



**Noord-Holland
Noord Gezond**

Samen voor de gezondste regio!

Sociale innovatie: de kracht van anders organiseren

Luc Pieters, 06-30027828, lpeters@sigra.nl

30 oktober 2025

**Samen sterk
voor zorg & welzijn**

Een systeem op breken...

“Je kunt problemen niet oplossen met dezelfde manier van denken die ze heeft veroorzaakt.”

Aanhoudende personeelstekorten

Overweldigende werkdruk

Stijgend verzuim

Traditionele oplossingen schieten te kort

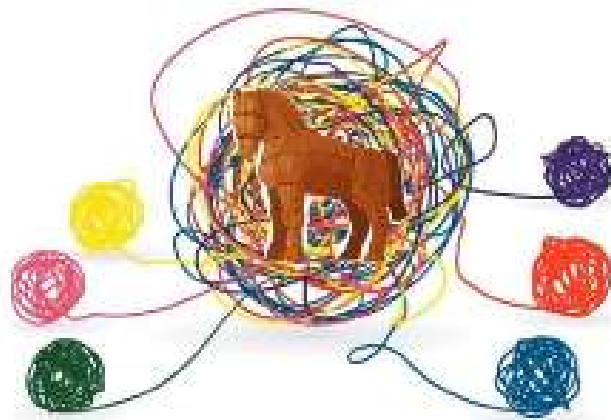
Een “Wicked Problem”

Wicked Problem

Een complex vraagstuk waarin oorzaak en gevolg onduidelijk zijn en elke oplossing nieuwe problemen creëert.



- Geen eenduidige probleemdefinitie
- Iedere stakeholder ziet het anders
- Geen simpele 'juiste' of 'foute' antwoorden
- Het probleem evolueert met elke interventie



Een probleem waarbij elke oplossing het risico loopt **nieuwe kluwens** te creëren.

Dat vraagt:

- + Fundamenteel andere manier van denken over samenwerken en leiderschap
- + Visie
- + Lef

= 'Ruimte' nemen om samen te bouwen.

Controle → vertrouwen

Symptoombestrijding → systeemvernieuwing

Anders organiseren: vanuit vertrouwen, gelijkwaardigheid en zingeving.

Whitepaper:

Sociale Innovatie in de zorg: De kracht van anders organiseren

"Waarom traditionele oplossingen onvoldoende effect hebben en wat er wél nodig is."

<https://www.sigra.nl/whitepaper-sociale-innovatie-in-de-zorg-de-kracht-van-anders-organiseren>

Auteurs: Astrid Bijl, Maud Smulders (Veranderzicht), Félice de Charro, Luc Pieters (Sigra)

Sociale innovatie & drie strategische richtingen

In de praktijk

1. Anders organiseren

Werk opnieuw ontwerpen, anders verdelen, en slimmer organiseren op basis van de talenten die er al zijn. Door werk anders te organiseren ontstaat ruimte, kwaliteit en menselijke waarde.

2. Ecosysteem

Om arbeidsmarktproblemen werkelijk aan te pakken, moeten we van concurrentie naar samenwerking bewegen

3. Leiderschap

Liminaliteit: Leiderschap in de Tussenfase Tussen 'oud' en 'nieuw' ligt een periode van onzekerheid, chaos en zoeken: de liminale fase. Deze tussenfase wordt vaak vermeden, maar is juist de kraamkamer van echte innovatie.

Activiteiten waarin we samen optrekken

- ✓ Sociale innovatie in **Sigra Innovatienetwerk**, als terugkerend onderwerp op agenda
- ✓ **Informatie bijeenkomsten met NL werkt aan werk:**
80 leden bereikt, algemene sessies over wat sociale innovatie is, met praktijkvoorbeelden
- ✓ **Vervolg werksessies:**
12 leden. Brainstormen over sociale innovatie, om ermee aan de slag te gaan. Leerpunt financiering en gebrek aan experimenteer ruimte.
- ❑ 2 daagse **training toezichthouders & inzicht in business cases** wat levert het per jaar op
- ❑ **Denktank → Manifest.**
VNO-NCV, TNO, Regioplus, aantal progressieve zorgbestuurders, kennisdragers en Veranderzicht
- ❑ **Whitepaper** om onderwerp weer te laden in de zorg. Vervolg handelingsperspectieven

“De roep om vernieuwing komt niet alleen uit het **hoofd**, maar vooral uit het **hart**.”

Een praktijkvoorbeeld





Voldoende personeel zorg van morgen

**klein beginnen,
in stapjes continue
verbeteren**

Zorgproces opnieuw ingericht

- terug naar de bedoeling
- reductie verstoring /verspilling
- eigen model o.b.v. Six Sigma
- perspectief medewerker centraal
- nieuw proces digitaal faciliteren

Gedifferentieerde inzet personeel

- kwaliteiten /rollen in plaats van functie
- ruimte voor andere instroom (statushouders, méér leerlingen)
- anders leren samenwerken

Beeld 1e 100 dagen

MAAR ZO ZO...

- kwaliteit
- patiënttevredenheid

ZORG OVER

- werkdruk, verzuim
- te snelle doorstroom IC

KANSEN

- complexiteit reduceren
- team barst van talent



VAN:



1 verpleegkundige 4 patiënten

100% HBO VPK

NAAR:

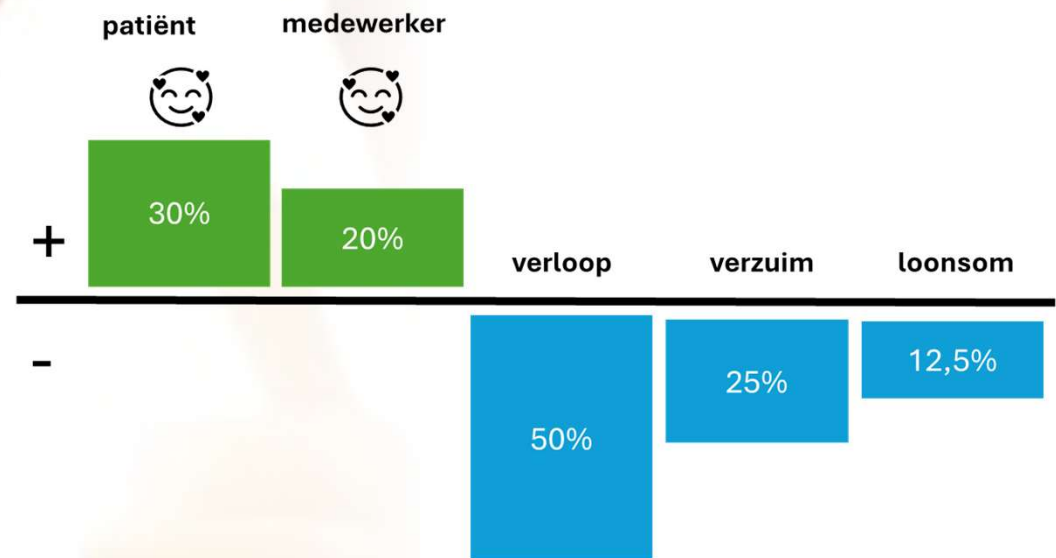
3 zorgprofessionals 12 patiënten

33% HBO VPK, 33% MBO VPK, 33% ondersteuner



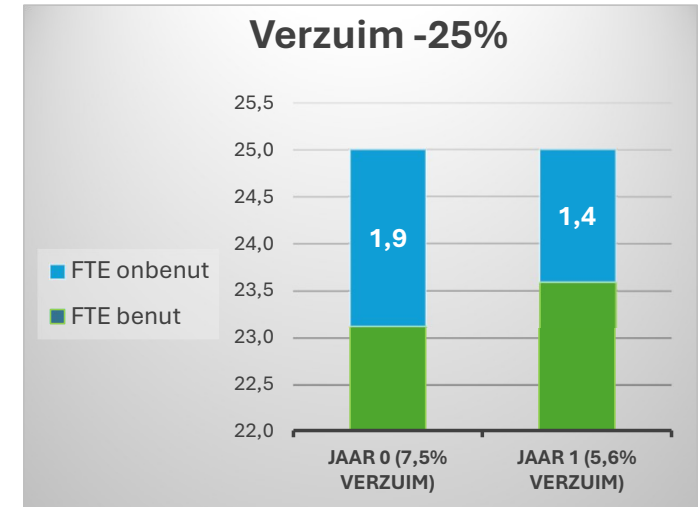
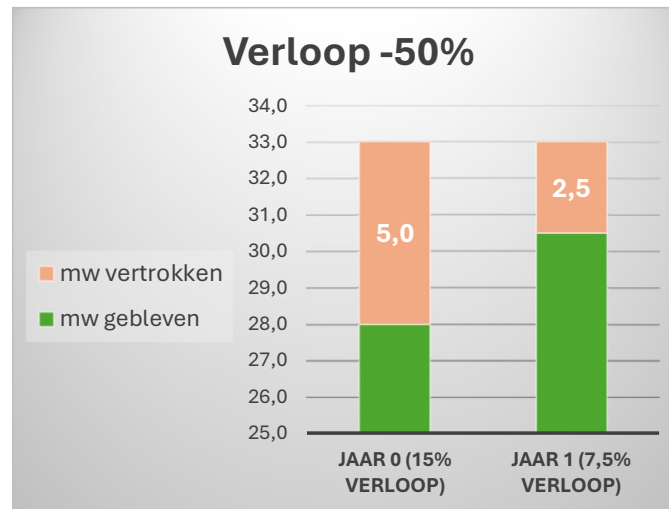
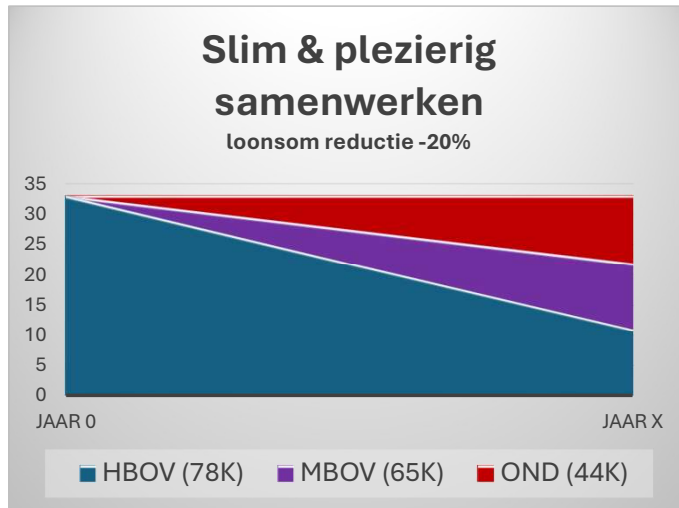
Resultaten

- vrijwel direct effect werkdruk
- zelfde 'productie' met 2/3 verpleegkundigen
- gevulde pijplijn gediplomeerde verpleegkundigen
- duurzaam werk 15+ statushouders



Financieel potentieel aanpak sociale innovatie

(uitgangspunten: zorgteam ziekenhuis **25 FTE/33 mw**, loonsom **±€ 2 miljoen**, gemiddeld gerealiseerd %↓)



- model €400.000 voordeliger (brutoloon incl. wg. Lasten)
- jaarbesparing bij een transitie in 1,5 jaar
- **±€267.000**

- verloop zorg/welzijn '24:15%
- werving, tijdelijke vervanging, productiviteitsverlies inwerken
- kosten per mw gem €10.000
- **±€25.000**

- verzuim zorg/welzijn '24: 7,5%
- onbenutte verzuimuren
- excl. besparingen verzuimbegeleiding
- **±€33.000**

totaal besparing
± €325.000



Sociale innovatie



In de praktijk



Aanknopingspunten voor HR

- HR heeft strategische en innovatieve rol
- Leiders in hun kracht zetten: het nieuwe type herkennen
- Help de rigiditeit van plannen van aanpak en functiestructuren lost te laten.
- Denken in rollen i.p.v. functies.
- Uitwerken binnen eigen organisatie in 'kickstart sociale innovatie' (2 dagdelen)