ons af komen. Laat u inspireren om het vanaf morgen anders te doen.

Voor Covid-19...

Voor de coronacrisis uitbrak, was de krappe arbeidsmarkt – schaarste van goede kandidaten – één van de belangrijkste uitdagingen van zo'n beetje alle werkgevers in Nederland. Volgens de Conjunctuur Enquête van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) had bijna een kwart van de organisaties belemmerend last van die krapte: ze hadden zoveel moeite om hun vacatures te vervullen, dat de bedrijfsvoering de vraag van de klanten niet meer bij kon benen. Het UWV stelt elk kwartaal van ruim 110 beroepen vast hoe deze scoren op de UWV Spanningsindicator. Het pre-corona beeld was: bij ruim 70 beroepen was er sprake van een krappe tot zeer krappe arbeidsmarkt. Van een krappe arbeidsmarkt is sprake als er per beschikbare kandidaat minimaal 1,5 vacatures beschikbaar zijn. Er wordt over een zeer krappe arbeidsmarkt gesproken als er minstens 4 vacatures beschikbaar zijn per kandidaat. De moeilijkst te vervullen zorg-functie was die van verpleegkundige; per beschikbare kandidaat waren er volgens het UWV 6,9 vacatures beschikbaar.

Leren van het verleden

Om goed te kunnen presteren, moeten organisaties heel veel dingen hebben en doen. Een personeelsbestand dat op orde is, is er daar één van. Uit het Berenschot-onderzoek 'Strategy & Trends' (maart 2020) bleek dat de arbeidsmarkt en het personeelsbestand één van de top drie-agendapunten van de gemiddelde Nederlandse directie was. De overige twee top-issues waren Digitalisering en Innovatie. Andere uitdagingen waren onder meer: reputatiemanagement, wetgeving, duurzaamheid, kostenreductie, veranderende klantenbehoeften, alliantievorming en nieuwe businessmodellen. Werkgevers in de sector 'Zorg & Life Sciences' noemden zowat dezelfde top 3: Reputatie, Arbeidsmarkt en Digitalisering.

Voor de coronacrisis, grote delen van de Nederlandse economie lam legde en andere delen in overdrive, hadden werkgevers dus al heel wat aan hun hoofd. Van de geschiedenis kunnen we leren dat crises de opmaat zijn naar ingrijpende veranderingen. Zij versnellen trends die al wat langer, maar nog onder de radar, in ontwikkeling waren. Wat staat ons straks te wachten, en hoe kunnen we daarop voorsorteren?

De druk op de zorg blijft dus. De coronacrisis laat zien dat het ook anders kan en vooral anders moet. Wat is het effect van deze crisis op de zorg? Hoe moeten we de zorg in de toekomst extramuraal en intramuraal organiseren? We zien het misschien nu nog meer dan voorheen, de zorg zal kleur moeten bekennen om de samenwerking in de keten al dan niet ontschot te organiseren. En majeure thema's samen op te lossen.

Niet stilzitten en afwachten, maar juist nu verder professionaliseren en optimaliseren, zodat de mensen en de middelen zo goed mogelijk worden ingezet. Focus is een belangrijke stap op weg naar een sterkere organisatie met sterkere prestaties na de coronacrisis.

Hartelijke groet,

Yvonne Biemans MBA
Algemeen Direct Assistent Zorg

Drs Wim Davidse
Arbeidsmarktstrateeg & toekomstverteller

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Welkom in de radicale jaren '20	5
De crisis benutten	10
Samen transformeren in de radicale jaren '20	13

WELKOM IN DE RADICALE JAREN '20

Voordat corona de wereld hard trof, werd die al steeds uitdagender. Op allerlei terreinen naderden wij de grenzen van wat we gewend waren, en ontstonden fundamenteel nieuwe, ingrijpende mogelijkheden. Hierna verkennen we daar een aantal van.

Werkgelegenheid in de zorg: sterkste groeier, grootste sector

In december 2019 passeerden we in Nederland voor het eerst in de geschiedenis de grens van 9 miljoen werkenden. De sector Gezondheids- en Welzijnzorg was met 16% van alle werkzame personen inmiddels de grootste. Het afgelopen decennium groeide het aantal werkenden in de zorgsector in absolute aantallen het sterkst, met ruim 330.000 personen. In de laatste 10 jaar zijn er in de hele Nederlandse arbeidsmarkt liefst 875.000 werkende hoogopgeleiden (HO: HBO'ers en academen) bijgekomen, terwijl er veel werk voor laagopgeleiden (LO, minus 404.000) en ook wat voor middelbaar opgeleiden (MO, minus 53.000) is verdwenen. Veruit de sterkst groeiende subgroep de afgelopen 10 jaar was die van hoogopgeleiden in de Zorg en welzijn-beroepen.

Werkloosheid naar historische laagte, krapte ongekend

Het 'spiegelbeeld' van werkgelegenheid is werkloosheid. De werkloosheid lag sinds het tweede kwartaal van 2018 onder de kraptegrens van 4%. Onder die grens wordt het voor organisaties moeilijk om goede en voldoende medewerkers te vinden en te binden, en worden vaste contracten weer relatief belangrijk gevonden. De werkloosheid was in maart 2020 verder gezakt tot 2,9% – zo'n laag niveau hadden we sinds het begin van de jaren '70, dus bijna een halve eeuw geleden, niet gezien. Onder laagopgeleide 25plussers was de werkloosheid 4,1%, onder middelbaar opgeleiden nog maar 2,6% en onder hoogopgeleiden zelfs 2,1%. Volgens het UWV waren vacatures in 2 van de 12 Zorg- en welzijnsberoepsgroepen zeer moeilijk vervulbaar en in 8 van de 12 Zorg- en welzijnsberoepsgroepen moeilijk vervulbaar.

Historisch: stagnerende beroepsbevolking, binnenkort naar krimp

De vergrijzing van de Nederlandse bevolking nadert het omslagpunt. In Nederland is het aantal 75plussers gegroeid van ruim 240.000 in 1950 naar ruim 1,4 miljoen nu. In 2030 zullen dat er 2,1 miljoen zijn. En daarna groeit hun aantal gewoon door tot zeker 3 miljoen in 2050. Die vergrijzing heeft ingrijpende gevolgen voor werkgevers in het algemeen. Na 2020 zal de groei van onze potentiële beroepsbevolking (iedereen tussen 15 en 75 (!) jaar) langzaam maar zeker tot stilstand komen, en na 2025 gaan krimpen. In het jaar 1950 hadden we in Nederland 6,9 miljoen mensen in de potentiële beroepsbevolking; in 2000 was dat aantal ontploft naar 12 miljoen. Nu zijn dat er 13,1 miljoen; de beroepsbevolkingsgroei verliep de afgelopen 20 jaar dus al aanzienlijk trager. In 2025 zullen dat er 13,2 miljoen zijn, en in 2030 weer 13,1 miljoen. Een stagnerende en vervolgens krimpende beroepsbevolking dus. Uniek in onze geschiedenis, en dat terwijl we tot voor kort, en al voor de derde keer deze eeuw, al zo'n krappe arbeidsmarkt hadden. Totdat de coronacrisis uitbrak, was de verwachting van het Research Centre for Education and the Labour

Market (het ROA, van de Universiteit van Maastricht) dat er voor alle vacatures van de Zorg en welzijn-beroepen grote tekorten zouden zijn tot en met 2024.

Groeiende onvrede onder werkenden

Tegelijkertijd bleek afgelopen najaar dat de Nederlandse werkenden tot de minst tevreden en betrokken populaties van Europa horen. Eurostat, het statistisch bureau van de Europese Commissie, rapporteerde dat in Nederland 32% van de werkenden (zeer) tevreden was, waarmee wij op de 27e plaats stonden op een lijst met 32 landen. Bij zorgmedewerkers is sprake van groeiende onvrede over werk-, administratieve regeldruk en over autonomie, aandacht, ondersteuning en waardering. Van de mensen met een vast contract dacht volgens een onderzoek waarover ADP begin 2017 rapporteerde ruim tweederde geregeld aan de stap naar zelfstandigheid. Sindsdien hebben zeker in het onderwijs en in de zorg steeds meer professionals die stap daadwerkelijk gezet. De enorme flexgroei (de flexplisie van 2004-2017) in Nederland lijkt daarmee een gecombineerd gevolg van de beklemmende arbeidswet- en regelgeving, de automatiseringsimpasse in dienstverlening en kenniswerk én een signaal van werkenden dat ze hun vaste baan te star, belastend en niet-motiverend vinden. Uit onderzoek van beste-werkgevers.nl blijkt dat slechts één op de acht werkgevers in Nederland kan worden aangemerkt als uitstekend werkgever, een organisatie waar de werkenden blij, energiek en bevlogen van worden.

Al zeker 2 decennia wordt in onderzoeken vastgesteld dat organisaties met bevlogen medewerkers veel makkelijker dan andere arbeidskrachten naar zich toe weten te trekken, en te binden; een hogere productiviteit realiseren; en meer innovatie. Veel Nederlandse werkgevers blokkeren dus zelf hun groei, prestaties, kwaliteit, flexibiliteit, innovatiekracht, productiviteit en aantrekkingskracht. Zoals zelfs de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (de WRR) afgelopen januari in het dikke rapport 'Het betere werk' concludeerde: dat moet anders.

Stagnerende arbeidsproductiviteit

Al jarenlang wordt er geconstateerd dat de arbeidsproductiviteit in de westerse wereld stagneert. En dat is onhandig, want als binnenkort de potentiële beroepsbevolking gaat krimpen en het aantal 75plussers gaat groeien, moeten we met minder werkenden meer geld verdienen om onze samenleving te kunnen blijven betalen. Dat kan onder meer resulteren in structurele druk op de beschikbare zorgbudgetten.

Onze arbeidsproductiviteit moet dus omhoog, en stevig ook, maar het afgelopen decennium is die in Nederland zelfs een paar jaar gedaald, onder andere in 2019, zo liet het CBS begin mei weten – in de zorg lag de gemiddelde groei zelfs nog een fractie lager. En dat ondanks de enorme technologische innovaties op het niveau van mobiele communicatie, social media, online platforms, robotisering, nieuwe materialen, organisatiesystemen en meer. Wetenschappers, beleidsmakers, journalisten en vele anderen staan perplex en zoeken al jaren naar oorzaken van die lage en soms zelfs negatieve productiviteitsgroei. Te weinig concurrentie en investeringen (in onder andere procesvernieuwing) worden vaak als redenen genoemd, of het toenemende belang in de economie van dienstensectoren, en in Nederland ook de groei van de flexschil. Maar bovendien, en zelden genoemd: de groeiende onvrede van onze medewerkers.

En: de noodzaak van andere organisatiestructuren, waarin de functies en technologieën van de toekomst (dienstverleners, kenniswerkers, AI) centraal staan en maximaal gefaciliteerd worden. Dus organisaties vol met zelforganiserende teams – bij elkaar gehouden door aansprekende missies en waarden, en gedeelde leerervaringen –, gevuld met multi-inzetbare, communicatieve, creatieve en veerkrachtige professionals, en ondersteund door moderne high tech-devices én door dienende leiders. (Van de overgang van stoomkracht naar elektriciteit weten we dat de impact voor organisatiestructuren enorm is en de benodigde transformatietijd navenant.)

Hoe dan ook, in Nederland is het noodzakelijk om in zo veel mogelijk sectoren en organisaties, zeker ook in de zorg, te gaan werken aan een trendbreuk, en de productiviteit van onze medewerkers te verhogen. En dat zijn nog niet alle fundamentele uitdagingen.

De 4e Industriële Revolutie

We zijn begonnen aan een uitermate revolutionaire periode, die de 4e Industriële Revolutie (4IR) wordt genoemd. Het jaar 2020 zal later gezien worden als het jaar waarin de 4IR is begonnen. De Canadese historica Margaret MacMillan sprak begin mei in *The Economist* over een “junction where the river of history changes direction”.

In de 4IR zal de nieuwe, drijvende technologie een mix worden van slimmere digitalisering – analytics, artificiële intelligentie (AI), process & decision automation, cloud & edge, internet of things, robotisering, augmented & virtual reality, vision & language, autonomous mobility, blockchain en meer –, biotechnologie, biobased, milieu-neutrale en circulaire technologie en materialen, 3d printing, kwantummechanica.

De losse en vooral de gecombineerde mogelijkheden van die technologieën zullen enorme, nieuwe mogelijkheden bieden. De grote drijvende kracht wordt AI. Andrew Ng, Stanford-professor, investeerder en oprichter van Google Brain, stelde het zo: “AI is the new electricity.”

De ouderenzorg en -verpleging gaat met robots ondersteund worden, en door digitale controle en zorg op afstand, en regionale gegevensuitwisseling. De coronacrisis brengt de toepassing van telehealth met bijvoorbeeld 24/7 videobellen en monitoring op afstand op een hoger niveau. Wereldwijd zijn honderden health tech startups op zoek naar AI-ondersteunde manieren voor zorgpreventie, diagnostiek en adviezen. Getherapieën en bio-engineering van lichaamssweefsel krijgen steeds meer aandacht. Neuralink, een bedrijf van Elon Musk, ontwikkelt technologie waarmee patiënten met hersenaandoeningen kunnen worden geholpen. Dat gebeurt onder meer door diepe hersenstimulatie, waarbij minuscule elektroden in het brein worden gebracht om daar met elektrische pulsjes de gevolgen van bijvoorbeeld de ziekte van Parkinson tegen te gaan. Nieuwe technologieën bieden een eindeloze stroom van mogelijke innovaties voor de gezondheids- en welzijnszorg.

Volgens Yuval Noah Harari, in zijn bestseller 'Homo Deus' uit 2017, komen wij in deze 21e eeuw met zeker 10 of 11 miljard mensen te leven op deze wereld, urbaan, individualistisch, hoogopgeleid, vergrijsd, verwend. We laten millennia met oorlogen, honger en ziekte achter ons, en willen nu gemak, flexibiliteit, beleving, impact en betekenis. Tijd dus voor de volgende fase, waarin we expliciet en gedreven streven naar de 3 G's: niet alleen Geluk (zie hiervoor), maar bovendien Gezondheid met een heel lang leven met veel kracht en uithoudingsvermogen in een duurzame omgeving, en Godheid (intelligentie, creativiteit en scheppingskracht). Technologie zal daarbij van doorslaggevende betekenis zijn.

In de publicatie 'Covid-19 Research Resources: Startups, Funding Trends, Tech Solutions, & More To Watch Amid Covid-19' (29 april 2020) stelt CB Insights, een Amerikaans onderzoeksbureau met focus op new tech en dat zelf zo veel mogelijk AI gebruikt, dat HealthTech-startups sinds het begin van de corona-pandemie beduidend meer aandacht en middelen hebben gekregen van investeerders.

De nieuwe toekomst is al begonnen, op naar de hoogste versnelling

De geschetste ontwikkelingen, zoals individualisering, vergrijzing, verduurzaming en digitalisering, hebben het afgelopen decennium al duidelijke sporen achtergelaten in organisaties en op de arbeidsmarkt. Door 'robotic process automation' zijn 157.000 administratief medewerkers hun baan verloren; dat is ruim 36% van hun aantal aan het begin van de jaren '10. In de retail zijn, vooral door de onstuitbare opkomst van de e-commerce, 98.000 verkoopmedewerkers hun baan verloren; dat is ruim 23% van hun aantal aan het begin van de jaren '10. Het aantal softwareontwikkelaars is met 121.000 toegenomen (+79%), het aantal sociaal werkers / groeps- en woonbegeleiders met 122.000 (+85%). Beroepen verdwijnen, veranderen en verschijnen, en parallel daaraan: kennis en competenties. Oude gewoonten afleren en nieuwe aanleren is moeilijk, en vaak is een heftige schok nodig om een transformatie te forceren en op gang te krijgen. Deze keer is dat de coronacrisis, die de turbo gaat zetten op al deze ontwikkelingen:

- \ Mensen – burgers, consumenten / cliënten, medewerkers – gaan hogere eisen stellen aan hun geluk en hun gezondheid, en aan duurzaamheid; ze willen betere dienstverlening, meer gemak, thuisbediening, self service en empowerment;
- \ De vergrijzing gaat zorgen voor een nog hogere zorgvraag en een krimpende beroepsbevolking;
- \ De mogelijkheden van nieuwe technologieën gaan beter benut worden, de digitalisering van processen en diensten gaat naar de hoogste versnelling.

De vergrijzing heeft grote impact op de volksgezondheid en zorg

Het aandeel ouderen in de samenleving neemt toe. Ook bereiken mensen steeds vaker een hoge leeftijd. Hierdoor hebben steeds meer mensen een chronische aandoening zoals artrose, nek- en rugklachten, diabetes en dementie. Bovendien hebben mensen steeds vaker meerdere aandoeningen tegelijk. Dementie veroorzaakt in 2040 de meeste sterfte en de hoogste ziektelast. Niet alleen medische maar ook sociale problemen nemen toe. Het aantal eenzame ouderen stijgt. Ouderen wonen vaker zelfstandig en ook vaker alleen. Zo ontstaat er meer druk op zowel de formele als de informele zorg, vooral in de krimpregio's.

Meer gezondheid maar ook meer ziekte

De levensverwachting stijgt van 81,5 jaar in 2015 naar bijna 86 jaar in 2040. Nagenoeg alle jaren die we er bij krijgen zijn in goede ervaren gezondheid. Ook gaan we niet meer beperkingen ervaren. Wél stijgt het aantal mensen met een chronische aandoening. We worden steeds ouder doordat mensen vaker aandoeningen zoals hart- en vaatziekten en kanker overleven. Dit is, naast de vergrijzing, een belangrijke oorzaak voor de sterke toename van dementie als doodsoorzaak. Doordat steeds minder mensen overlijden aan hart- en vaatziekten en kanker, hebben steeds meer mensen te maken met de langetermijngevolgen ervan.

De druk op ons dagelijkse leven neemt toe

De samenleving krijgt op verschillende gebieden te maken met toenemende druk. Dit kan stress en gezondheidsproblemen veroorzaken. Zo ervaren scholieren en studenten steeds meer prestatiedruk. Ook op de arbeidsmarkt zijn er ontwikkelingen die kunnen leiden tot meer druk en stress, zoals de steeds grotere invloed van de 24-uurseconomie en de verdere flexibilisering van arbeidsrelaties. Vooral voor de groep mensen die werk, zorg voor de kinderen en mantelzorg moet combineren lijken veel druk verhogende ontwikkelingen samen te komen. Verdergaande verstedelijking zorgt ook voor meer druk en drukte, en kan leiden tot minder ruimte voor groen en water waar mensen kunnen ontspannen.

Leefstijl én leefomgeving hebben invloed op gezondheid

Minder mensen roken en meer mensen bewegen. Daar staat tegenover dat meer mensen te zwaar zijn. Ongezond gedrag is verantwoordelijk voor bijna 20 procent van de ziektelast. Roken is hiervan de belangrijkste oorzaak. Een ongezond binnen- en buitenmilieu veroorzaakt 4 procent van de ziektelast, met luchtverontreiniging als de belangrijkste oorzaak. Ongezonde arbeidsomstandigheden veroorzaken bijna 5 procent van de ziektelast. Roken daalt harder bij mensen met een hoge sociaaleconomische status, en ernstig overgewicht stijgt harder bij degenen die een lage sociaaleconomische status hebben.

Vaak opeenstapeling van gezondheids- én sociale problemen bij kwetsbare groepen

Een deel van de ouderen bevindt zich door een opeenstapeling van chronische aandoeningen en andere medische en sociale problemen in een kwetsbare situatie. Deze groep wordt groter in de toekomst. Mensen met een lagere sociaaleconomische status hebben vaker een ongezonde leefstijl. Ook hebben zij vaker te maken met sociale problemen. Robotisering en digitalisering treffen vooral laagopgeleiden. Dit kan de sociale problemen en stress in deze groep versterken. Vaak moeten eerst deze achterliggende sociale problemen worden opgelost, voordat er ruimte ontstaat om aan een gezonde leefstijl te werken.

Alertheid op bekende én nieuwe risico's nodig

Antibioticaresistentie blijft een bedreiging vormen voor onze volksgezondheid. Blijvende aandacht voor dit probleem is nodig. Andere aandachtspunten zijn het goed inzetten van groen en water in de leefomgeving om de effecten van klimaatverandering op te vangen en de dalende vaccinatiegraad. Er zijn ook nieuwe ontwikkelingen die mogelijk risico's met zich meebrengen. Zo kunnen technologieën als virtual reality en 3D-printing nog onbekende gezondheidseffecten hebben als ze vaker gebruikt gaan worden. Verder zullen er meer medicijnresten, microplastics en nanodeeltjes in ons milieu komen. De gezondheidseffecten hiervan zijn nu nog niet duidelijk.

De zorg verandert door technologie en veranderende rol patiënt

Technologie kan veel voor onze volksgezondheid betekenen en de zorg ingrijpend veranderen. Het gebruik van technologie in de zorg neemt toe, maar vooral de digitalisering gaat minder snel dan in andere domeinen van ons dagelijks leven. Het is ingewikkeld om technologie in de zorg uit te breiden. Patiënten doen steeds meer zelf, en dit wordt versterkt door nieuwe technologische mogelijkheden. Dit vergt nieuwe en andere vaardigheden van zorgverleners en patiënten, maar ook aandacht voor groepen die er moeite mee hebben.

De zorguitgaven stijgen door demografie en technologie

De zorguitgaven stijgen met gemiddeld 2,9 procent per jaar tot 174 miljard euro in 2040. Dat is een verdubbeling ten opzichte van 2015. Een derde deel van deze groei komt door de vergrijzing en de groei van de bevolking, en twee derde door andere factoren zoals technologie. Technologische ontwikkelingen, waaronder (vaak dure) nieuwe medicijnen, zorgen voor een grote groei in de uitgaven aan bijvoorbeeld kanker. In 2040 wordt ruim vier maal zoveel uitgegeven aan de behandeling van kanker als in 2015. Technologische innovaties in de zorg kunnen kosten besparen, maar dit vraagt veel van de manier waarop de zorg wordt georganiseerd.

Bron: RIVM, Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018

DE CRISIS BENUTTEN

Wat gek leek, wordt nu gewoon, wat niet kon, wordt het nieuwe normaal – zie bijvoorbeeld het snel en breed geaccepteerde thuiswerken en Zoom-en. Maar de mondiale coronacrisis zorgt niet alleen voor transformaties, maar ook voor wereldwijde economische krimp – en waarschijnlijk nog meer dan in de jaren 2009-2013, destijds vanwege de financiële en de eurocrisis. De vaakst gedane voorspelling is die van een V-recessie: een sterke, maar korte krimp. In het tweede kwartaal van 2020 is de situatie op de arbeidsmarkt vanwege de intelligente lockdown volgens het UWV ingrijpend veranderd: alleen in de gezondheids- en welzijnzorg, de overheid en bij koeriersdiensten is de werkgelegenheid verder gegroeid, in een paar andere sectoren is er sprake van stabilisatie, en in de meeste van krimp tot grote en zelfs zeer grote krimp, tot meer dan 50%.

De overheidstekorten zullen vanwege alle stimulerende maatregelen stijgen naar niveaus die we sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog niet meer hebben gezien. Na de coronacrisis zal dat gevolgen hebben voor de belastingen en de bestedingen van overheden – het is niet ondenkbaar dat die in reactie op de snel opgebouwde tekorten snel zullen stijgen respectievelijk dalen. Maar zeker is het allemaal allerminst, en de verwachtingen variëren enorm. Het kan ook gebeuren dat overheden gaan werken aan een slankere en meer slagvaardige publieke sector.

Tegelijk weten we zeker dat de jaren en decennia na de Tweede Wereldoorlog ons een periode van toen niet eerder geziene economische groei en innovatie brachten. Crises en recessies blijken elke keer weer de turbo te zetten op ontwikkelingen die tot die tijd nog een sluimerend bestaan leidden. Dat betekent voor organisaties in de komende kwartalen en jaren: inventariseren, innoveren, investeren, transformeren. “Never waste a good crisis” – het klinkt wellicht als een cliché, maar het blijft één van de beste organisatieadviezen. Maar eerst: zorg dat je gezond en sterk uit de crisis komt.

Focus: optimaliseren en sterker uit de crisis komen

Volgens de sectorprognoses van de Rabobank van april 2020, zijn de sectoren Onderwijs en Gezondheids- en welzijnzorg de enige die dit jaar nog enige groei zullen ervaren. Nu wij allemaal minder of meer zijn getroffen door de coronacrisis, is het primair zaak om ook als organisatie te overleven. We moeten zo goed mogelijk zorgen voor onze cliënten, onze medewerkers, onze leveranciers en andere partners, en onze financiële middelen.

Veel communiceren is belangrijk – medewerkers wordt duidelijk gemaakt, zo concreet mogelijk, en liefst meerdere keren per week, wat er aan de hand is, hoe de organisatie omgaat met de gebeurtenissen, en met het veiligstellen van werk en arbeidscontracten. De missie, de waarden en de ambities centraal stellen, een open dialoog voeren rond de vraag hoe die ondanks alles gerealiseerd kunnen worden, eenheid en energie behouden.

Het zekerstellen van een robuuste financiële positie is essentieel, en een goede liquiditeitsbegroting op basis van verschillende scenario's onmisbaar. Pragmatische kansen verzilveren is belangrijk.

Bovendien moet nu geanalyseerd worden welke processen en organisatie-activiteiten eigenlijk al niet zo heel erg goed voldeden en nu versneld een stevige opknapbeurt moeten krijgen, of moeten worden afgebouwd.

Parallel daaraan moet het tegenovergestelde onderzocht worden:

- \ Welke activiteiten zijn verborgen parels, grote beloften of lichtende voorbeelden, en moeten nu snel veel meer aandacht en prioriteit krijgen?
- \ Hoe en waar kunnen mensen en middelen op grond van die analyses en ideeën beter tot hun recht komen?
- \ Wie en wat missen we, moeten we proberen nu zo snel mogelijk te interesseren, of zelfs aantrekken of overnemen, om onze sterke punten verder te benutten en te vergroten?
- \ Waar kunnen we nu bezuinigen en desinvesteren, en extra financiering vinden, en waar kunnen we die vrijgekomen middelen inzetten?
- \ Waar en hoe kunnen we betere zorg leveren, met hogere medewerkerstevredenheid en tegen lagere kosten?

Al jarenlang wordt in onderzoek na onderzoek geconcludeerd dat organisaties die proactief handelen – en dat is elke keer weer een minderheid van 10-20% – sterker uit crises komen. Focus, en kom sterker uit de aanstaande economische recessie.

De zorgsector is inmiddels goed doordrongen van de nieuwe technologische mogelijkheden. Daarom zijn er inmiddels flink wat innovatie-initiatieven opgepakt, en innovatieplatforms als ICThealth.nl, Zorginnovatie.nl en HealthValley.nl opgezet.

Futurize: radicaal veranderen en sterk aan de 4IR beginnen

Niet stilzitten en afwachten, maar juist nu verder professionaliseren en optimaliseren, zodat de mensen en de middelen zo goed mogelijk worden ingezet – zoals gezegd is focus een belangrijke stap op weg naar een sterkere organisatie met sterkere prestaties na de coronacrisis.

Dat is vaak al uitdagend genoeg, maar de blik moet bovendien op de nieuwe toekomst worden gericht. Gegeven alle knelpunten aan het begin van de jaren '20, en nu de 4e Industriële Revolutie serieus op gang komt, is dat noodzakelijk. De coronacrisis forceert nu de transformatie: crises en recessies helpen ons verouderde methoden en middelen los te laten, en nieuwe op te pakken. Ze blijken steeds weer ontwikkelingen op te stuwten die tot die tijd nog geen voet aan de grond kregen. Albert Einstein beschreef krankzinnigheid ooit als dezelfde dingen blijven doen en toch betere resultaten verwachten. Wie nu verstandig is, gaat dingen anders doen, en vooral andere dingen doen – transformeert. Inzetten op innoveren – van product, proces en organisatie – en transformeren is in deze fase dus nóg belangrijker.

In 2010, nog nauwelijks bekomen van de impact van de Grote Recessie, beschreef Paul Nunes in zijn boek “Jumping the S-curve” de drie componenten van een recept voor langdurig succes – briljant in z'n eenvoud. (En zoals Albert Einstein ook ooit heeft gezegd: “Maak dingen zo simpel mogelijk, maar niet té simpel.”) Simpele recepten zijn vaak moeilijk te geloven – ze onderschatten of afwimpelen is vaak nóg makkelijker dan het recept zelf.

Het is misschien wel een van de best bewaarde organisatiekundige geheimen van het afgelopen decennium, maar dit is Nunes' recept:

1. Vind en selecteer een Big Enough Market Insight, of BEMI: scan de omgeving en de toekomst continu, en ontdek een ongemak of een verandering die een grote kans oplevert.
2. Creëer robuuste, onderscheidende organisatiecapaciteiten die nodig zijn voor de onmisbare propositie waarmee de BEMI maximaal verzilverd kan worden.
3. Word een talent hothouse: vind, interesseer, train, bind en engage de mensen met de benodigde kwaliteiten, leercapaciteiten, competenties en mindset.

Dit – althans op het oog – simpele recept sluit prima aan bij de visie van professor Henk Volberda. Al 15 jaar geleden stelde de toen nog Rotterdamse hoogleraar vast dat technologische innovatie goed is voor 25% van innovatie-successen en dat sociale innovatie goed is voor de overige 75%. Het zodanig (her)inrichten van de organisatie dat de juiste mensen er maximaal tot hun recht kunnen komen en maximale kwaliteit aan de afnemers (cliënten) kunnen bieden, blijkt derhalve cruciaal. (En zal ook de groei van de arbeidsproductiviteit stimuleren.) U zou dat ook aanstekelijk werkgeverschap kunnen noemen.

Misschien is de derde component van het recept van Nunes – word een talent hothouse – in onze diensteneconomie dus wel de belangrijkste. En de meest onderschatte, of de meest over het hoofd geziene. Hoe dan ook, veel Nederlandse organisaties moeten daar, zo hebben we hiervoor gezien, sowieso veel meer werk van gaan maken.

SAMEN TRANSFORMEREN IN DE RADICALE JAREN '20

Er komt heel wat af op werkgevers in de gezondheids- en welzijnszorg. Misschien wel meer dan in alle andere sectoren in Nederland. Dat was al zo vóór de coronacrisis, maar die zet nu de turbo op de ontwikkelingen die al in het vat zaten, en dwingt daarmee een transformatie af.

Wij kunnen ons heel goed voorstellen dat u zich afvraagt wat alle geschetste omgevingsontwikkelingen voor uw organisatie betekenen. En hoe daarop effectief te anticiperen met en in uw organisatie. Wanneer te beginnen, waar te beginnen, wat aan te pakken, in welke volgorde, wie betrekken, hoe te managen, in welk tempo? De instelling verbouwen terwijl de instelling openblijft – het is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Maar er zit niets anders op. Want niets doen is geen optie!

Lean en mean organiseren

Als geen ander kennen wij de zorg, en hebben wij ervaring met het creëren en realiseren van veranderingen. Wij geloven dat toekomstbestendig organiseren nu uitdagender en tegelijk belangrijker is dan ooit. Maak duidelijke keuzes en organiseer die onderdelen rendabel. Alleen dan kan er in de keten ontschot georganiseerd worden.

Daarnaast is onze verwachting dat deze crisis zijn effect nog wel gaat krijgen in 2021 en verder. De politiek heeft niet alleen een maatschappelijke maar ook een economische verantwoordelijkheid. Tariefdruk en druk op volume zal zowel vanuit de zorgverzekeraars als sociaal domein toenemend worden gevoerd om de enorme onverwachte kosten die deze crisis met zich meebrengen te compenseren. Deze effecten zullen naar alle waarschijnlijkheid in 2021 al merkbaar zijn. Des te meer reden om de radicale transformatie in te zetten.

Groot momentum

De druk op de zorgsector is en blijft groot. Veel zorgorganisaties worstelen tegelijkertijd met een hoog ziekteverzuim en een hoog verloop onder medewerkers. De zorgsector is bij uitstek een sector waar medewerkers het verschil maken. Hoe houden we de zorg betaalbaar zonder in te leveren op kwaliteit? Zoals we voorgaand hebben beschreven is het juist belangrijk om te investeren in het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid maar wel op een data gedreven manier. Dat maakt het toekomstbestendig.

Door data analyse en algoritmes ontstaan er nieuwe belangrijke inzichten in hoe de organisatie beter kan presteren. Niet alleen om kosten te besparen maar juist ook om de kwaliteit te verbeteren en om medewerkers gemotiveerd en vitaal te houden. Meer dan ooit wordt het van belang om oorzaken van verlaging van productiviteit en discontinuïteit te achterhalen.

Het is nu of nooit. Radicaal transformeren in de zorg van morgen. Goede zorg verlenen en ontvangen is onze samenleving een verworvenheid maar ook een gedeelde verantwoordelijkheid. Vanuit deze visie streeft Assist naar het waarmaken van haar kernbelofte aan Nederland; de zorg beter maken en dat doen we het liefst met u samen.

Hartelijke groet,

Yvonne Biemans MBA

Algemeen Directeur Assist Zorg

Over Assist

Als strategisch partner helpt Assist zorgaanbieders met het toekomstbestendig organiseren van de zorg. Goede zorg verlenen en ontvangen is onze samenleving een verworvenheid maar ook een gedeelde verantwoordelijkheid. Vanuit deze visie streeft Assist naar het waarmaken van haar kernbelofte aan Nederland; de zorg beter maken. Assist heeft tien strategische allianties met zorgorganisaties. Binnen deze joint ventures werken 6.500 medewerkers voor ruim 16.000 zorgconsumenten. Daarnaast biedt Assist Zorg een kennis- en netwerkplatform voor directies en bestuurders van Nederlandse zorgaanbieders; 'De Praktijk'. Een platform voor concrete toepassingen op de prangende zorgvraagstukken van morgen.

MEER INFORMATIE?

Hambakenwetering 5b
5231 DD 's-Hertogenbosch
Postbus 2459
5202 CL 's-Hertogenbosch

W www.assistzorg.nl
T +31 (0)88 0990 820
E info@assistzorg.nl