

Schaarste

Rijnconsult Business Review



rīnconsult

VOORWOORD



De Financial Times schreef in 2022 ‘dat Nederland waarschijnlijk het eerste land is dat tegen de grenzen van de economische groei aanloopt’. En dat wordt nu toch echt merkbaar. Al onze klanten hebben te maken met een schreeuwend tekort aan arbeidskrachten, van magazijnmedewerkers en boomkwekers, tot verpleegkundigen, leerkrachten en hoogopgeleide technici. Arbeidsmigranten en kenniswerkers zijn niet de oplossing, omdat we te weinig woningen hebben. Woningen bouwen is lastig door het tekort aan grondstoffen, het overschot aan stikstof en ruimte op het stroomnet. Bovendien concurreren de woningen om de schaarse ruimte met landbouwgrond en natuur. Binnenstedelijke verdichting legt grotere druk op de toch al schaarse scholen, kinderopvanglocaties en huisartsenposten. Ondertussen neemt het tekort aan grondwater en biodiversiteit elk jaar toe. Kortom, er is schaarste in overvloed.

De Rijnconsult Business Review begon in 2010 als een eenmalige uitgave met een zelfverzekerde knipoog naar de Harvard Business Review. Inmiddels zijn we toe aan de negende editie. Elke editie dagen we onszelf uit om vanuit een nieuw perspectief te reflecteren op ons advieswerk. Onze missie om maatschappelijke impact te maken stopt immers niet bij onze klanten.

We bekijken het fenomeen schaarste in deze Rijnconsult Business Review vanuit verschillende perspectieven en vooral met een positieve twist. Want het gaat meer over overvloed in schaarste dan andersom. Met een andere bril, blijkt er nog steeds veel meer mogelijke dan gedacht. Filosoof Jamie van der Klaauw benadrukt onder andere dat schaarste ons kan helpen om te herwaarderen wat we hebben en daarmee ook kansen biedt. Hoogleraar Saniye Çelik deelt in een interview haar visie op diversiteit en inclusie op de krappe arbeidsmarkt. Ook een aantal van onze klanten komt aan bod. De Gemeente Heerlen reflecteert op keuzes maken in tijden van schaarste. Het Laanboom-pact ontstond vanuit een tekort aan gezonde boomsoorten. Daarnaast zoeken enkele collega’s de verdieping rondom specifieke markten en thema’s. Collega Danny Huisman laat zien hoe drie zorgorganisaties succesvol omgaan met de tekorten aan mensen en middelen. En Andrea Wotte onderzoekt waarom die vernieuwing in het sociaal domein soms niet van de grond komt. Ger de Kok beschrijft tot slot hoe zijn klanten in de bouwsector omgaan met de schaarste aan grondstoffen. Tussendoor prikkelen andere collega’s met een beschouwing of column.

In het schrijfproces zijn we zelf ook tot verrassende inzichten gekomen. Al onze klanten hebben te maken met vergelijkbare uitdagingen. Maar ze leren weinig van elkaar. Organisaties en sectoren hebben de neiging in tijden van crisis in zichzelf gekeerd te raken, maar juist als het complex wordt moet je elkaar opzoeken. Onze overtuiging dat organisaties alleen nog relevant zijn als ze goed zijn in samenwerken - binnen en buiten de organisatiegrenzen - past naadloos in deze beweging. Met deze Rijnconsult Business Review proberen we daar een steentje aan bij te dragen.

Veel leesplezier!
Boris Gooskens en Marit Ubachs
Directie Rijnconsult Holding

INHOUD

4		AGRIFOOD Voorbij een hardnekkig geloof	<i>Arend Dekker</i>
7		WAARNEMEN Kun je als leider de wereld verbeteren?	<i>Marit Ubachs</i>
8		FILOSOFIE De filosofie van schaarste <i>Interview met Jamie van der Klaauw</i>	<i>Henny Luijten</i>
12		PROCESSEN Schaarste is een gegeven, verspilling is een keuze	<i>Berend Mutsaers</i> <i>Rogier Kelderman</i>
15		JETZT Van visie naar impact	<i>Dio Simmelink</i>
18		WONEN EN INFRA Leiderschap als katalysator voor circulaire kansen	<i>Ger de Kok</i>
23		YOUNG PROFESSIONALS Je bent jong en je kan wat: de waarde van jong talent in tijden van schaarste	<i>Rosa Witziers</i> <i>Kim van Dorp</i> <i>(JETZT)</i>
24		WERVING EN SELECTIE Reflectief vermogen en verbinden <i>Interview met Saniye Çelik</i>	<i>Henny Luijten</i>
30		FINANCIËN Hoe gemeenten slim kunnen bezuinigen	<i>Auke de Ridder</i>
34		ONDERWIJS De urgentie van verandering	<i>Ad Verbogt</i> <i>Henny Luijten</i>

40		GEZONDHEIDSZORG Samenwerking in de Nederlandse gezondheidszorg	<i>Rogier Kelderman</i>
49		STOELENDANS Werving in tijden van schaarste	<i>Marcella Rijkschroeff</i>
50		GEMEENTE Leren kiezen in tijden van schaarste <i>Interview met Martijn Habets</i>	<i>Maartje Ruskamp</i>
56		VERNIEUWEND KIJKEN Mindset in het sociaal domein	<i>Andrea Wotte</i>
60		STRATEGIE Schaarste als drijfveer voor krachtige keuzes	<i>Danny Huisman</i>
65		INEFFICIËNTIE Schaarste in overvloed	<i>Arend Dekker</i> <i>Niels van Dongen</i>
66		SAMENWERKING Bouwen aan betekenisvolle samenwerking	<i>Anneke Bergsma</i> <i>Auke de Ridder</i>
72		ONZE MENSEN De medewerkers van Rijnconsult	
74		OVER ONS Rijnconsult in het kort	
76		Colofon	

Voorbij een hardnekkig geloof

Het is 1765 wanneer de Schotse ingenieur James Watt zijn drastisch herziene ontwerp van de stoommachine presenteert. Zijn uitvinding is meer dan welkom, Engeland kampt dan al jaren met een nijpend tekort aan steenkool. Watts uitvinding zou de efficiëntie van stoommachines drastisch verbeteren. Vervolgens gebeurt er iets opmerkelijks: de toch al schaarse kolen raken paradoxaal genoeg nog sneller op dan voorheen. Deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheid werd later bekend als de Jevons paradox, genoemd naar de 19e-eeuwse econoom William Stanley Jevons die dit fenomeen voor het eerst beschreef.



Bijna drie eeuwen later is deze paradox relevanter dan ooit. Terwijl de efficiëntie en technologische capaciteit om voedsel te produceren ongekende hoogten bereikt, worden we geconfronteerd met een acute en versnellende uitputting van essentiële hulpbronnen.

Vruchtbare landbouwgrond, zoet water, biodiversiteit en een stabiel klimaat - cruciale componenten voor een duurzame voedselvoorziening - staan onder toenemende druk. Efficiëntere productie leidt vaak tot goedkoper voedsel, wat op zijn beurt overconsumptie en voedselverspilling in de hand werkt. Deze tegenstelling tussen productiviteitsgroei en ecologische duurzaamheid dwingt ons tot een andere manier van kijken.

In respons op de groeiende ecologische uitdagingen wordt het concept van 'groene groei' vaak gepresenteerd als een veelbelovende oplossing. Deze benadering veronderstelt dat economische groei verenigbaar is met ecologische duurzaamheid, mits deze groei op een 'groene' wijze wordt gerealiseerd. Een kernargument van groene groei-aanhangers is de mogelijkheid van 'ontkoppeling' - het idee dat economische groei kan worden losgekoppeld van milieuschade.

Wetenschappelijke inzichten tonen echter aan dat empirisch bewijs voor absolute ontkoppeling op wereldschaal ontbreekt. Studies van onder andere de Europese Commissie laten zien dat 'groene groei' slechts beperkt effectief is in het reduceren van ecologische druk. In plaats daarvan zien we vaak slechts relatieve ontkoppeling, waarbij de milieuschade minder snel toeneemt dan de economische groei, maar desalniettemin blijft stijgen.

VAN GROENE GROEI NAAR POSTGROEI

In de praktijk ondervindt de agri- en foodsector deze limieten aan den lijve. Een treffend voorbeeld is een adviesbureau-klant, gespecialiseerd in het verwerken van reststromen uit de voedingsindustrie. In een tijd waarin jaarlijks wereldwijd een derde van al het voedsel wordt verspild, bewijst Duynie dat een circulair bedrijfsmodel succesvol kan zijn. Door innovatieve verwerkingstechnieken en sterke lokale partnerschappen zet het bedrijf reststromen uit de voedingsindustrie om in waardevolle ingrediënten voor zowel menselijke consumptie als diervoeding.

De aanpak van de organisatie illustreert dat een bedrijfsmodel gebaseerd op circulariteit niet alleen ecologisch waardevol is, maar ook economisch rendabel kan zijn. Deze praktijkervaring sluit ook aan bij wat wij als Rijnconsult dagelijks zien in de agri- en foodsector. Organisaties worstelen met de balans tussen economische continuïteit en ecologische noodzaak.

Onze jarenlange ervaring in ketensamenwerking en strategievorming leert dat succesvolle organisaties

zich onderscheiden door drie eigenschappen: ze kijken verder dan traditionele groeimodellen, ze excelleren in waardegedreven samenwerking, en ze ontwikkelen een grote mate van wendbaarheid. Deze combinatie van competenties is essentieel in een sector die voor fundamentele uitdagingen staat.

De complexiteit van het voedselsysteem, met zijn vele onderlinge afhankelijkheden en stakeholders, vraagt om een benadering die verder gaat dan bij individuele organisaties. Het vraagt om leiders die kunnen schakelen tussen korte termijn resultaten en lange termijn waardecreatie, tussen individueel en gezamenlijk belang.

Deze geïntegreerde aanpak vindt steeds meer weerklank in nieuwe economische inzichten. De Nederlandse econoom Paul Schenderling introduceert in zijn boek "Er is leven na de groei" het concept van 'post-groei' als antwoord op de fundamentele beperkingen van het groene groei-model. Hij stelt een fundamentele herziening van onze economische prikkels voor: een eerlijke heffing op consumptie, waardoor de werkelijke kosten van producten (inclusief milieu-impact) in de prijs worden opgenomen, en een verlaging van de belasting op arbeid, wat arbeid relatief goedkoper zou maken in vergelijking met grondstoffen en energie.

De voorstellen in Schenderlings boek sluiten aan bij een bredere internationale beweging richting het eerlijker bekijken van consumptie en uitstoot. Steeds meer landen en regio's ontwikkelen beleid dat de werkelijke kosten van productie en consumptie zichtbaar maakt in de prijs van

producten. De Europese Unie neemt hierin het voortouw met een samenhangend pakket aan maatregelen, van CO2-beprijzing tot importheffingen op vervuilende producten. Dit voorkomt dat vervuilende productie simpelweg wordt verplaatst naar landen met minder strenge regelgeving.

VAN KWANTITATIEF NAAR KWALITATIEF

Deze ontwikkeling heeft verstrekende gevolgen voor de voedselsector. Nieuwe beleidsinitiatieven streven naar een fundamentele verduurzaming van ons voedselsysteem, met concrete doelstellingen voor de vermindering van pesticiden en kunstmest, en meer ruimte voor biologische landbouw. De transitie wordt ondersteund door maatregelen die duurzaamheid in de hele keten bevorderen - van verpakingsontwerp tot het tegengaan van voedselverspilling. Daarnaast zorgt toenemende aandacht voor natuurbescherming en biodiversiteit voor extra stimulansen richting duurzame landbouwpraktijken.

In de praktijk zien we dat organisaties die anticiperen op deze trends, door strategische investeringen in duurzame bedrijfsvoering, een concurrentievoordeel opbouwen. Ze zijn niet alleen beter voorbereid op toekomstige beleidsveranderingen, maar bouwen ook aan robuustere bedrijfsmodellen die zowel ecologische als economische waarde creëren. Deze proactieve aanpak, waarin leiderschap en strategische visie samengaan, verschuift de focus van puur kwantitatieve groei naar een kwalitatieve benadering van groei en vooruitgang.

Uiteindelijk gaat het niet om een keuze tussen groei of stagnatie, maar om het herdefiniëren van wat we onder 'groei' en 'vooruitgang' verstaan in een wereld van eindige hulpbronnen. Zien we groei vooral als horizontale uitbreiding - massaproductie en ge-globaliseerde ketens - of zien we groei als verticale uitdieping van kwaliteit, betrokkenheid en ambacht? Het verschil met 1765? We weten al 250 jaar dat eindeloze groei en vergroening niet verenigbaar zijn.



Kun je als leider de wereld verbeteren?



Als er iets de afgelopen tijd wederom helder is geworden, dan is het dat olie en vuur nog steeds een gevaarlijke combinatie zijn. In verschillende landen – waaronder die van ons – verhardt de samenleving en is er een groeiende polarisatie. Het is wij tegen zij en standpunten lijken zich steeds dieper in te graven, wederzijds onbegrip en gebrek aan nieuwsgierigheid maakt dat de sociale cohesie verzwakt.

Als burger van Nederland hebben we allen een rol te spelen in hoe we onze maatschappij er uit willen laten zien. En in de kern geldt voor velen: liefde en vertrouwen vormt een plezierigere basis dan haat en wantrouwen. Ik richt mijn hoop op een gezondere samenleving dan ook op de rol of zelfs morele plicht van bestuurders en leidinggevend.

Wat kun je dan doen? Het komt neer op je eigen morele kompas: dat wat je als persoon, maar ook als leider nodig en goed vindt voor de maatschappij en daar naar handelt. Vaak gestoeld op de ethische principes zoals rechtvaardigheid, eerlijkheid, wijsheid, gelijkwaardigheid en respect.

Als bestuurder of leidinggevende heb je een micro-samenleving te leiden. Wederzijds begrip en vertrouwen zijn ook daarin de kern en dragen bij aan een prettig werkklimaat. Dit gebeurt door de dialoog met elkaar op te zoeken, vanuit een gelijkwaardig perspectief en zo polarisatie tegen te gaan. Mensen die goed in hun vel zitten op het werk, nemen dat veelal ook mee naar huis. Sterke positieve waarden waar medewerkers op hun werk mee te maken hebben, worden zo ook meegenomen naar andere rollen die deze mensen hebben in hun leven. Daarmee heeft het kort gezegd ook een positief effect op onze samenleving.

Dat vraagt om een open houding en zelfreflectie van bestuurders en leidinggevend. Ben ik er echt voor iedereen? Ben ik benaderbaar? Zeggen dat de deur open staat is niet voldoende en een gelijkwaardige dialoog vraagt ook veel oefening.

Loop rond, over verschillende locaties, lunch met medewerkers, loop een middag mee, kortom: zorg voor echt contact. Spreek met mensen op de werkvloer, van schoonmaker tot manager, van administratief medewerker tot buitendienst. En vraag naar drijfveren, overtuigingen, trots, waar mensen blij van worden in het leven, waar ze zich zorgen over maken. De mens als geheel.

Breng mensen samen. Niet in formele overlegstructuren, maar besluit eens met een handjevol mensen over een specifiek onderwerp door te praten. Bespreek hoe dat binnen je organisatie of team verbindt of kan verbinden, vrij van oordelen. Of het nou gaat over religie, het zijn van mantelzorger naast het werk, het effect van leeftijd op het beroep, of gemeenschappelijke ambities: het gesprek zelf – in een veilige setting – zorgt voor begrip en vertrouwen.

En help elkaar als bestuurders en leidinggevend. Welke twijfels heb je? Hoe kun je jezelf beter laten helpen en ondersteunen? Welke eigen patronen en overtuigingen zitten in de weg om jezelf en de organisatie nog beter op weg te krijgen? Ook jij staat er niet alleen voor en kwetsbaarheid is helpend om elkaar nog beter in het zadel te krijgen. Tegenkracht moet je – zeker als bestuurder – goed organiseren. Vanuit organisatiebelang en met het oog op een gezonde toekomst is nieuwsgierigheid in elke rol van belang.

Heb ik als adviseur die morele plicht dan niet? Zeker wel. Ik zie het als onze plicht om onze klanten – waaronder jou – ook hierop uit te dagen en patronen zichtbaar te maken. Evenals dat ook ik binnen onze eigen organisatie eenzelfde micro-samenleving probeer te laten bloeien.

De filosofie van schaarste



Schaarste is een begrip dat niet alleen in economisch, maar ook in filosofische en maatschappelijke context een diepere betekenis heeft. Jamie van der Klaauw hield voor Rijnconsult een lezing over de filosofie van schaarste. Dit bood een rijke basis om de impact van schaarste op organisaties te begrijpen en om over organisatorische en praktische implicaties en kansen van schaarste na te denken.

"Bij bestuurders en leidinggevendenden van organisaties wordt schaarste vaak als een probleem gezien dat moet worden opgelost. Maar wat als we schaarste zouden omarmen als een instrument om focus te scherpen en prioriteiten te herdefiniëren?" Van der Klaauw presenteerde schaarste niet louter als obstakel, maar ook als katalysator voor creativiteit en waarde herkenning. Schaarste vraagt van organisaties om bewuster om te gaan met hun middelen, niet alleen in operationele zin, maar ook op het niveau van strategische besluitvorming.

Zo stelt Van der Klaauw: "Schaarste kan ons juist helpen om te herwaarderen wat we hebben. Het dwingt ons om na te denken over hoe we onze middelen gebruiken. Dit kan ons creatiever maken en helpen ons te richten op wat echt belangrijk is."

Hoe kunnen organisaties hun schaarse middelen beter benutten om innovatie en inclusiviteit te bevorderen? Dit artikel biedt enkele filosofische en praktische handvatten.

SCHAARSTE ALS SOCIAAL FENOMEEN

Van der Klaauw verwijst naar diverse filosofen om aan te tonen dat schaarste vaak geen natuurlijk gegeven is, maar juist sociaal gecreëerd wordt. Eén specifiek inzicht van de Nederlandse filosoof Hans Achterhuis is met name relevant voor organisaties: het zogenaamde 'mimetisch verlangen' oftewel de menselijke neiging om te willen wat anderen hebben. Dit leidt er ook toe dat er schaarste ontstaat, zelfs wanneer de middelen in feite toereikend zijn. En leidt tot de interessante vraag hoe organisaties omgaan met de perceptie van schaarste.

In de context van organisaties kan schaarste zich bijvoorbeeld manifesteren in de verdeling van middelen zoals opleidingsbudgetten, promotiekansen en innovatietijd. Het management heeft hiermee een belangrijke sturingsrol: bewust omgaan met de verdeling van middelen en het voorkomen van kunstmatige schaarste kan bijdragen aan een betere benutting van het potentieel binnen de organisatie.

Tijdens zijn lezing verwijst Van der Klaauw niet alleen naar Hans Achterhuis, maar ook naar eerdere invloedrijke denkers zoals Thomas Hobbes en John Locke. Volgens Hobbes ontstaat schaarste in de natuurlijke toestand van de mens, waar overleven en competitie centraal staan. Locke daarentegen zag schaarste als een sociaal fenomeen dat ontstond nadat de mens de overvloed van de natuur verloor door de val uit het paradijs.

SCHAARSTE EN ARBEID

Van der Klaauw brengt ook de ideeën van Karl Marx en Adam Smith ter sprake. Terwijl Smith schaarste zag als een motor voor productiviteit, waarschuwde Marx voor de vervreemding van arbeid wanneer werkers geen intrinsieke waarde uit hun werk halen. Dit perspectief biedt hedendaagse organisaties een waardevolle les: schaarste mag niet als een disciplinerende ingezet. In plaats daarvan kan het benutten van schaarse middelen juist een kans bieden om de menselijke dimensie centraal te stellen.

Van der Klaauw legt uit: "Marx waarschuwde dat arbeid zonder intrinsieke waarde kan leiden tot vervreemding. Schaarste wordt dan een middel om

mensen te disciplineren, waardoor ze zich als werktuigen voelen, in plaats van dat ze betekenis ervaren in hun werk."

Voor organisaties ligt hier een kans: in plaats van schaarste te gebruiken om druk op te voeren, kunnen leiders er juist ook voor zorgen dat beperkte middelen worden ingezet om de autonomie en betekenis van werk te vergroten. Dit bevordert niet alleen de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers, maar versterkt ook het innovatievermogen van de organisatie.

GELIJKE TOEGANG TOT MIDDELEN

Een ander belangrijk punt in Van der Klaauw's betoog is de relatie tussen schaarste en ongelijkheid. Schaarste gaat niet alleen over de beschikbaarheid van middelen, maar ook over wie daar toegang toe heeft. Dit is relevant in bredere maatschappelijke context, maar evenzeer binnen organisaties. Schaarste middelen, zoals opleidingsmogelijkheden of promotiekansen, zijn vaak ongelijk verdeeld, wat kan leiden tot structurele ongelijkheid.

Van der Klaauw verduidelijkt: "Een ander belangrijk concept dat we moeten begrijpen, is 'kunstmatige schaarste'. Dit verwijst naar situaties waarin schaarste niet wordt veroorzaakt door een werkelijk tekort aan middelen, maar door de manier waarop deze middelen worden verdeeld. In organisaties kan dit voorkomen door beperkte promotiekansen of een restrictief opleidingsbudget."

Van der Klaauw benadrukt dat herverdeling van middelen binnen organisaties essentieel is om inclusiviteit

te bevorderen. Transparantie en eerlijke criteria voor toegang tot middelen kunnen niet alleen het welzijn van medewerkers vergroten, maar ook innovatie stimuleren doordat verschillende perspectieven worden benut.

TEKORTEN STIMULEREN INNOVATIE

Van der Klaauw wijst ook op de mogelijkheden die schaarste kan bieden, vooral wanneer het gaat om innovatie en nieuwe perspectieven op werk. In de huidige krapte op de arbeidsmarkt worden organisaties gedwongen om verder te kijken dan de traditionele talentenpools. Op die manier gaan ze creatief nadenken over hun personeelsbeleid en ontwikkelen inclusievere benaderingen.

Jamie van der Klaauw merkt op: "Schaarste biedt ook kansen. Denk aan de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Dit dwingt werkgevers om verder te kijken dan de traditionele kandidaten en mensen kansen te geven die eerder over het hoofd werden gezien."

Door de uitdaging van schaarste te accepteren, kunnen organisaties zich herpositioneren als innovatieve en wendbare spelers. Schaarste stimuleert efficiëntie en dwingt tot nieuwe manieren van denken. Het benutten van de mogelijkheden die schaarste biedt, vraagt echter om een strategische herwaardering van wat de organisatie écht nodig heeft.

Van der Klaauw benadrukt: "Tijdens de coronacrisis zagen we hoe schaarste organisaties dwong om creatiever en efficiënter te werken. Dit laat zien dat schaarste niet per definitie negatief is; het kan juist leiden tot

innovatieve manieren om middelen en personeel beter te benutten."

SCHAARSTE ALS STRATEGISCH STUURMIDDEL

Van der Klaauw's filosofische analyse laat zien dat schaarste niet alleen een probleem is dat moet worden opgelost, maar ook een kans kan zijn om organisaties te versterken. Door bewust om te gaan met de verdeling van middelen, de menselijke dimensie te waarborgen en schaarste te zien als een aanjager voor inclusiviteit en innovatie, kunnen organisaties de uitdagingen van schaarste omzetten in een strategisch voordeel.

Van der Klaauw licht toe: "De 'schaarste mindset' is een concept dat verklaart waarom mensen irrationele keuzes maken wanneer ze geconfronteerd worden met schaarste. In plaats van efficiënt met middelen om te gaan, kunnen mensen keuzes maken die op korte termijn logisch lijken, maar op lange termijn niet in hun eigen belang zijn. Dit kan problematisch zijn in organisaties waar ongelijkheid in toegang tot middelen heerst."

"In tijden van schaarste ligt de ware uitdaging in het herontdekken van wat mogelijk is met beperkte middelen", aldus Van der Klaauw.

In plaats van schaarste te beschouwen als een obstakel, kunnen organisaties dit fenomeen gebruiken om strategische beslissingen aan te scherpen en creativiteit aan te wakkeren.



Jamie van der Klaauw en de filosofie van schaarste

Jamie van der Klaauw is politiek filosoof en promovendus aan de Erasmus School of Philosophy. Hij combineert zijn expertise in politieke filosofie en sociale theorie om diepere inzichten te bieden in de rol van schaarste binnen maatschappelijke en organisatorische structuren. Zijn onderzoek richt zich op de invloed van zowel materiële als immateriële schaarste op politieke keuzes en sociale ongelijkheid. Deze inzichten helpen leiders en organisatieadviseurs bij het ontwikkelen van strategieën voor het eerlijk en effectief omgaan met beperkte middelen, met oog voor rechtvaardigheid en inclusie. Van der Klaauw's benadering maakt schaarste niet alleen een economisch fenomeen, maar ook een instrument voor herverdeling en innovatie in de bedrijfsvoering.

Schaarste is een gegeven, verspilling is een keuze



Meer geld en meer mensen! Het klinkt als voor de hand liggende oplossing wanneer medewerkers in organisaties tegen obstakels aanlopen. Maar wat doe je als extra middelen of mensen simpelweg niet beschikbaar zijn door budgettaire beperkingen of een krappe arbeidsmarkt? Het vergt dan een strategische aanpak om met de bestaande middelen maximaal resultaat te behalen. De oplossing ligt niet altijd in het toevoegen van meer, maar soms ook in het herzien van hoe het werk wordt georganiseerd.

Een manier om beter om te gaan met de effecten van schaarste is het verleggen van de focus naar procesgericht werken. Hierbij worden inefficiënties aangepakt en wordt samenwerking tussen afdelingen gestimuleerd. Het verbeteren van processen biedt een manier om efficiënter samen te werken, barrières tussen afdelingen te doorbreken en maximale waarde te leveren aan klanten.

SAMENWERKING ALS SLEUTEL TOT SUCCES

Procesgericht werken draait om het optimaliseren van samenwerking binnen de organisatie. Het creëert een omgeving waarin medewerkers beter begrijpen hoe hun werk bijdraagt aan de totale waardeketen. Het helpt afdelingen beter op elkaar af te stemmen, zorgt voor vloeiende overdrachtsmomenten en richt zich op het tijdig vervullen van klantbehoeften.

Waar traditionele organisatiestructuren vaak de focus leggen op afzonderlijke taken of afdelingen, zet procesgericht werken de klantprocessen centraal. Deze klantprocessen overschrijden afdelingsgrenzen en richten zich op het leveren van waarde, zowel voor de klant als voor de organisatie zelf.

Door deze aanpak wordt de fragmentatie van werk verminderd, en ontstaat er een cultuur waarin samenwerking en efficiëntie hand in hand gaan. Een dergelijke cultuur leidt tot innovatieve oplossingen en snellere besluitvorming. Het resultaat? Betere prestaties en een grotere weerbaarheid tegen externe uitdagingen.

MINDER KWETSBAAR VOOR SCHAARSTE

Met aandacht voor processen creëer je overzicht en daarmee inzicht in verspillingen. Dit zijn alle activiteiten die geen waarde toevoegen voor de klant of de organisatie. Door verspilling te elimineren, benutten organisaties schaarse middelen efficiënter en worden ze minder kwetsbaar voor schaarste.

Een treffend voorbeeld komt uit het fysieke domein van de gemeenten. Hier drukte het hoge percentage externe inhuur zwaar op de interne organisatiekracht. Interne medewerkers werden meer wegwijzers voor externen dan uitvoerders van hun eigen kerntaken – een situatie die niet duurzaam is.

Schaarste is een gegeven, maar wat kun je eraan doen? Door het werk zodanig te organiseren en vast te leggen dat externe krachten snel zelfstandig aan de slag kunnen, wordt de druk op interne medewerkers verminderd. Het directe gevolg? Minder afhankelijkheid van externe inhuur en efficiënter gebruik van de beschikbare middelen.

REGEREN IS VOORUITZIEN

Inzicht in processen zorgt ervoor dat organisaties kunnen inspelen op onvoorziene gebeurtenissen en daarmee minder kwetsbaar zijn.

Heldere procesontwerpen geven organisaties het vermogen om snel te schakelen en beter voorbereid te zijn op toekomstige uitdagingen. Creëer duidelijke processen met stabiele input-outputrelaties, en zorg tegelijkertijd voor flexibiliteit om in

te kunnen spelen op schaarste. Door middelen zorgvuldig in te zetten en niet meer voorhanden te hebben dan nodig, kunnen professionals snel reageren op schommelingen in vraag en aanbod.

Een praktijkvoorbeeld komt van een afvalinzamelorganisatie. Op een zonnige weekenddag in maart kan een grote hoeveelheid groenafval ontstaan in woonwijken. Door weersvoorspellingen te gebruiken, kan de organisatie haar schaarse materieel en personeel vooruit plannen. Het resultaat? Blij inwoners, schone straten en een efficiënte inzet van middelen. Dit voorbeeld benadrukt de

kracht van data-gedreven besluitvorming in procesoptimalisatie.

GRIP OP SCHAARSTE DOOR PROCESGERICHT WERKEN

Bovenstaande voorbeelden bieden slechts een inkijkje in hoe procesgericht werken organisaties weerbaarder maakt. Deze aanpak vraagt om strategisch leiderschap en een duidelijke visie op organisatieontwikkeling. Leiderschap speelt een cruciale rol in het stimuleren van deze cultuur, ondersteund door de juiste tools, structuren en een collectieve mindset gericht op continue verbetering. Leiders die procesgericht werken omarmen,

inspireren medewerkers en maken duidelijk hoe ieder individu bijdraagt aan het succes van de organisatie. Het omarmen van procesgericht werken en een cultuur van continu verbeteren vereist een integrale benadering die de hele organisatie doordringt. Strategische doelstellingen worden via klantprocessen vertaald naar teams en individuele teamleden. Een goede KPI-structuur met de juiste volgordelijkheid is daarbij essentieel. Het is een voortdurend ontwikkelproces waarmee organisaties niet alleen overleven, maar ook floreren door klantwaarde te leveren en adaptief te blijven in een snel veranderende wereld.

ZET PROCESGERICHT WERKEN OP DE AGENDA

In onze praktijk helpen we klanten regelmatig met procesgericht werken. Met onze aanpak bouwen we verder op de sterke punten van een organisatie, terwijl we identificeren wat beter kan en wat daarvoor nodig is. Wij geloven dat iedere organisatie unieke oplossingen nodig heeft die aansluiten op haar specifieke situatie. Het gaat om het vinden van de balans tussen ambitie, keuzes en normering van de organisatie aan de ene kant en aansluiting bij wat de klant van de organisatie vraagt aan de andere.

Schaarste dwingt tot keuzes, dit is hét moment om procesgericht werken in uw organisatie te omarmen. Met een strategische focus op processen kunt u niet alleen schaarste beter beheersen, maar ook uw organisatie transformeren tot een efficiëntere, wendbare en toekomstbestendige entiteit. Deze transformatie vereist geduld, betrokkenheid en een continue focus op verbetering.



Dio Simmelink

HOE JONG TALENT MAATSCHAPPELIJKE VERANDERING REALISEERT

Van visie naar impact



Wat als de oplossing voor de meest complexe maatschappelijke uitdagingen binnen handbereik ligt? Terwijl organisaties worstelen met personeelschaarste, vergrijzing en tegelijkertijd druk

voelen om in te spelen op duurzaamheid, inclusiviteit en digitalisering, brengt een nieuwe generatie professionals vernieuwing én daadkracht.

JONG TALENT EN MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN

De uitdagingen op de huidige arbeidsmarkt vragen om innovatieve oplossingen. Terwijl organisaties moeite hebben om voldoende ervaren professionals aan te trekken, worden zij geconfronteerd met urgente maatschappelijke vraagstukken. Duurzaamheid, inclusiviteit en digitalisering zijn niet alleen actueel, maar ook essentieel om relevant te blijven in een snel veranderende wereld.



“Ik wil heel graag in wat ik doe bijdragen aan een betere samenleving. Het geeft mij motivatie om hier dagelijks mee aan de slag te gaan.”

JETZT biedt een oplossing door jong talent te verbinden aan maatschappelijke opgaven. De jonge professionals combineren energie en daadkracht met een frisse kijk, waardoor organisaties sneller tot actie kunnen overgaan. Hun intrinsieke motivatie en vernieuwende aanpak maken het mogelijk om complexe plannen van de grond te krijgen.

ADVISEREN EN REALISEREN

Wat JETZT onderscheidt, is de combinatie van advies en realisatie. Waar veel trajecten zich beperken tot het formuleren van strategieën, gaat JETZT een stap verder. Advies wordt direct omgezet in actie.

“We komen binnen, kijken rond met hulp van Rijnconsult, en implementeren meteen wat we adviseren. We zijn niet alleen adviseurs, maar vooral ook doeners die projecten uit handen nemen en voor versnelling zorgen op de werkvloer.”

Deze werkwijze maakt JETZT bijzonder geschikt voor organisaties die behoefte hebben aan zowel visie als realisatiekracht. Door snel te schakelen tussen analyse, advies en uitvoering worden projecten niet alleen sneller gerealiseerd, maar vaak ook effectiever aangepakt.

ZINGEVING ALS DRIJFVEER

Een unieke kracht van JETZT is de intrinsieke motivatie van de professionals. Voor hen is het werk niet alleen een opdracht, maar ook een kans om daadwerkelijk bij te dragen aan een betere wereld.

Deze gedrevenheid leidt tot impactvolle resultaten op de werkvloer en bij opdrachtgevers. Het stelt organisaties in staat om complexe vraagstukken niet alleen aan te pakken, maar ook betekenisvol te maken voor alle betrokkenen.

ONDERSTEUNING DOOR RIJNCONSULT

Ook bij Rijnconsult wordt de schaarste aan ervaren professionals gevoeld. Om deze uitdaging het hoofd te bieden en tegelijkertijd in te spelen op de toenemende vraag naar realisatiekracht, werd JETZT opgericht.

JETZT is een organisatie waar jonge professionals op verschillende plekken ervaring opdoen en tegelijkertijd worden ondersteund in hun ontwikkeling. Deze aanpak trekt talent aan dat direct vrijheid en verantwoordelijkheid wil hebben om impact te kunnen maken. Niet als volger, maar als (project)leider.

“Rijnconsult staat altijd klaar met een aantal senior consultants waar we terecht kunnen met onze vragen. Dat geeft ons de mogelijkheid om het stuur te kunnen pakken. Als we hulp nodig hebben zit er altijd nog wel iemand naast ons in de auto die kan bijsturen.”

Met een zorgvuldig selectie- en opleidingsproces zorgt JETZT ervoor dat de professionals in korte tijd up and running zijn. Ze zijn klaar om plannen van papier naar praktijk te brengen en maatschappelijke impact te maken. Organisaties profiteren van hun frisse perspectief en daadkracht, terwijl de professionals zelf waardevolle ervaring opdoen in uitdagende omgevingen.

Deze combinatie van jong talent en senior expertise zorgt ervoor dat JETZT een breed scala aan maatschappelijke opgaven effectief kan aanpakken. Het is een model waarin ervaring en innovatie samenkomen voor duurzame impact.

SAMEN BOUWEN AAN IMPACT

JETZT bewijst dat jong talent meer kan zijn dan een tijdelijke oplossing voor capaciteitsproblemen. Het is een strategische keuze die niet alleen helpt bij het realiseren van maatschappelijke opgaven, maar ook organisaties vernieuwt en versterkt. Jong talent kan een sleutelrol spelen in het aanpakken van complexe vraagstukken. De jonge professionals inspireren organisaties en tonen aan dat de combinatie van advies en realisatie essentieel is voor de uitdagingen van vandaag en morgen.



Projecten die we al hebben gerealiseerd:
jetzt.direct/portfolio/

Leiderschap als katalysator voor circulaire kansen



De toenemende schaarste aan grondstoffen stelt de bouwsector voor uitdagingen zoals stijgende kosten en leveringonzekerheid. Tegelijkertijd biedt deze situatie kansen om de transitie naar een circulaire economie te versnellen. Het materialenpaspoort kan hierin een sleutelrol spelen door hergebruik van materialen te stimuleren en de levensduur van producten te verlengen.

Het benutten van deze kansen vraagt echter om samenwerking, innovatie en leiderschap. In dit artikel verkennen we hoe het materialenpaspoort kan bijdragen aan het oplossen van grondstoffenschaarste en een duurzamer materiaalgebruik in de bouwsector. Tegelijk belichten we de uitdagingen en noodzakelijke stappen om het volledige potentieel van dit instrument te benutten en de circulaire toekomst dichterbij te brengen.

DE NOODZAAK IN TIJDEN VAN SCHAARSTE

Een materialenpaspoort is een digitale registratie die gedetailleerde informatie biedt over de herkomst, kwaliteit en herbruikbaarheid van materialen in gebouwen of infrastructuurprojecten. Deze informatie maakt het mogelijk om grondstoffen bij ontmanteling efficiënt terug te winnen. Hierdoor worden afvalstromen geminimaliseerd, de levensduur van materialen verlengd en de afhankelijkheid van nieuwe grondstoffen verminderd. Dit maakt het materialenpaspoort een onmisbare schakel in de transitie naar een circulaire bouwsector.

De bouwsector is wereldwijd een van de grootste verbruikers van grondstoffen. Door groeiende urbanisatie en bevolkingsgroei neemt de druk op beschikbare middelen alleen maar toe. Tegelijkertijd worden grondstoffen steeds schaarser, wat leidt tot stijgende prijzen, verstoringen in de toeleveringsketen en verhoogde onzekerheid. Deze druk op de bouwsector benadrukt de urgentie van innovatieve oplossingen die verspilling tegengaan en efficiëntie vergroten.

Het materialenpaspoort biedt een krachtige oplossing voor deze

uitdagingen. Het maakt efficiënter grondstoffengebruik mogelijk, maximaliseert de economische waarde van materialen over hun volledige levenscyclus en minimaliseert afvalstromen. Daarnaast vergroot het transparantie in de toeleveringsketen, waardoor onzekerheden in beschikbaarheid worden verminderd. Hiermee draagt het materialenpaspoort niet alleen bij aan het terugdringen van schaarste, maar ook aan een duurzamere en economisch veerkrachtigere bouwsector.

HET BEDRIJFSLEVEN ALS KOPLOPER

Een aantal vooruitstrevende bedrijven speelt een cruciale rol in de implementatie van materialenpaspoorten. Zij ontwikkelen innovatieve systemen om materialen te traceren en circulariteit te optimaliseren.

Een toonaangevend voorbeeld is Madaaster, een online platform dat bedrijven helpt materialenpaspoorten te beheren en hergebruik te faciliteren. Dit platform, opgericht door architect Thomas Rau, biedt een uitgebreide bibliotheek voor materialen in de gebouwde omgeving.

Ook grote bouwbedrijven zoals BAM en VolkerWessels tonen leiderschap. Zij maken gebruik van Building Information Modeling (BIM), een technologie die gedetailleerde 3D-modellen van gebouwen oplevert, waarin informatie over gebruikte materialen direct beschikbaar is. Dit bevordert niet alleen efficiënte planning, maar ondersteunt ook hergebruik in toekomstige projecten. Hiermee leggen zij de basis voor een circulaire bouwconomie waarin grondstoffen steeds opnieuw benut kunnen worden.

Maar hoe zorgen we ervoor dat dit innovatieve instrument daadwerkelijk de bouwsector transformeert? De sleutel ligt in een hechte samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid.

DE TRANSITIE VRAAGT OM SAMENWERKING

De transitie naar een circulaire economie vereist meer dan technologische innovaties en goede intenties. Hoewel pioniers binnen het bedrijfsleven al belangrijke stappen zetten, blijft brede implementatie afhankelijk van samenwerking tussen bedrijven en de overheid. Het bedrijfsleven fungeert vaak als pionier door nieuwe toepassingen van het materialenpaspoort te ontwikkelen en implementeren. Ondertussen is overheidsbeleid essentieel om een gelijk speelveld te creëren en grootschalige adoptie te stimuleren.

Onderstaand belichten we hoe beide partijen omgaan met het materialenpaspoort, de stappen die zij al hebben gezet en de barrières die nog overwonnen moeten worden om gezamenlijk een circulaire toekomst te realiseren.

UITDAGINGEN BINNEN HET BEDRIJFSLEVEN

Het bedrijfsleven wordt vaak gezien als de drijvende kracht achter innovaties zoals het materialenpaspoort. Toch staan zij voor een aantal hardnekkige uitdagingen die de ontwikkeling en implementatie bemoeilijken.

De concurrentiedruk binnen de bouwsector belemmert kennisdeling, omdat bedrijven terughoudend zijn uit angst hun concurrentievoordeel te verliezen. Dit leidt tot versnipperde initiatieven en een lappendeken van

systemen die vaak niet op elkaar aansluiten. Bovendien vormen de hoge kosten van dergelijke investeringen een barrière in een sector waar de marges al klein zijn.

Een ander struikelblok is het gebrek aan een gezamenlijke visie. De bouwsector is divers en bestaat uit bedrijven van uiteenlopende groottes en specialisaties. Dit maakt het lastig om tot een uniforme aanpak te komen. Daarnaast is er onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor het bijhouden en updaten van materialenpaspoorten gedurende de gehele levenscyclus van gebouwen. Deze uitdagingen illustreren niet alleen de complexiteit, maar ook de noodzaak van samenwerking en standaardisatie binnen de sector.

Ondanks deze obstakels benadrukken ze ook het belang van samenwerking. Alleen door krachten te bundelen en te streven naar standaardisatie kan het bedrijfsleven het volledige potentieel van het materialenpaspoort benutten. Een sectorbrede inspanning is essentieel om bij te dragen aan de transitie naar een circulaire economie.

MOEIZAME UITVOERING BIJ DE OVERHEID

De Nederlandse overheid heeft ambitieuze doelen gesteld: tegen 2050 moet de economie volledig circulair zijn, met een halvering van het gebruik van primaire grondstoffen in 2030 als belangrijke tussenstap. Het materialenpaspoort wordt gezien als essentieel instrument om deze doelen te bereiken, maar de uitvoering verloopt verre van soepel.

Een van de grootste uitdagingen



is het ontbreken van een uniforme standaard, wat grootschalige adoptie bemoeilijkt. Daarnaast vormt het in kaart brengen van materialen in bestaande gebouwen een complexe en kostbare opgave, waarvoor vaak onvoldoende technische expertise beschikbaar is.

Structurele factoren binnen de overheid spelen eveneens een rol. Bureaucratische processen vertragen besluitvorming en coördinatie tussen betrokken instanties is vaak gebrekkig. Politieke wisselingen en kortetermijnprioriteiten maken het bovendien lastig om consistent beleid te voeren. Hierdoor blijft de kloof tussen ambitie en realisatie groot.

Om deze uitdagingen te overwinnen, is nauwe samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven cruciaal. Een gezamenlijke inspanning om een nationale standaard te ontwikkelen kan richting en stabiliteit bieden. Tegelijkertijd kan de overheid duurzame investeringen aantrekkelijker maken door fiscale voordelen en subsidies in te zetten.

Duurzaam leiderschap als sleutel tot verandering

Welke hefboomen zijn er nodig om daadwerkelijk stappen te zetten richting zichtbaar resultaat? Deze vraag stelden wij bij Rijnconsult dit voorjaar aan vertegenwoordigers van het bedrijfsleven (bouwsector), woningcorporaties en overheden.

Onze hypothese: leiderschap speelt een cruciale rol bij het succes van het materialenpaspoort en verduurzaming in bredere zin. Wij zien dat leiders in deze context een stap voorwaarts moeten zetten. Leiderschap is essentieel om verschillende actoren samen te brengen, ruimte te creëren voor een lange-termijnmindset en het ontwikkel- en implementatieproces goed te begeleiden.

Daarnaast moeten leiders vooral handelen. Door concrete acties te stimuleren, oude gedragspatronen te doorbreken en vooral te

durven veranderen, kunnen zij het verschil maken. Niet alles hoeft groots en meeslepend te zijn; juist kleine, zichtbare stappen zijn essentieel. Het delen en vieren van voortgang en resultaten maakt deze veranderingen tastbaar en inspireert anderen. Wij noemen dit: "Kleine kraakjes zetten in een stevig systeem."

Er is echter nog veel werk te doen in de ontwikkeling van leiderschap dat nodig is voor innovatieve trajecten. Dit type leiderschap noemen wij duurzaam leiderschap. Net als bouwmaterialen en grondstoffen, is ook dit type leiderschap momenteel een schaars goed. Toch geloven wij dat door ontwikkeling en onderlinge inspiratie duurzaam leiderschap kan groeien en uiteindelijk het nieuwe normaal zal worden.

Door kennisdeling te faciliteren en bedrijven te laten leren van elkaars ervaringen, kan het tempo van implementatie worden verhoogd. Samenwerking tussen publieke en private sectoren is niet alleen wenselijk, maar onmisbaar. Het is de sleutel om het materialenpaspoort effectief te integreren in de bouwsector en een circulaire economie dichterbij te brengen.

CONCLUSIE

In een wereld waarin grondstoffschaarste een blijvende uitdaging vormt, is het materialenpaspoort

geen luxe, maar een essentiële voorwaarde voor een toekomstbestendige bouwsector. Het biedt een krachtige mogelijkheid om verspilling tegen te gaan, hergebruik te stimuleren en een duurzame keten te creëren.

De sleutel tot succes ligt in nauwe samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven. Alleen door gezamenlijke inspanningen, het ontwikkelen van een gedeelde visie en het inzetten op innovatie en standaardisatie kan het materialenpaspoort zijn volledige potentieel bereiken. Dit instrument heeft de kracht om niet alleen de

bouwsector te transformeren, maar ook een cruciale bijdrage te leveren aan de transitie naar een circulaire economie.

Het materialenpaspoort is daarmee meer dan een technische oplossing; het is een symbool van hoe samenwerking en visie kunnen leiden tot duurzame vooruitgang. De bouwsector staat op een kruispunt, en het succes van het materialenpaspoort kan een katalysator zijn voor een duurzame toekomst, mits we nu de juiste keuzes maken.

Samen werken aan een succesvolle circulaire transitie

Als adviesbureau met brede expertise in organisatieontwikkeling, veranderkunde en management, kan Rijnconsult een cruciale rol spelen in de implementatie van het materialenpaspoort. Onze bijdrage richt zich op enkele sleutelgebieden:

Brugfunctie tussen overheid en bedrijfsleven

Rijnconsult treedt op als onafhankelijke intermediair tussen publieke en private sectoren. Wij faciliteren samenwerking en ontwikkelen een gemeenschappelijke taal rondom het materialenpaspoort, zodat partijen elkaar beter begrijpen en versterken.

Optimalisatie van samenwerking in de keten

De bouwsector kent een complexe keten met veel betrokken partijen. Rijnconsult ondersteunt bij het verbeteren van samenwerking en communicatie, zodat het materialenpaspoort effectief wordt ingezet gedurende de gehele levenscyclus van een gebouw.

Leiderschapsontwikkeling

Met uitgebreide kennis van leiderschapsontwikkeling begeleiden wij leidinggevenden en professionals in hun persoonlijke groei. Dit omvat specifiek het ontwikkelen van duurzaam leiderschap, gericht op de lange termijn en het stimuleren van innovatie.

Verandermanagement

De invoering van het materialenpaspoort vereist een cultuuromslag en ander gedrag binnen organisaties. Rijnconsult kan helpen bij het vormgeven en begeleiden van dit veranderproces, waarbij draagvlak en een gedeelde visie worden gecreëerd.

Procesbegeleiding

Wij ondersteunen organisaties bij het opzetten en implementeren van processen die nodig zijn voor het effectief gebruik van materialenpaspoorten. Dit omvat het analyseren van de huidige situatie, het identificeren van knelpunten en het ontwikkelen van een helder stappenplan.

Kennisdeling en training

Rijnconsult biedt workshops en trainingen om medewerkers van zowel bedrijven als overheidsinstanties te informeren en te trainen in de praktische toepassing van materialenpaspoorten.

Strategische advisering

Wij adviseren organisaties over hoe zij het materialenpaspoort kunnen integreren in hun bedrijfsvoering en bredere duurzaamheidsdoelstellingen. Dit strategisch advies helpt bedrijven om het maximale uit deze innovatie te halen.

Monitoring en evaluatie

Om succes te waarborgen, ondersteunen wij bij het opzetten van systemen voor monitoring en evaluatie. Zo kunnen organisaties de voortgang meten, lessen trekken en continu verbeteren.

Met onze ervaring en expertise kan Rijnconsult organisaties helpen om de uitdagingen van het materialenpaspoort om te zetten in kansen. Wij begeleiden hen in de transitie naar een circulaire en duurzame economie en maken het potentieel van deze innovatie volledig toegankelijk.

Rosa Witziers, Kim van Dorp (JETZT)

COLUMN

Je bent jong en je kan wat: de waarde van jong talent in tijden van schaarste

De arbeidsmarkt is momenteel krap. In diverse sectoren groeit de schaarste aan talent, zo ook in de publieke sector. Organisaties hebben moeite om ervaren medewerkers te vinden, maar deze krapte biedt ook kansen voor een nieuwe generatie medewerkers. Toch aarzelen veel organisaties om in te zetten op jong, minder ervaren talent. Want, waarom zou je jonge mensen aannemen in een tijd waarin ervaring zo waardevol lijkt? En hoe kan jong talent echt bijdragen in sectoren waar ervaring als essentieel wordt gezien?

De nieuwe generatie is opgegroeid met een wereld vol mogelijkheden. We kunnen reizen, online alles bestellen en on-demand series kijken terwijl we het nieuws op onze telefoon checken. Door technologieën als ChatGPT en het inmiddels ouderwetse Google ligt alle informatie binnen handbereik. Bovendien hebben we ruime keuze in banen, vooral in sectoren zoals onderwijs, zorg en IT. De wereld ligt aan onze voeten.

Tegelijkertijd zijn we als nieuwe generatie ons sterk bewust van de schaarste om ons heen. We weten meer dan eerdere generaties dat er maar één aarde is en dat klimaatverandering urgent is. Op de woningmarkt is er een groot tekort, waardoor een huis of studentenkamer bijna een luxe wordt. Ook ruimte en energie zijn schaarse goederen waar we bewust mee moeten omgaan. Sociale voorzieningen zijn steeds minder vanzelfsprekend. Wij, jonge mensen, begrijpen niet alleen het idee van schaarste – we ervaren het dagelijks.

Juist dit gegeven maakt werken met young professionals zo waardevol voor organisaties, vooral in de publieke sector.

Deze generatie is opgegroeid met grote uitdagingen en kijkt daardoor anders naar de kansen die schaarste kan bieden. Voor ons is complexiteit de norm, en onze benadering is integraal. We brengen bovendien diversiteit in achtergrond en perspectief mee, dankzij brede opleidingen en een globalistische opvoeding. We zien kansen, stellen kritische vragen en vinden oplossingen uit onverwachte hoeken.

In een snel veranderende wereld met complexe vraagstukken is het vermogen om snel te leren en te schakelen misschien wel waardevoller dan jarenlange ervaring – of in elk geval een sterke aanvulling daarop. De nieuwe generatie is flexibel en wendbaar, kwaliteiten die essentieel zijn in een tijd vol uitdagingen voor organisaties. Doordat we zijn opgegroeid in het digitale tijdperk, doorzien ze sneller de zin (en onzin) van nieuwe technologieën en innovaties.



Ja, het vraagt om wat extra tijd om een young professional op een de gewenste vlieghoogte te krijgen, maar die investering is het dubbel en dwars waard – mits de organisatie daarvoor openstaat. Inzetten op jong talent betekent voor publieke organisaties dat ze wendbaarheid en toekomstbestendigheid in huis halen. Jongeren voelen de effecten van schaarste, maar blijven niet bij de pakken neerzitten. We hebben veel te winnen

bij het oplossen van de huidige problemen. Tegelijkertijd zijn we opgegroeid in een wereld vol mogelijkheden en zien we vaak wat er wél kan. Sterker nog, we halen energie uit het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Jong talent biedt de kans om schaarste om te buigen naar nieuwe mogelijkheden en de toekomst op een duurzame manier samen in te vullen.

Reflectief vermogen en verbinden

In een tijd waarin diversiteit en inclusie hoog op de agenda staan, biedt prof. dr. Saniye Çelik, hoogle- raar aan de Universiteit Leiden en expert op het gebied van diversiteits- en inclusiebeleid, waardevolle inzichten. Met ervaringen in zowel de politiedienst als academische posities belicht Çelik hoe maatschappelijke veranderingen en interne verschuivingen samen- komen om een inclusievere maatschappij te bevorderen. Dit inter- view verkent de uitda- gingen en successen op weg naar echte diversiteit en inclusie.

FOTO: CHRISTIAAN KROUWELS



Op de vraag hoe zij 'diversiteit' en 'inclusie' definieert en hoe deze concep- ten evolueren binnen het academisch en praktisch discours, legt Saniye Çelik uit dat er vaak verwarring ontstaat over wat diversiteit werkelijk inhoudt. "Men denkt vaak dat diversiteit alleen over etniciteit, religie of gender gaat, maar het is veel breder; het omvat alle mogelijke verschillen tussen mensen."

Wat betreft inclusie, die zij beschrijft als het actief ruimte geven aan deze verschillen binnen organisaties en de maatschappij, merkt ze op dat ook hier verschillende interpretaties be- staan. "Inclusie gaat over het creëren van een omgeving waarin iedereen zich niet alleen geaccepteerd en her- kend voelt, maar ook volwaardig kan deelnemen," legt zij uit. Dit benadrukt hoe cruciaal het voor organisaties is om verder te gaan dan het simpelweg erkennen van diversiteit en actief naar inclusie te streven.

Çelik merkt op dat zowel diversiteit als inclusie dynamische concepten zijn die continu ontwikkelen. "Deze concepten evolueren voortdurend, gedreven door veranderende maat- schappelijke en wetenschappelijke inzichten en de behoefte aan een meer inclusieve cultuur en benade- ring," voegt ze toe.

Het begrijpen en toepassen van diver- siteit en inclusie is van cruciaal belang voor het leiden van moderne, vooruit- strevende organisaties. Organisaties doen er goed aan om deze inzichten te integreren in hun benaderingen van organisatiecultuur en -beleid. Door dit te doen, creëren ze niet alleen een meer inclusieve werkomgeving, maar bevorderen ze ook innovatie en organisatorisch succes dat hieruit



voortvloeit. Onderzoek toont aan dat organisaties met diverse teams vaak innovatievere oplossingen ontwikke- len en een grotere klanttevredenheid ervaren, wat leidt tot een concurren- tievoordeel op de markt.

INCLUSIESCAN

Je ziet dat organisaties steeds va- ker scans inzetten om diversiteit en inclusie te bevorderen. Deze tools stimuleren zelfreflectie en verhogen het bewustzijn van diversiteit en in- clusie (D&I). Ze helpen individuen en teams hun eigen percepties en gedra- gingen te evalueren met betrekking tot D&I. De zelfscans zijn ontworpen om gebruikers te begeleiden bij het verkennen van hun kennis, bewust- zijn, vaardigheden en acties rond D&I-competenties, die cruciaal zijn voor het creëren van een inclusieve werkplek.

Saniye Çelik heeft de 'Inclusiescan' ontwikkeld, een instrument dat speci- fiek gericht is op het bevorderen van

zelfreflectie binnen (management) teams en organisaties. "De afgelopen jaren ben ik, naast het doen van on- derzoek, ook begonnen met het bege- leiden van managementteams," ver- telt Çelik. Tijdens deze sessies stuitte ze vaak op vragen zoals: 'Wat voor gedrag hoort erbij?', 'Wanneer is het goed genoeg?' en 'Wat zijn relevante vaardigheden en competenties?'"

Deze vragen leidden tot de ontwikke- ling van de Inclusiescan, een tool die is ontworpen om individuen en teams aan te moedigen om na te denken over hun eigen gedrag en de mate van inclusiviteit binnen hun handelen. "De scan faciliteert zelfreflectie op het gedrag van individuen en teams. Het vraagt bijvoorbeeld: 'Ben je in- clusief?' en 'Voel je jezelf inclusief?'" legt Çelik uit.

De Inclusiescan is meer dan alleen een meetinstrument; het is een katalysator voor verandering. Het stimuleert gebruikers om hun eigen

aannames en gedragingen kritisch te bekijken en waar nodig te verbeteren. Dit maakt het een essentieel hulpmiddel voor teams en organisaties die streven naar een cultuur waar diversiteit en inclusie actief worden bevorderd en omarmd.

UITDAGINGEN EN WEERSTANDEN

In reactie op de vraag naar de grootste uitdagingen en weerstanden die organisaties ondervinden bij het implementeren van effectief diversiteits- en inclusiebeleid, deelt de hoogleraar haar inzichten gebaseerd op uitgebreide onderzoek en ervaring. "Het begint met doen wat je zegt," stelt Çelik. Ze wijst op een vaak voorkomend probleem waarbij organisaties wel een diversiteits- en inclusiebeleid formuleren, inclusief missie en visie, en verschillende interventies implementeren, maar vervolgens nalaten om te controleren of deze interventies daadwerkelijk tot de gewenste resultaten leiden.

Çelik benadrukt het belang van het meten van daadwerkelijke verandering, iets wat volgens haar nog te weinig gebeurt: "Mijn ervaring is dat het meten van daadwerkelijke verandering niet of nauwelijks gebeurt." Ze beveelt de implementatie van een PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) aan als een essentieel onderdeel om te garanderen dat het beleid effectief is en dat interventies leiden tot echte resultaten.

Ze onderstreept ook dat de thema's diversiteit en inclusie geen eenvoudige zaken zijn. Ze beschrijft het als een veranderingsproces dat mogelijk nog vele jaren zal duren: "Het is een proces waar we wellicht nog

de komende veertig jaar mee bezig zijn." Dit lange-termijn perspectief vereist dat organisaties zich focussen en keuzes maken over waar ze hun inspanningen concentreren om succesvol te zijn in hun diversiteits- en inclusie-initiatieven.

Volgens Çelik zijn veel organisaties nog fragmentarisch bezig met deze thema's. "Er wordt over gepraat. Maar is er ook echte aandacht voor? Verandert er al iets in de organisatie? Nee, het is een weerbarstig vraagstuk," licht zij toe.

Ze benadrukt dat veel organisaties het onderwerp ongemakkelijk vinden, wat wijst op een gebrek aan diepgaande betrokkenheid bij de echte issues van diversiteit en inclusie. "Men vindt het ongemakkelijk. Het lijkt meer geven dan nemen," merkt Çelik op, wat suggereert dat er vaak een perceptie is dat het investeren in diversiteits- en inclusie-initiatieven meer kost dan het oplevert. Zij voegt toe, "En ik begrijp dat, want het is ook verdomd lastig."

Deze uitspraken van Çelik wijzen op een fundamentele uitdaging: hoewel het belang van diversiteit en inclusie breed wordt erkend, worstelen veel organisaties nog met de daadwerkelijke implementatie en het realiseren van verandering. De fragmentarische aanpak en het ongemak dat veelal gepaard gaat met deze thema's kunnen organisaties ervan weerhouden om substantiële en noodzakelijke stappen te zetten richting een meer inclusieve werkomgeving.

"Empathie, begrip en het vermogen om diverse perspectieven te waarderen en integreren zijn sleutelcomponenten voor leiders in de huidige maatschappij."



ROL VAN LEIDERSCHAP

Saniye Çelik benadrukt het cruciale belang van leiderschap in de context van diversiteit, gelijkheid en inclusie. Volgens haar is effectief leiderschap essentieel voor het omgaan met verschillen binnen organisaties. Ze verduidelijkt dat het bij leiderschap meer gaat om de mensen dan om de inhoud, wat suggereert dat empathie, begrip en het vermogen om diverse perspectieven te waarderen en integreren, sleutelcomponenten zijn voor leiders in de huidige maatschappij.

Çelik merkt op dat er een transitie plaatsvindt in wat effectief leiderschap inhoudt: "Leiderschap aan de mens en niet op de inhoud. Ook hier zie ik een transitie. De leiders van gisteren, lijken niet de leiders van morgen." Deze observatie wijst op de veranderende eisen aan leiders, waarbij traditionele, autoritaire leiderschapsmodellen plaatsmaken voor meer inclusieve en empathische benaderingen. Deze verschuiving benadrukt de noodzaak voor leiders om zich aan te passen en te evolueren in reactie op een diverser wordende werkomgeving.

Deze evolutie in leiderschap benadrukt de noodzaak voor huidige en toekomstige leiders om voortdurend hun vaardigheden en benaderingen te herzien, met een focus op het creëren en onderhouden van een werkcultuur waarin alle leden zich gewaardeerd en geïncludeerd voelen. Het is duidelijk dat de rol van leiderschap in het vormgeven van een inclusieve organisatiecultuur niet onderschat kan worden, gezien de impact die het heeft op het dagelijkse engagement, de productiviteit en het welzijn van alle medewerkers.

Een van de belangrijkste competenties voor leiders die streven naar het vormgeven van een inclusieve organisatiecultuur is het reflectief vermogen. Dit vermogen stelt leiders in staat om kritisch na te denken over hun eigen gedragingen, aannames en de effecten daarvan op anderen binnen de organisatie. Saniye Çelik benadrukt dat effectief leiderschap niet alleen vereist is in de interactie met teamleden, maar ook in het zelfonderzoek en de continue persoonlijke ontwikkeling die nodig zijn om een inclusieve omgeving te bevorderen.

INVLOED VAN MAATSCHAPPELIJKE BEWEGINGEN

In antwoord op de vraag hoe recente maatschappelijke bewegingen zoals #MeToo en Black Lives Matter invloed hebben gehad op het discours en de praktijken rondom diversiteit en inclusie binnen organisaties, deelt Saniye Çelik inzichten in de complexe dynamiek van deze invloeden. Zij merkt op dat deze bewegingen, samen met de druk vanuit de politiek, wel degelijk helpen in het versnellen van veranderingen binnen organisaties.

Çelik benadrukt dat de impact van deze bewegingen verder gaat dan alleen de roep om verandering vanuit de maatschappij en politiek. Zij wijst op de bredere economische en existentiële factoren die meespelen: "Het is niet alleen dat 'we dit niet meer pikken' vanuit de maatschappij, of 'dat willen we graag anders gaan doen' vanuit de politiek. De arbeidsmarktkrapte en de dreiging van het ophouden van bestaan voor sommige organisaties brengen alles samen."

Deze combinatie van sociale druk, politieke wil, en economische noodzaak creëert een krachtige motivatie voor organisaties om hun benaderingen van diversiteit en inclusie te herzien en te verbeteren. Çelik suggereert dat de noodzaak voor diversiteit en inclusie niet alleen wordt ingegeven door ethische en sociale rechtvaardigheid, maar ook door pragmatische overwegingen van bedrijfscontinuïteit en talentmanagement. Dit onderstreept de urgentie voor organisaties om inclusieve praktijken te omarmen als een integraal onderdeel van hun bedrijfsstrategieën.

De discussie over diversiteit en inclusie binnen organisaties wordt dus niet alleen gevoed door externe druk, maar ook door een groeiend bewustzijn van de interne voordelen die een diverse en inclusieve werkomgeving biedt. In dit kader spelen leiders een cruciale rol bij het vormgeven van een cultuur die niet alleen reageert op externe eisen, maar ook proactief bijdraagt aan een rechtvaardiger en inclusiever bedrijfsleven.

WERVING EN SELECTIE

Op de vraag welk advies Saniye Çelik zou geven aan wervings- en selectiebureaus om bij te dragen aan het versterken van diversiteit en inclusie binnen de organisaties waarmee ze samenwerken, benadrukt zij het belang van het ontwikkelen van een effectieve kandidatenpool. "Het is essentieel je veld goed te kennen en actief een database op te bouwen die diversiteit en inclusie weerspiegelt," adviseert Çelik.

Çelik wijst ook op de noodzaak van interne ontwikkeling binnen de wervingsbureaus zelf. "Het is cruciaal om

aan je eigen inclusiviteit te werken. We zijn zelf ook nog niet perfect," geeft ze toe. Ze benadrukt dat iedereen binnen de organisatie, ongeacht hun positie, een rol speelt in het bevorderen van inclusiviteit. "Het begint allemaal bij onszelf; je moet zelf inclusief zijn om anderen te kunnen inspireren en leiden op dit pad."

Çelik erkent dat de aandacht van wervings- en selectiebureaus voor diversiteit en inclusie een positieve ontwikkeling is, hoewel de vooruitgang soms langzaam gaat. Ze haalt het voorbeeld van de politie aan, waar men al lang aan deze thema's werkt, met geleidelijke verbeteringen. "Hoewel we nog maar aan het begin staan en er sprake is van de wet van de remmende voorsprong, is het belangrijk om geduldig te zijn en de kleine successen te vieren."

Dit advies van Çelik is een oproep aan de wervings- en selectiebureaus om geduldig en zorgvuldig te zijn in hun streven naar meer diversiteit en inclusie, en om zichzelf en hun processen voortdurend te evalueren en te verbeteren. Dit zorgt voor een duurzamere en effectievere benadering in het vormgeven van inclusieve organisatieculturen.

DE WEG VOORUIT

In de zoektocht naar diversiteit en inclusie binnen organisaties is het essentieel om te stoppen met polariseren. Hoewel tegenstellingen soms verhelderend kunnen werken, ligt de ware oplossing in verbinding. Saniye Çelik benadrukt dat er, hoewel we een middenweg zoeken, geen middenweg bestaat als het gaat om discriminatie. Echte verandering vereist een oprechte wil; het is een grijs gebied, maar in

de kern wil ieder mens zich verbinden met een ander.

Mens-, team- en leiderschapsontwikkeling zijn cruciale factoren die het verschil kunnen maken. Deze aspecten van ontwikkeling helpen niet alleen bij het overbruggen van verschillen, maar bevorderen ook een dieper begrip en waardering voor diversiteit binnen teams en organisaties. In een verschil zit doorgaans een magische kracht om te verbinden, te vernieuwen en te innoveren.

Bovendien moeten we erkennen dat de beste kandidaat voor een functie niet gedefinieerd wordt door hun huidskleur of andere persoonlijke kenmerken, maar door wie wat extra of anders toevoegt of brengt voor een team of de opgave van de organisatie. Dit perspectief helpt organisaties om voorbij vooroordelen te kijken en echt talent te waarderen op basis van drijfveren, vaardigheden, ervaring en de bijdrage die ze kunnen leveren aan het team en de organisatie.

Door deze benaderingen te omarmen, kunnen organisaties niet alleen rechtvaardiger en inclusiever worden, maar ook effectiever en succesvoller in het realiseren van hun missies. Het is een continue reis van verbetering en begrip, waarbij elke stap vooruit bijdraagt aan het bouwen van een meer verbonden en productieve samenleving. Tot slot: we hebben iedereen nodig in een verbindende samenleving.

Van politieagent tot hoogleraar: een loopbaan gewijd aan diversiteit en inclusie

Prof. dr. Saniye Çelik begon haar carrière bij de politie, waar zij zeventien jaar dienst heeft gedaan (1992-2009). Als gekleurde, vrouwelijke politieagent klein van gestalte (153 cm) zag zij in haar eenheid substantiële uitdagingen. "Die periode was anders," vertelt Prof. dr. Çelik. "De termen hetero, homo, lesbisch of bi waren bekend, maar binnen de politie waren deze onderwerpen nog zeer onbesproken. LHBTIQA+ was destijds een onbekend fenomeen."

Saniye Çelik kijkt met veel voldoening terug op haar werk bij de politie, maar werd voortdurend geconfronteerd met obstakels in haar professionele ontwikkeling. Ze overpeinst de factoren die mogelijk van invloed waren op haar carrièregroei: 'Ondanks mijn tevredenheid vroeg ik me af waarom het zo moeilijk was om door te stromen naar andere posities binnen de organisatie. Zelfs na het investeren van mijn eigen tijd in verdere studie, bleven mijn loopbaanambities binnen de organisatie onvervuld. Elke afwijzing bracht me echter dichterbij een doorbraak. Helaas bleek deze doorbraak buiten de politie plaats te vinden.'

In haar zoektocht naar antwoorden initieerde Saniye Çelik een onderzoek getiteld 'Kleur en Blauw' aan de Universiteit van Tilburg, waarmee ze de interactie tussen culturele diversiteit en politiewerk onder de loep nam. Dit onderzoek markeerde het begin van haar toewijding aan diversiteit en inclusie, eerst binnen de politie en later als een centraal thema in haar organisatieadvies en academische werk.

Na haar tijd bij de politie zette Çelik haar carrière voort op het gebied van beleidsvorming bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, waar ze veertien jaar werkte (2009-2023). Haar focus lag op het integreren van diversiteit en inclusie binnen de structuur van publieke organisaties. Hier ontwikkelt ze aanzienlijke expertise die de basis vormt voor haar latere academische onderzoeken en haar promotieonderzoek 'Sturen op verbinden' aan de Universiteit Leiden.

De resultaten uit haar onderzoeken en de inzichten die ze opdoet tijdens haar werk bij het ministerie en haar eerdere ervaringen bij de politie, verrijken haar begrip en benadering van diversiteit en inclusie. De diepgaande kennis stelt haar in staat om als lector en bijzonder hoogleraar in Leiden een significante bijdrage te leveren aan het onderwijs en onderzoek in deze thema's.

Haar loopbaan illustreert een indrukwekkende overgang van operationele rollen binnen de politie naar toonaangevende posities in wetenschap en maatschappij, waarbij ze een brug slaat tussen praktische ervaringen en theoretische kaders. Deze transitie onderstreept haar toewijding in en vanuit het publieke domein en de academische wereld aan het bevorderen van een inclusievere maatschappij die beoogt om kansengelijkheid, participatie en toegang tot hulpbronnen te waarborgen voor alle leden van de samenleving, ongeacht hun verschillen.

Hoe gemeenten slim kunnen bezuinigen



Gemeenten staan onder toenemende financiële druk. Stijgende zorg-uitgaven, vergrijzing en de energietransitie zetten de budgetten flink onder spanning. Tegelijkertijd verwachten inwoners dat belangrijke voorzieningen blijven bestaan en dat de kwaliteit van dienstverlening niet afneemt. Hoe kunnen gemeenten deze uitdagingen aanpakken, duurzaam bezuinigen én blijven investeren in de toekomst?

De huidige financiële uitdagingen vragen om slimme en structurele oplossingen. Gemeenten moeten strategische keuzes maken om hun financiën duurzaam op orde te brengen, terwijl ze blijven investeren in leefbaarheid en maatschappelijke doelen. Dit artikel biedt inzichten in hoe gemeenten effectief kunnen bezuinigen zonder hun kerntaken en ambities uit het oog te verliezen.

Een duurzame oplossing begint met een fundamentele herziening van de financiële strategie. Het is tijd om voorbij tijdelijke ingrepen te kijken en te zoeken naar structurele maatregelen die zowel nu als in de toekomst standhouden.

EEN STRUCTURELE AANPAK VOOR EEN GEZONDE FINANCIËLE BASIS

De huidige financiële druk vraagt om een zorgvuldige herziening van gemeentelijke uitgaven. Gemeenten kunnen niet langer alles blijven doen zoals ze dat gewend zijn. Het is belangrijk dat deze herziening proactief gebeurt, en niet pas wanneer acute financiële problemen zich voordoen. Daarom moeten er slimme keuzes gemaakt worden om de financiën duurzaam op orde te krijgen. Tegelijkertijd zijn veel voorzieningen die door gemeenten worden geboden essentieel voor de leefbaarheid van steden en dorpen. Dit maakt het belangrijk om te zorgen dat bezuinigingen niet zomaar leiden tot verlies van kwaliteit of dienstverlening.

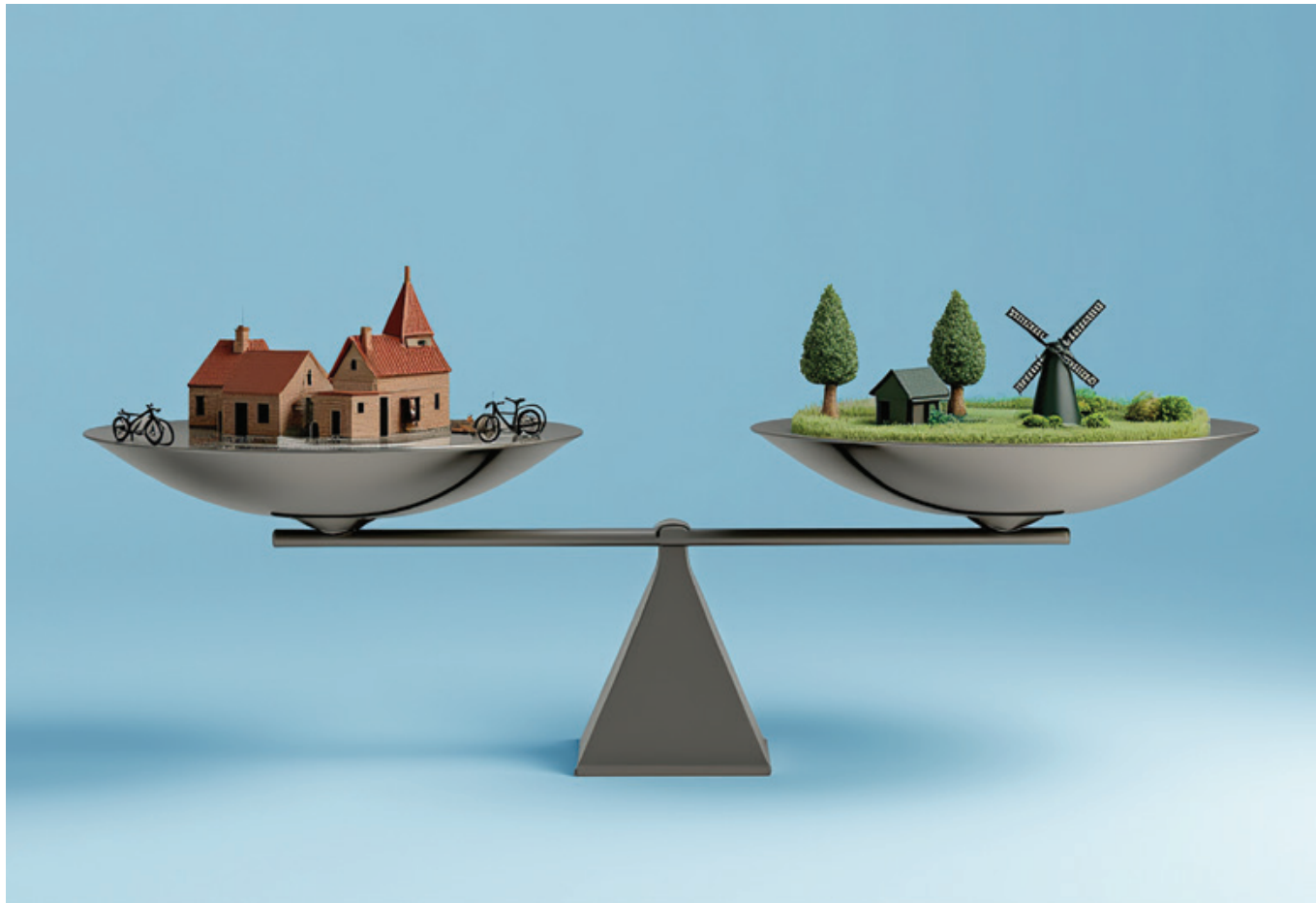
Vaak wordt bij bezuinigingen als eerste gedacht aan tijdelijke oplossingen of zogenaamde 'kaasschaaf'-bezuinigingen, waarbij overal een klein beetje wordt afgeschaafd. Hoewel

dit op korte termijn aantrekkelijk lijkt, bieden dergelijke maatregelen zelden een structurele oplossing. Dergelijke maatregelen leiden vaak niet tot een duurzame verbetering in de financiële positie van gemeenten. Sterker nog, kaasschaafmethodes kunnen contraproductief zijn, omdat essentiële onderdelen van de organisatie daardoor te weinig ruimte krijgen om goed te functioneren.

Wij richten ons daarom op het vinden van structurele oplossingen die gemeenten niet alleen door de korte termijn helpen, maar ook op de lange termijn weerbaarder maken. Dit betekent dat we niet kijken naar opgelegde taakstellingen of snelle bezuinigingen, maar naar waar realistische kansen liggen om zaken anders te doen. Soms betekent dit dat bepaalde voorzieningen zouden kunnen verdwijnen of anders ingericht moeten worden, maar het doel is altijd om een duurzame basis te leggen voor de toekomst van de gemeente en de doelen die zij nastreeft.

HET GROTE PLAATJE IN BEELD KRIJGEN

Effectief bezuinigen start met helder inzicht. Door uitgaven en prestaties transparant te maken en te vergelijken met andere gemeenten, ontstaan kansen voor gerichte actie. Om echt goed te kunnen bezuinigen, moet je eerst een goed totaalbeeld hebben van de uitgangspositie van de gemeente. Wat kost alles nu, en hoe verhoudt dat zich tot de beschikbare middelen en tot de situatie in vergelijkbare gemeenten? Hiervoor maken we gebruik van een benchmark, die laat zien wat jouw gemeente uitgeeft aan voorzieningen voor burgers en hoe efficiënt de gemeentelijke



organisatie is ingericht. Vanuit dit overzicht kunnen we inzoomen op specifieke kostenposten, zoals personeelskosten, en bekijken waar er kansen liggen voor echte besparingen.

De kosten van een gemeente hangen voor een groot deel af van de keuzes die worden gemaakt over het voorzieningenniveau en de manier waarop taken worden uitgevoerd. Een gemeente die kiest voor veel voorzieningen van hoge kwaliteit en een minder efficiënte uitvoering, zal logischerwijs hogere uitgaven hebben. Door inzichtelijk te maken welke keuzes er op dit

gebied zijn gemaakt, ontstaan aanknopingspunten voor besparingen of andere toekomstbestendige keuzes.

Daarnaast zijn er factoren die in meer of mindere mate buiten de invloed van een gemeente liggen, zoals de samenstelling van de bevolking of de fysieke kenmerken van een gebied. Het identificeren van deze oncontroleerbare factoren helpt om reële besparingsopties te onderscheiden van onhaalbare verwachtingen. Deze factoren bepalen deels de kosten op terreinen als het sociaal domein en de infrastructuur. Door de invloed

van deze factoren te isoleren, wordt duidelijk in welke mate de gemeente wel mogelijkheden heeft om keuzes te maken en te besparen.

Het gemeentefonds is de belangrijkste bron van inkomsten voor gemeenten. Aan dit fonds ligt een verfijnde systematiek ten grondslag waarmee de kosten van gemeentelijke taken worden geobjectiveerd. Het is van belang om deze systematiek niet alleen te begrijpen, maar ook strategisch te benutten om bezuinigingsopties te identificeren die passen binnen objectieve normen. Daarmee wordt

inzichtelijk wat taken objectief gezien mogen kosten, gegeven de specifieke omstandigheden per gemeente en uitgaande van een gemiddeld voorzieningenniveau en een efficiënte uitvoering. Dit geeft een objectieve indicatie van de besparingsmogelijkheden, waarbinnen keuzes met betrekking tot voorzieningenniveaus en de uitvoering afgewogen kunnen worden.

VAN ANALYSE NAAR ACTIE

Een van de beste manieren om te zien welke keuzes in de praktijk mogelijk zijn, is door te leren van andere gemeenten. Daarom vergelijken we gemeenten met zorgvuldig geselecteerde en vergelijkbaar gemaakte referentiegemeenten. Daarbij houden we onder andere rekening met verschillen in omstandigheden en organisatie, zodat zoveel mogelijk 'appels met appels' worden vergeleken. Deze geobjectiveerde benchmark laat zien welke keuzes in andere gemeenten gemaakt zijn en wat daarvan de (financiële) gevolgen zijn. Deze gevolgen maken we zoveel mogelijk inzichtelijk aan de hand van kengetallen. Zo krijg je als gemeente een realistisch en onderbouwd beeld van de mogelijkheden en gevolgen van (andere) keuzes voor je eigen gemeente.

Onze aanpak is erop gericht om niet alleen cijfers te presenteren, maar ook om de mensen binnen en buiten de gemeentelijke organisatie actief te betrekken bij het vinden van oplossingen. Zo krijgen de cijfers betekenis en ontstaat er draagvlak voor de benodigde besluitvorming. Dit doen we onder andere door gebruik te maken van de 'dialoogmapmethode', een bewezen participatietool die gericht is op het creëren van gezamenlijke

inzichten en consensus. Hierbij brengen we alle betrokkenen – ambtenaren, burgers en maatschappelijke organisaties – samen in een gestructureerd overleg om te praten over de mogelijkheden om te bezuinigen. Dit 'vinden van gemeenschappelijke taal' en urgentie helpt om oplossingen te vinden die breed gedragen worden en dus ook makkelijker in en uit te voeren zijn.

Nadat we inzicht hebben verkregen via benchmarks en participatiesessies (onder andere de dialoogmapmethode), presenteren we de

uitkomsten aan de gemeentelijke organisatie, burgerpanels en maatschappelijke panels. Dit is de opmaat naar daadwerkelijke en concrete bezuinigingsvoorstellen. Het toevoegen van visuele hulpmiddelen, zoals infographics of dashboards, kan deze uitkomsten toegankelijker maken voor een breed publiek. Deze voorstellen worden daarna voorgelegd aan de gemeenteraad, zodat er uiteindelijk een weloverwogen besluit kan worden genomen. Participatie maakt de impact van keuzes inzichtelijk en creëert begrip onder inwoners.

Conclusie

Een duurzame en structurele aanpak van gemeentelijke financiën is geen eenvoudige opgave, maar wel een noodzakelijke. Door verder te kijken dan tijdelijke oplossingen en kaasschaafmethodes, kunnen gemeenten strategisch keuzes maken die niet alleen acute problemen aanpakken, maar ook een sterke financiële basis leggen voor de toekomst.

Met transparantie, samenwerking en maatwerk als uitgangspunten kunnen gemeenten hun uitgaven herzien en slim besparen zonder hun maatschappelijke doelen uit het oog te verliezen. Participatie van inwoners, maatschappelijke organisaties en andere betrokkenen zorgt bovendien voor draagvlak, begrip en betere besluitvorming.

Gemeenten die nu investeren in structurele oplossingen, bouwen niet alleen aan financiële gezondheid, maar ook aan vertrouwen en veerkracht in hun gemeenschap. Het is tijd om keuzes te maken die niet alleen vandaag verschil maken, maar ook de basis leggen voor een toekomst waarin kwaliteit, leefbaarheid en maatschappelijke waarde hand in hand gaan. Kortom: een gezonde financiële strategie is niet alleen een uitdaging, maar vooral een kans om sterker uit de huidige omstandigheden te komen.

De urgentie van verandering



De Nederlandse arbeidsmarkt kampt met structurele tekorten in sectoren zoals techniek, zorg en IT. Tegelijkertijd dwingen maatschappelijke transitie zoals vergrijzing en digitalisering tot een heroriëntatie van het onderwijs. Dit artikel verkent hoe samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid cruciaal kan zijn om de uitdagingen van de arbeidsmarkt om te zetten in kansen. We stellen het concept van een leven lang ontwikkelen (LLO) centraal als sleutel tot duurzame oplossingen.

We lezen het iedere dag: schreeuwende tekorten in cruciale sectoren zoals zorg, techniek en onderwijs. Bedrijven concurreren hevig om talent, terwijl een snel veranderende economie vraagt om vaardigheden die gisteren nog niet eens bestonden. De maatschappelijke transitie – van digitalisering tot verduurzaming – verhogen de druk op een arbeidsmarkt die al kraakt in haar voegen. Zonder een structurele en strategische aanpak van een leven lang ontwikkelen riskeren we meer dan alleen economische stilstand. De sociale veerkracht en innovatiekracht van onze samenleving komen in gevaar.

Voor directeuren en bestuurders ligt hier een urgente uitdaging én een kans. Ze moeten een leven lang ontwikkelen niet zien als vraagstuk, maar als een fundamenteel onderdeel van een toekomstbestendige strategie. Door het creëren van een leercultuur binnen organisaties en regio's kunnen we niet alleen personeelstekorten aanpakken, maar ook de productiviteit verhogen en de concurrentiepositie versterken. LLO is niet langer een luxe. Het is een noodzaak om als organisatie én regio veerkrachtig te blijven in een wereld die steeds sneller verandert.

DE CRUCIALE ROL VAN HET ONDERWIJS

Het onderwijs staat aan de frontlinie van de oplossing voor de uitdagingen van de arbeidsmarkt. De arbeidsmarktkrapte, gecombineerd met maatschappelijke transitie, maakt duidelijk dat een structurele aanpak van een leven lang ontwikkelen onmisbaar is. Dit is geen kwestie van wenselijkheid, maar van urgentie.

Volgens de Sociaal Economische Raad (SER) ligt de sleutel in een samenhangende aanpak waarbij het onderwijs een centrale rol speelt. Dit vraagt om actie op meerdere niveaus:

ONDERWIJS ALS SLEUTELPARTNER IN LLO

Onderwijsinstellingen moeten zich herpositioneren als de motor achter een wendbare en toekomstbestendige arbeidsmarkt. Dit betekent dat opleidingen flexibeler moeten worden ingericht, met modulaire trajecten die aansluiten op de specifieke behoeften van bedrijven en werknemers. Denk hierbij aan korte, praktijkgerichte cursussen gericht op digitale en duurzame vaardigheden, maar ook aan doorlopende leerroutes die mensen in staat stellen om gedurende hun carrière nieuwe competenties te ontwikkelen.

INDIVIDUELE LEERRECHTEN EN ONTWIKKELREKENINGEN

De SER benadrukt het belang van leerrechten en persoonlijke ontwikkelrekeningen. Deze instrumenten geven individuen de regie over hun eigen ontwikkeling. Het onderwijs speelt hier een cruciale rol als begeleider en certificerende instantie, en biedt een breed palet aan mogelijkheden om mensen duurzaam inzetbaar te maken.

FOCUS OP ARBEIDSMARKTRELEVANTIE

Onderwijsinstellingen moeten niet alleen inspelen op de huidige vraag, maar ook anticiperen op de beroepen en vaardigheden van morgen. Digitale geletterdheid, artificiële intelligentie en sector-overstijgende competenties vormen de ruggengraat van

toekomstige banen. Het onderwijs moet zich daarom meer richten op vaardigheden die inzetbaar zijn in meerdere sectoren.

LAAGDREMPELIGE BEGELEIDING EN MAATWERK

LLO vraagt niet alleen om inhoudelijke programma's, maar ook om proactieve ondersteuning. Door loopbaanbegeleiding en advies laagdrempelig aan te bieden, kunnen onderwijsinstellingen mensen stimuleren om hun potentieel te benutten. Voor veel werknemers en werkzoekenden is begeleiding cruciaal om de eerste stap te zetten richting scholing.

SAMENHANGEND BELEID EN SAMENWERKING

Versnippering is een van de grootste bedreigingen voor een effectieve LLO-strategie. Daarom roept de SER op tot een gezamenlijke visie waarbij de verantwoordelijkheden en rollen van onderwijs, overheid en bedrijfsleven helder zijn. Alleen door krachten te bundelen en beleidslijnen af te stemmen kan een toekomstbestendig LLO-systeem worden opgebouwd.

Deze uitdagingen bieden het onderwijs een kans om zich opnieuw te positioneren als spil in een wendbaar ecosysteem. Hiervoor zijn investeringen in infrastructuur,

docentprofessionalisering en intensieve samenwerking met regionale partners noodzakelijk. Het onderwijs moet niet alleen de basis leggen voor initiële opleiding, maar ook de brug slaan naar een leven lang ontwikkelen.

VAN KLOOF EN MISMATCH NAAR KANSEN

De kloof tussen de onderwijsuitkomsten en de eisen van de arbeidsmarkt groeit in een alarmerend tempo. Slechts een beperkt deel van afgestudeerden beschikt over de praktische vaardigheden die werkgevers nodig hebben. Tegelijkertijd zorgen digitalisering en robotisering voor een

verschuiving in de vereiste competenties, waardoor deze mismatch steeds groter wordt. Beroepen veranderen sneller dan ooit en onderwijsinstellingen worstelen om deze snelheid bij te houden.

Volgens de SER is deze kloof een direct gevolg van een curriculum dat onvoldoende aansluit op de veranderende behoeften van de arbeidsmarkt. Het onderwijs blijft vaak te statisch, terwijl de arbeidsmarkt juist om flexibiliteit en wendbaarheid vraagt. Dit probleem manifesteert zich in twee kernuitdagingen:

1 Mismatch tussen vraag en aanbod

Onderwijsprogramma's zijn te weinig afgestemd op beroepen met een groeiende vraag, zoals in de techniek, zorg en IT. Afgestudeerden bezitten wel de theoretische kennis, maar missen vaak de praktische vaardigheden die direct inzetbaar zijn in de praktijk.

2 Versnelde technologische eisen

Nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie en automatisering maken dat werknemers voortdurend nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen. Dit vereist een aanpak waarbij bijscholing en omscholing ingebed zijn in het onderwijssysteem.

De aanbeveling is duidelijk: onderwijsinstellingen moeten anticiperen op deze veranderingen door het curriculum dynamischer en arbeidsmarkt-relevanter te maken. Dit betekent niet alleen een focus op het up-to-date houden van lesmateriaal, maar ook een nauwere samenwerking met werkgevers om de behoeften aan te voelen en hierop in te spelen.

INNOVATIE IN TALENTMANAGEMENT IS ONONTKOOMBAAR

De mismatch tussen de vaardigheden van werknemers en de vraag van de arbeidsmarkt blijft een urgente uitdaging. De SER benadrukt dat regie op een skills-gerichte arbeidsmarkt essentieel is om deze kloof te overbruggen. Tegelijkertijd ligt er een enorm onbenut potentieel, dat met een vernieuwde kijk op werving en selectie kan worden ontsloten. Waar traditionele benaderingen vaak focussen op diploma's en ervaring, biedt een aanpak die gebaseerd is op talenten, drijfveren en denkwijzen een veel bredere toegangspoort tot geschikt personeel.

In plaats van te zoeken naar kandidaten die exact voldoen aan functiebeschrijvingen, kunnen organisaties talentgericht werken door te kijken naar wat mensen van nature motiveert en waar hun unieke denkstijlen liggen. Deze aanpak vergroot het beschikbare instroompotentieel aanzienlijk, omdat mensen met een ander opleidingsniveau of loopbaanachtergrond alsnog waardevolle bijdragen kunnen leveren – mits zij de juiste begeleiding en scholing krijgen. Dit is cruciaal in sectoren zoals de techniek, waar het tekort aan personeel acuut is en de instroom in technische opleidingen daalt.

Om dit te realiseren, is een gecombineerde strategie nodig. Enerzijds vraagt dit om een verlaagde instapdrempel voor opleidingen en beroepen, bijvoorbeeld door modulair onderwijs en leerwerktrajecten. Anderzijds is innovatie in talentmanagement onmisbaar. Dit omvat werving en selectie op basis van intrinsieke

kwaliteiten, het bieden van flexibele bijscholingsopties en het creëren van carrièrepaden die aansluiten op individuele talentprofielen. Door drijfveren en denkwijzen centraal te stellen, worden niet alleen projecten versneld en talent behouden, maar wordt ook de sociale mobiliteit op de arbeidsmarkt vergroot.

VAN CONCURRENTIE NAAR CO-CREATIE

Regio's zoals Eindhoven en Amsterdam bewijzen dat samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid niet alleen noodzakelijk, maar ook haalbaar en effectief is. Deze regio's laten zien dat complexe uitdagingen alleen succesvol kunnen worden aangepakt door een gezamenlijke strategie. Onderwijs, bedrijfsleven en overheden moeten samenwerken als één geïntegreerd ecosysteem om duurzame oplossingen te ontwikkelen.

Deze samenwerking vereist meer dan het opzetten van losse initiatieven; het vraagt om een gedeelde visie en strategisch leiderschap. Succesvolle samenwerking begint met duidelijke regionale doelen die aansluiten op de specifieke behoeften van de arbeidsmarkt. Het is niet alleen belangrijk om naar de huidige problemen te kijken, maar ook om vooruit te denken en oplossingen te ontwerpen die de regio over tien of twintig jaar nodig heeft. Innovatie binnen bedrijven vraagt om goed opgeleid personeel, terwijl onderwijsinstellingen relevante input van het bedrijfsleven nodig hebben om hun opleidingen actueel te houden. De overheid speelt hierin een cruciale rol door een stabiele beleidsomgeving te creëren waarin samenwerking gedijt.

“Vergroot instroompotentieel door te focussen op drijfveren en denkstijlen – diversiteit wordt kracht met de juiste begeleiding.”



Een belangrijke uitdaging binnen het onderwijs blijft echter de concurrentie tussen instellingen. Scholen strijden vaak om dezelfde studenten, terwijl de werkelijke behoefte ligt in samenwerking en specialisatie. Wanneer instellingen dezelfde opleidingen aanbieden terwijl er een tekort is aan stageplekken of praktijkbegeleiding, worden kostbare middelen verspild. Door samen te werken en opleidingen beter af te stemmen op regionale behoeften, kunnen instellingen een breed en kwalitatief sterk opleidingsaanbod garanderen.

Regionale samenwerking is niet alleen een praktische oplossing, maar ook strategisch essentieel. Door samen te werken, kunnen instellingen en bedrijven beter inspelen op specifieke regionale behoeften, zoals verduurzaming en digitalisering. Dit versterkt niet alleen de arbeidsmarkt, maar ook de regionale economie. Alleen door gezamenlijke inspanningen kunnen duurzame oplossingen worden ontwikkeld die écht een verschil maken.

WAT KUNNEN WE LEREN VAN SUCCESVOLLE REGIO'S?

Het succes van regio's zoals Eindhoven en Amsterdam is geen toeval. Het is het resultaat van een zorgvuldig samenspel van visie, strategisch leiderschap en intensieve samenwerking. Deze steden laten zien hoe een gedeelde missie, slimme investeringen en sterke governance regio's kunnen transformeren tot economische krachtcentra met wereldwijde invloed.

Eindhoven heeft zichzelf doelbewust gepositioneerd als broedplaats voor

technologische innovatie. Door in te zetten op sleuteltechnologieën zoals kunstmatige intelligentie en duurzame energie, en via gerichte investeringen in een ecosysteem waarin bedrijven, universiteiten en startups samenwerken, is de regio uitgegroeid tot een hightech-hub van internationale allure. De High Tech Campus in Eindhoven is hiervan het levende bewijs: een plek waar innovatie en samenwerking hand in hand gaan en waar de gedeelde visie van de regio tastbaar wordt.

Amsterdam heeft haar kracht gevonden in haar natuurlijke rol als trans-Atlantisch communicatieknooppunt. Met de AMS-IX als een van de grootste internetknooppunten ter wereld, is de stad cruciaal geworden voor wereldwijde digitale connectiviteit. Dit succes is het resultaat van visionaire keuzes, zoals het investeren in digitale infrastructuur en het aangaan van partnerships met zowel lokale als internationale spelers.

In beide regio's is leiderschap de sleutel tot vooruitgang. Lokale bestuurders, ondernemers en kennisinstellingen hebben gezamenlijk een duidelijke koers uitgezet en deze omgezet in concrete actieplannen. Cruciaal hierin is de triple helix-samenwerking: de symbiose tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Deze samenwerkingsvorm versterkt niet alleen de economische groei, maar draagt ook bij aan brede welvaart door innovatie te koppelen aan maatschappelijke vooruitgang.

De lessen uit Eindhoven en Amsterdam zijn waardevol voor regio's die streven naar een toekomstbestendige en inclusieve economie. Visie,

strategische keuzes en samenwerking zijn geen luxe, maar voorwaarden voor succes. Deze regio's bewijzen dat sterke regionale netwerken, gebaseerd op gedeelde ambities en wederzijdse versterking, het fundament vormen voor een innovatieve en duurzame toekomst.

LATEN WE SAMENWERKEN VOOR MORGEN

De uitdagingen van vandaag zijn te groot en te complex om door één partij te worden opgelost. Het is tijd om verder te kijken dan losse initiatieven en versnipperde oplossingen. Alleen door onderwijs, bedrijfsleven en overheid samen te brengen in een flexibel en samenhangend ecosysteem, kunnen we niet alleen de huidige arbeidsmarktkrapte aanpakken, maar ook bouwen aan een duurzame toekomst.

Laten we dit artikel zien als een oproep tot actie. Regio's zoals Eindhoven en Amsterdam hebben laten zien dat succes begint met samenwerking, visie en daadkracht. Nu is het aan bestuurders, beleidsmakers en leiders om deze beweging voort te zetten en ervoor te zorgen dat elke regio en organisatie deelneemt aan deze transitie.

De weg vooruit vraagt om moed en strategie. Door onze krachten te bundelen, kunnen we bouwen aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt die niet alleen economische groei stimuleert, maar ook brede welvaart en maatschappelijke vooruitgang mogelijk maakt. De tijd om te handelen is nu.

Brabant bouwt aan de arbeidsmarkt van morgen



De regio Brabant is een van de voorbeelden hoe samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid kan leiden tot een structurele aanpak van arbeidsmarktkrapte. Door een leven lang ontwikkelen centraal te stellen, laat de regio zien hoe een integrale benadering bijdraagt aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt en bredere welvaart.

Initiatieven zoals *Brabant Leert* en de TransitieHubs spelen een sleutelrol in het verbinden van partijen binnen een regionaal ecosysteem. Het programma *West-Brabant Ontwikkelt Door* richt zich bijvoorbeeld op de integratie van LLO in het midden- en kleinbedrijf en stimuleert bij- en omscholing via een Lerend Netwerk LLO MKB.

Het programma *Talent en Waarde* legt de nadruk op het ontsluiten van verborgen potentieel door de drijfveren en denkwijzen van mensen centraal te stellen. Deze aanpak stimuleert duurzame inzetbaarheid en versterkt de aansluiting tussen individuele talenten en organisatorische behoeften. Door te focussen op wat medewerkers intrinsiek

motiveert, wordt niet alleen de arbeidsmarktkrapte aangepakt, maar ook gebouwd aan een veerkrachtige arbeidsmarkt.

De *Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant* concentreert zich op een betere aansluiting tussen beroepsonderwijs en de economische en maatschappelijke transitie. Door hybride leeromgevingen, zoals in Moerdijk voor de logistieke sector, wordt de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven versterkt. En er zijn mooie broedplaatsen, zoals het DAB, Delta Agrifood Business. Dit is een open innovatie- en expertisecentrum van bedrijfsleven en onderwijs waar kennis wordt verzameld en gedeeld over Agrifood.

Wat Brabant onderscheidt, is de sterke regio en gedeelde visie achter deze initiatieven. Door versnippering te vermijden en gericht samen te werken, worden middelen efficiënter ingezet en kunnen oplossingen worden opgeschaald. Dit laat zien dat een structurele en strategische benadering essentieel is om arbeidsmarktkrapte en economische uitdagingen effectief aan te pakken.

Samenwerking in de Nederlandse gezondheidszorg



In een tijd waarin de Nederlandse gezondheidszorg geconfronteerd wordt met ongekende uitdagingen, van personeelstekorten tot complexe financieringsstructuren, is de noodzaak voor doeltreffende samenwerking nog nooit zo duidelijk geweest. Dit artikel biedt een diepgaande analyse van de huidige stand van zaken, belicht de cruciale rol van technologie en innovatie, en schetst praktische strategieën voor het versterken van samenwerkingen.

De Nederlandse gezondheidszorg staat vol voor ingrijpende uitdagingen die de toekomst van de sector vormgeven. Personeelstekorten leggen een ongekende druk op de capaciteit om eenzelfde kwalitatieve zorg te blijven leveren, terwijl complexe financieringsstructuren de bekostiging, efficiëntie en toegankelijkheid van zorgverlening bemoeilijken. Deze problematiek vraagt om een heroverweging van traditionele organisatievormen binnen de gezondheidszorg.

Het is in deze context dat de noodzaak voor effectieve samenwerking naar voren komt als een cruciale oplossingsstrategie. Door de krachten te bundelen, kunnen zorginstellingen niet alleen de uitdagingen van vandaag het hoofd bieden, maar ook een fundament leggen voor een toekomstbestendige gezondheidszorg.

Door het belang van een gezamenlijke missie en ambitie, gedeelde financiële prikkels, collaboratieve processen, en sterk leiderschap te onderstrepen, reikt dit artikel praktische handvatten en strategieën aan, geschikt voor bestuurders en beslissers binnen de gezondheidszorg. Het uiteindelijke doel is om zo een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een veerkrachtiger gezondheidssysteem met meer cohesie, waarin de zorg voor de patiënt centraal staat en waar samenwerking dient als de drijvende kracht achter innovatie en verbetering.

SAMENWERKING, PATIËNTENZORG EN SYSTEEMVEERKRACHT

Samenwerking tussen organisaties (interorganisatorische samenwerking in de literatuur¹) omvat de verbinding tussen een organisatie met een of

meerdere andere organisaties om zo kennis/competenties en middelen zo efficiënt mogelijk in te richten naar de markt of gemeenschappelijke doelstellingen. In samenwerking tussen organisaties ontstaat, naast de hiërarchie binnen, ook buiten de organisatie een hiërarchie met daarbij een toegevoegd (machts-) speelveld een organisatie. Samenwerking is een essentiële strategie voor organisaties die streven naar innovatie, kennisdeling, kostenbeheersing, en/of het breder ontwikkelen van toekomstbestendige toegankelijke zorgverlening. Onderzoek toont aan dat één organisatie op zichzelf niet de uitdagingen van de gezondheidszorg kan oplossen, hiervoor zijn andere en overkoepelende vormen van governance voor nodig². Het is niet voor niets dat in het IZA deze vorm van organiseren als een oplossing wordt gezien voor het toegankelijk houden van de zorg.

In de context van de gezondheidszorg is het belang van samenwerking niet te onderschatten. Dergelijke samenwerkingsverbanden kunnen leiden tot aanzienlijke verbeteringen in patiëntenzorg door het (door)ontwikkelen van best practices, het coördineren van zorgdiensten, en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe behandelmethoden. Bovendien draagt samenwerking bij aan de veerkracht van het gezondheidssysteem door het vermogen te versterken om te reageren op de veranderende zorgbehoeften in een context waar veel schaarste heerst. Door middelen, expertise, en capaciteiten op elkaar af te stemmen of zelfs binnen de bestaande reguleringen te delen, kunnen zorginstellingen beter inspelen op crisissituaties, zoals pandemieën, en de continuïteit van zorg waarborgen. Dit creëert een

robuust netwerk dat niet alleen de kwaliteit van zorg verbetert, maar ook bijdraagt aan een duurzaam gezondheidssysteem dat in staat is om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden³.

In dit licht is het duidelijk dat samenwerking in de gezondheidszorg een strategisch middel is, gericht op het bevorderen van innovatie, het verbeteren van patiëntenzorg, en het versterken van de systeemveerkracht. Door samen te werken, kunnen we de uitdagingen van vandaag aan en een fundament leggen voor een gezondheidssysteem dat klaar is voor de toekomst.

HUIDIGE STAAT VOOR SAMENWERKING

Samenwerking in de gezondheidszorg is complex en multidimensionaal. Het begint met het samenbrengen van diverse belanghebbenden. Al snel rijzen vragen over wie de agenda moet vaststellen en hoe de samenwerkingsdoelen concreet behaald kunnen worden. Wouter van der Schors, benadrukt in zijn proefschrift⁴ dat het behalen van resultaten centraal moet staan in netwerksamenwerking. Dit vereist niet alleen een gezamenlijke visie en ambitie, maar ook het vermogen om harde keuzes te maken, gedragen door mandaat en interne steun. Onderzoek onder zorgbestuurders naar samenwerking in de gezondheidszorg wijst uit dat samenwerkingen zich vaak beperken tot het samenbrengen van partijen⁵. Ondanks dat de meerwaarde van de netwerken wordt gezien, wordt iedere vervolgstap om de doelstellingen te behalen (zoals het gezamenlijk beschrijven van processen of het in kaart brengen van financiële stromen) gezien als

onnodige formalisering⁶. Ook heeft de Autoriteit Consument & Markt (ACM) in zijn toezichthoudende rol een afschrikkende werking, door vooraf vele vormen van samenwerking uit te sluiten. Terwijl er vaak binnen de kaders van het ACM meer mogelijk is dan bij bestuurders bekend is.

Deze misverstanden rondom de mogelijkheden voor samenwerking leiden tot terughoudendheid bij zorginstellingen. Veel bestuurders geven aan onzeker te zijn over de grenzen van samenwerking en vrezen sancties voor het overtreden van mededingingsregels. Dit kan resulteren in gemiste kansen voor synergiën die de patiëntenzorg kunnen verbeteren. Het is daarom cruciaal dat er duidelijkheid komt over de ruimte voor samenwerking binnen de wettelijke kaders, en dat bestuurders en beleidsmakers worden geïnformeerd over de mogelijkheden om samenwerking te verdiepen of verbreden zonder de regelgeving te schenden.

De huidige uitdagingen in het zorgstelsel vergen gedifferentieerde benadering, waarbij maatwerk en creativiteit vooropstaan. Het vraagt om samenwerkingen die flexibel en adaptief zijn, en die in staat zijn om over de grenzen van organisaties en sectoren heen te kijken. Het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en het gestructureerd (geformaliseerd) delen van kennis en middelen zijn hierbij essentieel. Door de unieke kennis en expertise van verschillende partijen te bundelen, kunnen er oplossingen worden gecreëerd die inspelen op de complexiteit van de hedendaagse uitdagingen.

Daarbij is het belangrijk om te onderkennen dat samenwerking in de

gezondheidszorg niet alleen een instrument is voor efficiëntie of performance verbetering, maar ook een cruciaal mechanisme om te innoveren en de kwaliteit van zorg te verhogen⁷. Het overbruggen van de uitdagingen en het benutten van de kansen die samenwerking biedt, vereist een proactieve houding van alle betrokken partijen en een bereidheid om traditionele werkwijzen te heroverwegen. Door samen op een juiste manier samen te werken aan de uitdagingen, kan de Nederlandse gezondheidszorg zich ontwikkelen tot een systeem dat niet alleen veerkrachtig en duurzaam is, maar ook innovatief en toegankelijk voor iedereen.

VIER SUCCESFACTOREN VOOR SAMENWERKING

Het onderzoek van Rogier Kelderman⁸ naar de huidige staat van samenwerking in de Nederlandse gezondheidszorg heeft geleid tot de ontwikkeling van een pragmatisch raamwerk. Het raamwerk is ontwikkeld op basis van een veelheid aan literatuur over samenwerking en diende als toetsingskader voor het onderzoek onder zorgbestuurders. Het model identificeert vier cruciale factoren voor succesvolle samenwerking: missie-overeenkomstigheid, financiële condities, collaboratieve processen en leiderschap.

MISSIE-OVEREENKOMSTIGHEID: EEN GEDEELDE VISIE ALS DRIJVENDE KRACHT

Het creëren van missie-overeenkomstigheid (ofwel de strategische afstemming van organisaties in samenwerking) is essentieel voor succesvolle samenwerking⁹. Het vereist het definiëren van gezamenlijke doelen en het opstellen van een gedeelde en resultaatgerichte visie voor

de toekomst van de gezondheidszorg. Het formuleren van een dergelijke visie en het monitoren van korte-termijnresultaten zijn enkele van de strategieën om deze missie te realiseren. Tot op heden blijkt dat organisaties moeite hebben met het eens worden over gezamenlijke doelen en prikkels. De reden hiervan ligt in het hebben van verschillende normen en waarden. Daarbij worden Zorgverzekeraars in het huidige systeem geacht een formele coördinerende rol te spelen in de samenwerking. Maar huidige beperkingen in hun competenties hinderen effectieve samenwerking. Om de missie-overeenkomstigheid te bereiken, blijkt uit het onderzoek dat organisaties een gezamenlijke, resultaatgerichte visie dienen te formuleren, leidende principes moeten vaststellen voor toekomstig handelen en korte-termijnresultaten in samenwerkingsverbanden moeten monitoren¹⁰.

FINANCIËLE CONDITIES: TRANSPARANTIE EN KORTE-TERMIJNFOCUS

Financiële transparantie en afstemming zijn essentieel voor het succes van samenwerking tussen organisaties¹¹. Het huidige financieringssysteem in de Nederlandse gezondheidszorg brengt uitdagingen met zich mee. Complexiteiten en tijdsvertragingen bemoeilijken de meting van sociale en efficiëntieresultaten in samenwerking. Daarbij is er veel voorzichtigheid tot het delen van financiële informatie door zorginstellingen. Dit omdat dit door de Autoriteit Consument & Markt (ACM) zou worden begrensd. Het delen en afstemmen van de financiële kolom voor samenwerking is echter iets wezenlijks anders dan het maken van prijsafspraken en daarmee acceptabel voor de ACM. Een verschuiving

van resultaatgerichte naar waarde gerichte financiering, met nadruk op korte termijndoelen, kan samenwerking versnellen. Om deze obstakels te overwinnen, moet financiering zich richten op korte-termijndoelen van samenwerking, wat meetbare resultaten faciliteert. Tegelijk moeten zorginstellingen hun financiële functies verbeteren zodat deze beter kunnen worden afgestemd tussen organisaties en op de complexiteit van het stelsel. Dit kan door kennisoverdracht, integratie en implementatie van een meer procesgerichte benadering.



COLLABORATIEVE PROCESSEN: FLEXIBILITEIT EN OPERATIONELE EFFICIËNTIE

Formalisering van samenwerking is noodzakelijk voor duidelijkheid en efficiëntie¹². Het formaliseren van samenwerking zonder in bureaucratie valkuilen te belanden is een kunst op zich. Om goed samen te kunnen werken dienen organisaties hun processen op elkaar af te stemmen, zonder overmatige bureaucratie. Processen moeten flexibel en operationeel efficiënt zijn. Formalisering mag samenwerking niet ontmoedigen, maar moet professionele rolverduidelijking faciliteren en de ontwikkeling van protocollen ondersteunen. Het implementeren van agile-methoden zoals lean management, scrum en design thinking kan helpen bij het optimaliseren van samenwerkingsprocessen en de samenwerking verbeteren. De rol van technologie en innovatie in het faciliteren van effectieve samenwerking mag ook niet worden onderschat. Digitale platforms voor communicatie en projectmanagement stellen teams van verschillende organisaties in staat om efficiënt samen te werken, ongeacht geografische beperkingen. Bestuurders en directeuren hebben een rol in de begeleiding van hun organisaties naar meer procesgerichtheid, waarbij budgetbeperkingen en hiërarchische benaderingen die aanpassing belemmeren, worden overwonnen.

LEIDERSCHAP: FACILITATIE EN BALANS

Effectief leiderschap is cruciaal voor succesvolle samenwerking¹³. Leiderschap in samenwerking vereist een evenwichtige benadering. Het balanceren tussen organisatiebelangen en het algemeen belang is cruciaal.

Niet alles is een ‘wicked problem’

Een ander aspect dat de complexiteit van samenwerking in de gezondheidszorg benadrukt, is de aanwezigheid van zogenaamde 'wicked problems'. Dit zijn problemen die gekenmerkt worden door een hoge mate van complexiteit, onzekerheid, en verwevenheid, waardoor ze moeilijk oplosbaar zijn met traditionele methoden. Voorbeelden van dergelijke problemen in de gezondheidszorg zijn de toenemende druk op de zorginfrastructuur door vergrijzing, de integratie van technologische innovaties in zorgprocessen, en het waarborgen van zorgtoegankelijkheid in afgelegen gebieden. Feitelijke ontwikkelingen maar tegelijk vaak een dooddoener als het gaat om het gezamenlijk zoeken naar oplossingen.

Belangrijk is dat we wicked problems anders benaderen, de misconceptie bestaat dat deze niet op te lossen zijn. Onderzoek van Hoppe¹⁴ wijst uit dat beter begrip van problematiek kan bijdragen aan het vinden van een oplossing. Het lukraak labelen van een probleem als een wicked problem is onterecht. Het uitgangspunt van Hoppe met betrekking tot wicked problems is van belang voor het begrijpen van complexe problemen in de samenleving en hoe samenwerking kan bijdragen aan het vinden van oplossingen. Hoppe onderscheidt vier typen problemen die verschillende vormen van samenwerking en governance-interventies vereisen en beschrijft het type netwerk wat hiervoor vereist is en diens doel.

Type probleem	Mogelijke type netwerken	Doel van het netwerk
Ongestructureerde problemen (Wicked problems) zonder oplossing of eenduidige normen/waarden	• Agenda zettende politieke netwerken • Verdeelde samenwerking (Agonisme) • Opkomende (emerging) netwerken	Inspireren, activeren en leren/beschouwen
Matig gestructureerde problemen met ontbrekende administratieve middelen of gebrek aan technologische expertise	• Samenwerking met gedeelde overtuigingen • Samenwerking met gedeelde probleemdefinities	Kennis en/of middelen ophalen of beter benutten
Matig gestructureerde problemen met onduidelijke doelen en normen/waarden	• (besloten) Netwerken met specifieke vaardigheden • (besloten) Kennisnetwerken	Kennis verbinden aan maatschappelijke relevantie
Gestructureerde problemen waar doelen, normen/waarden en expertise/administratieve middelen duidelijk zijn	• Geformaliseerde netwerkorganisaties/ uitvoeringsorganisaties • Individuele organisaties	Uitvoeren/ implementeren

Bestuurders moeten fungeren als facilitators, verbindende schakels en katalysatoren naar hun eigen organisatie. Hierbij worden organisatieculturen, normen en waarden in samenwerking overwogen. Leiderschapskenmerken zoals transformatieel - en faciliterend leiderschap zijn essentieel om professionals te motiveren en het succes van samenwerking te waarborgen. Ook de Raad van Toezicht (RvT) dient een prominere plek in te nemen bij het sturen van samenwerkingsverbanden. Vaak is de risico averse benadering van RvT's, gevoed door de statuten van de organisatie, belemmerend voor de vereiste verregaande samenwerking. Tegelijk ontbreekt het aan nieuwe vormen van governance op samenwerkingen die aansluiten bij de huidige vormen van governance.

Deze vier succesfactoren vormen

samen het fundament voor effectieve samenwerking in de gezondheidszorg. Door deze factoren in de praktijk te brengen en continu te evalueren en verbeteren, kunnen organisaties samenwerken op een manier die niet alleen de uitdagingen van vandaag aanpakt, maar ook een duurzaam en veerkrachtig zorgsysteem voor de toekomst bouwt.

STAPPEN TER VERBETERING

Als bestuurders, beleidsmakers, zorgverleners en belanghebbenden hebben we de verantwoordelijkheid om actie te ondernemen en deze samenwerking te versterken. Hier volgen concrete stappen die we kunnen nemen:

- 1 Bevorder een cultuur van samenwerking en continu leren: Laten we een omgeving creëren waarin organisaties en individuen worden

- aangemoedigd om kennis en best practices te delen. Door een cultuur van samenwerking en continu leren te bevorderen, kunnen we innovatie stimuleren en de effectiviteit van onze gezondheidszorg verbeteren.
- 2 Herzien financiële mechanismen voor waardegerichte zorg: Laten we samenwerken met de overheid en zorgverzekeraars om financieringsmechanismen te herzien en een verschuiving naar waardegerichte zorg te bevorderen. Door te investeren in waarde in plaats van volume, kunnen we de kwaliteit van zorg verbeteren en inefficiënties verminderen.
- 3 Formaliseer samenwerkingsprocessen zonder bureaucratische belemmeringen: Laten we streven naar flexibele en operationeel efficiënte samenwerkingsprocessen. Door formalisering te omarmen zonder in bureaucratische valkuilen



te belanden, kunnen we duidelijkheid creëren en de samenwerking bevorderen.

- 4 Cultiveer effectief leiderschap en facilitatie: Laten we leiderschap stimuleren dat gericht is op het faciliteren van samenwerking en het balanceren van organisatiebelangen en het algemeen belang. Door leiderschap te cultiveren dat flexibel, adaptief en verbindend is, kunnen we een cultuur van samenwerking tot stand brengen.
- 5 Benut technologie en innovatie: Laten we investeren in innovatieve technologische oplossingen

die interorganisatorische samenwerking faciliteren. Door gebruik te maken van digitale platforms, data-analyse en AI-gestuurde tools, kunnen we de communicatie verbeteren en de efficiëntie van zorgprocessen vergroten.

- 6 Ondersteun onderzoek en ontwikkeling: Laten we blijven investeren in onderzoek naar samenwerking en de implementatie van best practices. Door te leren van succesvolle initiatieven en het delen van kennis, kunnen we de effectiviteit van interorganisatorische samenwerking maximaliseren.

Als individuen en organisaties binnen de Nederlandse gezondheidszorg hebben we de kracht om verandering teweeg te brengen. Laten we samenwerken, onze krachten bundelen en actie ondernemen om een gezondheidssysteem te creëren dat niet alleen efficiënt en toegankelijk is, maar ook veerkrachtig en innovatief voor de toekomst. De tijd om te handelen is nu.

SAMENVATTING EN REFLECTIE

Uit de analyse van interorganisatorische samenwerking in de Nederlandse gezondheidszorg blijkt onomstotelijk dat deze samenwerking als middel van cruciaal belang is om de uitdagingen van de sector het hoofd te bieden en een duurzaam en veerkrachtig gezondheidssysteem te creëren. De complexiteit van deze samenwerking wordt benadrukt door de aanwezigheid van 'wicked problems', waarvoor een gedifferentieerde benadering vereist is. Het overwinnen van deze uitdagingen vraagt om een proactieve houding van alle betrokken partijen en een bereidheid om traditionele werkwijzen te heroverwegen.

Interorganisatorische samenwerking essentieel voor het creëren van een veerkrachtig en duurzaam gezondheidssysteem in Nederland. Door de identificatie van succesfactoren, specifieke aanbevelingen aan belangrijke actoren en belangrijke onderzoeksvragen, biedt dit artikel een waardevol inzicht in hoe samenwerking kan worden versterkt en geoptimaliseerd voor een betere zorg voor iedereen.

Wie doet wat in het huidige zorgklimaat?

Om te komen tot een beter samenwerkingsklimaat in Nederland dienen enkele cruciale partijen in de gezondheidszorg specifieke maatregelen te nemen om samenwerking te verbeteren. Hieronder worden de aanbevelingen vanuit verschillende perspectieven uitgewerkt:

1 Overheid

- Heroverweeg financieringsmechanismen om een op waarde gebaseerde aanpak (bijvoorbeeld: Value Based Healthcare¹⁸) te stimuleren, gericht op de zorgcyclus per cliënt.
- Herzien wetten en verdeel middelen om samenwerking aan te moedigen en aansprakelijkheidsrisico's voor bestuurders/directeuren en toezichthouders te verminderen.

2 Zorgverzekeraars

- Investeer in competenties en informatiesystemen ten behoeve van op waarde gebaseerde financiering. Het ontwikkelen van sterke kennis van de gezondheidszorg en gerelateerde competenties is essentieel voor een meer actieve coördinerende rol van zorgverzekeraars.
- Neem een actievere coördinerende rol aan en wees bereid om voorbij de eigen positie te denken. Een meer betrokken en proactieve benadering van zorgverzekeraars bij het faciliteren en coördineren van samenwerkingsinitiatieven tussen verschillende zorgorganisaties is vereist.

3 Ziekenhuizen

- Ga door met proactief regionaal leiderschap. Ziekenhuizen moeten blijven optreden als leiders in hun regio en pleiten voor een regionale visie die samenwerkingsverbanden stimuleert.

- Zorg voor kennis en competentiedeling in de regio om zo innovatie van andere zorginstellingen te bevorderen.

4 Zorgbestuurders

- Bevorder een procesgerichte organisatiecultuur. Zorgexecutives hebben een rol in het cultiveren van een organisatiecultuur die gericht is op het verbeteren van processen en het faciliteren van samenwerking tussen verschillende afdelingen en disciplines.
- Implementeer een passende bestuur benadering. Gebruik geavanceerde managementmethoden en tools om de efficiëntie en effectiviteit van zorgprocessen te verbeteren, de juiste informatie te hebben. Altijd vanuit het perspectief van de client.

5 Beleidsmakers

- Integreer administratieve theorieën in beleid. Beleidsmakers moeten flexibel zijn in hun benadering en openstaan voor innovatieve samenwerkingsmodellen die de zorg voor patiënten verbeteren.

6 Wetenschap

- Academici moeten zich richten op het ontwikkelen van nieuwe governance-structuren en administratieve hulpmiddelen die de samenwerking tussen verschillende zorgverleners kunnen faciliteren en ondersteunen.

7 Externe consultants:

- Verwerf administratieve en organisatorische kennis naast sociologische expertise.
- Doe inzichten op over op informatie gebaseerde managementcontrolesystemen en financiën om waardevolle ondersteuning te bieden.



REFERENTIES EN AANBEVOLEN LITERATUUR

Porter, M.E., & Teisberg, E.O. (2006). Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Harvard Business School Press. Een fundamenteel werk over waardegedreven zorg en het belang van samenwerking in de gezondheidszorg.

Gittell, J.H. (2010). Relational Coordination: Guidelines for Theory, Measurement and Analysis. Brandeis University. Een belangrijk werk over het concept van relationele coördinatie en hoe dit toegepast kan worden in de gezondheidszorg.

Hoppe, R.A. (2010). The Governance of Problems: Puzzling, Powering and Participation. Policy Press. Een diepgaand onderzoek naar de governance van complexe problemen en hoe samenwerking kan bijdragen aan oplossingen.

Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. Een fundamenteel artikel over samenwerkingsbestuur en de voorwaarden voor effectieve samenwerking.

Karam, M., Brault, I., Van Durme, T., & Macq, J. (2018). Comparing inter-professional and interorganizational collaboration in healthcare. Een gedegen en systematische review van samenwerkingsvormen in de gezondheidszorg op het niveau van de organisaties.

Davies & Hobday (2005) The business of systems integration. Een artikel over (inter) organisatorische projecten, hoe deze vorm te geven, en hoe systeemintegratie kan leiden tot innovatie en meer dynamische organisaties.

Kenis, P., & Raab, J. (2020). Back to the future: Using organization design theory for effective organizational networks. Een artikel wat succesvol al oude ontwerpprincipes vanuit de bedrijfskunde neerlegt op samenwerkingen of netwerkorganisaties en de uitdagingen die hierbij komen kijken aan het licht brengt.

Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support Relational Co-ordination. Een bedrijfsadministratieve studie gericht op het organiseren van de

interne organisatie om succesvol te kunnen afstemmen op andere organisaties. Met praktische administratieve tools om dit te bewerkstelligen.

Kramer, et al. (2018). Leadership in an interorganizational collaboration. Dit artikel omschrijft goed het belang van leiderschap in de samenwerking tussen organisaties.

Van der Schors, et al. (2020). Inter-organizational collaboration between healthcare providers. Een gedegen onderzoek van de staat van de Nederlandse samenwerkingsverbanden en diens uitdagingen.

Minkman, et al. (2020). De governance van netwerkzorg ontrafeld. Dit artikel toont de uitdagingen van netwerkzorg en governance en staat stil bij de ervaringen uit vijf zorgnetwerken.

Provan, K., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level. Het onderzoek geeft een overzicht van verschillende theorieën over samenwerking en inzichten voor vervolgonderzoek.

- | | |
|---|--|
| 1 Ansell, C., & Gash, A. (2007) | 11 Steenhuis, et al. (2020), Valentijn, et al. (2015), |
| 2 Head & Alford (2013) and Camillus (2020) | Narayanan & Raman (2004) Karam, et al. (2018), |
| 3 Edwards-Schachter, 2018 | Drewes, et al. (2018) |
| 4 Van der Schors, et al. (2020). | 12 Karam, et al. (2018), Prencipe, Davies & Hobday (2005), |
| 5 Kelderman (2023) | Kenis & Raab (2020) and Gittel (2000) |
| 6 Kelderman (2023) | 13 Ansell and Gash (2007), Kramer, et al. (2018) , Van |
| 7 Karam, et al. (2018) | der van der Schors, et al. (2020), Karam, et al. (2018) , |
| 8 Kelderman (2023) | Minkman (2017), Provan, Fish, & Sydow (2007) |
| 9 Ansell and Gash (2017), Ashkenas (2015), Grumbach K | 14 Hoppe (2010) |
| (2004), Morgan, Pullon & McKinlay (2015), Gittel (2000) | 15 Porter, M.E., & Teisberg, E.O. (2006) |
| 10 Schors | |



Marcella Rijkschroeff
COLUMN

Werving in tijden van schaarste

We zien het al een tijdje: de arbeidsmarkt wordt steeds krappere. Maar welke factoren leiden precies tot deze schaarste? Vanuit onze ervaring bij Rieken & Oomen signaleren we enkele cruciale ontwikkelingen die direct van invloed zijn op de beschikbaarheid van gekwalificeerde kandidaten.

Ten eerste vraagt de markt om nieuwe, toekomstgerichte vaardigheden, met name voor leiderschap. De leiders van morgen moeten beschikken over digitaal leiderschap en technologische geletterdheid. Dit houdt in dat ze data-gedreven beslissingen kunnen nemen en technologieën zoals kunstmatige intelligentie effectief toepassen op bedrijfsprocessen en samenwerking. Daarnaast wordt wendbaar en adaptief denken steeds belangrijker: het vermogen om snel te schakelen wanneer de situatie daarom vraagt. Deze vereisten weerspiegelen zich ook in de governance-structuren van organisaties, waar raden van toezicht nu vaker toezichthouders zoeken met de specifieke portefeuille 'digitale transformatie'.

Ook demografische verschuivingen spelen een grote rol in de schaarste. Verstedelijking en het vertrek van jongeren naar dichtbevolkte gebieden verzwakken het lokale aanbod. Tegelijkertijd veranderen de voorkeuren van werknemers. Niet iedereen kiest nog voor een fulltime werkweek; flexibiliteit en ruimte voor ondernemerschap worden steeds belangrijker. Zo sprak ik onlangs een kandidaat die naast zijn baan ook tijd vrij wil houden voor het bedrijf dat hij samen met een vriend heeft opgezet.

De Stoelendans

De schaarste op de arbeidsmarkt doet denken aan een stoelendans: veel organisaties, maar weinig beschikbare kandidaten. Gekwalificeerde kandidaten hebben daardoor meerdere opties, wat betekent dat snel schakelen en actief contact onderhouden belangrijker zijn dan ooit om succesvolle plaatsingen te realiseren. Om onze opdrachtgevers als winnaar uit deze stoelendans te laten komen, richten we ons sterk op het versterken van hun werkgeversmerk. Dit doen we met innovatieve wervingsstrategieën en

een nadrukkelijke focus op employer branding. Zo helpen we organisaties aantrekkelijk te zijn voor potentiële medewerkers.

Traditionele wervingsmethoden, zoals advertenties in kranten of op sommige online vacatureplatforms, brengen vaak niet de juiste kandidaten op. Daarom zetten we steeds vaker in op korte bedrijfsfilms en andere moderne vormen van kennismaken en solliciteren, die aantrekkelijker en effectiever zijn voor de juiste doelgroep. Dit vraagt ook om een goed begrip van de kanalen die kandidaten daadwerkelijk gebruiken en het gericht inzetten daarvan. Bij onze opdrachten staat niet alleen de maatschappelijke opgave centraal, maar ook het unieke werkgeversprofiel. Zo brengen we bijvoorbeeld bij een organisatie met een sterk flexibele werkcultuur deze flexibiliteit extra onder de aandacht van potentiële kandidaten.

De huidige arbeidsmarkt zorgt daarnaast voor stijgende wervingskosten: hoe langer het proces duurt, hoe hoger de kosten. Dit geldt zowel wanneer organisaties zelf kandidaten zoeken als wanneer wij vanaf de start worden ingeschakeld. Door de schaarste benaderen we kandidaten intensiever, wat leidt tot langere doorlooptijden van wervingsprocessen.

Slimme Moves

In een arbeidsmarkt waar talenten het voor het kiezen hebben, zijn traditionele wervingsstrategieën steeds minder effectief. Kandidaten hechten tegenwoordig meer waarde aan werk-privébalans, flexibiliteit en de mogelijkheid tot hybride werken. Wij helpen onze opdrachtgevers hun werkgeversmerk te versterken en slimme, creatieve wervingsstrategieën te ontwikkelen die écht aansluiten op de verwachtingen van talent.

Wil je weten hoe we jouw organisatie aantrekkelijker maken voor topkandidaten en je helpen winnen in de talentenstrijd? Neem contact met ons op – we staan klaar om samen de volgende stap te zetten.

Leren kiezen in tijden van schaarste



De gevolgen van deze verandering zijn sterk afhankelijk van de specifieke situatie per gemeente. Rijnconsult werkt intensief samen met gemeenten op diverse terreinen, waarbij gezamenlijke vraagstukken rondom organisatieontwikkeling en contextgerichte uitdagingen worden aangepakt. In dit artikel zoomen we in op de impact van schaarste op een gemeentelijke organisatie, zoals in situaties waarin bezuinigingen of herstructureringen onvermijdelijk zijn.

We spreken met Martijn Habets, controller en manager van de bestuursdienst bij de Gemeente Heerlen, om inzicht te krijgen in de organisatorische en maatschappelijke dynamiek van werken onder schaarste.

VAN HET RIJK NAAR LOKAAL BETROKKENHEID

Martijn, werkzaam bij de gemeente Heerlen, vertelt over zijn achtergrond en rol binnen de organisatie. "Ik werk nu 2,5 jaar voor de gemeente. Hiervoor heb ik meerdere rollen vervuld bij de overheid op verschillende bestuurlijke niveaus. Van het Rijk tot de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en alles wat daartussen zit. Mijn achtergrond is juridisch. Ik heb me eigenlijk altijd beziggehouden met vraagstukken die nieuw waren en binnen de overheid vorm moesten krijgen."

Zijn keuze om voor deze gemeente te werken, heeft een persoonlijke reden. "Ik wilde terug naar de plek waar ik ben opgegroeid. Gelukkig wilde mijn vrouw dat ook. Zo zijn we weer in het Limburgse land neergestreken. Een baan vinden was geen probleem. Ik wilde graag voor de gemeente werken om direct betrokken te zijn bij de

vraagstukken die lokaal en regionaal spelen."

Martijn licht toe dat de gemeente Heerlen een bijzondere dynamiek kent, met een geschiedenis die zowel rijkdom als schaarste heeft gebracht. "De gemeente Heerlen is een gemeente met een rijke historie. Niet zozeer in de materialistische zin, maar door de geschiedenis van de mijnbouw. Die bracht aanvankelijk rijkdom, maar na de sluiting volgden armoede en werkloosheid. Over schaarste gesproken. Hier weten we wat dat betekent. Heerlen staat helaas regelmatig op minder positieve lijstjes, bijvoorbeeld over gezondheidsniveau, besteedbaar inkomen, werkloosheid, schooluitval en criminaliteit."

Deze lijstjes, benadrukt Martijn, hebben een grote invloed op hoe de gemeente werkt. "Ze zijn erg bepalend voor zowel de politieke agenda als voor onze manier van werken als ambtenaren. We willen als gemeente niet op die lijstjes blijven staan. Ons beleid is erop gericht om het steeds beter te doen voor onze inwoners, zodat zij niet achteruitgaan maar juist vooruit. Dit betekent dat wij elke dag omgaan met schaarste. Schaarste is de context waarin we opereren. Daar proberen we op een constructieve manier mee om te gaan. Niet door passief af te wachten tot het beter wordt, maar door actief te zoeken naar mogelijkheden en kansen."

KANSEN BENUTTEN IN EEN KRAPPE ARBEIDSMARKT

Martijn benadrukt dat schaarste zowel een uitdaging als een stimulans kan zijn. "Het klinkt bijna positief. In zekere zin is dat ook zo. Maar het is

natuurlijk vervelend dat we niet vanuit overvloed kunnen handelen. We moeten altijd zoeken naar oplossingen om met schaarste om te gaan. Neem bijvoorbeeld het tekort aan personeel. Juist in onze situatie heb je medewerkers nodig die samen nieuwe ideeën genereren om grote maatschappelijke veranderingen het hoofd te bieden. Tegelijkertijd wil je bestaande medewerkers behouden. Je hebt er immers samen in geïnvesteerd. Daarbij ligt een delicate balans: hoe zorg je ervoor dat nieuwe krachten met frisse perspectieven en creativiteit de broodnodige innovatie brengen, zonder dat dit ten koste gaat van de ervaring en praktische kennis van de huidige medewerkers? Deze groepen zouden elkaar moeten aanvullen in plaats van verdringen."

Martijn legt uit dat zowel het aantrekken als het behouden van personeel wordt bemoeilijkt door de krappe arbeidsmarkt en de specifieke context van de gemeente Heerlen. "Potentiële, vooral jonge, medewerkers kiezen makkelijker voor gemeenten die meer op de kaart staan, over ruimere financiële middelen beschikken en grootschalige, landelijk zichtbare projecten uitvoeren. Dat zie je bijvoorbeeld bij gemeenten als Eindhoven met ASML of Maastricht met de ondertunneling van de A2. Niet dat ik die gemeenten iets verwijt, maar het is gewoon een feit dat minder zichtbaar is hoeveel impactvolle dingen we hier doen en wat we daardoor te bieden hebben."

De specifieke context van Heerlen zorgt ervoor dat relatief weinig mensen van buiten de regio worden aangetrokken. Dit heeft ook gevolgen voor het vernieuwend vermogen van de organisatie. "Het is lastig om mensen

te binden die elders ervaring hebben opgedaan en nieuwe ideeën kunnen inbrengen die voor onze gemeente kansen kunnen bieden. Tegelijkertijd hebben we in Zuid- en Midden-Limburg een sterke basis, met talentvolle mensen uit de regio die we goed weten aan te trekken. Een belangrijke uitdaging blijft echter hoe we niet alleen deze talenten behouden, bijvoorbeeld via samenwerkingen met onderwijsinstellingen, maar ook aantrekkelijker worden voor professionals uit andere delen van Nederland, zoals de Randstad. Een mogelijke oplossing is om ons niet alleen te richten op het aantrekken van ervaren professionals, maar ook op junioren. Door hen kansen te geven en intern op te leiden, kunnen we nog veel meer bereiken. Daarom zijn we heel actief in het traaneprogramma Richting Zuid."

Daarnaast benadrukt Martijn het belang van kritisch blijven kijken naar bestaande processen en gewoonten: "Bij dit soort vraagstukken is het essentieel om open te staan voor andere manieren van werken. Voor een gemeente is dat lastiger, gezien de vele maatschappelijke verplichtingen en het politieke karakter. Er bestaat vaak een reflex om alles te behouden zoals het is. Door schaarste worden we echter uitgedaagd om na te denken over hoe we dingen slimmer, effectiever en efficiënter kunnen doen. Ook dat brengt kansen."

KEUZES MAKEN IN TIJDEN VAN SCHAARSTE

Over het aankomende ravijnjaar en de impact daarvan binnen de gemeente Heerlen zegt Martijn: "De hele organisatie is bij dit proces betrokken en het gebeurt langs de lijnen van de begrotingscyclus."

Volgens Martijn is het essentieel om prioriteiten te stellen in wat wel en niet mogelijk is binnen de beschikbare middelen. "We kunnen het ons niet permitteren om te bezuinigen op zaken die mensen echt nodig hebben. Iedere euro die we hebben, willen we gebruiken om deze stad vooruit te helpen. Dit omvat niet alleen het dempen en voorkomen van problematiek, maar ook het bieden van werkgelegenheid, onderwijs en cultureel beleid. Als we daar niet in investeren, laten we mensen in de kou staan."

Moed is volgens Martijn een cruciale eigenschap in tijden van schaarste. "Om dat te kunnen doen, hebben we met elkaar lef nodig. Tegelijkertijd moet je durven vragen of we echt impact maken en of we de juiste dingen doen. Dat vraagt continu om scherpe afwegingen en het maken van moeilijke keuzes."

Om keuzes te maken binnen de beperkingen van schaarste, heeft de gemeente Heerlen een afwegingskader opgesteld. "In situaties waarin we moeten bezuinigen, hanteren we de volgende stappen:

- 1 — Wat kan slimmer?
- 2 — Beter samenwerken.
- 3 — Temporiseren.
- 4 — Zaken stopzetten."

Martijn legt uit dat vooral de positie van kwetsbare inwoners hierin een belangrijke rol speelt. "Voor deze groep is er weinig speelruimte. We willen tegelijkertijd bezuinigen en blijven investeren. Alleen het niet invullen van functies gaat ons niet helpen. We moeten rekening houden met een structurele bezuiniging van tien procent op de organisatie, terwijl we ook



"Lef en scherpe keuzes zijn nodig om echte impact te maken en de juiste dingen te doen."

investeringsmiddelen moeten inzetten om dit op een verantwoorde manier te doen en zodat de stad stappen vooruit blijft zetten."

Innovatie speelt een sleutelrol bij het realiseren van deze ambities, aldus Martijn. "AI, robotisering, digitalisering en het analyseren van werkprocessen zijn daarbij essentieel. Dit helpt ons om processen te stroomlijnen en middelen effectiever in te zetten."

BETER DOEN DAN GISTEREN

Martijn vertelt hoe het afwegingskader en de bijbehorende aanpak in de praktijk werken en hoe medewerkers daarop reageren. "We informeren medewerkers over de taakstellende bezuiniging op elk budget en vragen

hen om met een plan te komen. Het wordt serieus genomen, maar het blijft een uitdaging. Ambtelijk gezien is er ruimte om creatief te denken. Dat betekent dat de plannen in eerste instantie zelfs geld mogen kosten. Het college heeft op regelniveau een weging gedaan, maar de goede ambtelijke professionaliteit wordt soms in de weg gestaan door politieke overwegingen. Ambtelijk gezien plooit men zich uiteindelijk wel, ook al is dat niet altijd leuk."

Op de vraag of de aanpak vernieuwend is, reageert Martijn eerlijk: "Eerlijk gezegd, niet echt. Het is geen schaa sprong, dat zit niet in het DNA van deze organisatie. De sfeer is gemengd. Beleidsstrategen hebben er wel plezier in, maar op uitvoerend

niveau horen we vaak reacties als: 'Ja, dat hebben we de hele tijd al geroepen.' Of 'Zijn ze echt helemaal gek geworden?' Deze medewerkers zien vaak veel en hebben waardevolle inzichten, maar de feedbackloop kan zeker beter. Tegelijkertijd vinden collega's van mij elders in het land ons afwegingskader wel heel interessant vanwege de getrapte opbouw."

Martijn sluit af met een persoonlijke visie op verbetering: "Mijn motto is: vandaag altijd beter willen doen dan gisteren. Ik ben van de school dat we het steeds beter moeten willen doen. Het potentieel is veel groter dan wat we er nu uithalen. We moeten iedere dag opnieuw blijven streven naar verbetering en onszelf niet tevredenstellen met de status quo."

Schaarste vraagt om creativiteit en strategie

Uit het interview komen verschillende rode draden naar voren. Eén ding is duidelijk: gemeenten moeten leren omgaan met constante verandering. In een gemeente waar schaarste een dagelijkse realiteit is, zoals in Heerlen, dreigt ad hoc denken al snel de overhand te krijgen. Dit wil je voorkomen door te zorgen voor doelgerichtheid en samenhang in het beleid en de uitvoering.

Daarnaast is de context waarin een gemeente opereert van groot belang. De uitdagingen van een regio als Heerlen, waar schaarste deel uitmaakt van de maatschappelijke realiteit, verschillen wezenlijk van die van rijkere gemeenten. In een rijkere context kunnen inwoners vaak makkelijker de lasten dragen van een fijne leefomgeving. Het begrijpen van deze context en deze als vertrekpunt gebruiken, is cruciaal. Dit voorkomt het bouwen van luchtkastelen als oplossing en stimuleert het gebruik van bestaande systemen en structuren.

Creativiteit is in een gemeente als Heerlen essentieel; de omstandigheden dwingen daartoe. Tegelijkertijd is er een spanningsveld: hoe zorg je ervoor dat deze creativiteit niet beperkt blijft tot wat binnen de gemeente als 'normaal' wordt gezien? Het aantrekken van nieuwe mensen met frisse ideeën is onmisbaar om zaken anders te kunnen aanpakken en op te lossen.

Drie rode draden en stappen om te zetten

1. Zet in op persoonlijk leiderschap

Om het potentieel van een organisatie te benutten en te voorkomen dat men in de status quo blijft hangen, is persoonlijk leiderschap essentieel. Dit betekent dat medewerkers en

leidinggevenden elkaar scherp houden en nieuwsgierigheid stimuleren binnen de organisatie. Zoals Martijn aangeeft, is lef nodig om kritisch te blijven: zowel naar elkaar als naar de doelen die de organisatie nastreeft. Alleen door kritisch te reflecteren kun je binnen de beperkte middelen blijven streven naar verbetering.

2. Stimuleer samenwerking

Actieve samenwerking met externe partners is cruciaal om complexe vraagstukken effectief aan te pakken. De Gemeente Heerlen laat zien hoe samenwerking met ondernemers kan leiden tot concrete oplossingen, zoals het opzetten van een werkbedrijf. Dit werkbedrijf biedt niet alleen werkgelegenheid, maar helpt mensen ook uit sociaal isolement en biedt hen een volwaardige plek in de maatschappij. Dergelijke initiatieven gaan verder dan financiële voordelen. Ze versterken de sociale cohesie en het vertrouwen in de gemeente.

3. Focus op een langetermijnstrategie voor werving en selectie

In een krappe arbeidsmarkt is het aantrekken van de juiste mensen een uitdaging, maar een duidelijke langetermijnstrategie loont. Het is belangrijk om niet te kiezen voor kortetermijnoplossingen zoals het snel aannemen van willekeurige kandidaten. In plaats daarvan moet worden geïnvesteerd in mensen die de competenties en visie hebben om bij te dragen aan de strategische koers van de gemeente. Het kan beter zijn om meer te betalen voor een medewerker die écht het verschil maakt, dan meerdere mensen aan te nemen die niet optimaal bijdragen.



Conclusie

Omgaan met schaarste is niet alleen een kwestie van bezuinigen of ombuigen, maar vooral van strategische keuzes maken en daar lef voor tonen. De Gemeente Heerlen

laat zien dat creativiteit, samenwerking en persoonlijk leiderschap hierbij onmisbaar zijn. Rijnconsult helpt al 45 jaar organisaties om dergelijke stappen te zetten en toekomstbestendig te blijven opereren.

Mindset in het sociaal domein



In het sociaal domein, waar complexe maatschappelijke uitdagingen dagelijks aan de orde zijn, is een open mindset onmisbaar. Een cultuur die ruimte biedt voor experimenten, eigenaarschap en samenwerking vraagt om leiderschap dat rigide structuren durft los te laten. Hoe kunnen we barrières van vooroordelen en groepsdenken doorbreken en vernieuwing stimuleren? Dit artikel onderzoekt hoe een open mindset en systemisch denken kunnen bijdragen aan diepgaande en duurzame veranderingen binnen het sociaal domein.

Hoewel weinig mensen zichzelf zullen omschrijven als gesloten voor nieuwe ideeën, blijkt het in de praktijk vaak lastig om een open mindset vast te houden. Ondanks goede intenties spelen cognitieve vooroordelen en de behoefte aan zekerheid een grote rol. Mensen hebben de neiging om vooral informatie te zoeken die hun eigen overtuigingen bevestigt en blijven vaak liever binnen de comfortzone. Deze patronen maken het moeilijk om écht open te staan voor vernieuwing en verandering.

Soms is er sprake van groepsdenken. Groepsdruk kan mensen ertoe brengen om zich te conformeren aan de mening van de meerderheid, zelfs wanneer zij zelf twijfels hebben. Dit belemmert kritische reflectie en openheid voor andere perspectieven. Ook is er angst voor verandering: deze kan mensen vast laten houden aan vertrouwde gewoonten en overtuigingen uit angst voor het onbekende.

Een bepaalde manier van werken, de veelheid of het voornamelijk operationele karakter, maakt ook dat de waan van de dag geen ruimte biedt om stil te staan. Reflecteren op hoe het gaat, om ergens opnieuw naar te kijken: past het bij de behoefte? moeten we bijsturen?

In dit artikel richten we ons op een specifieke sector waarin veel speelt en waarin grote maatschappelijke veranderingen plaatsvinden: het sociaal domein. Hoe is het gesteld met de mindset in deze sector? Hoeverre is er sprake van een schaars aanwezige openheid, staat men open voor nieuwe ideeën? Hoe krijg je in de veelheid van het werk tijd en ruimte om ergens opnieuw en open naar te kijken?

PROBEER EENS IETS ANDERS: CULTUUR-VERANDERING EN PASSEND LEIDERSCHAP

Een cultuurverandering en passend leiderschap zijn in het sociaal domein essentieel om beter in te spelen op complexe maatschappelijke uitdagingen. De noodzakelijke veranderingen richten zich met name op waarden en gedragingen. Je zou kunnen spreken van noodzakelijke verschuivingen of veranderingen in mindset die nodig zijn om 'niet te krijgen wat je kreeg' of 'te blijven doen wat je deed'. Dat gaat uiteraard niet van de ene op de andere dag. Het vergt actief werk, met kleine stappen. Nieuwe ervaringen en gezamenlijke beweging kunnen helpen.

Systemen en efficiënte procedures zijn binnen organisaties vaak belangrijk, maar niet altijd effectief bij complexe uitdagingen. Structuur en logistiek zijn uiteraard nodig, maar mogen niet te dominant worden. De gewenste verschuiving vraagt om de focus te verplaatsen van het systeem naar datgene waarop moet worden ingespeeld: de behoeften van mensen. Wat vraagt dit van ons als organisatie of samenwerkingsverband? Om inzicht te krijgen is het nodig dicht bij de burger of cliënt te staan, goed te luisteren naar wat er speelt, en dit vervolgens samen te vertalen naar wat mogelijk is.

De meeste professionals hebben om die reden ook hun vak gekozen. Een interne drive en motivatie om juist van dienst te kunnen zijn op dat vlak: de vertaling van de vraag of behoefte in een dienst. We zien vaak ook dat juist de professionals het niet meer zo naar hun zin hebben op hun plek

in de organisatie. Ze worden niet gefaciliteerd, ondersteund, maar soms meer tegengewerkt en belemmerd om op een mensgerichte manier hun werk te doen, vanuit een behoefte.

De keerzijde van deze historie komen wij vaak tegen in organisaties: de ziel is er wat uit. De trotsheid op het vak en de betrokkenheid bij elkaar, en bij de collectieve ambitie en bedoeling, is bijna niet aanwezig. Met het geven van meer ruimte voor de professional, en minder belemmeringen door procedures en systemen, komt er meer ruimte voor het vakmanschap en het denkvermogen van professionals. Het doet het werkplezier en de trots op het vak omhoogschieten.

Ruimte kun je maken door reflectiemomenten te creëren en leren te stimuleren, zowel van successen als fouten. Dit vraagt om een cultuur van openheid en continu leren, waarbij innovatie en verbetering centraal staan. Intervisie opstarten, naast inhoudelijke casuïstiek, intervisie over samenwerken en hoe we de dingen samen aanpakken. Dan ontstaat er vanzelf meer maatwerk en mensgerichtheid, en meer denken in mogelijkheden en verbeteringen of waar vragen op elkaar lijken, een aansluitende dienstverlening.

EIGENAARSCHAP BIJ BURGERS EN MEDEWERKERS VRAAGT ZELF STIL ZITTEN

Veel organisaties hebben het in hun visie of missie staan dat burgers, cliënten of inwoners meer regie zouden moeten krijgen over hun eigen leven en problemen. Dit klinkt eenvoudig, maar vereist een omslag in houding en benadering: een houding

van vertrouwen in mensen en het faciliteren van initiatieven vanuit de samenleving. Dit betekent ook loslaten, ruimte geven en meer stimuleren en faciliteren dan voorschrijven en oplossen. Om iemand anders in beweging te krijgen, moet je zelf soms lang stilzitten. Deze benadering vraagt een andere focus: niet op output-gestuurde resultaten, maar op duurzame oplossingen. En die ontstaan vaak mét elkaar.

Systemisch denken en initiatieven kunnen hier ook bij helpen. Het biedt inzicht in de onzichtbare patronen en relaties die organisaties beïnvloeden. Wanneer we dit toepassen op het stimuleren van eigenaarschap bij burgers en medewerkers, blijkt dat echte verantwoordelijkheid en autonomie alleen kunnen ontstaan als de juiste dynamieken in een organisatie of gemeenschap in balans zijn.

Als leidinggevend vastzitten in controle of micromanagement, krijgen medewerkers en burgers geen ruimte om zelf initiatief te nemen. Leidinggevend moeten leren om 'los te laten' en de natuurlijke bewegingen binnen een systeem te observeren en ondersteunen. Dit sluit aan bij het idee van eigenaarschap, waar ruimte moet worden gegeven voor persoonlijke verantwoordelijkheid. In plaats van te sturen op output of directe resultaten, gaat het om vertrouwen in de mensen en het systeem zelf. Zoals een organisatieopstelling de onderliggende dynamieken zichtbaar maakt, moet leiderschap de blokkades identificeren en oplossen die eigenaarschap in de weg staan.

Eigenaarschap, vanuit een systemisch perspectief, is niet iets wat

je kunt opleggen, maar ontstaat wanneer mensen de ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen taken, processen en initiatieven. Dit geldt niet alleen voor medewerkers, maar ook voor burgers in de samenleving. Leiderschap gaat dan niet over het controleren van deze initiatieven, maar over het ondersteunen van ontwikkeling en groei.

Deze manier van leiderschap vraagt om geduld, vertrouwen en een open houding, waarin het eindresultaat niet vooraf is vastgelegd, maar samen met de betrokkenen wordt gevormd.

DE WAARDE VAN DIVERSITEIT ZIEN

Diversiteit van mensen, ideeën en benaderingen helpen vaak enorm om complexe uitdagingen te ontrafelen. Alle kwaliteiten die er zijn worden ingezet om vooruitgang te boeken. Maken we gebruik van de onconventionele ideeën van mensen in onze omgeving? Collega's die net even anders denken? In de artikelen van antropologe Jitske Kramer worden deze mensen "Harry's" genoemd: zij kijken net even anders naar zaken.

Kramer beschrijft de "Harry's" als individuen die vaak buiten de mainstream van de organisatiecultuur vallen. Hun ideeën worden soms als vreemd, ongepast of simpelweg onpraktisch afgedaan. Maar zij spelen een essentiële rol in het stimuleren van creatief denken en het uitdagen van gevestigde patronen binnen teams. Deze afwijkende perspectieven zijn niet alleen waardevol, maar cruciaal voor organisaties die willen innoveren en complexe problemen willen aanpakken.

Kramer stelt dat het essentieel is dat leidinggevend niet alleen de meest voor de hand liggende of populaire ideeën omarmen, maar ook ruimte creëren voor de input van de "Harry's". Dit kan door actief te luisteren, vragen te stellen en een cultuur te stimuleren waarin afwijkende perspectieven niet worden ontmoedigd, maar juist gewaardeerd. In veel organisaties worden de "Harry's" gezien als lastig of uitdagend voor de status quo, maar hun vermogen om patronen te doorbreken kan een katalysator zijn voor verandering.

HOE KRIJG JE HET VLAMMETJE WEER BRANDEND?

Een cultuur waarin bestaand gedrag kritisch wordt bevraagd en er ruimte komt om te experimenteren: "Hoe kijk ik eigenlijk naar zaken? Hoe denk ik erover?", is vruchtbare grond voor vernieuwing en anders kijken en handelen. Dit proces is uitdagend, maar ook inspirerend en uiteindelijk onmisbaar.

Door actief aan de slag te gaan met cultuurverandering en jezelf uit te

dagen, kan het sociaal domein niet alleen menselijker, maar ook duurzamer en effectiever gaan functioneren. Juist het sociale domein is hiervoor geschikt: professionals die vanuit hun intrinsieke motivatie voor dit vakgebied hebben gekozen, werken vanuit een gezamenlijke missie en betrokkenheid bij de samenleving.

In een domein dat vaak te maken heeft met complexe casussen die niet op zichzelf staan, kunnen eenzijdige, kortetermijnoplossingen juist averechts werken. Het sociaal domein heeft een maatschappelijk hart, waarin werken vanuit een puur rationeel perspectief niet volstaat. Professionals in deze sector gedijen bij een cultuur waarin experimenten, tijd en gezamenlijke verandering centraal staan.

Dit vraagt om leiderschap dat flexibel balanceert tussen betrokkenheid bij medewerkers en het blijven zoeken naar verbeteringen en nieuwe mogelijkheden. Leidinggevend die professionals stimuleren om te experimenteren en innovatieve oplossingen te vinden, zonder de voortgang uit het oog te verliezen. Die stevig blijven staan en positie kiezen, ook als het moeilijk wordt. Vastberaden in het ondersteunen van vooruitgang, zonder belangrijke relaties en empathie te verwaarlozen. Leidinggevend die een cruciale rol spelen in het veranderen van mindset en cultuur.



Schaarste als drijfveer voor krachtige keuzes



Schaarste. Het is de drijvende kracht achter het huidige economische model en beïnvloedt daarmee elke organisatie. Of het nu gaat om een tekort aan middelen, technologie of mensen, schaarste dwingt ons om prioriteiten te stellen en nieuwe oplossingen te vinden. Hoewel schaarste vaak wordt geassocieerd met conflicten en uitdagingen, kan het ook innovatie en succes stimuleren. Vaak wordt verondersteld dat schaarste slecht is en overvloed goed, maar tegelijkertijd kan de vraag gesteld worden of overvloed werkelijk zorgt voor maximale inzet en waardering.



Hoe je reageert op schaarste hangt af van je toekomstverwachting. Een dagje zonder water is lastig, maar niet echt een probleem. Je haalt een fles water bij de supermarkt en je slaat de douche een dagje over. Maar bij het vooruitzicht van een week zonder water worden onze acties drastischer: we hamsteren flessen, we rijden naar vrienden om jerrycans te vullen en we kopen halsoverkop een regenton. Toekomstverwachtingen bepalen daarmee onze strategieën. Immers, een tijdelijke oplossing is een wezenlijk andere dan een beslissingen die de lange termijn veiligstelt. In een wereld die gedomineerd wordt door schaarste, is het maken van keuzes om hiermee om te gaan cruciaal. Het balanceren tussen huidige en toekomstige schaarste, het maken van de juiste keuzes om goed voorbereid te zijn op de toekomst, en tegelijkertijd alle stakeholders meenemen – van huisgenoten tot werknemers – is complex. De enige constante is dat alleen de tijd zal uitwijzen of de keuzes van vandaag effectief waren.

DE VRAAG IS HOE SCHADELIJK SCHAARSTE EIGENLIJK IS

Hoewel de mensheid duizenden jaren ervaring heeft in het maken van keuzes onder schaarste, blijkt dat schaarste vaak een verstikkend effect

heeft. Mensen die geconfronteerd worden met schaarste, zijn geneigd hun aandacht en middelen te richten op kortetermijnoplossingen: wie te maken krijgt met schaarste, gaat aan die schaarste denken, met als gevolg dat er minder ruimte overblijft voor andere zaken.¹ Mensen die schaarste ervaren, zijn goed in het managen van hun korte-termijn-problemen. Tijdens financiële krapte zijn er verrassend veel mensen goed in de touwtjes – op korte termijn – aan elkaar te knopen, evenals overwerkte CEO's bedreven zijn in het halen van hun laatste *target*.² Deze focus op de korte termijn kan echter de langetermijnplanning vertroebelen.

Toch is schaarste niet per definitie schadelijk. Een gebrek aan middelen dwingt ons om nieuwe manieren te vinden om met beperkingen om te gaan. De CEO moet immers al haar creativiteit en kennis benutten om haar targets te halen. Hoewel schaarste vaak negatief belicht wordt, blijkt schaarste een belangrijke drijver te zijn voor innovatie^{3,4} én voor strategische keuzes.⁵ De gedachtenlijn hierbij is dat een schaarste aan resources

- 1 Schaarste, Mullainathan en Shafir, 2013
- 2 Waarom arme mensen domme dingen doen, Bregman, 2013
- 3 The Number One Key to Innovation: Scarcity, in Harvard Business Review, 2011
- 4 How resource scarcity is driving the third Industrial Revolution, McKinsey, 2014
- 5 Resource Scarcity in the 21st century: Conflict or Cooperation, The Hague Centre for Strategic Studies and TNO, 2010

leidt tot een noodzakelijke nieuwe manier om met deze beperking om te gaan.

INNOVATIE IN DE ZORG ALS GEVOLG VAN SCHAARSTE

Ook binnen de zorg leidt een beperking van mensen en middelen tot vernieuwende manieren van werken en businessmodellen – waarbij we de klassieke beperking van ‘geld’ maar even als een gegeven nemen. Geen oneindige hoeveelheid aan medewerkers, een beperkte doelgroep en grote technologische schaarste zijn drie reële uitdagingen waar elke organisatie in meer of mindere mate mee om dient te gaan.

Hoewel onze huidige politieke leiders de inzet van artificiële intelligentie (AI) – ofwel: het oplossen van technologische schaarste – zien als oplossing van de personele schaarste, zijn zelfs de pioniers wat gereserveerder.⁶ Als we aannemen dat de schaarste in de zorgsector voorlopig blijft bestaan, staan we voor ingrijpende keuzes.

Allereerst dwingt schaarste zorgorganisaties om scherpe prioriteiten te stellen: wie krijgt toegang tot zorg en op welk moment? Deze keuzes zijn onvermijdelijk en kunnen leiden tot moeilijke afwegingen tussen acute zorg en langdurige ondersteuning.

Daarnaast moeten zorgorganisaties blijven innoveren, ondanks de uitdagingen die schaarste met zich meebrengt.

1 Agema ziet 'revolutionaire' rol voor AI in zorg, praktijk tempert verwachting, NOS, 16 oktober 2024.

Veel zorginstellingen hebben te maken met een vergrijzend personeelsbestand, dat niet altijd staat te springen om nieuwe technologieën of werkprocessen te omarmen. Desondanks is doorgaan op de huidige manier geen optie. Innovatieve oplossingen die de efficiëntie verbeteren, zijn essentieel om de zorg toekomstbestendig te maken. Om nog maar niet te spreken over het anders organiseren van zorg.

En om open deuren nog verder open te trappen, is ook samenwerking cruciaal. Bestuurlijke lef is hierbij onmisbaar. In Nederland hebben we geen centrale macht die samenwerking afdwingt; dit moet komen van de bestuurders zelf. Hoewel de neiging bestaat om de focus op de eigen organisatie te leggen, is het van groot belang dat de bredere maatschappelijke doelen niet uit het oog worden verloren: ‘de bedoeling’ is vaak toch echt groter dan de eigen organisatie.



PRAKTISCHE TOEPASSINGEN VAN SCHAARSTE IN DE ZORG

Schaarste dwingt organisaties tot het maken van strategische keuzes. In de zorgsector, waar middelen, technologie en personeel vaak beperkt zijn, leidt deze noodzaak niet alleen tot uitdagingen, maar ook tot innovatieve oplossingen. Onderstaand worden drie praktijkvoorbeelden uitgelicht die laten zien hoe verschillende zorgorganisaties succesvol omgaan met schaarste. Elk voorbeeld illustreert een unieke aanpak: van flexibele arbeidsvoorwaarden en superspecialisatie tot het strategisch omgaan met locatiekeuzes.

FLEXIBELE ARBEIDSWAARDEN ALS ANTWOORD OP PERSONEELSKRAPTE

Stichting Amsterdamse Gezondheidscentra (SAG) bestaat uit achttien gezondheidscentra verspreid over Amsterdam. In Amsterdam is het

tekort aan huisartsen nog relatief beperkt – het tekort aan doktersassistenten is daarentegen heel groot: wonen in Amsterdam is voor hen onbetaalbaar.

Om toch de groeiende zorgvraag op te vangen, gaat SAG flexibel en creatief om met de arbeidsvoorwaarden. Zo maakt SAG waar mogelijk gebruik van schooltijdcontracten, waarbij collega's op bepaalde dagen om negen uur beginnen of om 15 uur vertrekken.

Ook past SAG de roosters zo veel mogelijk aan op gewenste werktijden, bijvoorbeeld als iemand elke dinsdag om vier uur weg wil om te sporten of de kinderen van de opvang te halen.

Daarnaast biedt SAG huisartsen de mogelijkheid om deels digitaal te werken, vanuit huis of ook vanuit het buitenland. Zo kunnen huisartsen toch nog wat uren spreekuur doen op hun dag thuis bij de kinderen of als ze regelmatig bij hun partner zijn die een jaartje in het buitenland werkt. Bij voorkeur kent de huisarts de patiënten uit het eigen centrum en biedt SAG zo continuïteit van zorg. Als besloten wordt dat iemand de patiënt toch ook fysiek moet zien, wordt dit met het centrum geregeld. Ook doktersassistenten kunnen vanuit huis een paar uur bijspringen bij de telefonische triage. En praktijkondersteuners kunnen hun vaste patiënten prima deels digitaal begeleiden.

Ook zet SAG vol in op taakverschuiving. Bij bepaalde klachten komen patiënten bij een basisarts, Physician Assistant of Verpleegkundig Specialist. Als het of de patiënt of de zorgverlener comfort geeft, komt de superviserend huisarts er nog even

bij op het spreekuur. De kracht zit niet in deze losse initiatieven, maar in de cultuuromslag daaromheen. Door als werkgever vastigheden op te geven, is het mogelijk om meer te kijken naar de medewerkers.

Mensen voelen zich gezien en betrokken, en ervaren dat hun werkgever net dat stapje extra zet om het werk aan te passen aan het leven. Deze benadering versterkt het vertrouwen en de loyaliteit van medewerkers, wat cruciaal is in een sector waar personeelskrapte de norm is.

Door uit te gaan van de wensen van de medewerker – met professionele kaders aan de individuele autonomie – streeft SAG naar vergroten van aantrekkelijkheid als werkgever, werkplezier en totale capaciteit.

SUPERSPECIALISATIE IN OUDERENZORG ALS KRACHT EN UITDAGING

De Gelderhorst is de enige zorgorganisatie in Nederland – en waarschijnlijk zelfs in Europa – die volledig gespecialiseerd is in ouderenzorg voor doof geboren of vroeg doof geworden mensen. Voor bijna alle bewoners is gebarentaal hun moedertaal.

De Gelderhorst is opgericht speciaal voor oudere doven en tot op de dag van vandaag levert zij uitsluitend zorg aan deze doelgroep. Tot in de kleinste details is alles hierop ingericht: alle medewerkers zijn gebarentaalvaardig, er is een afdeling die alles vertaalt en ondertitelt, alle kamers hebben camera's en knipperlichten, en de centrale hal is een enorm atrium zodat je kan gebaren naar mensen op andere verdiepingen. Daarbij is 40% van alle medewerkers zelf doof of ernstig slechthorend.

Deze superspecialisatie heeft enorme voordelen. De Gelderhorst is een instituut geworden voor dove mensen, en alle denkbare kennis over deze doelgroep is binnen één organisatie gebundeld – de organisatie is specialist in ouderdomsziekten bij dove mensen. De zorg is tot in finesse gericht op dove mensen. Zo kent de dovencultuur een geheel eigen manier van denken en werken, die volledig is geïntegreerd.

In de loop der jaren is ook de andere kant van de medaille zichtbaar geworden. De financiering van zorg is maar beperkt ingericht op bewoners waar veel aanvullende communicatie voor nodig is. En de dove mensen van nu zijn niet die van vroeger: dove mensen groeien niet meer op in internaten maar krijgen regulier onderwijs en zijn beter geïntegreerd in de horende maatschappij.

Een dove senior uit Drenthe verhuist minder snel naar Ede dan vroeger – totdat hij of zij dementerend wordt, écht gespecialiseerde doven-zorg nodig heeft, en het vrijwel onhaalbaar wordt om iemand 150 kilometer verderop naar een gespecialiseerde zorgorganisatie te verhuizen.

De strategische uitdaging ligt in het vinden van een balans tussen specialisatie en bredere toegankelijkheid. Toch zijn de voordelen groter, en De Gelderhorst staat er goed voor. De aangescherpte strategische koers biedt intern en extern helderheid, en een verdere focus op de expertise helpt bij de verdere ontwikkeling van De Gelderhorst.

INNOVATIE EN LOCATIEKEUZES IN EEN VERANDEREND ZORGLANDSCHAP

Het Zuidwest Radiotherapeutisch Instituut (ZRTI) is een bestralings-centrum in Vlissingen en Roosendaal voor patiënten met kanker. Vanuit daar biedt zij radiotherapie in Zeeland en West-Brabant. Radiotherapie is een relatief goedkope behandelvorm, met een techniek die steeds verfijnder wordt, maar in de basis niet verandert.

Zo zijn er tegenwoordig door hogere doseringen van bestraling voor borstkanker gemiddeld nog vijftien fracties (aantal keren bestraling) nodig, waar dat voorheen 25-35 was. Er komt een moment dat kanker op andere manieren genezen kan worden (bijvoorbeeld DNA-reparatie) en de huidige behandelingen overbodig of minder nodig zijn. Mits we als maatschappij of individu de kosten kunnen betalen. Dit lijkt echter nog ver weg.

Minder fracties en meer mensen met kanker betekent daarmee nog steeds dat radiotherapie voorlopig onderdeel blijft van het behandelaanbod. Veelal ook in combinatie met de nieuwere vormen van immunotherapie. Daar komt bij dat ook de radiotherapeuten onderhevig zijn aan normen voor wat betreft aantallen per kankersoort. Hierdoor wordt het voor kleinere instellingen of afdelingen steeds moeilijker om alle behandelingen in huis te houden. De normen zijn vaak opgesteld door de beroepsgroep, maar niet altijd wetenschappelijk onderbouwd.

Voor ZRTI komt dit alles samen met een nieuwbouwvraagstuk: een majeure operatie. Locatie in combinatie

met techniek en normen maakt het een ingewikkelde puzzel om te leggen. Zeker als je daarbij de overtuiging hebt dat bijdragen aan de leefbaarheid van de regio Zeeland een belangrijk speerpunt is.

Het opheffen van één van de twee locaties zou er namelijk toe kunnen leiden dat de organisatie onder de volumenorment uitkomt. Hierdoor is het bestaansrecht als zelfstandig instituut niet langer mogelijk en wordt ook de zorg voor de Zeeuwse patiënt geen vast gegeven.

Daar komt de ontwikkeling in Zeeland qua populatie bij evenals de samenwerking tussen de twee ziekenhuizen voor wat betreft het behoud van

oncologische zorg in de provincie. Deze ontwikkeling is nog onzeker, wat ertoe leidt dat te vroeg verhuizen zomaar de verkeerde keuze kan zijn. Een goed uitgedachte fasering kan cruciaal zijn om zowel financiële als operationele risico's te beperken.

Blijven in Vlissingen maakt in ieder geval dat de Zeeuwse patiënt nog altijd terecht kan voor bestraling in de regio. Daarbij is ZRTI voornemens mee te verhuizen met het Bravis ziekenhuis naar de nieuwe locatie in Roosendaal. Zodat ook de bewoners van West-Brabant terecht kunnen voor radiotherapie bij een oncologisch centrum, waarbij samenwerking tussen radiotherapeut en oncoloog goed is afgestemd.

Conclusie

Schaarste kan op het eerste gezicht beperkend lijken, maar het kan ook een krachtige katalysator zijn voor innovatie, samenwerking en strategische keuzes. Door creatief om te gaan met beperkte middelen en deze te beschouwen als een kans in plaats van een obstakel, kunnen organisaties niet alleen overleven, maar ook groeien.

De voorbeelden van SAG, De Gelderhorst en ZRTI illustreren dat er geen uniforme oplossing is; elke organisatie moet haar eigen strategie afstemmen op de specifieke uitdagingen en context. Flexibiliteit, specialisatie en doordachte planning blijken hierbij sleutelprincipes. Uiteindelijk draait het niet alleen om het omgaan met schaarste, maar om het benutten ervan als een hefboom voor duurzame ontwikkeling en waardecreatie.

De les is duidelijk: schaarste vraagt om lef, visie en een bereidheid om anders te denken. Het is aan organisaties om deze uitdaging te omarmen en de potentie ervan maximaal te benutten.

Arend Dekker, Niels van Dongen

COLUMN

Schaarste in overvloed

In zijn recente boek 'Rotterdam' beschrijft Arjen van Veelen hoe de grootste haven van Europa worstelt met een merkwaardige paradox: hoe meer we ons richten op efficiëntie om schaarste op te lossen, hoe meer nieuwe vormen van schaarste we creëren. Het is een observatie die verder reikt dan de Maasstad alleen - ze raakt aan de kern van hoe we als samenleving, mensen en organisaties, omgaan met tekorten of het nu gaat om woningen, personeel of grondstoffen.

Het begon met een simpele doos van staal. De container, uitgevonden om het transport van goederen efficiënter te maken, veranderde de wereld voorgoed. Transport werd spotgoedkoop, productie kon worden verplaatst naar waar de kosten het laagst waren. Een triomf van efficiëntie, aan schaarste geen gebrek. Zo leek. Terwijl de dozen steeds meer en sneller over de wereldzeeën bewegen, zijn en ontstaan mede daardoor vele nieuwe vormen van schaarste: aan betaalbare woningen, aan menselijk contact, aan tijd.

In Rotterdam is de paradox al tijden kristalhelder zichtbaar. De haven automatiseert om concurrerend te blijven en verdere groei mogelijk te maken. Gelijktijdig sloopt de stad sociale huurwoningen om plaats te maken voor duurdere appartementen. In de hoop 'kansrijke gezinnen' aan te trekken. Deze efficiëntie-slag heeft een 'schaarste' prijs: terwijl de haven groeit, krimpt de middenklasse. Terwijl de stad mooier wordt, worden buurten onbetaalbaar voor wie daar altijd woonde en het karakter van de stad vormde.

Waarde laat zich niet vangen in spreadsheets

De logica van de container heeft zich als een virus verspreid door de hele samenleving. We organiseren niet alleen onze logistiek, maar ook ons werk en zelfs ons privéleven volgens de principes van 'lean' en 'just-in-time'. De flitsbezorger brengt binnen tien minuten boodschappen, maar de aanrijtijden van ambulances verslechteren. We zijn hyperefficiënt geworden in het bezorgen van chips, maar verliezen de kunst van het samenleven en -spelen.

Deze focus op efficiëntie als 'oplossing' voor schaarste heeft ook onze kijk op arbeid veranderd. Waar ooit de

vakbond streed voor kortere werkdagen, werken we nu juist langer - vaak onbetaald, vaak 's avonds nog even de mail checkend. De belofte was dat technologie ons zou bevrijden, maar in plaats daarvan zijn we gevangen geworden van permanente optimalisatie. We zijn zo druk met efficiënt zijn dat we vergeten te leven en nieuwe vormen van schaarste ontstaan.

Maar er gloort hoop. Juist in Rotterdam, de stad die efficiëntie tot kunst verhief, ontstaat verzet tegen de tirannie van optimalisatie. Van krakers die lege panden bezetten tot rechters die zich verzetten tegen het computerdenken van de Belastingdienst. Van bewoners die hun buurt niet willen opgeven tot havenarbeiders die hun werk neerleggen.

Het zijn deze 'inefficiënten' die ons herinneren aan een fundamentele waarheid: echte waarde laat zich niet vangen in spreadsheets. Een levendige buurt, een hechte gemeenschap, tijd voor elkaar - het zijn juist deze 'inefficiënte' zaken die het leven de moeite waard maken.

Een ode aan de inefficiëntie

Misschien is het tijd voor een radicaal andere benadering van schaarste. Een die erkent dat niet alles wat waardevol is, efficiënt is. Dat sommige vormen van 'verspilling' - tijd maken voor een praatje, ruimte laten voor wat krom is - juist essentieel zijn voor een fysiek, mentaal en emotioneel gezonde samenleving.

De container heeft ons veel gebracht, maar zet ons meer en meer gevangen. Het is tijd om elkaar de vraag te stellen: wanneer is efficiënt efficiënt genoeg? Wanneer creëert onze jacht op optimalisatie meer problemen dan ze oplost?

Uiteindelijk draait het niet om de vraag hoe we schaarste kunnen oplossen door nóg efficiënter te worden. De vraag is hoe we kunnen leven met het besef dat sommige vormen van schaarste - aan tijd, aan aandacht, aan menselijk contact - juist ontstaan door onze obsessie met efficiëntie ter bestrijding van schaarste. Is het tijd om vaker 'inefficiënt' te durven zijn en blijven?!

Bouwen aan betekenisvolle samenwerking



In een wereld van toenemende complexiteit en wederzijdse afhankelijkheid lijkt samenwerking vaak de vanzelfsprekende oplossing voor maatschappelijke en organisatorische uitdagingen. De pluriformiteit van stakeholders kan zorgen voor een breder perspectief en dus effectievere oplossingen voor problemen. Maar biedt samenwerking altijd de gewenste oplossing, of is het soms een overschatten aanpak? Soms blijkt samenwerking niet alleen ineffectief, maar zelfs contraproductief.

Of het nu gaat om lokale overheden, ondernemingen, zorginstellingen, non-profitorganisaties of kennisinstellingen, overal wordt verbinding gezocht als antwoord op schaarste en onzekerheid. De praktijk wijst echter vaak op een weerbarstigere realiteit. Veel samenwerkingsverbanden verliezen hun doelmatigheid. Vergaderingen stapelen zich op, beleidsdocumenten worden geschreven en subsidiegelden verdeeld, terwijl de beoogde impact uitblijft. Sterker nog, samenwerkingsverbanden kunnen tijd en middelen verspillen, waardoor de schaarste juist toeneemt.

Schaarste gaat verder dan economische begrippen zoals geld of goederen. Het omvat fundamentele capaciteitsvraagstukken op meerdere niveaus, waaronder personele, financiële en immateriële schaarste. Deze dimensies hebben vaak diepere wortels dan zichtbaar is op het eerste gezicht.

- Personele schaarste draait niet alleen om kwantitatieve tekorten, maar ook om kwalitatieve uitdagingen zoals competenties, wendbaarheid en adaptief vermogen. Denk bijvoorbeeld aan de toenemende interactie tussen mens en robot (robotisering).
- Financiële schaarste raakt niet alleen budgetten, maar ook strategische keuzes rond de allocatie van middelen.
- Immateriële schaarste, zoals tekorten aan zingeving, perspectief en mentale veerkracht, is misschien niet direct meetbaar, maar speelt een cruciale rol in organisatorische uitdagingen.

SAMENWERKEN BEGINT MET BEGRIJPEN VAN HET VRAAGSTUK

Om samenwerking effectief in te zetten, is het werkelijk doorgronden van een probleem de basis. Dave Snowden's Cynefin-raamwerk biedt hiervoor een waardevol denkkader. Dit model ordent vraagstukken niet strikt, maar biedt een frame waarmee je een vraagstuk beter kunt duiden. Door samen de dynamieken van een probleem te verkennen, wordt zichtbaar hoe verschillende perspectieven het vraagstuk beïnvloeden.

Het model onderscheidt de volgende typologie van problemen:

Simpel

Kenmerk: Eenvoudige, bekende problemen die routineoplossingen vereisen.
Voorbeeld: Bezetting van de gemeentelijke publieksbalie. Hier kan je immers zelf als organisatie over gaan en keuzes in maken.

Gecompliseerd

Kenmerk: Uitdagender problemen waarbij expertise essentieel is.
Voorbeeld: Innovatiestrategie opstellen. Je hoeft niet per se buiten de organisatie te gaan kijken om tot een innovatiestrategie te komen. Het is sterk afhankelijk van de doelen die je probeert te bereiken.

Complex

Kenmerk: Problemen met onvoorspelbare patronen en onderlinge afhankelijkheden.
Voorbeeld: Daar waar wet- en regelgeving je in de weg zitten om een nieuwe of betere of noodzakelijke diensten of producten aan te kunnen bieden.

Chaotisch

Kenmerk: Crisisachtige situaties waar snelle interventie nodig is. Voorbeeld: Denk aan de COVID-pandemie waarbij vaccinatie van grote groepen mensen om een nieuwe aanpak vroeg.

Wanorde

Kenmerk: Situaties waarin sprake is van onduidelijkheid over de aard van het probleem. Het kan betrekking hebben op alle vier de voorgaande typen. Voorbeeld: Denk aan diezelfde COVID-pandemie, waarbij het totaal niet duidelijk was op welke manier het virus het allerbeste kon worden bestreden.

Wat zich aan de hand van Snowden's theorie al ontvouwt, is dat niet alle problemen vragen om samenwerking. Een oplossing of middel moet passen bij het type vraagstuk; samenwerking is niet altijd de juiste keuze. Sterker nog, in sommige gevallen kan samenwerken juist averechts werken.

Niet elk vraagstuk wordt opgelost door meer hoofden bij elkaar te stecken. Soms is focus, specialisatie en een individuele aanpak veel effectiever. Als samenwerken toch noodzakelijk is, is het belangrijk te begrijpen dat dit geen standaardrecept is, maar vraagt om gedifferentieerde interventies.

FACTOREN OM TE KOMEN TOT SAMENWERKING

Samenwerking tussen organisaties is geen neutraal of puur technisch proces. Het is politiek en strategisch van aard, waarin onderhandelen, positioneren en wederzijds begrip centraal staan. Ansell en Gash bieden een

waardevol kader om de complexiteit van samenwerking te begrijpen. Zij benadrukken dat de volgende dimensies cruciaal zijn:

Historische verhoudingen

De relaties en ervaringen uit eerdere samenwerkingen hebben een directe impact op het vertrouwen en de bereidheid tot samenwerking. Spanningen of successen uit het verleden moeten worden herkend en besproken.

Institutionele architectuur

De formele en informele structuren die samenwerking ondersteunen, bepalen hoe flexibel of star een samenwerkingsverband functioneert.

Vertrouwensmechanismen

Vertrouwen vormt de kern van iedere samenwerking en vraagt om consistentie, transparantie en het nakomen van afspraken.

Leiderschap

Effectieve samenwerking vereist leiders die niet alleen sturen op proces en resultaat, maar ook in staat zijn om machtsdynamieken te managen.

Het uiteindelijke resultaat

Samenwerking moet meer opleveren dan de som van de delen, met duidelijke gezamenlijke doelen en een meetbare impact.

Macht speelt hierin een onvermijdelijke rol. Verschillen in middelen, invloed en doelen zijn geen obstakels, maar realiteiten die bewust moeten worden gemanaged. Heldere spelregels, transparantie en een gedeelde ambitie kunnen deze machtsdynamieken in goede banen leiden. Vertrouwen is daarbij de verbindende

factor. Het ontstaat niet vanzelf, maar vraagt om consistentie, kwetsbaarheid en het nakomen van afspraken.

Het institutioneel ontwerp, de regels en structuren die samenwerking ondersteunen, moet flexibel genoeg zijn om in te spelen op veranderingen, maar stevig genoeg om richting te geven. Te bureaucratische structuren remmen vaak de slagkracht van samenwerkingen en vervagen de oorspronkelijke doelen. Door institutionele kaders bewust te ontwerpen en regelmatig te evalueren, kunnen samenwerkingsverbanden adaptief blijven en hun relevantie behouden. Eenvoudig organiseren is hierbij ons credo.

Kortom, samenwerking is geen vanzelfsprekende oplossing, maar start met een strategisch proces waarin macht, vertrouwen en institutioneel ontwerp bewust moeten worden vormgegeven. Daarnaast is het echt met elkaar aan het werk gaan aan de gezamenlijke uitdaging cruciaal. Niet blijven hangen in theorie, maar zichtbare resultaten maken samenwerken succesvol.

DE VALKUILEN VAN SAMENWERKING

Samenwerken begint vaak met de juiste mindset om een gezamenlijk probleem op te lossen, maar in de praktijk verandert dit regelmatig in bureaucratische structuren. Stroperige besluitvorming en overmatige procesmatige handelingen kenmerken deze zogeheten bureaucratische verlamming, waarbij het proces belangrijker lijkt te worden dan het resultaat.

Een wezenlijk kenmerk van deze verlamming is het vervagen van doelen.

Naarmate belangen van deelnemende partijen uiteenlopen, wordt de oorspronkelijke intentie overschaduwd door conflicterende agenda's en procedures. Vertrouwen, beschouwd als een fundamentele pijler van samenwerking, verzwakt in deze context en maakt plaats voor strategisch gedrag. Het resultaat is een gezamenlijkheid die geen tastbare impact heeft en waarin de schaarste aan tijd en middelen alleen maar toeneemt.

Vertrouwen wordt vaak aangeduid als de 'brandstof' die samenwerkingsverbanden draaiende houdt. Het gaat hierbij om een dynamisch fenomeen dat verder reikt dan contractuele afspraken. Het vereist een cultuur van kwetsbaarheid, transparantie en de bereidheid om werkelijk te luisteren naar andere partijen. Toch is vertrouwen een fragiel fundament. Strategische belangen, institutionele logica's en impliciete machtsdynamieken vormen vaak een bedreiging voor de samenwerkingsintentie. Deze factoren kunnen leiden tot een afname van wederzijds vertrouwen, wat de effectiviteit van samenwerking ondermijnt.

Hoewel vertrouwen cruciaal is, kan het ook overschat worden. In sommige gevallen belemmert het vertrouwen juist het in actie komen van samenwerkingspartners. Door technieken zoals die van de Harvard Negotiation Group te gebruiken, kan samenwerking worden versneld door niet te blijven hangen in posities, maar te focussen op onderliggende belangen. Zo kan sneller gestart worden met het vinden van effectieve oplossingen voor vraagstukken.

Hoewel samenwerking vaak geprezen wordt als oplossing voor complexe

vraagstukken, kunnen valkuilen zoals bureaucratische verlamming en verlies van vertrouwen de voordelen volledig tenietdoen. Een duurzaam samenwerkingsverband vereist niet alleen procesmatig beheer, maar ook aandacht voor fundamentele dynamieken in de relaties tussen partijen. Het zorgvuldig balanceren van vertrouwen, transparantie en doelgerichtheid is essentieel. Daarnaast doorloopt samenwerking verschillende fasen: verkennen, vormen, verbeteren, vernieuwen en uiteindelijk verlaten. Het herkennen van de fase waarin de samenwerking zich bevindt, helpt om expliciet stil te staan bij het proces en voorkomt dat samenwerking een eenmalige exercitie blijft in plaats van een continu proces.

SAMENWERKING IS GEEN HEILIGE GRAAL

Samenwerking wordt vaak gezien als de heilige graal bij complexe uitdagingen zoals schaarste. Maar samenwerking is natuurlijk geen doel op zich,



en niet elk vraagstuk vraagt om samenwerking over organisatiegrenzen heen. Fundamentele vragen voorafgaand aan samenwerking zijn essentieel: Is samenwerking echt nodig? Kan het aantoonbare meerwaarde opleveren? Is er voldoende gezamenlijk vertrouwen en een helder gedeeld doel of probleem?

Het begint met een eerlijke analyse van het vraagstuk. Modellen zoals het Cynefin-raamwerk van Snowden en het model van Ansell en Gash helpen om de complexiteit te begrijpen en de werkelijke noodzaak van samenwerking te toetsen. Ze helpen ook om scherper te formuleren welke onderdelen aandacht nodig hebben om überhaupt effectief samen te kunnen werken.

Bij samenwerking is reflectie essentieel. Zonder voortdurende evaluatie en aanpassingen kan samenwerking vastlopen in bureaucratische processen. Flexibiliteit en de moed om samenwerkingen te beëindigen wanneer de meerwaarde ontbreekt, zijn cruciaal.

Samenwerking is geen universele oplossing voor schaarste, maar een instrument dat zorgvuldig moet worden ingezet. De kunst ligt in slim verbinden: kwaliteit boven kwantiteit, intentie boven structuur. Schaarste aanpakken begint bij het maken van duidelijke keuzes, het bouwen van menselijke verbinding en het vermogen om kritisch te blijven. Op deze manier wordt voorkomen dat samenwerking leidt tot het opslokken van waardevolle kennis, kunde en inzet.



Laanbomenpact illustreert hoe samenwerking werkt

In de schaduw van Nederland's groene infrastructuur worstelden gemeenten, kwekers en wetenschappers met een sluipende bedreiging: de aftakeling van laanbomen. Essentaksterfte en andere boomziekten teisterden de karakteristieke groene linten langs wegen en in parken, waardoor een onzichtbare crisis zich voltrok.

Traditioneel werkten partijen langs elkaar heen; elke gemeente en elke kweker volgde zijn eigen aanpak. Maar de schaarste aan gezonde bomen dwong tot een andere benadering. Het werd steeds duidelijker dat individuele oplossingen tekortschoten.

Het Laanbomenpact ontstond in 2018 tijdens open dialogen tussen belanghebbenden. Een boswachter uit Gelderland, een boomkweker uit Brabant en een onderzoeker van Wageningen University ontdekten in hun gesprekken dat hun belangen meer overlaptten dan verschilden. Deze informele uitwisseling van ideeën vormde de basis voor samenwerking.

De eerste gezamenlijke stappen richtten zich op boomsoorten die konden overleven onder extremere klimaatomstandigheden. Iedere deelnemer bracht zijn eigen expertise in: de kweker praktische kennis, de wetenschapper theoretische inzichten en de gemeenteambtenaar lokale ervaring. Door deze kennis te bundelen, ontstonden kweekprogramma's, gedeelde onderzoeksresultaten en nieuwe teeltmethoden.

Resultaten na vijf jaar

De samenwerking leidde tot zichtbare resultaten:

- Nieuwe, ziekteresistente boomsoorten.
- Gedeelde kennisplatforms en efficiëntere bestrijdingsmethoden.
- Een netwerk van professionals met wederzijds vertrouwen.

Uitdagingen in de praktijk

De samenwerking bracht ook aanzienlijke uitdagingen met zich mee, die de complexiteit van dergelijke initiatieven onderstreepten:

- *Beperkte schaalgrootte*
Ondanks de innovaties bleef de aanpak aanvankelijk beperkt tot een relatief kleine groep deelnemers. Niet alle gemeenten en kwekers waren even enthousiast of konden aansluiten, wat de impact en het draagvlak beperkte.
- *Financiële uitdagingen*
Het bekostigen van onderzoek en nieuwe teeltmethoden bleek een struikelblok. Niet alle partijen konden evenveel investeren, wat leidde tot ongelijkheid in bijdragen en zeggenschap binnen het samenwerkingsverband.
- *Tegenstrijdige belangen*
Hoewel er een gedeelde ambitie was, bleven economische en strategische belangen soms botsen. Kwekers wilden bijvoorbeeld snelle resultaten om aan de vraag te voldoen, terwijl wetenschappers meer tijd nodig hadden voor zorgvuldig onderzoek.
- *Technische complexiteit*
Niet alle ontwikkelde boomsoorten

bleken even succesvol in de praktijk. Sommige resistente variëteiten hadden onverwachte nadelen of presteerden niet in alle regio's even goed, wat leidde tot aanvullende aanpassingen en onderzoek.

- *Bureaucratische obstakels*
Gemeentelijke regelgeving en aanbestedingsprocedures vertraagden regelmatig de implementatie van nieuwe inzichten en methoden. Deze administratieve barrières bemoeilijkten een snelle opschaling van de resultaten.
- *Kennisoverdracht*
Het verspreiden en toepassen van opgedane kennis bleef een uitdaging. Niet alle deelnemers waren even vaardig in het delen van inzichten of het implementeren ervan binnen hun eigen organisaties. Hierdoor bleef het potentieel van de samenwerking soms onbenut.

Reflectie

Het Laanbomenpact laat zien dat samenwerking niet vanzelfsprekend is, maar wel tot waardevolle resultaten kan leiden. Het succes vraagt echter om voortdurende reflectie, aanpassing en een balans tussen belangen, vertrouwen en doelgerichtheid.



HENRIETTE
VAN LENTE



THOMAS ENGWEGEN



DIEDERIK HOMMES



NAOMI BERTOLINO

Onze mensen



ROGIER KELDERMAN



MERLIJN TROUW



BEREND MUTSAERS



JACQUELINE
KROPMAN



MICHAEL AKUDAMAN



SUZANNE BAKKER



SANDER BISSCHOP



CHARLÈNE
VAN DER KOOIJ



ROBIN VEENIS



MARIT UBACHS



GERLOF JORRITSMa



TJIN BREMER



ANDRIES BOER



EVELINE
VAN WESTEROP



TAMARA
HOOGSTEDER



GER DE KOK



PIETER ROP



DIO SIMMELINK



JAN-WILLEM
VAN STIJN



MYRTHE VAN BEEK



TIM ROSENDAHL



MARCEL JONKERS



SABAH OUSTOU



ANNEKE BERGSMA



HENNY MORSHUIS



JOSINE JANSSEN



RICHARD ROOLVINK



FRANK VAN
DER WEIDEN



JOHAN SINNEMA



KIM VAN DORP



JEROEN BRONSWIJK



FRANK ENGELBART



BAS HANSEN



TING-TING JIN



JACQUELINE
SCHOLING



ROSA WITZIERS



DANNY HUISMAN



JAAP PETERS



WELMER GOUDT



ESMERALDA VIS



PETER VAN DEN BERG



ERNST JAN REITSMA



MENNO BOEKESTIJN



EVI VAN
OOSTERHOUT



LENIE DEHUE



BERT VAN DE
BOVENKAMP



MELANIE VAN THOR



PIETER CALIS



BIANCA MEEKERS



CASPER LAGAS



BERT BERGHUIS



HENNY LUIJTEN



MARCELLA
RIJKSCHROEFF



FRANK FRISSEN



TANJA DE VRIES



AREND DEKKER



JORDI DE VREEDE



EVA HUPPKES



IRIS VAN GILS



JELLE VAN OPHOVEN



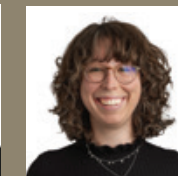
AD VERBOGT



ESMEE SCHUURMAN



HANS HEIJERMAN



NOORTJE VAN NUNEN



BORIS GOOSKENS



RACHID OUCHENE



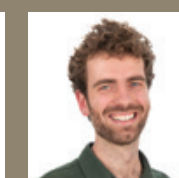
AUKE DE RIDDER



IRIS KOOPMAN



MICHEL HOLLANDER



SJOERD VERHAGEN



DIRK LOUTER



WILLEM VAN DE
WETERING



MAARTJE RUSKAMP



DAVINA JIBODH



ERWIN VAN DE POL



MINOU KNEPLÉ



MAARTEN HAGEMAN



MARTINA PETRUS



ANDREA WOTTE



NIELS VAN DONGEN



THOMAS RETERINK



SASKIA POSTMA



JAN TREEP



Kom jij ons aanvullen?
rijnconsult.nl/vacatures

Over Rijnconsult

Onze overtuiging is dat organisaties alleen nog relevant zijn als zij goed zijn in samenwerken binnen en tussen organisaties. Alleen dan kan een organisatie impact hebben op de maatschappelijke uitdagingen waarvoor ze staat. Denk daarbij aan de transities – onder andere gerelateerd aan schaarste – op het gebied van energie, voedsel, duurzaamheid, diversiteit en in het sociale domein. Onze aanpak is pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Rijnlands organiseren zit daarmee in ons DNA. Opdrachtgevers waarderen onze gedrevenheid, lef en menselijke benadering. Door MT Sprout zijn we bekroond als leider in duurzaam ondernemen en door platform Consultancy zijn we de afgelopen jaren herhaaldelijk benoemd tot één van de beste managementadviesbureaus van Nederland.



Enkele Rijnconsult facts

- We hebben 55 collega's in loondienst, waarvan 80% mede-eigenaar is van het bureau
- Afgelopen jaar hadden we weer een gemiddelde klantwaardering van 8,6
- De klantwaardering uitte zich via platform consultancy.nl in een Top 10 notering van beste organisatieadviesbureaus afgelopen jaren en een bekroning tot leider in duurzaam ondernemen volgens MT Sprout
- Wij dragen bij aan het creëren van sociale waarde voor de maatschappij en een inclusieve samenleving en zijn daarom partner van bureau ImPower
- Rijnconsult is lid van de Raad voor Organisatieadviesbureaus (ROA), de Raad voor Interim Management (RIM), heeft een ACP keurmerk, de internationale standaard voor certified management consultants en is ISO gecertificeerd. Rieken & Oomen heeft de Executive Search Code ondertekend
- Wij zijn verbonden aan DeLimes, grondlegger van het Rijnlands denken
- Onze eerdere magazines over Leiderschap, Rijnlands organiseren en Samenwerking zijn gratis te bestellen

rijnconsult
organisatieadvies



JETZT

rieken & oomen
werving, selectie en interim

Voor maatschappelijk betrokken organisaties zijn wij dé partner op het gebied van werving, selectie en interim-management in het vinden van een duurzame match voor sleutelposities.

Wij bieden persoonlijke aandacht en expertise, verbinding op inhoud en relatie en een divers netwerk dat zorgt voor verrassende kandidaten die impact maken. Zeker in een tijd van grote maatschappelijke vraagstukken, een complex werkveld en een dynamische arbeidsmarkt. Wij richten ons in het bijzonder op toezichthouders, bestuurs- en directiefuncties in Zorg & Welzijn, Onderwijs, Binnenlands Bestuur en Wonen.

ICG Rijnconsult is een Joint Venture gericht op het bedrijfsleven in internationale markten. De gebundelde krachten van ICG en Rijnconsult leveren een niet alledaagse consultancy op. Met een mindset gebaseerd op positieve Europese waarden zoals diversiteit, gelijkwaardigheid en kwaliteit. Hierdoor hebben we oog voor (inter)nationale ontwikkelingen gecombineerd met lokale dynamieken. We realiseren duurzame transformaties voor en samen met onze internationale klanten. Een joint venture die is ontstaan na jarenlange samenwerking met het internationale adviesbureau ICG. Met meer dan 35 jaar ervaring en actief in 10 Europese landen.

Organisaties met een maatschappelijk oogmerk hebben stevige ambities en verantwoordelijkheden, al dan niet vervat in programma's. Verantwoordelijke (programma)managers en projectleiders komen tijd en handen tekort en zijn gebaat bij goede ondersteuning om tot resultaat te komen. Die ondersteuning kan allerlei vormen aannemen, bijvoorbeeld het opzetten van projecten en het managen daarvan, het organiseren en voorbereiden van bijeenkomsten, mensen bij elkaar roepen, uitzoekwerk, opvolgen en initiëren van acties, uitwerken van inhoudelijke notities. JETZT koppelt young professionals met een sterke maatschappelijke drijfveer aan deze maatschappelijke opgaven en organisaties. Om plannen van papier te halen en/of projecten op of door te starten, als (deel)projectleider, rechterhand van een (programma) manager, of anderszins. Geen adviseer, maar realisatiekracht. Van overleggen naar zichtbaar resultaat. Zij worden daarbij begeleid door senior-adviseurs van Rijnconsult.

riekenoomen.nl

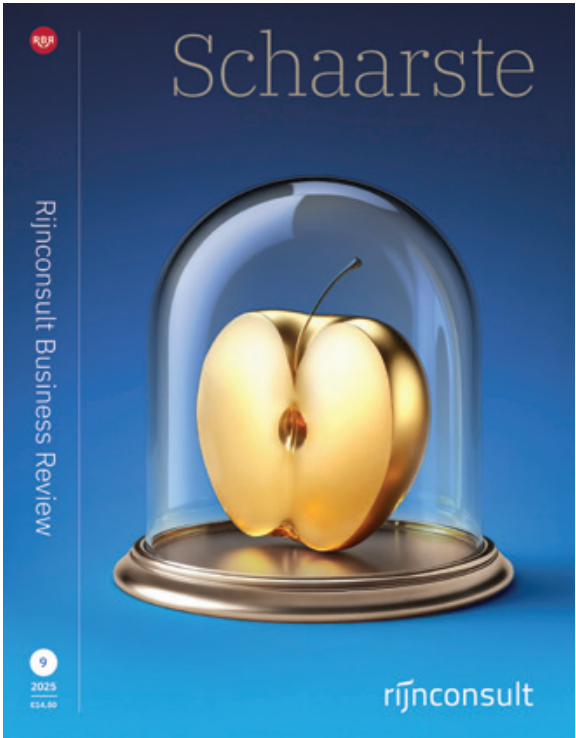
integratedconsulting.nl

jetzt.direct

Samenwerkingspartners



Colofon



© Copyright 2025
 Niets uit deze uitgave mag op enigerlei wijze worden overgenomen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

- Uitgever**
 Rijnconsult
- Auteurs**
 Ad Verbogt
 Andrea Wotte
 Anneke Bergsma
 Arend Dekker
 Auke de Ridder
 Berend Mutsaers
 Boris Gooskens
 Danny Huisman
 Dio Simmelink
 Ger de Kok
 Henny Luijten
 Kim van Dorp
 Maartje Ruskamp
 Marit Ubachs
 Niels van Dongen
 Rogier Kelderman
 Rosa Witziers
- Redactiecommissie**
 Henny Luijten
 Marit Ubachs
 Melanie van Thor
 Rosa Witziers
 Thomas Engwegen
 Tim Rosendahl
- Hoofdredactie en productie**
 Henny Luijten
- Ontwerp**
 Béla Zsigmond
- Drukwerk**
 Verhagen
 Communicatie
- Oplage**
 1000



Beeldmateriaal
 De redactie heeft haar uiterste best gedaan om bronnen en rechthebbenden van beeldmateriaal dat wordt gebruikt te achterhalen en te vermelden. Wanneer desondanks beeldmateriaal wordt getoond waarvan u (mede)rechthebbende bent en voor het gebruik waarvan u niet als bron of rechthebbende wordt genoemd, ofwel voor het gebruik waarvan u geen toestemming verleent, kunt u zich in verbinding stellen met de redactie. Het magazine heeft een non-commercieel karakter.

rīnconsult
organisatieadvies