

# effect

## Kiezen voor de beste totaaloplossing

voor de klant

## Opleiden in de context

van het werk

## Vitaliteit mobiliseren

door anders te kijken



Een kleurrijk palet van zorg en wonen



## Kiezen voor de beste totaaloplossing voor de klant

Als zorgondernemers kunnen wij leren van de strategie van de levensmiddelenbranche. De moordende concurrentie dwingt supermarktketens en speciaalzaken tot het scherp afbakenen van hun posities. Zo kiezen de Aldi en de Lidl er nadrukkelijk voor om zich te profileren als de goedkoopste aanbieder van levensmiddelen. De wijnhandelaar en de koffiespecialist kiezen bovenal voor de kwaliteit van hun producten en vragen daar een goede prijs voor. Albert Heijn biedt haar klanten een totaaloplossing van zowel dagelijkse goedkope en verse producten tot kant en klare delicatessen voor een bijzonder moment. Daarmee is deze

supermarkt een duidelijk voorbeeld van een totaalaanbod gericht op alle mogelijke klanten. In ons soort organisaties, de care, is net als in de levensmiddelenbranche sprake van marktwerking en concurrentie. Daarom is het belangrijk je duidelijk te profileren richting klanten. Binnen Coloriet kiezen wij er nadrukkelijk voor om onze cliënten een breed palet van zorg en diensten te bieden. Daarbij gaan wij uit van de vraag van de cliënt en kijken hoe wij daar optimaal bij kunnen aansluiten. Vanuit marketingtermen gezien kiezen wij voor de strategie van Albert Heijn: een breed aanbod op maat afgestemd op de individuele klant. In de marketing noemen we dat de customer intimacy strategie; in de zorg spreken we dan over vraaggerichte zorg. Toen twee jaar geleden de huishoudelijke dienstverlening vanuit de AWBZ overging naar de WMO was het voor ons de vraag of en vanuit welke positie wij deze dienst vorm wilden geven. Uit onderzoek bleek dat het bieden van huishoudelijke dienstverlening alleen mogelijk was als we de prijs centraal zouden stellen. Dit betekende dat we het werk anders moesten organiseren en op een andere manier met onze cliënten en medewerkers omgaan. We hebben dit geprobeerd omdat we wilden onderzoeken of het voor ons mogelijk was om op een andere manier te werken en toch de kwaliteit

te bieden die wij noodzakelijk vinden. In de afgelopen twee jaar hebben wij ervaren dat het pure schoonmaakwerk niet tot onze corebusiness behoort. Onze medewerkers hebben een passie voor zorg, hebben aandacht voor de cliënten en zijn deskundig en betrokken. Dit past binnen onze profilering als customer intimacy, maar staat haaks op het kostenleiderschap dat wij met Coloriet Huishoudservice probeerden neer te zetten. Wij hebben daarom besloten te stoppen met Coloriet Huishoudservice in die gemeenten die daar geen passende prijs voor willen betalen. Het bieden van huishoudelijke dienstverlening is door veel zorgorganisaties gezien als portaal voor verdere zorgverlening. De ervaring van de afgelopen jaren heeft ons geleerd dat dit nauwelijks het geval is. Ik heb er alle begrip voor dat gemeenten de prijs belangrijk vinden. Aan de andere kant ben ik ook van mening dat we helder moeten zijn en het niet meer hebben over zorg, maar over schoonmaken. Naar mijn mening kunnen wij als zorgorganisaties deze activiteiten dan ook beter overlaten aan grote schoonmaakorganisaties die dat goed en goedkoop kunnen. Zo doen alle partijen waar ze goed in zijn en profileren zich op een manier die past bij hun identiteit.

## Magazine effect

Dit is de vierde uitgave van Effect: het magazine voor de relaties van Coloriet. Als één van de grootste aanbieders van diensten voor wonen, welzijn en zorg in Flevoland geven wij onze visie op de ontwikkelingen binnen de zorgsector. Ook ziet u hoe wij politieke en maatschappelijke onderwerpen als participatie en de samenwerking tussen de verschillende domeinen interpreteren en vormgeven. Omdat wij ons bewust zijn van het effect van ons handelen op onze cliënten, medewerkers en de maatschappij, hebben wij Effect gekozen als titel voor dit magazine. Bovendien sluit het aan bij de naam Coloriet die volgens van Dale 'het effect van de gezamenlijke kleuren van een kunstwerk' betekent.

Ontschotting leidt tot andere aanpak arbeidsmarkt vraagstukken

## Vertrouwen als basis voor nieuwe initiatieven

*In de arbeidsmarktbrief 2008 schrijven minister Klink en staatssecretaris Bussemaker aan de Tweede Kamer dat in 2012 de vraag naar arbeidskrachten in de gezondheidszorg 6% hoger zal zijn dan het aanbod. Om dit tekort van circa 36.000 arbeidsplaatsen op te vangen, zijn praktische vormen van samenwerking nodig tussen zorgorganisaties, onderwijsinstellingen, gemeenten en UWV Werkbedrijf. Binnen Flevoland coördineert Jacoline van Scherrenburg deze samenwerking. Zij is coördinator van Zowelwerk en beantwoordt in dit artikel enkele vragen.*

### Hoe is Zowelwerk georganiseerd?

Zowelwerk is een onderdeel van Axion, Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling (CMO) in Flevoland. Tweeëntwintig zorg- en welzijnsorganisaties in Flevoland zijn lid van Zowelwerk. Dit betekent dat zij zowel klant als mede-eigenaar zijn en grote invloed hebben op wat de organisatie doet. Provincie, gemeenten, onderwijsinstellingen en het UWV Werkbedrijf zijn de ketenpartners van Zowelwerk maar zijn geen eigenaar. Op deze manier behoudt de organisatie haar onafhankelijke positie voor de gezondheidszorg Flevoland.

### Welke activiteiten ontplooit Zowelwerk?

Alles wat wij doen heeft te maken met innovaties op het gebied van arbeidsmarkt vraagstukken. Een belangrijk onderdeel van ons werk is de vacaturesite waar vraag en aanbod elkaar ontmoeten. Het imagovraagstuk van werken in de zorg hangt daar mee samen. Zo geven wij voorlichting vanaf groep 8 van het basisonderwijs tot op MBO opleidingen en banenmarkten. Daarnaast begeleiden en coachen wij individuele werknemers en teams in ons

loopbaancentrum. Tenslotte voeren wij diverse organisatieoverschrijdende projecten uit. Het gaat dan vooral om in-, door- en uitstroom van personeel en projecten op het gebied van interculturelisatie en levensfase bewust omgaan met personeel.

### Welke trends zie je de arbeidsmarkt?

In Flevoland is op dit moment een overschot aan zorgmedewerkers op niveau 2 en een tekort aan niveau 3. Wij werken er aan om deze gekwalificeerden niveau 2 te kunnen behouden voor de zorg en ze te laten doorstromen naar een hoger niveau. Een andere trend is de oplopende jeugdwerkloosheid. Flevoland is landelijk één van de voorlopers als het gaat om jongeren toe te leiden naar een baan in de zorg. Ook voeren wij samen met de zorginstellingen, gemeenten, onderwijs en UWV Werkbedrijf een omvangrijk project uit voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Coloriet is nauw betrokken bij de projecten en activiteiten van Zowelwerk en speelt een actieve rol in de samenwerking met andere zorgorganisaties en regionale onderwijsinstellingen op het gebied van arbeidsmarkt vraagstukken.



Jacoline van Scherrenburg: 'Samenwerken is gunnen'

### Waar ligt de focus voor de komende tijd?

Onze focus ligt bij een verdere ontschotting van de zorg. Hiervoor is vertrouwen nodig en de wil om samen te werken. Op basis hiervan kunnen nieuwe initiatieven ontstaan. Eén van die nieuwe initiatieven is dat we gaan onderzoeken in hoeverre zorginstellingen personeel voor elkaar kunnen opleiden. De ene zorgorganisatie wil bijvoorbeeld graag zorgmedewerkers op niveau 4 opleiden terwijl de andere organisatie gekwalificeerde niveau 4 medewerkers nodig heeft. Door gezamenlijk vraagstukken en knelpunten te signaleren en samen te onderzoeken wat nodig is voor de arbeidsmarkt op langere termijn, kunnen we een zinvolle bijdrage leveren aan de kwaliteit van de zorg in Flevoland.

## Inhoud

Kiezen voor de beste totaaloplossing	2
Magazine Effect	2
Vertrouwen als basis voor nieuwe initiatieven	3
Opleiden in de context van het werk	4
Vitaliteit mobiliseren door anders te kijken	6
Leren in cijfers	8
Handen aan de Ploeg	8
Erkend leerbedrijf	8

Leren als verantwoordelijkheid in de lijn

# Opleiden in de context van het werk

*Opleiden behoort evenals het verlenen van zorg en diensten tot de corebusiness van Coloriet. De zorgorganisatie neemt steeds meer de regierol op zich om in een krappe arbeidsmarkt te zorgen voor kwalitatief goed opgeleide zorgverleners.*

*Daarbij werkt de organisatie nauw samen met regionale instellingen.*

4 “De tijd is al lang voorbij dat mensen buiten de muren van de woonzorgcentra hun opleiding volgden en hun bekwaamheid moesten aantonen op poppen in leslokalen. Leren en werken waren vroeger twee afzonderlijke grootheden en daar zijn wij nadrukkelijk van teruggekomen,” vertelt Wout van Veen, manager HRM a.i. bij Coloriet. “Wij willen medewerkers opleiden in de context van het werk. Alleen zo kunnen mensen datgene wat ze leren meteen toepassen en daarmee integreren in hun systeem. Zorgverleners zijn vooral doeners en die leren optimaal door te handelen in de praktijk. Deze andere visie op opleiden heeft duidelijk gevolgen voor de aansturing en inrichting van de opleidingspoot binnen de organisatie.”

## Werkbegeleiders

Lucia Smit en Rieta Stouwdam zijn praktijkopleiders bij Coloriet. Zij zijn enthousiast over de ontwikkeling naar contextgericht leren. “Op dit moment vallen alle leerlingen hiërarchisch onder het cluster HRM. Het is de bedoeling dat straks de zorghoofden verantwoordelijk zijn voor de leerlingen op hun afdeling. Dit betekent dat onze rol als opleiders verandert. Wij gaan niet meer direct de leerlingen begeleiden, maar dragen deze taak over aan de werkbegeleiders die alle dagen met de leerlingen samenwerken. Het coachen en opleiden van de werkbegeleiders is dan onze taak.



Opleiden op maat is kijken wat de individuele werknemer nodig heeft.

Daarnaast gaan wij de zorghoofden en managers adviseren over opleidingsvragen op hun afdeling en kijken hoe die passen bij de strategische doelen van de organisatie. Dit zien wij als een uitdaging, juist omdat Coloriet er voor kiest om op maat op te leiden en daarbij te kijken naar datgene wat de individuele medewerker of een team nodig heeft in het leerproces”, vertelt Rieta.

## Samenwerken

Hoewel de organisatie meer de regierol neemt, blijft samenwerking met andere partijen in het opleidingsveld het uitgangspunt. Wout: “Wij hebben goede contacten met de ROC’s om er voor te zorgen dat de eindresultaten van de BBL en BOL programma’s aansluiten bij de

praktijk van het werk in onze woonzorgcentra. De afstemming tussen de leeromgeving en de praktijkomgeving is van cruciaal belang als het gaat om kwaliteit van zorg. En hoewel wij proberen zoveel mogelijk intern mensen op te leiden, is dat niet altijd mogelijk. Als het gaat om specifieke opleidings- en arbeidsmarktvoorwaarden werken wij o.a. samen met de Carante Groep en met Zowelwerk. Dit zijn organisatieoverschrijdende kennisorganisaties waarmee wij gezamenlijk projecten oppakken en talenten ontwikkelen.”

Zoveel mogelijk mensen intern opleiden.



## Van longarts naar specialist ouderengeneeskunde

Op 1 oktober is Tewe Verhage als eerste specialist ouderengeneeskunde afgestudeerd aan het opleidingscentrum Gerion van het VU Medisch Centrum in Amsterdam. Tewe heeft als Arts In Opleiding tot Specialist (AIOS) ervaring opgedaan op verschillende afdelingen van de verpleeghuizen van Coloriet. Hij vertelt over zijn switch van longarts naar specialist ouderengeneeskunde.

“Nadat ik twintig jaar in het ziekenhuis had gewerkt als longarts, merkte ik dat het tijd was voor een volgende stap. Ik had de behoefte om op een andere manier te kijken naar ziekte en gezondheid en vond een tijdelijke baan als supervisor bij een longrevalidatiekliniek. Hier ontdekte ik hoe prettig het is om in een multidisciplinair team te werken en om medische zorg te verlenen in een breder kader dan in het ziekenhuis. Als longarts richt je je puur op de ziekte terwijl je als revalidatiearts meer kijkt naar de mens achter de ziekte. Deze andere manier van kijken, maakte dat ik interesse kreeg voor het vak van wat toen nog verpleeghuisarts heette. Ik heb me aangemeld voor de opleiding op het moment dat deze veranderde van een tweejarige in een driejarige studie. De verandering zit er vooral in dat je als AIOS niet alleen in een verpleeghuiservaring opdoet,

maar ook in de geestelijke gezondheidszorg, in een hospice of bij een huisarts. Dit sluit goed aan bij de ontwikkeling dat een verpleeghuisarts steeds breder inzetbaar is binnen de keten van ouderenzorg. De naamswijziging tot specialist ouderengeneeskunde dekt dan ook beter de lading dan de oude naam. Het verschil tussen het werken in een ziekenhuis en een verpleeghuis is heel groot. In het verpleeghuis is minder heroïek, er heerst een andere cultuur en het opleidingsniveau van de gemiddelde medewerker is lager. Daar

moest ik aan wennen. Ook het omgaan met cliënten is totaal anders. Als longarts richtte ik mij uitsluitend op onderzoek, interpretatie en behandeling van de klachten. Bij cliënten in een verpleeghuis is over het algemeen de herstelcapaciteit beperkt en richt je je op alle aspecten die de klachtbeleving beïnvloeden. Je kijkt naar de totale persoon en hebt aandacht voor het systeem van familie, medebewoners en verzorgenden. Alleen zo kun je een klacht of signaal goed interpreteren en daadwerkelijk iets betekenen voor de cliënt.”



Tewe Verhage (rechts) ontvangt het certificaat als specialist ouderengeneeskunde

Medewerkers ruimte geven om te experimenteren

# Vitaliteit mobiliseren door anders te kijken

*Er heerst onvrede en frustratie op de werkvloer van zorgorganisaties. Medewerkers hebben te maken met stijgende bezuinigingen en voelen zich in een spagaat. Ze zien de vragen van de cliënt en zijn vaak niet in staat om die tijd en aandacht te geven die ze nodig achten. De onvrede en frustratie beperken het werkplezier en daarmee de kwaliteit van de zorg. De vraag is hoe een organisatie deze negatieve spiraal kan doorbreken.*

6 Roel Faas, centrummanager van woonzorgcentrum De Regenboog in Dronten ziet dat er veel op medewerkers afkomt en herkent het gevoel van onvrede en frustratie. "We weten allemaal dat de indicaties steeds strakker worden en de AWBZ gelden deels wegvloeien naar de WMO. De invoering van de zorgzwaartepakketten (ZZP) maakt bovendien dat wij afspraken over de zorgverlening maken met de individuele cliënt en daarbij het voordeel van het grote getal missen. Dit alles maakt het werken in de zorg zwaarder dan ooit. Het is duidelijk dat we voor de oplossing van dit vraagstuk niet hoeven aan te kloppen bij de zorgverzekeraar of de overheid. De enige manier om hiermee om te gaan, is door het werk anders te organiseren."

## Slimmer werken

Uit recent onderzoek van CNV Publieke Zaak naar sociale innovatie in de zorgsector blijkt dat op de werkvloer veel kennis is om slimmer te werken, maar dat deze kennis onvoldoende wordt benut door managers. Roel: "Binnen Coloriet beseffen wij dat juist bij de zorgmedewerkers de kracht ligt om het werk anders te organiseren. Zij hebben de kennis, ervaring en creativiteit om optimaal antwoord te geven op de vragen van cliënten. De zorgmedewerkers zijn daartoe in staat wanneer zij de ruimte krijgen om

te experimenteren. Het vraagt van het management om kaders aan te geven en om een andere manier van aansturen dan we vroeger gewend waren."

## Vitaliteit

Niet alleen van het management wordt een andere houding gevraagd, ook de medewerkers kunnen anders gaan kijken naar het werk. Dit vraagt om een cultuuromslag en de vraag is hoe realistisch dat is in een tijd van continue veranderingen. "Cultuuromslag is zo'n modewoord", zegt Roel. "In mijn optiek

kun je nooit van bovenaf opleggen en realiseren dat de cultuur moet omslaan. Dat kan alleen als de mensen dat zelf willen, als ze daarvoor gemotiveerd zijn. Wij spreken dan ook niet van een cultuuromslag, maar van het vitaliseren van medewerkers. Op het moment dat medewerkers zich vitaal voelen, zijn zij in staat om buiten de kaders te denken en nieuwe oplossingen aan te dragen. Juist die combinatie van een andere manier van leidinggeven en een veranderde houding van de medewerkers maakt dat er echt iets kan veranderen."



**Roel Faas:**

'Vitale medewerkers zijn in staat om buiten kaders te denken.'

## Metten

De vraag is hoe vitaal de medewerkers zijn en hoe je eventueel die vitaliteit kunt verbeteren. Volgens Roel heeft Coloriet daarvoor een adequate werkwijze gevonden. "Wij zijn heel basaal gestart met het meten van de tevredenheid van cliënten, medewerkers en verwijzers op allerlei aspecten. Daar kwam veel bruikbare informatie uit die vervolgens in workshops binnen de teams is besproken. Ook hebben we van iedere medewerker en van ieder team een waardenprofiel opgesteld. Uit zo'n waardenprofiel blijkt wat voor de individuele medewerker en voor het team belangrijk is: waar krijgen ze energie van en wat kost ze energie. Deze profielen vormen ook de basis voor de functioneringsgesprekken met de leidinggevendenden en komen terug op de teamvergaderingen. Het is een manier om

mensen bewust te maken van hun eigen functioneren en van hun manier van communiceren en samenwerken."

## Statuut

Een andere manier om medewerkers nauw te betrekken bij de organisatie van hun werk, is het gezamenlijke opstellen van een statuut. Maurice Willemsen is als zorghoofd in verpleeg- en behandelcentrum Laarstaete nauw betrokken geweest bij het opstellen van een statuut en vertelt hoe dit in z'n werk is gegaan. "Tijdens een aantal workshops hebben wij alle medewerkers van Laarstaete laten brainstormen over de manier waarop zij hun werk zouden willen doen en wat zij belangrijk vinden. Daarbij ging het over de kwaliteit van zorg, over communicatie en samenwerking, over multidisciplinaire samenwerking en over leiderschap. Uit

deze brainstorms kwam een duidelijk beeld naar voren van welke resultaten de medewerkers willen bereiken, hoe ze willen handelen en met elkaar en de cliënten om willen gaan. We hebben dit vervolgens op papier gezet in de vorm van een statuut. Dit document is iets wat we voortdurend gebruiken in werk- en andere overleggen. Nu we weten waar we gezamenlijk naar toe willen en hoe we dat willen, weten we waar we met elkaar aan toe zijn. Dat geeft een stuk rust."

## Randvoorwaarden

7 Rust in het hoofd is nodig om creatief te kunnen te kijken naar het werk. Op het moment dat medewerkers zich druk maken om bijvoorbeeld de personeelsbezetting, ontbreekt die rust. Daarom is het volgens Maurice belangrijk dat het management garandeert dat de randvoorwaarden ingevuld zijn zodat de medewerkers in flow te kunnen werken. "Medewerkers geven zelf heel duidelijk aan wat ze nodig hebben om hun werk optimaal te kunnen doen. Het kan zijn dat er te weinig middelen zijn en dan heb je daar als zorghoofd iets aan te doen. Het kan ook zijn dat zij een andere stijl van leidinggeven verwachten en dan is het belangrijk daarover in gesprek te gaan. Ook juist hele praktische zaken zoals de planning moeten goed geregeld zijn zodat de medewerkers hun energie kunnen gebruiken voor het optimaal verlenen van zorg. Het op deze wijze meedenken vraagt iets van een medewerker, namelijk het bewustzijn van de eigen deskundigheid, verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap."



**Maurice Willemsen:**

'Medewerkers weten wat ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.'

# Leren in cijfers



## Handen aan de Ploeg

"Handen aan de Ploeg" is een samenwerkingsverband van de gemeente Lelystad, ROC Flevoland, Axion en verschillende zorgorganisaties. Het doel van dit samenwerkingsverband is om mensen vanuit een uitkering weer te laten kennismaken met de zorgsector en ze eventueel een opleiding te laten volgen. Coloriet heeft op dit moment vier stagiaires vanuit dit samenwerkingsverband.

## Erkend leerbedrijf



Op alle locaties van Coloriet prijkt het gevelbord 'erkend leerbedrijf' van Calibris. Volgens de Wet Educatie en Beroepsonderwijs mogen bedrijven alleen stagiaires inzetten als zij erkend zijn en komen mbo-leerlingen alleen in aanmerking voor een diploma als hun beroepspraktijkvorming plaatsvindt in een erkend leerbedrijf. Calibris is als kenniscentrum verant-

woordelijk voor de erkenning van leerbedrijven en levert zo een waardevolle bijdrage om beroepspraktijk en beroepsonderwijs soepel op elkaar te laten aansluiten.

Coloriet voldoet aan alle criteria voor een erkend leerbedrijf en begeleidt op jaarbasis meer dan 250 stagiaires op het gebied van zorg, welzijn, horeca, facilitair en paramedische beroepen.

### Colofon

Effect is het relatiemagazine van Coloriet. Het verschijnt in een oplage van 500 en wordt verspreid onder eerste- en tweedelijnszorg-aanbieders, (semi) overheids-organisaties, opleidingsinstituten en verzekeraars.

**Tekst**  
Zwany Huiting, Coevorden  
**Eindredactie**  
Annet Buis, Coloriet  
**Fotografie**  
Vito Calandra, FOTEX, Kampen.  
**Vormgeving**  
INConcept, Wijhe  
**Drukwerk**  
LK mediasupport, Kampen

### Coloriet

Postbus 577  
8200 AN Lelystad  
T 0320 290900  
info@coloriet.nl  
www.coloriet.nl