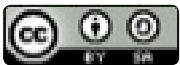




# Werk verandert

21<sup>st</sup> century skills  
in de praktijk

Petra Biemans  
Ellen Sjoer  
Rien Brouwer  
Karin Potting



Werk verandert: 21st century skills in de praktijk van Petra Biemans, Ellen Sjoer, Rien Brouwer, Karin Potting is in licentie gegeven volgens een Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie.

Deze publicatie is een gezamenlijke uitgave van Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool.

2017 Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool

ISBN: 978-90-77812-54-9

# Inhoud

<b>Hoofdstuk 1 Inleiding</b>	5	<b>Hoofdstuk 5 Financieel adviseur</b>	39
Literatuur	9	Een werkdag van Peter	39
<b>Hoofdstuk 2 Politieagent</b>	11	De financieel adviseur in de context bezien	39
Een werkdag van Mick	11	Kern van de verandering	41
De politieagent in de context bezien	12	De financieel adviseur en de 21st Century Skills	43
Kern van de verandering	13	Waar gaat het naartoe?	45
De politieagent en de 21st Century Skills	16	Ten slotte	46
Waar gaat het naartoe?	18	Literatuur	46
Ten slotte	18	<b>Hoofdstuk 6 Piloot</b>	49
Literatuur	19	Een werkdag van David	49
<b>Hoofdstuk 3 Accountant</b>	21	De piloot in de context bezien	49
Een werkdag van Fiona	21	Kern van de verandering	51
De accountant in de context bezien	21	De piloot en de 21st Century Skills	54
Kern van de verandering	22	Waar gaat het naartoe?	56
De accountant en de 21st Century Skills	24	Ten slotte	56
Waar gaat het naartoe?	26	Literatuur	57
Ten slotte	27	<b>Hoofdstuk 7 Conclusies en vervolg</b>	59
Literatuur	27	<b>Over de auteurs</b>	64
<b>Hoofdstuk 4 Verpleegkundige</b>	29	<b>Quick Scan</b>	66
Een werkdag van Daniëlle	29		
De verpleegkundige in de context bezien	30		
Kern van de verandering	31		
De verpleegkundige en de 21st Century Skills	32		
Waar gaat het naartoe?	35		
Ten slotte	36		
Literatuur	37		



# 1 Inleiding

Wat verandert er op de werkplek en wat is er nodig om daarin als beroepsbeoefenaar blijvend van waarde te kunnen zijn? Twee hogescholen, De Haagse Hogeschool en Inholland, stelden zich deze vragen. Na het lezen van stapels trendrapporten over beroepen in 'transitie' en het deelnemen aan de daaropvolgende discussie over de 21st century skills in het onderwijs, wilden zij weten wat er nu echt verandert op de werkplek om daar op een adequate manier op te kunnen reageren. Deze vraag is van belang voor organisaties in het algemeen en de HRM praktijk in het bijzonder. Het vak van de HRM'er gaat immers over de wijze waarop organisaties met hun mensen omgaan en hoe zij de talenten van medewerkers kunnen aanwenden. Het is ook een belangrijke vraag voor opleidingen in het hoger onderwijs. In hoeverre leidt het hoger beroepsonderwijs op voor beroepen die straks niet meer bestaan of er in ieder geval heel anders uit gaan zien?

Om de context van veranderingen op het werk te schetsen, kijken we eerst naar de trendonderzoeken die zijn uitgevoerd. De afgelopen jaren zijn er vele rapporten verschenen over de veranderingen die plaatsvinden op de arbeidsmarkt, in organisaties, in regio's en in ons dagelijks werk. Zie o.a. Frey e.a. 2014; Arntz e.a. 2016; Went e.a. 2015; World Economic Forum 2016 (een selectie staat in de bijgevoegde literatuurlijst). Deze publicaties tonen aan dat deze veranderingen zich de komende jaren, onder invloed van de voortschrijdende internationalisering, digitalisering en robotisering in rap tempo voort zullen zetten (Est & Kool 2015).

Ook aan onze twee hogescholen zijn externe signalen onderzocht en in kaart gebracht. De Haagse Hogeschool heeft gekeken naar de belangrijkste economische ontwikkelingen. Er zijn vier 'drivers for change' geïdentificeerd. Deze vier ontwikkelingen zijn bepalend voor de toekomst van onze economie:

1. Continue innovatie en vernieuwing
2. Continue ondernemerschap
3. De menselijke maat
4. Global challenges: organiseren van duurzaamheid (Knuppe, Valkenburg en Fredriksz 2015)

Deze vier trends schetsen een beeld van toenemende technologische ontwikkeling met name vanuit de ICT. Hiertoe moet de mens zich verhouden. Regie over het eigen leven en een zekere mate van verbondenheid zijn dan belangrijke kernwaarden. Technologie maakt het mogelijk om zaken grootschalig te organiseren, maar ook op grote schaal kleinschaligheid. Bottum-up initiatieven al dan niet winstgedreven, zoals buurtzorg of de deeleconomie worden opgezet.

Bij Inholland is er ingezoomd op het economische werkveld. Een kwalitatief onderzoek is uitgevoerd naar de vraag: Welke ontwikkelingen in het economische werkveld doen zich voor en wat zijn de gevolgen hiervan voor organisatie en werk? Zij onderscheiden de volgende 14 trends:

1. Arbeidsrelaties worden steeds vluchtiger
2. Big Data wordt bigger
3. Crosscultureel organiseren en ondernemen
4. De werknemer moet superman worden
5. Doorlopende en doodlopende loopbanen
6. Flexibele organisatiegrenzen
7. Grenzeloos ondernemen
8. (Hyper)diversiteit wordt de norm
9. IT is ticking
10. Omgaan met het 'Billie Turf effect'
11. Onderwijs verschuift en verbreedt
12. Opkomst van de multimania organisatie
13. Oplettend en loslatend leiderschap
14. Veranderend speelveld voor financials (Biemans, Çelik, De koning en Ropes 2015)

### Life and Career Skills

Flexibiliteit en  
aanpassingsvermogen  
Zelfregulering  
Initiatief  
Productiviteit en accountability  
Sociale en cross culturele  
vaardigheden  
Verantwoordelijkheid  
Leiderschap

### Learning and Innovation Skills

Creativiteit  
Innovatie  
Kritisch denken  
Probleemoplossend vermogen  
Communicatie  
Samenwerken

### Information, Media and Technology Skills

Digitale geletterdheid (ICT  
vaardigheden)  
Informatievaardigheden  
Mediawijsheid

Ook uit dit onderzoek blijkt dat digitalisering niet meer is weg te denken en zij verandert het werk fundamenteel. Medewerkers worden belangrijker dan ooit tevoren en krijgen te maken met de overtreffende trap: big data worden alleen maar 'bigger', hyperdiversiteit wordt de norm, de opkomst van de 'multimania' organisatie. Alleen een superman of supervrouw kan hierin nog adequaat handelen.

Wij raakten steeds meer geïnteresseerd in deze superwerknemers die superslim, supersociaal en superflexibel moeten zijn als politieagent, als verpleegkundige of als accountant. Ook onze studenten werden gaandeweg steeds nieuwsgieriger naar wat deze trends voor hen gaan betekenen. Op beide hogescholen hebben de lectoraten HRM en Persoonlijk Ondernemerschap (Inholland) en Duurzame Talentontwikkeling (De Haagse Hogeschool) daarom in samenwerking met het onderwijs een programma vormgegeven waarin studenten een (afstudeer) onderzoek konden uitvoeren naar de vraag:

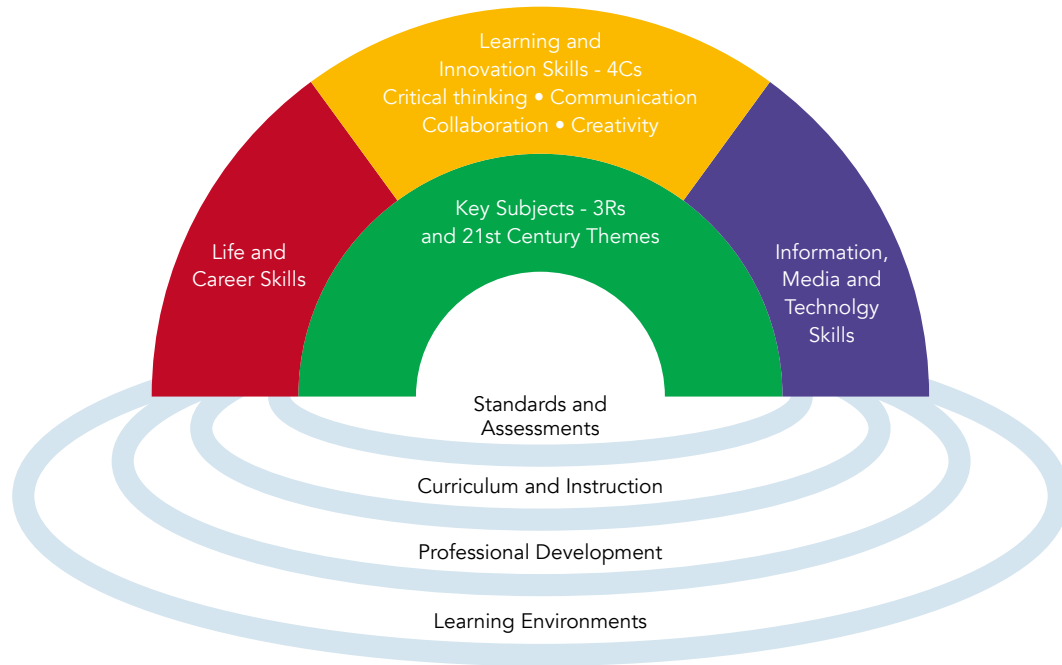
***Welke concrete veranderingen hebben plaatsgevonden op het werk en welke 21st century skills zijn of worden essentieel om het werk te kunnen blijven uitvoeren?***

Studenten konden zelf een keuze maken uit een aantal beroepen of functies. Gekozen is voor o.a. politieagent, accountant, verpleegkundige, financieel adviseur van een bank en piloot. Vervolgens zijn zij zich gaan inlezen in de context van het beroep: Hoe komt de politieagent in het nieuws; hoe worden zij opgeleid? Uiteraard hebben de studenten zich ook verdiept in de 21st century skills. Toonaangevende raamwerken zijn naast elkaar gelegd en een groot aantal '21st century skills' is geoperationaliseerd. Die geoperationaliseerde termen hebben we ook verwerkt in de Quick Scan die is opgenomen aan het einde van dit boek.

We hebben gekozen om het 'Framework for 21st Century Learning' (P21 model) te gebruiken, o.a. omdat dit model goed gedocumenteerd is. Het model is in de Verenigde Staten gezamenlijk ontwikkeld door het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid (Partnership for 21st Century Skills, zie [www.P21.org](http://www.P21.org)). In het model worden de skills in de volgende (voor het werken) belangrijke vaardigheden ingedeeld:

## P21 Framework for 21st Century Learning

21st Century Student Outcomes and Support Systems



*Framework for 21st Century Learning, bron: [www.P21.org](http://www.P21.org)*

Iedere student heeft een serie interviews met beroepsbeoefenaren gehouden met behulp van semigestructureerde interviewschema's. Een aantal studenten heeft ook nog aanvullende interviews in de omgeving van de beroepsbeoefenaren gehouden, bijvoorbeeld met een manager of met een HR-functionaris. Alle gesprekken zijn opgenomen, getranscribeerd en vervolgens door de studenten geanalyseerd.

Aan dit boek hebben 19 studenten meegewerkt. Zij hebben in totaal 119 interviews afgenomen. De studenten zijn bij dit onderzoek begeleid door de lectoren en twee docent-onderzoekers. Dit praktijkonderzoek heeft een rijke

oogst opgeleverd waar wij bijzonder trots op zijn. In dit boek presenteren wij wat er verandert op de werkplek van beroepen/functies die nog altijd een grote aantrekkingskracht uitoefenen.

We hebben voor dit onderzoek vooral professionals zelf bevraagd. Een beperking van deze studie zou kunnen zijn dat professionals in de huidige praktijk niet altijd degene zijn die veranderingen scherp zien; zij hebben belang bij de status quo, zou men kunnen veronderstellen. Dit bleek in de praktijk niet zo te zijn: veel professionals zijn goed in staat aan te geven wat er nu gebeurt in hun werkpraktijk, hoe dat hun werk heeft veranderd, wat dat van hen vereist en wat er nog verder zal veranderen. Dit levert interessante beelden op, direct op de werkvloer verzameld.

In dit boek hebben we de veranderingen bij vijf beroepen/ functies nader uitgewerkt. Achtereenvolgens gaan we in op:

- Politieagent
- Accountant
- Verpleegkundige
- Financieel adviseur van een bank
- Pilot

Hoe verschillend deze beroepen/functies op het eerste gezicht ook zijn, er blijken zich in de werkprijktijk meerdere opvallende overeenkomsten af te tekenen. Deze beschrijven we in een afrondend hoofdstuk, waarbij tevens aanknopingspunten worden genoemd voor vervolgonderzoek.

In de bijlage ten slotte treft u een zelfscore test aan. Aan de hand van een vragenlijst, die we hebben gebaseerd op de 21st century skills, kunt u kijken in hoeverre u voorbereid bent op de toekomst en beschikt over de vaardigheden die nodig zijn in de 21ste eeuw.

Veel leesplezier!

dr. Petra Biemans  
dr. Ellen Sjoer  
Rien Brouwer  
dr. Karin Potting

*Met dank aan de 19 studenten van Inholland en De Haagse Hogeschool die een bijdrage hebben geleverd aan ons onderzoek. Welke student waaraan heeft bijgedragen, staat aan het einde van ieder hoofdstuk.*



## Literatuur

- Arntz, M., T. Gregory, U. Zierahn (2016), The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189, OECD Publishing, Paris. Via <http://dx.doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- Bellanca J.A., R. Brandt (2010), 21st Century skills Rethinking how students learn, Solution Tree Press.
- Biemans, P., G. Çelik, P. de Koning, D. Ropes (2015), Business Trends, uitgave Inholland. Via [www.inholland.nl/BRC](http://www.inholland.nl/BRC)
- Boswinkel, N., E. Schram (2011), De toekomst telt, SLO. Via [www.slo.nl](http://www.slo.nl)
- Christoffels I., P. Baay (2016), De toekomst begint vandaag: 21ste-eeuwse vaardigheden in het beroepsonderwijs. Via [www.ecbo.nl](http://www.ecbo.nl)
- Deloitte (2015), The Robots are coming; a Deloitte insight report, Deloitte via [www.Deloitte.com](http://www.Deloitte.com)
- Est, R., L. Kool (2015), Werken aan de Robotsamenleving: visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid, Rathenau instituut
- Frey, C.B., M. Osborne (2013), The future of Employment: How Susceptible are jobs to Computerisation?, Oxford. Via [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)
- Knuppe, M., R. Valkenburg, S. Fredriksz (2015), Creating value in the Next Economy, uitgave De Haagse Hogeschool.
- ROA (2013), De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2018, ROA-R-2013/11, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt Maastricht University School of Business and Economics. Via [www.roa.nl](http://www.roa.nl)
- The Economist (2016), The Future of Work: Today's world of work is completely different to anything that's gone before. How can you stay ahead? Via <http://learnmore.economist.com/story/57a849c338ba0ee26d98a68d>
- Voogt, J., N. Pareja Roblin (2010), 21st Century Skills Discussienota, Universiteit Twente.
- Went, R., M. Kremer, A. Knottnerus (2015), De Robot de baas: de toekomst van werk in het tweede machinetijdperk, WRR. Via [http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-verkenningen/Verkenning\\_31\\_De\\_robot\\_de\\_baas\\_4-12-2015\\_def.pdf](http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-verkenningen/Verkenning_31_De_robot_de_baas_4-12-2015_def.pdf)
- World Economic Forum (2016), The Future of Work: Employment, Skills and the Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Via <https://www.weforum.org/reports>
- WRR (2013), Naar een lerende Economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland, Amsterdam University Press. Via [www.wrr.nl](http://www.wrr.nl)



# 2 Politieagent

## Een werkdag van Mick

Mick heeft deze week avonddienst. Zijn vrouw komt net thuis uit haar werk als hij op het punt staat te vertrekken. Even kort de dag bespreken, de kids een zoen en dan op pad. Het is vrijdagavond, eind mei en mooi weer. Hij verwacht dat het wel weer druk en chaotisch kan worden. Op het bureau worden de taken verdeeld en gaat iedereen op pad. Vanavond zitten ze met zijn drieën in de auto. De chef wil weer eens een keer buitenerfing opdoen en gaat met hen mee. De sfeer is gemoedelijk. Raampjes open en ze praten wat over het werk en andere zaken.

De eerste melding dient zich al snel aan. Een dronken man maakt amok op een plein midden in het uitgaansgebied van de stad. De terrasjes zitten vol en de man stuitert daar schreeuwend en wild zwaaiend met zijn armen tussendoor. Links en rechts sneuvelt er wat glaswerk en de sfeer verandert snel. Het ziet er behoorlijk angstaanjagend uit allemaal. Ze lopen op hem af. De man brabbelt wat onverstaanbaars in een buitenlandse taal. Pools schatten ze in. Iemand op het terras kent gelukkig Pools en probeert te tolken, maar er is geen zinnig woord uit te krijgen. De man wordt agressief. Met zijn drieën proberen ze hem tot bedaren te brengen, maar dat mag niet baten. Mick houdt hem vast, maar dat blijkt evenmin te lukken. Na het nodige getrek en geduw zijn ze genoodzaakt om hem met zijn drieën in bedwang te houden. De man is zelfs zo agressief dat ze hem op de grond moeten duwen. Het arrestantenbusje is er snel en door vijf agenten wordt de man vervolgens niet al te zachtzinnig in de bus gezet en afgevoerd. Jammer dat een gezellig biertje zo uit de hand kan lopen. Uit zijn ooghoek ziet Mick dat er druk gefilmd wordt met de smartphones door de terrasbezoekers. Gelukkig hebben ze sinds enkele maanden standaard bodycams. Dat maakt het dagelijks opereren in dergelijke situaties makkelijker en onterechte negatieve beeldvorming kan worden ontkracht.

Ze vervolgen hun rit. Enige tijd later is er een nieuwe melding. Een klein meisje, een peuter nog van een jaar of drie, is haar ouders kwijt. Ze staat bij een supermarkt samen met een grote aangelijnde hond. Enkele klanten hebben haar opgevangen en staan bij haar. Ze zien het groepje vanuit de verte staan en lopen erheen. Het meisje heeft een veel te groot T-shirt aan, een kort broekje en roze slippertjes. Ze kijkt Mick met haar blauwe ogen en vanonder een blonde pony vrolijk aan. Ook de hond, een golden retriever, kwispelt vrolijk. Ze is in het geheel niet overstuur. Doorgaans zijn dergelijke kleine kinderen toch wel een beetje geïmponeerd door een paar grote mannen in uniform. Het personeel van de supermarkt kent het kind niet. Ze kwam zomaar aanlopen en er waren geen ouders of verzorgers in de buurt te bekennen. Daarom heeft men de politie gebeld. Mick en zijn collega's hebben geen idee waar ze moeten zoeken en het meisje is te klein om aan te geven waar ze vandaan komt. Ze nemen haar mee naar het bureau. In de auto kwebbelt ze er lustig op los en ze geeft Mick een handje bij het uitstappen. De hond ziet alles welwillend aan en kennelijk vertrouwt ook hij de agenten. Wat zullen de ouders ongerust zijn! Mick heeft zelf jonge kinderen en kan zich er alles bij voorstellen.

Op het bureau maken ze een foto en verspreiden die onder de collega's. Maar niemand kent haar. Evenmin is er een melding van een vermist kind. In overleg met de leiding verspreidt Mick de foto via social media met een korte zin erbij, zodat het makkelijk te verspreiden is. "Wie herkent dit meisje? Liep met haar hond over straat." Het bericht wordt snel en veel gedeeld. Kort erna wordt er gebeld, horen ze van de meldkamer. Een moeder die het meisje herkent van de peuterspeelzaal. Ze kent de ouders niet maar de leiding van de crèche vast wel. Mick neemt contact op met de opvang, wat nog even lastig is zo in de avond, maar dat lukt gelukkig en ze rijden snel richting het adres.

De ouders hebben enkele minuten geleden pas ontdekt dat het meisje niet in haar bedje lag en zijn super ongerust. Ze zaten in de achtertuin en hadden niet door dat hun dochtertje met de hond aangelijnd de voordeur had verlaten. Gelukkig liep het goed af!. Mick verwijdert het bericht snel met de melding dat het meisje weer is herenigd met haar ouders. Social media, het heeft ook zo zijn voordelen. (Geïnspireerd op de interviews en op <https://www.politie.nl/blogs>)

### De politieagent in de context gezien

De politie krijgt veel aandacht in de pers, maar deze is doorgaans niet zo positief. In mei 2016 verscheen er een rapport (Huisman e.a. 2016) waarin de politie zichzelf de maat neemt. In dit rapport wordt o.a. geconcludeerd dat veel problemen ontstaan doordat klassiek opgeleide agenten moeite hebben hun weg te vinden in een "digitaliserende samenleving waar criminelen over middelen beschikken om van een afstand hun slag te slaan." Binnen de politie heerst ontevredenheid over de eigen prestaties. Dit wordt in het rapport toegeschreven aan "ontbrekend vakmanschap, inefficiënte toerusting en onvermogen om vernieuwingen goed te implementeren." Een situatie die wordt versterkt omdat een fors deel van de politie bezig zou zijn met "verantwoording naar boven" (Huisman e.a. 2016) en omdat agenten het moeilijk vinden openlijk kritiek te geven op leidinggevenden en collega's (Van den Brink e.a. 2015).

Verder is er de nodige maatschappelijke ophef over etnisch profileren (AD 3 oktober 2016). Volgens de officiële kanalen is etnisch profileren niet de werkwijze van de politie. Politietop en minister houden vol dat etnisch profileren slechts incidenteel voorkomt, maar agenten zeggen dat het "aan de orde van dag" is. Het past in de "patseraanpak" die men in de praktijk hanteert en die doorgaans succesvol blijkt (NRC 11 juni 2016).



Ook speelt dat alles tegenwoordig wordt vastgelegd. Er verschijnen met enige regelmaat filmpjes op social media waarin te zien is dat de politie mensen onheus bejegt of al dan niet vermeend buitensporig geweld gebruikt, zoals bleek bij de Haagse Mitch Henriquez (zomer 2015).

Dit alles tegen een achtergrond van terreurdreiging die ook in Nederland latent aanwezig is.

In deze setting moeten agenten hun werk doen. Een setting die geenszins eenvoudig is. Toch zijn de politieagenten zich over het algemeen bewust van de complexiteit van hun werksituatie en spelen morele overwegingen in het dagelijkse werk een belangrijke rol, zo blijkt uit onderzoek (Van den Brink e.a. 2015).

*Van diender naar dienend en nu zoeken naar een balans.*

Dit wordt versterkt omdat de afgelopen decennia het beeld over de politie sterk aan verandering onderhevig is geweest. De vanzelfsprekende autoriteit van de politieagent uit de jaren zestig van de vorige eeuw is verdwenen. Evenals het beeld van de politie als je grootste vriend. Een slogan die in de jaren tachtig gebezigd werd en stond voor een politie die dienstbaar was. Maar de impliciete veronderstelling dat zelfstandige burgers zelf wel konden bepalen wat goed en kwaad is, bleek niet houdbaar. Eind jaren negentig hebben burgers genoeg van asociaal gedrag en is er weer behoefte aan duidelijkheid en een politie die handhaaft. Een revival van de normen en waarden. Volgens Van den Brink (NRC 4 september 2016) heeft dit geresulteerd in een dubbele opdracht voor de politie: én dienstbaar én waakzaam. Hulp bieden en handhaven tegelijkertijd. Dit levert spanning en morele dilemma's op: want wanneer kies je nu voor welke rol? Deze spanning is ook terug te vinden in ons onderzoek:

*"Jij beslist het, jij doet het. Je bent politieagent. Je krijgt natuurlijk vanuit de leiding te horen wat je moet doen, maar uiteindelijk moet je het bij die melding zelf doen en sta je er met je collega of alleen op dat moment. [...] Niemand houdt je hand vast, de meldkamer weet ook niet wat jij kan en precies zal doen. Dat moet jij geheel zelf bepalen. [...] Ga je wel of niet geweld gebruiken? Ga je wel of niet schieten? Je hebt niet steeds iemand die zegt 'en nu ga je schieten of geweld gebruiken.'"*

### Kern van de verandering

Uit de interviews die zijn gehouden met agenten, komen een drietal maatschappelijke ontwikkelingen telkens weer naar voren die van invloed zijn op de rol en de positie van politieagenten:

- Toenemende agressie op straat
- Mondigheid van het publiek
- Toenemende protocollisering
- De 'spotlights' van de social media en in het verlengde hiervan de informatietechnologie.

De agressie waarmee politieagenten te maken krijgen, neemt niet alleen toe in frequentie maar ook in heftigheid. Parallel daaraan speelt een steeds grotere mondigheid van de burgers én het verschijnsel dat alles continue gefilmd wordt. Probleem is soms dat men fragmenten selecteert waardoor er een verkeerd beeld ontstaat. Of men kent de context niet:

*"Burgers spreken je anders aan. [...] Nu denken ze snel dat ze in hun recht staan. Dan komt er bijvoorbeeld één die een wetsartikel op zijn telefoon zoekt en laat zien en zegt dat hij in zijn recht staat, terwijl het heel vaak niet zo is."*



Deze maatschappelijke veranderingen hebben hun weerslag op het werk van politieagenten: men moet voortdurend alert zijn op wat men doet en wat men zegt. Men moet niet te welwillend en toegevend zijn want dan word je niet serieus genomen. Anderzijds ook niet te expliciet en doortastend, want dan staat het op facebook. Het is voortdurend zoeken naar een goede balans in de manier waarop je communiceert met burgers en dat legt een behoorlijke druk, die dagelijks voelbaar is tijdens het werk op straat: *“Je moet stevig in je schoenen staan, daadkrachtig zijn, maar niet altijd. Dat moet op z'n tijd. Je kunt iedereen gelijk tegen de grond klappen, maar daar hebben we niks aan. Sociaal vaardig is belangrijk en tegelijkertijd niet over je heen laten lopen.”*

*“Vroeger moest je opstaan als je chef binnen kwam, nu is dat niet meer zo.”*

Daarbij is de context binnen de politieorganisaties ook voortdurend aan verandering onderhevig. Zo kent de politie de langste en grootste publieke reorganisatie van Nederland. Een reorganisatie die al sinds 2012 gaande is en waarvan het einde nog niet in zicht is. Dit heeft veel effect op de medewerkers, met ziekteverzuim, onzekerheid en cynisme tot gevolg. Naast deze structuurveranderingen, is er ook sprake van veranderingen in werkwijze, processen en cultuur. Dominant daarin is de toenemende protocollisering:

*“Ik merk dat er steeds meer protocollen bij zijn gekomen over hoe je moet handelen als er een verkeersongeval is. [...] Alles is nu precies vastgelegd: wie er gewaarschuwd moet worden wat er gedaan moet worden. [...] En als er een flinke aanrijding is, moet je aan de hulpofficier van justitie vragen of de verkeersongevallenanalist erbij moet komen. Vroeger deden we dat allemaal zelf.”*

Tegelijkertijd krijgt de individuele politieagent meer verantwoordelijkheid toebedeeld: werd je enkele decennia geleden geacht een leidinggevende zonder meer te gehoorzamen, tegenwoordig werkt dat anders. Ten eerste omdat de jongere generatie simpelweg anders in elkaar steekt: “Vroeger was het heel simpel als een chef zei dat je in de sloot moest springen dan deed je dat. De jongere generatie is heel anders. Die nemen dat niet zomaar aan en willen weten waarom. Waarom moet dat? [...] vooral de oudere garde die niet mee is gegaan in de tijd [...] vinden de nieuwe jonge collega's soms heel vervelend en brutaal. Terwijl ik wel vind dat ze een eigen mening mogen hebben”

Ten tweede omdat je als agent dan wel de protocollen moet volgen, maar ook moet weten wanneer je ervan moet afwijken, want achter protocollen kun je je niet meer verschuilen tegenwoordig. Er wordt dus een steeds groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid.

“Ik denk dat door die vrijheid die je steeds meer krijgt, je meer verantwoordelijk bent voor de fouten die je maakt als politieagent. Daar zit een gevaar in, dat je dingen buiten je boekje gaat doen. Dan start er meteen een onderzoek naar je als het fout gaat. Je moet je daar heel goed bewust van zijn.”

*“De politiek gaat steeds meer opleggen, er moet gemeten worden. KPI's moeten worden opgemaakt. Ze gaan op een gegeven moment meten hoe jij presteert, alles vastleggen en daarop sturen.”*



Als derde speelt de informatietechnologie een belangrijke rol. Niet alleen zoals eerder genoemd omdat alles wat je doet gefilmd kan worden, maar ook omdat burgers met behulp van social media ingezet kunnen worden om bijvoorbeeld een inbreker te vinden. Daar wordt veel en succesvol gebruik van gemaakt. Ten slotte biedt de technologie de mogelijkheid om snel informatie te verkrijgen.

Zo kan er via internet gespeurd worden naar handel in illegaal vuurwerk en beschermde dieren. Maar vooral is belangrijk dat je vanaf je telefoon direct toegang hebt tot de gegevens die nodig zijn voor een goede uitvoering van het vak: "Als je nu naar een melding gaat, krijg je achtergrondinformatie. De agent op straat weet dan al van tevoren of de persoon eerder was aangehouden voor huise-lijk geweld, vuurwapen gevaarlijk is, etc. (..) Dit is de laatste jaren nog beter en sneller geworden."

Kanttekening daarbij is wel dat de politie qua technologie wel vaak behoorlijk achterloopt. Men kan in de praktijk de criminelen niet of nauwelijks bijhouden.

*"Vorig jaar liepen wij als enige organisatie met verouderde BlackBerry's. [...] Er was altijd van alles mis met de BlackBerry's. Nu hebben wij een Samsung s5. Op zich een mooie telefoon, maar ze zijn nu alweer bij de s7 geloof ik en de s8 komt binnenkort uit. Het heeft de organisatie enorm veel geld gekost. Het was achteraf geen slimme zet om de s5 te kopen, aangezien kort daarna de nieuwe versie uit kwam. Dus we lopen weer eens achter."*

*"Veel dingen die wij mee maken zijn niet voor de politie. Wij moeten dat in beeld hebben: welke instantie heeft wat afgesproken met wie."*

Huisman e.a. concluderen: "Veel jonge rechercheurs gebruiken uitsluitend hun privé-iphone voor het werk "omdat ze met de sterk verouderde diensttelefoon niet effectief kunnen werken." (Huisman e.a. 2016)

## De politieagent en de 21st Century Skills

Net als bij de andere beroepen, spelen ook bij de politieagent de 21st century skills een belangrijke rol. Zoals ook al uit de beelden hiervoor valt af te leiden, is er een aantal competenties die evident van belang zijn voor de politieagent. De Top 5 van belangrijkste competenties luidt:

1. Probleemoplossend vermogen
2. Communicatie
3. Creativiteit
4. Samenwerking
5. Flexibiliteit

*“Jouw kop komt nu snel op tv of internet als je pech hebt.”*

Gevolgd door digitale vaardigheden (6) en zelfsturing (7). Uit de gesprekken komt overigens duidelijk naar voren dat de verschillende competenties onderling verbanden hebben. Communicatie en samenwerking bijvoorbeeld, maar ook probleemoplossend vermogen en creativiteit. Ze apart bevragen leidt tot een kunstmatige scheiding. Ze kunnen niet los van elkaar worden gezien en worden ook door de respondenten in elkaars verlengde besproken en toegevoegd. Hieronder wordt op de belangrijkste skills ingegaan.

### 1: Probleemoplossend vermogen

Bij probleemoplossend vermogen gaat het vooral om daadkracht, besluitvaardigheid en stressbestendigheid. De agent moet overzicht krijgen op een situatie en zet daar al zijn kennis en vaardigheden voor in. Dit gebeurt doorgaans in combinatie met een flinke dosis creativiteit en uitstekende communicatieve vaardigheden.

*“Je komt in ons werk alleen maar problemen tegen die je moet kunnen oplossen. Als je niet in oplossingen denken kunt, dan gaat dit werk je zeker moeilijk af. [...] Maar soms kom je in hele stressvolle situaties [...]. Sommige collega's bevriezen dan ook bij ernstige momenten en kunnen even niks meer, dat hoort er allemaal bij.”*

### 2: Communicatieve vaardigheden

Communicatie is een basisvaardigheid voor agenten. Deze competentie kent een sterke relatie met samenwerking en creativiteit.

Overall moet er met veel partijen frequent gecommuniceerd worden en elke communicatie is net weer anders. Het gaat zowel om communicatie met burgers, als communicatie met ketenpartners, als intern met collega's, meldkamer en andere afdelingen. De aandacht voor communicatie is over de hele breedte toegenomen. Je moet precies weten hoe je moet communiceren in welke situatie.





*“Communicatie is cruciaal [...]. Op straat ook. Als je een grote bek geeft krijg je die terug. Je moet wel goed weten hoe je moet communiceren en heel duidelijk zijn.”*  
*Vroeger, toen de autoriteit van de politie meer vanzelfsprekend was, lag dat anders volgens een jonge agent: “Wat ik ervan gehoord en gelezen heb, is dat communicatie voorheen minder belangrijk was. Nu krijg je echt trainingen in het communiceren. Bij de politieopleiding wordt communicatie steeds belangrijker geacht. Ook bij het selecteren van nieuwe politiemensen. Ik denk dat het ook in de toekomst steeds belangrijker wordt.”*

### 3: Creativiteit

De steeds complexer wordende buitenwereld, de diffuse rol van de politie, de protocollisering, het zijn zaken waarvoor er een toenemend beroep wordt gedaan op de creativiteit van de politieagent. De competentie creativiteit hangt in de praktijk nauw samen met probleemoplossend vermogen en communicatie. “Nieuwe dingen uitproberen dat is creativiteit vind ik. Nu zijn we weer bezig met de Kermis. We zijn bezig met gebiedsverboden voor de jeugd. Dat gaan we weer uitproberen en kijken hoe dat gaat, vervolgens doen we weer andere dingen. Dat is de creativiteit die je moet hebben. Het oude soms ook een beetje los laten. De oudere dienders zeggen dan wel eens ‘ja, we deden het altijd zo’ ja dat is goed, maar we leven in een andere tijd. We groeien met de tijd mee.”

### 4: Samenwerking

Er is veel veranderd op het terrein van samenwerking. De politie werkt vaker samen in een keten en kan niet zomaar zelf iets beslissen. Op veel terreinen moet worden samengewerkt en er moet worden afgestemd met diverse externe en interne partijen. Het gaat om het samenwerken in netwerken en ketens, met partners als Jeugdzorg, GGZ, BOA's, de gemeente, brandweer en ambulance, maar ook met buurtbewoners, winkeliers, scholen en collega's.

Dat is wennen: “Vroeger werd er binnen de politie vooral met elkaar samen gewerkt. Nu zie je dat er ook met allerlei ketenpartners buiten de politie wordt samengewerkt. Ketenpartners als gemeente, GGZ, Jeugdzorg. Alle soorten organisaties die binnen de maatschappij een rol hebben. Je moet wel precies weten wie je waarvoor moet hebben.” Dat kan soms lastig zijn. Je moet als agent goed zicht hebben op de keten en het netwerk om je weg erin te kunnen vinden: “Er zijn af en toe teveel instanties die zich met een persoon bemoeien. Van jeugdzorg soms wel vijf instanties en daarbovenop nog een paar instanties van GGZ. [...]. Ze moeten allemaal samenwerken, maar dat gebeurt niet altijd. Wij zitten dan met de vraag welke instantie wat heeft afgesproken en met wie. Veel dingen die wij mee maken, zijn niet voor de politie. Dus wij moeten dat goed in beeld hebben”

Maar het zijn niet alleen agenten die moeten wennen, hetzelfde geldt voor de burgers:

*“We kunnen niet meer alles zelf. We moeten de juiste instantie daarvoor benaderen, voor een heleboel mensen is dat wennen. Iedereen was maar gewend dat als je de politie belt dan wordt alles maar geregeld.”*

Binnen de politie zelf is het ook nog niet altijd even makkelijk elkaar over afdelingen heen te vinden. “Het is wel de bedoeling om samen te werken maar men blijft het liefste veilig op hun eigen eiland (afdeling) zitten. Delen is niet altijd makkelijk. Dat is wel jammer. Het kan dus veel beter.”

*Van diender naar Robocop?  
Nee dat nog niet.*

#### 5: Flexibiliteit

Een agent moet snel kunnen omschakelen in het veld en kunnen omgaan met steeds wisselende situaties. Hij moet ook verschillende rollen kunnen aannemen. Voor agenten is het een vanzelfsprekendheid om flexibel te zijn in hun werk:

*"In het hele politievak is een flexibele houding belangrijk. Als er iets gebeurt moet je meteen komen, dat verwachten ze van je. Want het werk van de politie valt niet te plannen. Op je vrije dag kun je ook opgeroepen worden en dan moet je meteen komen."*

#### Waar gaat het naartoe?

Er worden geen grote veranderingen verwacht. Wel dat alle geschetste ontwikkelingen zich doorzetten: meer invloed van de technologie, meer protocollen aan de ene kant en tegelijkertijd een beroep op creativiteit en verantwoordelijkheid aan de andere kant. Van een Robocop zal echter vooralsnog geen sprake zijn. Maar er zijn bijvoorbeeld wel al bureaus waar je aangifte kan doen aan een scherm bij een digitale agent. Dergelijke zaken zetten door. Cybercrime zal een steeds grotere plaats innemen binnen het politiewerk. Het zal moeite blijven kosten de criminelen, die veel meer geld tot hun beschikking hebben, bij te blijven benen. Maar het dagelijkse werk van de agent op straat zal er niet heel veel anders uit komen te zien, zo is het algehele beeld.

#### Ten slotte

Samenvattend kunnen we stellen dat de politieagent het niet makkelijk heeft. Het is voortdurend balanceren tussen handhaven en in verbinding blijven met de burgers. Zowel de politiek als de maatschappij zendt voortdurend een dubbele boodschap uit. Het is in de praktijk aan de individuele agent om daar zijn weg in te vinden, zo ervaart men. Het vergt veel probleemoplossend vermogen, grote communicatieve vaardigheden en veel creativiteit. Verder is het belangrijk dat de agent goed op de hoogte is van de belangrijkste wetsartikelen, wijzigingen daarin en de bevoegdheden die men heeft. Deze toegenomen complexiteit roept de vraag op of dit altijd aansluit bij het mbo-niveau waarop een groot deel van de politie werkzaam is. Moet het mbo+ zijn of wellicht hbo/wo? Het is zoeken naar een goede balans. Maar zeker is wel: politieagent is én blijft een écht vak.

*De 12 interviews die de basis vormen voor dit hoofdstuk zijn afgenomen door Sofia Ait Bassou.*



## Literatuur

- AD.nl (3 oktober 2016), Agent is geen robocop: intuïtie is onderdeel van politiewerk, <http://www.ad.nl/dossier-nieuws/agent-is-geen-robocop-intuïtie-is-onderdeel-van-politiewerk~ae6f94d1/> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Brink, van den, G., W. Hendriks, M. van Hulst, N. Maalsté, B. Mali (2015), Een onderzoek naar de morele weerbaarheid van Nederlandse politiefunctionarissen, Boom.
- AD.nl (5 september 2016) Interne kritiek moeilijk bij 'cynische' politie <http://www.ad.nl/nieuws/interne-kritiek-moeilijk-bij-cynische-politie~ab602848/> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Huisman S., M. Princen, P. Klerks en N. Kop (mei 2016), Handelen naar waarheid, sterkte en zwakteanalyse van de politie. Via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/05/19/tk-bijlage-sterkte-en-zwakteanalyse-van-de-opsporing> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- NRC.nl (4 september 2016), Onderzoek: moreel vermogen van de politie staat onder druk, <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/09/04/terug-fluiten-van-haantjes-is-niet-makkelijk-bij-politie-4134894-a1519650> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Nu.nl (31 mei 2016), Van der Steur erkent etnisch profileren bij de politie. Via <http://www.nu.nl/politiek/4270550/van-steur-erkent-etnisch-profileren-politie.html> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- RTL Nieuws, Politie stapelde fout op fout bij fatale aanhouding Mitch Henriquez, 17 september 2016 <http://www.omroepwest.nl/nieuws/3240959/RTL-Nieuws-Politie-stapelde-fout-op-fout-bij-fatale-aanhouding-Mitch-Henriquez>. geraadpleegd op 2 februari 2017.
- <https://www.politie.nl/blogs> geraadpleegd op 2 februari 2017.



# 3 Accountant

## Een werkdag van Fiona

Fiona is registeraccountant en werkt op een accountantskantoor. Zij werkt al 25 jaar in de accountancy en heeft in haar beroep altijd te maken gehad met controle en advies. De controlefunctie van accountants ('Assurance') is de laatste jaren negatief in het nieuws geweest. Volgens de wet mag Fiona controle en advies bij organisaties van openbaar belang niet meer combineren. In haar rol als controlerend accountant leeft zij op de eerste plaats de regels na die steeds meer zijn geformaliseerd. Dit levert extra druk op voor Fiona, die af en toe haar rug recht moet houden en 's avonds moet doorwerken om één van de vele deadlines te halen. Zij merkt dat data-analyse en kennis van informatiesystemen steeds belangrijker zijn geworden in haar vak. Alle administratie wordt elektronisch verwerkt; het gaat vooral om het interpreteren van de cijfers en het zien van verbanden. Vervolgens bespreekt Fiona wat zij heeft geconstateerd met de klant. Zij moet ervoor zorgen dat zij alle informatie krijgt die zij nodig heeft voor haar eindoordeel en zij moet onderzoeken of die informatie klopt. In de relatie met de klant vraagt dit veel van haar sociale vaardigheden en empathisch vermogen. Zij moet de goede vragen stellen waarop haar klant bereid is om open en eerlijk te antwoorden. Tegelijkertijd moet zij over een gezonde dosis achterdocht beschikken en alert zijn op signalen 'dat er iets niet klopt'. Voor haar zoektocht naar de waarheid heeft Fiona maar beperkt de tijd, zeker als er een vaste prijs is afgesproken voor haar werkzaamheden.

In haar samenstelpraktijk heeft Fiona de balans zien doorslaan naar het geven van advies, met name aan het MKB. Fiona is in die rol steeds meer een klankbord en een regelaar geworden. Zij is kritisch en sociaal, want zij moet de vraag achter de vraag achterhalen. Hier ervaart Fiona ook wel een spanningsveld. Zij moet steeds beter weten wat er speelt in een bedrijf terwijl er minder bereidheid is om voor haar advies te betalen. De klant wil volgens Fiona

een actieve accountant zien die hij elk kwartaal spreekt, die met hem meedenkt over de toekomst, en ook bekend is met de privé zaken van een ondernemer. Het persoonlijk contact is steeds belangrijker geworden. Fiona belt altijd direct terug als er vragen zijn of zij neemt zelf het initiatief. Zij is hierdoor in vergelijking met vroeger wel iets meer een snelle dame met een vlotte babbel en commercieel inzicht geworden. Bovendien moet zij overal een beetje van op de hoogte zijn, want als de vraag duidelijk is, dan zorgt zij dat benodigde kennis van specialisten, zoals juristen, actuarissen en fiscalisten bij elkaar wordt gebracht om de vraag te beantwoorden. Het is samenwerken met de klant, maar ook met collega's. Fiona vindt deze rol wel leuk, maar ziet dat niet iedere accountant zich hier in kan vinden. (Geïnspireerd op de interviews)

## De accountant in de context bezien

De accountant is de afgelopen jaren vaak negatief in het nieuws geweest. Krantenkoppen als 'Een "beestenboel" en dan toch een positieve accountantsverklaring' hebben het beeld van de betrouwbare controleur geen goed gedaan. Ook de kritiek van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) op de zogenoemde Big 4: KPMG, PwC, EY en Deloitte en de schikkingen die accountantskantoren troffen om rechtszaken te voorkomen, doen vermoeden dat er iets goed mis is. Er is veel discussie of het onderzoek van de AFM wel goed is uitgevoerd en of er ook bij de MKB accountant iets aan de hand is (Buijink 2016, Moling 2014). Feit is wel dat deze affaires de beroepsgroep imago schade hebben opgeleverd. Omdat het toevoegen van betrouwbaarheid aan informatie in het maatschappelijk verkeer de kern van het beroep is, is het herstel van vertrouwen bij bedrijven en burgers een belangrijke opgave voor het accountantsberoep.

Dit is geen gemakkelijke opgave in een samenleving waarin vertrouwen in de politiek, autoriteiten en instituties afneemt. De druk op bedrijven om verantwoord te onder-

nemen en volledig transparant te zijn in wat zij doen, is toegevoegd. De media zit er bovenop. Bovendien is er van alles aan de hand met het delen, opslaan en beoordelen van informatie. Als burgers zitten we zelf aan de knoppen, via sociale media delen en 'liken' we naar hartenlust. De keerzijde daarvan is dat al snel alles op straat ligt, en dat het hacken van databestanden het nieuwe 'goud' lijkt te worden, waartegen bedrijven zich moeten beveiligen. De accountant opereert in een wereld die groter is geworden, en het economisch verkeer is veelvormiger. In de nieuwe economie vormen individuen economische netwerken. Transacties - al dan niet in geld - vinden plaats via online platforms. Ook grotere organisaties gaan steeds complexere, ook internationale samenwerkingsvormen aan. Intussen gaat het niet slecht met de beroepsgroep. Ook de accountancy profiteert van het economisch herstel. 2015 bleek voor de top 30 een jaar van een trendbreuk, zo blijkt uit de vijftiende editie van het 'Rapport Benchmark Accountancy; Salaris- en kantoorontwikkelingen 2016-2017'. Na 6 jaar van omzetsdaling (totaal 7%) en personeelsinkrimping (totaal 16%) bleek de bodem (gemiddeld gezien) bereikt. De big 4 groeien weer in omzet en fte's, de top 5 t/m 30 gaf een diffuser beeld te zien, maar een meerderheid van de kantoren groeide in 2015 (Maassen en Schutte 2016, p. 8). De omzetverdeling van accountantskantoren blijkt in de afgelopen tien jaar nauwelijks veranderd te zijn. Samensteldiensten genereren het grootste deel van de omzet van alle kantoren. De grotere accountantskantoren hebben beduidend meer overige-adviesomzet en beduidend minder administratieve omzet. Online dienstverlening neemt steeds verder toe (p. 18-20).

### Kern van de verandering

De belangrijkste veranderingen voor de account hebben te maken met:

- Vergaande automatisering en nieuwe mogelijkheden van digitalisering
- Verschuiving van de nadruk op de verplichte jaarrekening naar controle als continue proces

*Automatisering en digitalisering zijn voor de accountant van vandaag een vanzelfsprekendheid geworden. In de toekomst zullen die nog veel verder worden doorgevoerd.*

De belangrijkste veranderingen die op de accountant afkomen, hebben te maken met een steeds verdergaande automatisering van de werkzaamheden en de nieuwe mogelijkheden die digitalisering biedt. Dit werkt verschillend uit voor de samenstel- en controlepraktijk. Digitale uitwisseling van documenten en software die facturen inscannen en inboekt zijn al aan de orde van de dag. "Dit jaar heb ik geen hard-copy dossier meer gehad" (assistent, groot kantoor). De digitalisering zal echter verder reiken dan substitutie: wat we al deden gemakkelijker maken. Zij zal ook zorgen voor een fundamentele verandering van hoe met informatie wordt omgegaan. In de controlepraktijk zien we onder meer automatische patroonherkenning en benaderingen die op big data zijn gebaseerd.

*"Soms is het nu een druk op de knop en dan heb je al bepaalde rapportages vanaf een moment wanneer bepaalde zaken zijn gewijzigd. Lekken worden veel gemakkelijker vast te stellen [...] Het verschuift van gegevensgericht naar systeemgericht" (manager, groot kantoor). Met de steeds verder doorgevoerde digitalisering nemen ook de veiligheidsrisico's toe. "We merken dat steeds vaker gebruik gemaakt moet worden van EDP auditors. Die kijken naar welke interfaces er zijn en met welke systemen wordt*



*gewerkt, zoals of dit in huis gemaakte systemen zijn of gekochte standaardpakketten. Er wordt ook gekeken naar hoe de toegangsbeveiliging is, zoals de ruimte waar de servers staan. Tegenwoordig is dat gewoon 'key' hoe de klant zijn data heeft beveiligd" (manager groot kantoor).*

Hij vindt overigens dat dit specialisme gestandaardiseerd moet worden. Wat een EDP auditor kan, moet straks elke controleaccountant kunnen.

*Het gaat niet meer alleen om de cijfers, maar ook om de cultuur in een organisatie als je een adequaat risicoprofiel moet opstellen.*

Een tweede ontwikkeling die de accountant raakt, is dat een verplichte jaarrekening wordt gezien als 'slechts' een momentopname die een beeld geeft van het verleden. Rapporteren wordt volgens de meeste geïnterviewde accountants steeds meer een 'ongoing proces'. Volgens sommige accountants verschuift de vraag van de betrouw-

baarheid van de interne financiën uit het verleden naar de marktpotentie in de toekomst. Dan hebben accountants niet alleen te maken met de cijfers, ook met gegevens over de cultuur en organisatie van het bedrijf en met gebeurtenissen buiten een bedrijf die van invloed zijn op de balans, willen zij een adequaat risicoprofiel kunnen opstellen. Sommigen zien hierin de rol van adviseur weggelegd voor de accountant, een sparringpartner van de ondernemer. Anderen zijn daar voorzichtiger in vanwege het onafhankelijk oordeel dat een accountant moet vellen.

Ten derde speelt volgens alle accountants dat de wet- en regelgeving is toegenomen. Voor de accountants die internationaal opereren geldt dat helemaal. Ze zijn steeds meer bezig met vastleggen en documenteren. Een accountant noemde in dit verband sectorspecialisatie als een ontwikkeling die al gaande is. Bovendien zijn alle accountants ook erg gericht op kwaliteit. "Eerst was het veel meer van: dat zal wel goed zijn. Nu zeg ik dat een beetje overdreven, maar het is wel strikter geworden" (assistent, groot kantoor). Een accountant merkt op dat hij het nieuws goed

in de gaten houdt. De accountant is meer dan ooit een publieke functie die vertrouwen moet uitstralen naar buiten.

### De accountant en de 21st Century Skills

De zogenaamde 21st century skills die door de geïnterviewde accountants genoemd werden, zijn:

1. Kritisch denken
2. Probleemoplossend vermogen
3. Communicatie en samenwerking
4. Digitale vaardigheden

Hierbij moet worden aangetekend dat de variatie in praktijken en cliëntèle van de accountant voor grote verschillen kunnen zorgen: dé accountant bestaat uiteraard niet.

#### 1: Kritisch denken

Eén van de 21st century skills raakt een wezenlijk begrip in de accountancy: professioneel-kritische instelling ofwel 'de rechte rug van de accountant'. De professioneel-kritische instelling is door Barnier gedefinieerd als: "een houding die een onderzoekende geest, alertheid op omstandigheden die kunnen wijzen op mogelijke afwijkingen als gevolg van fouten of fraude, en een kritische beoordeling van de controle-informatie omvat (Van Nieuw Amerongen en Quadackers 2012 p. 176).

*"Wij zijn continue bezig met luisteren, samenvatten en doorvragen bij de klant." Hier moet je niet op doorslaan, maar je moet je blijven afvragen waar het vandaan komt" (manager, groot kantoor). Veel accountants vinden dit ook van levensbelang. Zolang iedereen vertrouwen heeft in de verklaring die de accountant afgeeft, blijft de waarde van het beroep bestaan.*

#### 2: Probleemoplossend vermogen

Probleemoplossend vermogen wordt door iedere accountant als belangrijk gezien. Als documenten ontbreken of de klant heeft de regels anders geïnterpreteerd etc., dan wordt het probleem aangekaart en in beginsel terugge-



legd bij de klant. Echter, afhankelijk van de constatering of afwijking dient de meer ervaren accountant de impact hiervan in te schatten en te beslissen welk gevolg hieraan dient te worden gegeven. Hierin zit ook wat zij noemen 'professional judgement': hoe belangrijk is het probleem, in de zin van welk effect of materiële impact heeft het op de jaarrekening? Dergelijke problemen zorgen wel voor werkdruk. "Als je tegen een probleem aanloopt, dan loop je standaard uit je tijd." Problemen binnen de regels effectief en efficiënt oplossen binnen de beschikbare uren is derhalve wel een uitdaging voor menig accountant.

#### Creatief of toch niet?

Creativiteit en accountancy is een bijzondere combinatie. "Misschien is 'creatief zijn' voor accountants een verkeerd woord. Het is niet feitelijk en objectief genoeg", zegt de controlerend accountant (manager, groot kantoor). Een andere accountant grapt:



*“Wij schrijven altijd rapporten, en het meest creatieve is de subtitel die in één zin de essentie pakt. Daar maken we nog wel eens een wedstrijd van binnen het team” (manager, groot kantoor).*

De meeste accountants associëren creativiteit met probleemoplossend vermogen, en voelen hun vrijheid om daarin creatief te zijn ingeperkt doordat de wijze van uitvoering steeds meer aan banden is gelegd door wet- en regelgeving. Overigens houden accountants wel van structureren en standaardisering mits het de kwaliteit niet schaadt: met voor alles eenzelfde aanpak wordt tijd gewonnen. De samenstellaccountants daarentegen moeten mogelijk op zoek naar een nieuw businessmodel. Creativiteit kan helpen om (opnieuw) toegevoegde waarde te creëren. Accountants zouden achter hun bureau vandaan moeten komen en “moeten gaan buiten spelen”, volgens een van de geïnterviewden.

### 3: Communicatie en samenwerking

Bij communicatie wordt een verschil gemaakt tussen communiceren met collega's en met de klant. Accountancy is teamwerk, collega's helpen elkaar en ook werken vooral grotere kantoren met specialisten. Een quote die in meerdere interviews terugkwam: “De grootste fout, is de fout die je alleen maakt.” Kenmerkend is wel de bestaande hiërarchie in veel grotere kantoren, zoals de verdeling in partner, manager en assistent functies en de daarbij passende verantwoordelijkheden en tekenbevoegdheid.

*“Je kunt nog zo goed en precies in je werk zijn, maar als je niet communiceert, dan kun je stoppen als accountant.”*

Bij de communicatie met de klant is een belangrijk onderdeel het managen van verwachtingen. De accountant is bovendien afhankelijk van informatie die hij van de klant ontvangt.

*“Je kunt nog zo goed en precies in je werk zijn, maar als je niet communiceert, dan kan je stoppen als accountant” (manager, groot kantoor).*

Sommigen betitelen deze dialoog met de klant als een samenwerking en wijzen dan op de trade-off met onafhankelijkheid. “Hoe beter je samenwerkt met de klant, hoe makkelijker het is om bepaalde informatie te krijgen. Maar vervolgens gaat je onafhankelijkheid wel naar beneden en word je minder kritisch. Vandaar dat je na 7 jaar verplicht van een opdracht af moet, omdat je die klant dan te goed kent om kritisch genoeg te kunnen blijven.” (assistent, groot kantoor).

*Accountancy is teamwerk: “De grootste fout, is de fout die je alleen maakt.”*

### 4: Digitale vaardigheden

Vrijwel alle accountants hebben gewezen op de toename van digitale communicatie. Digitale competenties zijn eigenlijk niet meer weg te denken uit dit beroep. Een simpel voorbeeld:

*“Bijna alles wordt in Excel of IDR aangeleverd. Je moet dan wel begrijpen hoe dat werkt.” (assistent, groot kantoor).*

Het standaard boekhoudpakket bij klanten heeft bovendien plaatsgemaakt voor verschillende systemen, waarop controle moet worden uitgeoefend, eventueel samen met een IT auditor. Een onderwerp als cybersecurity wordt daarbij ook genoemd. Ook komen er in toenemende mate social media protocollen waarin staat wat wel en niet mag. Uiteraard is geheimhouding daarin belangrijk, *“je kunt niets van een klant op Facebook zetten.”*

*"Dit jaar heb ik geen hard-copy dossier meer gehad."*

Vergelijken we deze uitkomsten met de generieke eindtermen Accountantsopleidingen 2016, dan blijkt dat hbo opleidingen eveneens inzetten op analytische vaardigheden en communicatieve en samenwerkingsvaardigheden. In de eindtermen staat onder meer dat beginnende beroepsbeoefenaren moeten beschikken over conflict- en onderhandelingsvaardigheden, organisatiesensitiviteit, mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden, coaching en leiderschap, teamwork en diversiteit. Digitale geletterdheid is niet opgenomen als generieke eindterm, wel als onderdeel van bepaalde oriëntaties, zoals de relevantie van big data kunnen onderkennen en grote hoeveelheden data met behulp van software en statistische methoden en technieken kunnen analyseren. (Beroeps- en opleidingsprofiel HBO-Bachelor-accountancy opleidingen jan 2017, bijlage 4). De benodigde kennisgebieden, hoewel relevant en nauw verbonden met de 21st century skills zijn echter in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

### **Waar gaat het naartoe?**

"Ik vind dat zelf altijd heel vaag. Het blijft een beetje gepraat voor mij", is wellicht het meest kenmerkende antwoord van de accountant als hem of haar gevraagd wordt naar het beroep in 2025. Veel geïnterviewde accountants zeggen dat het product hetzelfde blijft: een handtekening onder een jaarrekening of een subsidieverklaring, ofwel iets minder concreet, een blijvende behoefte aan financiële expertise en verslaglegging, omdat iemand nu eenmaal niet op zijn blauwe ogen te vertrouwen is. Zolang er ondernemingen zijn, is er controle nodig.

*"Bij de verantwoording die de directie aan een aandeelhouder aflevert, zal altijd een onafhankelijke partij betrokken moeten zijn, zodat de informatie die zij afleveren juist en volledig is" (assistent, groot kantoor).*

Een enkele geïnterviewde die mogelijk meer in de samenstelpraktijk werkt, wijkt daarvan af en stelt:

*"Over tien jaar zijn wij allemaal adviseurs" (accountant, klein kantoor).*

*"De samenstelaccountants moeten mogelijk op zoek naar een nieuw businessmodel."*

In een Beroep met Toekomst (2016) wordt daar ook anders over gedacht. Zij stellen dat een verplichte jaarrekening niet meer voldoende zal zijn om de betrouwbaarheid van een onderneming aan te tonen. Het financiële verleden is steeds minder een garantie voor continuïteit, zo stellen zij, 'het gaat om de toekomstige potentie, en de accountant van de 21ste eeuw buigt zich over het gehele netwerk' (Beroep met Toekomst 2016, p. 12). Zij zien een gediversifieerde waarde propositie voor zich, een toename van de rollen die een accountant in de toekomst kan spelen. Zo kan de accountant een brede 'trust provider' zijn voor grote organisaties, ook voor niet-financiële informatie, of een toezichthouder voor een sector, of binnen een multidisciplinair team de betrouwbaarheidsregisseur.

Automatisering en digitalisering zijn voor de accountant van vandaag een vanzelfsprekendheid geworden. In de toekomst zal die nog veel verder worden doorgevoerd. Standaardcontroles worden door algoritmen uitgevoerd of worden uitbesteed (De Kok 2013). Dat geeft ruimte voor de accountant om de complexere items met de klant te bespreken, maar ook voor een groeiend aantal specialisten. Ruimte ook om flexibel te werken, waar en wanneer je maar

wilt, met behoud van goed klantcontact. Bij de grote kantoren, waar de meeste interviews zijn gehouden, wordt er ook flink geïnvesteerd in IT. Aparte afdelingen zijn opgericht, en de verwachting is dat 'big data' benaderingen de manier waarop controles uitgevoerd gaan worden, fundamenteel gaan veranderen. Voor de samenstelpraktijk is het de vraag in welke vorm deze werkzaamheden blijven bestaan. KPMG heeft samenstel ondergebracht in een aparte tak en verkocht aan IT bedrijf: 216 Accountants. Grant Thornton heeft als alternatief voor 'dure' samenstel het budgetlabel Incompanion opgericht. Allemaal ingrepen waarmee zij willen inspelen op de veranderende markt voor samenstelaccountants (Nieuws NBA Platform 2015).

*"In de controlepraktijk zien we onder meer automatische patroonherkenning en benaderingen die op big data zijn gebaseerd."*

### Ten slotte

Het beeld van de accountant van vroeger was een man in een grijs stoffig pak, goed met cijfers die de hele dag op zijn rekenmachine bezig was. Het beeld van de accountant van vandaag is diverser, maar wat er uit springt is de combinatie van gevoel voor en bij cijfers, kennis van wet- en regelgeving, goed zijn met IT én sociaal vaardig zijn. Het betreft dus niet een simpele verschuiving van de rekenmachine naar de laptop. Kennis van technische en sociale systemen, en communiceren en samenwerken krijgen sleutelrollen toebedeeld. Dit zijn eigenschappen die traditioneel minder van toepassing waren op de accountant.

*De 27 interviews die de basis vormen voor dit hoofdstuk zijn afgenomen door Wessel van Huizen, Alexandra Charlotte de Leeuw, Patrick Lodewijks, Michael van Meurs, Sanne Roodenrijs en Paul-Pieter Westerink.*

### Literatuur

- Beroeps- en opleidingsprofiel HBO-Bachelor-accountancy Opleidingen (Januari 2017), versie 3.0
- Driessen, Camil (10 juli 2013), Een 'beestenboel' en dan toch een positieve accountantsverklaring, nrc.nl, geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Een beroep met toekomst. Eerste verkenning visie accountancy (december 2016), Arenagroep
- Kok, Pieter de, 15 november 2013, Algoritmes Nemen Alles Over, Opinie NBA-platform
- In het publiek belang (2014), Werkgroep Toekomst Accountantsberoep.
- Maassen, M., A. Schutte (2016), Rapport Benchmark Accountancy; Salaris- en kantoorontwikkelingen 2016-2017, het jaarlijks onderzoek van Novak, Full Finance en Auxilium naar ontwikkelingen in de accountancymarkt.
- Moling, M. (10 juni 2014), Onterechte imagoschade voor mkb-accountant. Opinie NBA-platform
- Nieuw Amerongen Niels van en Luc Quadackers, 2012, Barrier en de professioneel-kritische instelling van de accountant, [http://www.vna-aa.nl/portals/15/publicaties/2012\\_Barrier%20en%20PKI\\_van\\_NieuwAmerongen\\_Quadackers.pdf](http://www.vna-aa.nl/portals/15/publicaties/2012_Barrier%20en%20PKI_van_NieuwAmerongen_Quadackers.pdf) Geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Nieuws NBA-platform (21 mei 2015), Bij '216 Accountants' zijn RA's en AA's van harte welkom, Geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Nieuws NBA-platform (30 augustus 2016), Hoogleraar: 'Er is geen serieus kwaliteitsprobleem binnen accountancy', Naar aanleiding van afscheidsrede van prof. dr. W.F.J. Buijink, Tilburg University, 2 september 2016: Hoe maken we Accountancy nog beter? Geraadpleegd op 1 mei 2017.



# 4 Verpleegkundige

## Een werkdag van Daniëlle

Om halfzes gaat de wekker: De werkdag voor Daniëlle begint dit keer vroeg, nadat ze haar kinderen wakker heeft gemaakt, de kleren heeft klaargelegd en de broodtrommeltjes heeft gevuld, vertrekt ze in haar auto nog net voor de echte file begint naar haar werk. Vlak voor ze de deur uit gaat checkt ze de binnengekomen berichten op haar iPad en stuurt ze nog even een appje naar haar dochter, om haar eraan te herinneren dat ze de hond nog moet uitlaten. Terwijl ze voor een stoplicht staat belt ze, natuurlijk handsfree, met een collega die morgen de dienst van haar overneemt, omdat haar moeder wordt geopereerd.

Ze is net op tijd voor de overdracht. Het was een relatief rustige nacht. Er waren wat problemen met het opnieuw instellen van het infuus van mevrouw A, ook de medicatie van meneer X moet nog worden gecontroleerd. Meneer Y heeft vannacht problemen met zijn hart gekregen en is verplaatst naar de intensive care.

Vandaag werkt ze samen met Hafida, een verpleegkundige in opleiding. Samen hebben ze de verantwoordelijkheid voor acht kamers op de afdeling neurologie. Het wordt aanpoten en strak plannen. Veel patiënten hebben hulp nodig bij het wassen en aankleden. Ze moet er op letten dat mevrouw B in kamer 10 weer op tijd op haar bed ligt, ze mag nu een half uurtje opzitten. Meneer Z moet op tijd worden weggebracht voor onderzoek. Het lukt net om alle patiënten te wassen voordat de tweede medicatieronde begint. Hierbij wordt het opnieuw goed inschatten wat de patiënt zelf kan en wanneer ze hulp mag bieden.

Eindelijk tijd om zelf ook even te zitten en te beginnen met 'het papierwerk'. Hoewel, er komt nauwelijks papier aan te pas. In het elektronisch 'patiëntendossier' legt ze nauwkeurig vast aan wie en op welk moment de medicatie is uitgereikt en welke afspraken met de behandelaars zijn

gemaakt, zodat niet alleen de overdracht aan haar collega's goed verloopt, maar ook haar collega's een goed beeld krijgen van de patiënten die aan haar zorg zijn toevertrouwd. Ze maakt vast een planning voor vanmiddag, zodat ze voor de overdracht er in slaagt om de patiënten die ze onder haar hoede heeft te controleren.

De lunchtijd gebruikt ze als overlegtijd om nog even een aantal roosterkwesities door te nemen met haar collega's. Vanmiddag heeft ze nog een gesprek met mevrouw C, de vrouw van meneer X, samen met de behandelend arts. Het wordt krap, maar als het meezit kan ze voordat ze naar huis gaat nog even checken of haar resultaten van de toets, die ze gisteren op haar computer heeft gemaakt, op een correcte wijze zijn verwerkt voor haar BIG-registratie. De vorige keer was het niet helemaal goed gegaan met het opslaan van de digitale resultaten. Het is weer een nieuw systeem.

Daniëlle wil heel graag een vervolgopleiding voor IC verpleegkundige volgen. Ze merkt dat het technische aspect van dat werk haar ligt. Er zijn ook collega's die dat nog steeds moeilijk vinden. Hoewel, de onderzoekskant lijkt haar ook wel wat. Ze had gisteren een heel leuk gesprek met Rob, die pas begonnen is met zijn opleiding als researchverpleegkundige. Hij vertelde dat de sfeer op zijn werk wel wat anders was dan hij als algemeen verpleegkundige gewend was. Hoewel de werkdruk ook hier hoog ligt, had hij toch meer de indruk dat hij invloed kan uitoefenen op het werk. Het werd op prijs gesteld als hij kritische vragen stelde, meedacht met de manier waarop werd gewerkt, hij werd serieus genomen en als volwaardig lid geaccepteerd van het team. De hiërarchische verhoudingen tussen arts en verpleegkundige vielen in een onderzoeksteam weg. Toen hij nog bij de verpleging werkte was dat soms wel anders...



### De verpleegkundige in de context bezien

De zorg is, mede als gevolg van de vergrijzing, één van de belangrijkste sectoren in de Nederlandse economie. Niet alleen werkt een groeiend deel van de beroepsbevolking in de zorg en besteden we een belangrijk deel van het nationaal inkomen aan de zorg, maar deze sector is ook een van de meest innovatieve branches in Nederland. Samen met de financiële dienstverlening en de ICT sector, vinden bijvoorbeeld in de ziekenhuizen de meeste investeringen plaats op het gebied van digitalisering en robotisering van de werkprocessen (Smulders 2014). Binnen de nationale onderzoeksagenda (2016) wordt veel geld gereserveerd voor onderzoek naar gezondheid en gezondheidszorg.

Ondanks het feit dat de overheid er van uitgaat dat 'de markt' in belangrijke mate er voor zorgt dat ziekenhuizen op een efficiënte wijze de dienstverlening naar de burger

reguleren, zien we dat de zorgverzekeraars niet alleen in belangrijke mate de kwantiteit (hoeveel behandelingen mag een ziekenhuis aanbieden) maar ook de kwaliteit beïnvloeden. Hiermee sturen ze ook in belangrijke mate de wijze waarop het werk van zorgprofessionals moet worden verricht. Het aantal accreditaties, audits en andere kwaliteitskeurmerken waaraan de zorg moet voldoen is indrukwekkend (zie bijvoorbeeld kwaliteitseisen Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen). De registratie van de kwaliteitsindicatoren waaraan een behandeling in een ziekenhuis moet voldoen, zorgt er voor dat er voorlopig geen einde lijkt te komen aan de aanzienlijke administratieve druk voor de werkvloer. Verpleegkundigen lijken hier soms op creatieve wijze mee om te gaan en maken slim gebruik van de digitale mogelijkheden. Een researchverpleegkundige verwoordde het als volgt:

*"Digitale ontwikkelingen 'ontzorgen' ook verpleegkundigen bij hun administratieve lasten."*

Ziekenhuizen worden mede door een toenemende druk om te bezuinigen gestimuleerd om hun dienstverlening zo efficiënt mogelijk vorm te geven. In toenemende mate zien we dat ziekenhuizen kiezen voor flexibele arbeidrelaties. Verpleegkundigen ervaren over het algemeen een hoge werkdruk. Een researchverpleegkundige gaf het dilemma waar bijna iedere zorgverlener een oplossing voor moet zien te vinden als volgt weer:

*"Een verpleegkundige moet vooral creatief zijn in het oplossen van een chronisch tijdgebrek."*

Beleidsmakers gaan er van uit dat het belang van deze branche in de nabije toekomst alleen maar zal toenemen. De Nederlandse vereniging van ziekenhuizen voorspelt dat er bij een ongewijzigde zorgvraag in 2030 25 procent van de beroepsbevolking in de zorg werkt (Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen 2013). Op allerlei manieren proberen beleidsmakers deze ontwikkeling te keren. We noemen een aantal van de voorgestelde en ingezette 'strategieën':

- Patiënten die beter moeten worden, maken plaats voor burgers die de regie hebben over hun behandelingsproces dat gericht is op het verbeteren van het functioneren van de burger in de samenleving. (Kaljouw & Van Vliet 2015)
- Specialistische behandelingen die volgordelijk worden uitgevoerd maken plaats voor zorgarrangementen en zorgpaden, waarin breed opgeleide zorgprofessionals multidisciplinair samenwerken. (Kaljouw & Van Vliet 2015)
- Digitalisering en robotisering van de zorg 'zorgt' ervoor dat de burger zelf een deel van 'het werk' (bijvoorbeeld diagnosticeren) van de zorgprofessional over kan nemen, waardoor de verblijfstijd in het ziekenhuis zo veel mogelijk wordt geminimaliseerd. Dat betekent wel dat in de ziekenhuizen hoofdzakelijk burgers worden 'geholpen' met een complexe zorgvraag, waardoor een groot beroep wordt gedaan op de specialistische kennis van de zorgprofessional die veelal werkzaam is in multidisciplinaire teams.

*Van verpleegkundige tot zorgregisseur.*

### **Kern van de verandering**

Uit de interviews met verpleegkundigen die werkzaam waren in ziekenhuizen komt het beeld naar voren dat verpleegkundigen op zoek zijn naar een nieuwe rol in een sector die sterk in transitie is. Hierbij spelen de volgende maatschappelijke ontwikkelingen een belangrijke rol:

- De toenemende vraag naar kwaliteit en zekerheid van de samenleving. Omdat de samenleving het begrip kwaliteit (nog) niet goed kan definiëren, wordt in ziekenhuizen deze kwaliteit vooral 'gemeten' met behulp van een aanzienlijke hoeveelheid prestatie-indicatoren. Dit zorgt ervoor dat de administratieve druk op de werkvloer aanzienlijk is toegenomen.

men. Internationaal gezien is Nederland koploper in het verzamelen van informatie over kwaliteit (NVZ, 2016).

- De toenemende vergrijzing van de bevolking, en de enorme groei aan 'nieuwe' behandelmogelijkheden maakt dat de zorg die binnen ziekenhuizen wordt verleend steeds complexer wordt. De vraag naar hoger opgeleide verpleegkundigen lijkt hierdoor toe te nemen.
- Tegelijkertijd zien we dat de zorg steeds efficiënter georganiseerd moet worden, mede om de kosten van de gezondheidszorg te beheersen. In de afgelopen jaren hebben veel ziekenhuizen een personeelsstop ingevoerd. We zagen de werkgelegenheid onder verpleegkundigen tot voor kort dan ook afnemen (Arbeidsmarkt informatie 2015).
- Ziekenhuizen lijken nog volop op zoek naar manieren om hun organisatie af te stemmen op de gedachte dat de 'patiënt' zelf de regie moet hebben in zijn behandelingsproces. Op de werkvloer vraagt men zich af wat dit betekent voor de rol van de verpleegkundige. Ook is minder helder hoe deze veranderende rol van de verpleegkundige geformaliseerd moet worden, bijvoorbeeld via het aanpassen van de functies van verpleegkundigen. In de praktijk zien we dan ook veel verschillende manieren waarop de functie van verpleegkundige wordt vormgegeven.

*"Het is goed dat je prestatie-indicatoren hebt (...) maar het levert ook een hoop papierwerk op."*

In ons onderzoek naar verpleegkundigen die werkzaam zijn in een ziekenhuis hebben we heel veel verschillende professionals ontmoet, die zich binnen een ziekenhuis met uiteenlopende zaken bezig houden. Van zorg aan het bed (dat doen ze immers ook nog steeds) tot het met behulp van (intelligente) software monitoren van de patiënt en het plannen en coördineren van de zorgpaden van de patiënt. Deze verpleegkundigen hadden wel allemaal iets gemeen: ze vonden (in de meeste gevallen waren het vrouwen) het allemaal een prachtig vak. De patiënt stond centraal en hiervoor wilden ze graag het beste doen. Want dat was ook iets wat opviel. De verpleegkundige van nu had het in tegenstelling tot de beleidsrapporten over de patiënt, en niet over de zorgvrager. En juist voor die patiënt wilden ze er graag zijn. Hierbij stelden zij zich geregeld de vraag of de registratie van de prestatie-indicatoren hen niet belemmerde om voldoende aandacht aan de patiënt te kunnen blijven geven.

*Verpleegkundigen spreken over 'de patiënt' en niet over 'de zorgvrager'.*

Een verpleegkundige verwoordde dit dilemma als volgt: *"Het is goed dat je prestatie-indicatoren hebt, omdat je bewuster bezig gaat met de veiligheid van de patiënt. Maar het levert ook een hoop papierwerk op. Wij hebben al wel een elektronisch patiëntendossier. In de computer voeren wij dus alles in. Maar... je moet nog steeds de prestatie-indicatoren kunnen aantonen. Dus of je nou in een map moet schrijven, of in het systeem moet scoren, je blijft met randzaken bezig waarmee je eigenlijk niet mee bezig wilt zijn. Die tijd wil ik gewoon aan de patiënt besteden"*

Een andere verpleegkundige signaleerde dat haar functie voornamelijk leek te bestaan uit administratieve werkzaamheden, aangevuld met verpleegkundige taken. Ze verwees

in dit verband op de toenemende marktwerking binnen de zorg. De prestatie-indicatoren worden ook gebruikt om de prestaties van de verschillende ziekenhuizen met elkaar te kunnen vergelijken. Maar de verpleegkundigen twijfelen er aan of dit de meest geschikte maatstaf is om de kwaliteit van een ziekenhuis te beoordelen. Een verpleegkundige vroeg zich af:

*"Staat het ziekenhuis dat het best formulieren kan invullen niet bovenaan?"*

Verpleegkundigen zijn ervan doordrongen dat de zorg binnen ziekenhuizen zo efficiënt mogelijk moet plaatsvinden, omdat de verblijftijd van de patiënten zo kort mogelijk moet zijn. In dit verband spraken enkele verpleegkundigen over 'productie draaien':

*"Vroeger lagen mensen wel drie of vier weken in het ziekenhuis, tegenwoordig is het streven om patiënten binnen vijf dagen het ziekenhuis weer te laten verlaten. Mensen komen binnen en dan beginnen ze eigenlijk meteen met revalideren. Je gaat meteen ook met alle disciplines bekijken of dit een patiënt is die binnenkort naar huis kan of langer moet revalideren. Dat doe je eigenlijk meteen. Op die manier draai je productie."*

### **De verpleegkundige en de 21st Century Skills**

De 21st century skills spelen ook een belangrijke rol bij verpleegkundigen. Het blijkt dat het lastig is de verschillende competenties van elkaar te scheiden. Met name de volgende skills spelen een rol:

1. Kritisch denken en een onderzoekende houding
2. Communicatie en samenwerking
3. Creativiteit binnen grenzen
4. Zelfsturing
5. Verantwoordelijkheid





Als nummer zes staan de ICT vaardigheden op de lijst. Er speelt veel op het gebied van automatisering en robotisering in de zorg. Ook verpleegkundigen hebben daar in hun dagelijks werk mee te maken, bijvoorbeeld waar het het elektronisch patiëntendossier betreft.

Hierna volgt een toelichting op deze competenties.

*“De huidige tijd vraagt dat je continu moet blijven leren.”*

#### 1: Kritische denken en een onderzoekend houding

Om in de woorden van een van de verpleegkundigen te spreken: “Een verpleegkundige moet zoveel kennis en vaardigheden hebben dat de patiënten in alle voorkomende gevallen de juiste zorg kunnen krijgen. De huidige tijd vraagt dat je hiervoor continu moet blijven leren.”

Verpleegkundigen moeten de ontwikkelingen rondom hun vakgebied goed blijven bijhouden, want de veranderingen in de zorg volgen elkaar razend snel op. Hierbij gaat het niet alleen om de snelle veranderingen rondom de digitalisering en soms ook robotisering van het werk, waardoor werkprocessen veranderen, maar ook om de inhoudelijke aspecten van het werk. Behandelprotocollen veranderen continu, een van de verpleegkundigen legde dat als volgt uit:

*“Alles wat we moeten doen is ‘evidence based’, dus zodra onderzoek uitwijst dat de richtlijnen voor een behandeling moeten worden bijgesteld, moeten we dat ook doen. Dat betekent dat we continu moeten bijblijven.*

*Alleen met het volgen van een cursus of het bijwonen van een congres ben je er niet. Zelf moet je ook op zoek gaan: Het wordt belangrijk om ook vakoverstijgende problemen op te kunnen lossen.” Goed ontwikkelde informatievaardigheden kunnen hierbij helpen, waarbij een verpleegkundige goed op de hoogte is van welke informatiesystemen en databanken beschikbaar zijn.*

*“Medische websites zijn wel betrouwbaar, maar je moet altijd kijken of dit geen verouderde website is.”*

Ondanks de voortschrijdende techniek blijft de klinische blik belangrijk. Een verpleegkundige 'kijkt' voor de arts. Ze blijft zich afvragen of de waarden die door 'het systeem' worden aangegeven passen bij datgene wat ze bij de patiënt ziet. De techniek is een belangrijk hulpmiddel bij het monitoren van de patiënt, maar 'mag' het niet overnemen. Een verpleegkundige verwoordde het als volgt: *"... en dan kom ik bij de patiënt, ik zie dat hij suf is, alle uitslagen zijn goed. Vervolgens bel ik de dokter maar wat wil je precies weten van de dokter?" Een onderzoekende houding, waarbij voortdurend de vraag wordt gesteld: kan het ook anders, kunnen de protocollen op deze manier bij deze patiënt worden toegepast, blijft belangrijk. Illustratief voor deze houding lijkt het volgende voorbeeld: "Je gaat medicijnen uitdelen en je ziet een nul te veel staan bij het aantal milligram. Je zou iemand hartstikke dood kunnen maken als je de verkeerde dosis geeft."*

Nauwkeurig werken, gecombineerd met een kritisch denkvermogen en probleemoplossend vermogen zijn voor de verpleegkundige

*"We doen veel aan efficiënt werken, hiervoor brengen we nieuwe ideeën in."*

## 2: Communicatie en samenwerking

Behalve vakkennis, een klinische blik en een onderzoekende houding, zijn ook de soft skills buitengewoon belangrijk. Communicatie en nog eens communicatie, lijkt een kritische succesfactor. Niet alleen met de patiënt en diens familie, maar ook met collega's, artsen en andere behandelaren. Dat betekent dus voortdurend schakelen. Een geïnterviewde verwoordde het als volgt.

*"Als verpleegkundige ontzorg je niet alleen de patiënt, maar ook diens familie, arts en collega's. Kortom je wordt in toenemende mate een regisseur van de het zorgproces."*

Hierbij lijken empathisch vermogen en interculturele competenties met het oog op een toenemende diversiteit van de bevolking steeds belangrijker te worden. Vanzelfsprekend moeten verpleegkundigen goed kunnen samenwerken, niet alleen met hun directe collega's, maar ook met professionals van een andere discipline om er voor te zorgen dat de zorgpaden zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen worden ingericht.

## 3: Creativiteit binnen grenzen

Door standaardisering van de werkprocessen, waarbij protocollen een belangrijke leidraad zijn, geven verpleegkundigen een pragmatische invulling aan de competentie creativiteit:

*"We doen veel aan efficiënt werken, hiervoor brengen we nieuwe ideeën in, zoals dat we nu geen washandjes meer gebruiken, maar papieren handdoekjes die we in de magnetron warm maken. Dat kost minder geld en is efficiënter. Het is belangrijk om na te blijven denken hoe het anders zou kunnen."*

## 4: Zelfsturing

De toenemende werkdruk en de groeiende complexiteit van de zorgvraag van de patiënt doet over het algemeen een groot beroep op het zelfsturend vermogen van een verpleegkundige.

*"Je bent verantwoordelijk voor je patiënt. Hij moet bijvoorbeeld op tijd zijn bij de fysio. Maar als dat lastig is omdat je teveel 'zware' patiënten moet verzorgen, wordt er ook van je verwacht dat je dat aangeeft, dat je niet de zorg kunt geven die de patiënt van je vraagt. Dit leer je al tijdens je opleiding, hierin word je gecoacht."*

## 5: Verantwoordelijkheid

In alle hierboven genoemde punten komt één punt dominant naar voren: verantwoordelijkheid is een essentiële competentie voor een verpleegkundige. Het is een verantwoordelijk beroep en die verantwoordelijkheid is de afge-



lopen decennia alleen maar toegenomen. Dat is iets wat de verpleegkundige in het dagelijkse werk voortdurend voelt.

### Waar gaat het naartoe?

Ziekenhuizen blijven zoeken naar manieren waarop het werk op de werkvloer zo efficiënt mogelijk kan worden ingericht. Sommige verpleegkundigen verwachten dat er een duidelijke scheiding komt tussen verpleegkundigen die zich bijna uitsluitend bezig houden met de regie van de zorg en verpleegkundigen die vooral verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse zorg aan bed. Hierbij gaan zij er van uit dat verpleegkundigen met een mbo opleiding vooral ingezet worden in functies met gestandaardiseerde zorgtaken, terwijl de hbo verpleegkundigen vooral in aanmerking komen voor functies waarbij de regie van de zorg centraal staat. Een van de geïnterviewde verwoordde dit als volgt: *“Een mbo’er is vooral opgeleid voor de dagelijkse zorg aan bed, een hbo’er lijkt beter toegerust om onderzoek*

*doen, bijvoorbeeld om te kijken wat ‘evidence based’ de beste behandelmethode is; moet iemand één of vier dagen in bed blijven. Welk onderzoek is dan geschikt? Een hbo’er heeft geleerd om daar onderscheid in te maken. Het ziekenhuis is nu bezig hoe deze verschillende niveaus kunnen worden onderscheiden in een andere functie-indeling.”*

Verpleegkundigen hopen wel dat deze ontwikkeling er niet toe leidt dat er een nieuwe bureaufunctie wordt gecreëerd waardoor er mogelijk nog minder handen beschikbaar zijn voor de zorg aan bed. Andere verpleegkundigen verwachten niet dat ziekenhuizen zover gaan met deze opsplitsing van de werkzaamheden, zij gaan ervan uit dat hoger opgeleide verpleegkundigen de coördinerende werkzaamheden blijven combineren met de dagelijkse zorg aan bed voor de patiënt.

*“Je wordt in toenemende mate een regisseur van het zorgproces.”*

Ervaringsdeskundigen en beleidsmakers zijn het, ondanks talrijke onderzoeken naar de zorgprofessional van de toekomst, nog niet met elkaar eens: Hoe moet de zorgprofessional van de toekomst eruitzien? Enerzijds lijkt de vraag naar een generalistische breed opgeleide zorgprofessional toe te nemen, anderzijds lijkt de vraag naar specialisten toe te nemen door de toenemende complexiteit van de zorgvraag. ‘Burgers’ die zorg vragen worden steeds ouder en juist deze oudere ‘zorgvragers’ hebben vaak complexe problemen. Ook worden de behandelmogelijkheden mede dankzij de voortschrijdende techniek steeds groter en daarmee ook weer de zorgvraag steeds ingewikkelder. Kortom: ‘Dé zorgprofessional lijkt ook in de toekomst lastig te beschrijven. Er is nu al veel variatie in functies en die zal naar verwachting alleen maar toenemen.



Beleidsmakers verwachten dat de technologische ontwikkelingen er voor zullen zorgen dat de verblijfsduur van de patiënten in ziekenhuizen steeds verder beperkt zal kunnen worden; het aantal bedden in de ziekenhuizen zal sterk ingekrompen kunnen worden (Engelen 2015). Mede door deze ontwikkelingen zullen de verpleegkundigen nog meer dan ze nu al doen een bijdrage moeten leveren in de regie van het behandeltraject van de patiënten, waarbij hun verantwoordelijkheid voor dit traject steeds minder begrensd zal worden door de ziekenhuismuren. Ziekenhuizen zullen zich bovendien steeds meer gaan richten op de preventie, care lijkt dus steeds meer plaats te maken voor cure. Hierbij gaat men ervan uit dat de regie steeds meer komt te liggen bij de zorgvrager.

### Ten slotte

Verpleegkundigen lijken zich steeds meer te ontwikkelen in de richting van het bekende schaap met vijf poten. Aan de ene kant moeten ze in staat zijn op een efficiënte en effectieve manier de basiszorg te verrichten, anderzijds wordt een onderzoekende houding gevraagd waarbij verpleegkundigen in staat zijn complexe problemen binnen een multidisciplinair team op te lossen. Sommige ziekenhuizen voegen deze verschillende rollen samen in één functie, andere ziekenhuizen lijken voor een sterke arbeidsdeling te kiezen, waarbij de veelal lager opgeleide verpleegkundigen zich vooral bezig houden met de basiszorg aan bed, terwijl de hoger opgeleide verpleegkundigen zich bezig houden met de regie van de zorg, waarbij de reikwijdte van hun verantwoordelijkheden steeds minder begrensd worden door de muren van het ziekenhuis.

Competenties die het leervermogen van de verpleegkundigen versterken lijken steeds belangrijker te worden, een onderzoekende houding, waarbij kritisch denken en probleemoplossend vermogen centraal staan, blijven belangrijke competenties. Juist in het digitale tijdperk is het vermogen om samen te werken en goed te kunnen communiceren buitengewoon belangrijk om een bijdrage te blijven leveren aan de steeds complexer wordende zorgvraag van patiënten die in een ziekenhuis behandeld worden. Transmurale zorg zal in de toekomst steeds belangrijker worden.

*De 44 interviews die de basis vormen voor dit hoofdstuk zijn afgenomen door Eline van der Hulst, Sophie van Geel, Esther van Spronsen, Aleid Kamp, Julia van Ittesum, Sven Verheem, Lema Merton, Esmay Everse en Dennis Bakker.*



### Literatuur

- Arbeidsmarktinformatie zorg en welzijn (2016) Factsheet algemene en overige ziekenhuizen, geraadpleegd via [www.azwinfo.nl](http://www.azwinfo.nl) geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Engelen, L., (2015) Google en Apple veranderen gezondheidszorg ingrijpend, Miniaturisering en social media leggen regie bij patiënt, Pharmaceutisch weekblad, jrg 150 (43) 14 - 15.
- Kaljouw, M. en K. van Vliet (2015), Naar nieuwe zorg en zorgberoepen, de contouren Den Haag, Zorginstituut Nederland, 2015 april
- Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen, jaaroverzicht 2016, geraadpleegd via [www.zorgvoor20.nl](http://www.zorgvoor20.nl) op 1 mei 2017.
- Onderzoeksagenda naar sustainable health (2016). Nationaal plan, academische geneeskunde, biomedische wetenschap en gezondheidsonderzoek. Houten, Drukkerij Badoux, geraadpleegd via [www.nfu.nl](http://www.nfu.nl) op 1 mei 2017.
- Smulders, P.G.W. (2014) Automatisering in Nederland en Europa, Economisch Statistische Berichten.



# 5 Financieel adviseur

## Een werkdag van Peter

Peter, getrouwd met Ineke van private banking, volgens zijn collega's het ideale bankstel, spoedt zich naar zijn werk toe. Hij begint vandaag iets later dan gewoonlijk. Gisteravond heeft hij nog een klant bezocht om diens hypotheekaanvraag financieel rond te krijgen. Ja, daar komt toch heel wat bij kijken. Het is niet alleen de hypotheekaanvraag zelf maar ook het financieringsplan van zijn klant, met daarin zijn toekomstige inkomensontwikkelingen, het fiscale plaatje en de af te sluiten verzekeringen die erbij horen. En wat te denken van de tijdrovende administratieve afwikkeling van zijn advies....

Sinds de kredietcrisis heeft de AFM (Autoriteit Financiële Markten) de teugels strak aangetrokken. Om te kunnen voldoen aan al die wetten en regels vraagt van Peter een behoorlijke accuratesse en verantwoordelijkheid om deze hypotheekaanvraag met alle toeters en bellen compleet te krijgen. Bij een onvolledig klantendossier zal het financieringsadvies niet worden gehonoreerd, hetgeen betekent in de praktijk dat de hypotheekakte niet op tijd wordt gepasseerd. Het gevolg is flinke (imago)schade voor de bank. Peter zou graag willen dat hij minder tijd hoeft te spenderen aan de administratie van zijn werk waardoor meer tijd overblijft voor het contact met en de uitbouw van zijn klantenkring.

Nee, dan vroeger toen was zo'n financieringsaanvraag in een wip geregeld, soms zelfs nog dezelfde dag. Even tekenen en klaar is Kees! Ja, de klanten van vandaag vragen steeds meer, zucht hij even. En het antwoord "dat hebben wij niet in huis", is geen optie. Maatwerk leveren is leidend. De concurrentie tussen de banken en andere nieuwe partners op dit terrein is groot en dus telt elke (potentiële) klant.

Bijna elke werkdag ziet er hetzelfde uit. Koffie drinken met collega's, vergaderen, de administratie bijwerken en dan

op naar buiten om klanten te bezoeken. Soms gebeurt het dat Peter vanuit huis of vanuit de auto inbelt om bij de dagelijkse werkvergadering aanwezig te zijn. Bijvoorbeeld als hij een drukke agenda heeft met het bezoeken van klanten of zijn administratieve formaliteiten op tijd moet afwerken.

Het bankkantoor is tegenwoordig anders ingericht en er zijn er bovendien veel minder van. Met de komst van de geldautomaat, gevolgd door het onlinebankieren behoort het regelmatige bezoek van klanten aan het bankkantoor tussen 9.00 en 16.00 uur al lang tot het verleden. Klanten worden tegenwoordig thuis bezocht op uren die hun het beste uitkomen en zelfs de vrije zaterdag is voor Peter niet meer heilig. De klanten die Peter thuis bezoekt, hebben doorgaans hele ingewikkelde financieringsvragen die de toch slimme websites van tegenwoordig nog niet kunnen oplossen.

Hij kijkt naar zijn digitale agenda en ziet dat er vandaag vijf adviesgesprekken genoteerd staan. Hij mag wel opschieten. Gelukkig wonen een aantal van de te bezoeken klanten vlak bij elkaar. Dat scheelt weer reistijd. Gemiddeld heeft Peter toch 1 uur tot 1,5 uur per klant nodig om tot een goed financieel advies te komen. Het wordt weer een lange dag maar hij vindt zijn baan nog steeds leuk en is blij dat hij alle reorganisaties van de afgelopen jaren heeft overleefd.

## De financieel adviseur in de context bezien

De belangrijkste en opvallendste ontwikkeling in de financiële dienstverlening, betreft de werkgelegenheid. Deze neemt al jaren sterk af: alleen al in 2016 verdwenen er 6.000 banen en in 2017 komen daar nog eens 4.000 banen bij (UWV 2016-2017). Er is duidelijk sprake van een krimpsector. Zo is de ABN AMRO bezig met de vijfde ontslaggolf in vijf jaar. Tussen 2011 en 2016 is het totale aantal banen in de sector naar schatting met 20.000 gedaald naar 120.000 (FD 16 november 2017). Inmiddels is niet al-

leen een groot deel van de backoffice gesaneerd, maar is ook het aantal bijkantoren drastisch verminderd.

Gebleken is dat de royale arbeidsvoorwaarden en uitstekende sociale plannen in combinatie met het ontslagstelsel in Nederland, ertoe hebben geleid dat er jarenlang sprake was van een zeer lage mobiliteit in de sector (FD 20 oktober 2016). Veel bankmedewerkers zijn door de vele reorganisaties, die nog steeds in stilte voortduren, letterlijk buiten spel komen te staan. Zeker voor de oudere bankmedewerkers is hun vertrek een hard gelag. Gespecialiseerd als ze zijn is hun arbeidsmarktperspectief niet bijster groot, zo blijkt uit de cijfers. Zo blijft 60% van de ontslagen bank- en verzekeringsmedewerkers een jaar of langer in de WW, terwijl het gemiddelde 35% bedraagt (FD 22 november 2016).

### *Van bankemployé tot financieel adviseur.*

De belangrijkste oorzaak van deze grootschalige krimp, is de digitalisering. Het kantorennetwerk en de bijbehorende medewerkers zijn niet meer nodig, omdat veel diensten digitaal via internet verlopen. Bij eenvoudige dienstverlening en producten komt er geen medewerker meer aan te pas en sluit de klant zelf een verzekering of koopt aandelen. De taken die voor een adviseur overblijven, betreffen doorgaans complexere vragen van de klant. Zijn adviezen vragen meer, vaak specialistische kennis.

De digitalisering schrijdt de komende jaren verder voort. De banken zelf zien innovatie door middel van ICT als een belangrijk speerpunt voor de komende jaren. Nu al zijn er slimme websites die krediet- en hypotheekaanvragen beter kunnen beoordelen dan mensen (Volkskrant 4 oktober 2016) en ook de apps om te betalen en te bankieren ontwikkelen zich steeds verder.



Een ander aspect dat in de banksector speelt, is de schaduw van de kredietcrisis. De banken hebben door de kredietcrisis veel, met name negatieve aandacht gekregen. Het vertrouwen in het bankieren heeft een flinke knauw gehad. Dat een klant altijd klant blijft bij dezelfde bank is inmiddels ook allang passé. Hij kan kiezen uit een groot aanbod van diensten bij een scala aan meer en minder gespecialiseerde dienstverleners. De concurrentie is groot. Ook doordat nieuwe (fintech) bedrijven tot de financiële markt zijn toegetreden omdat er nieuwe financieringsvormen zijn ontstaan zoals crowdfunding en bitcoins, waar geen bank meer aan te pas komt (CM 7 april 2017).



De lage rente en het feit dat de kleinere aanbieders met lagere kosten kunnen opereren spelen tevens een grote rol. De grotere banken met hoge overheadkosten hebben het lastiger gekregen. Het verdienmodel is de afgelopen jaren sterk veranderd.

*“Door de veranderende markt en de veranderende klantbehoefte zullen de adviseurs in de toekomst meer moeite, meer energie en overtuigingskracht in een klant moeten steken om uiteindelijk toch de hypotheek aan de klant te kunnen verstrekken.”*

Sinds het uitbreken van de kredietcrisis zijn financiële instellingen bovendien onderworpen aan strengere wet- en regelgeving. Meer procedures en strengere controles kosten tijd én geld en zijn dus tevens van invloed op de financiële positie van de banken.

Ten slotte maken de banken zich grote zorgen over de toegenomen digitale fraude. De kosten van cybersecurity zijn hoog. Een groot deel van de ICT-kosten gaat naar beveiliging (banken.nl 11 mei 2015)  
Alle geschetste ontwikkelingen hebben invloed op het werk van de financieel adviseur, zoals hierna wordt beschreven.

### **Kern van de verandering**

Uit de interviews met bankadviseurs, managers en HRM-medewerkers komt een aantal zaken naar voren die van invloed zijn op de (toekomstige) rol en de inhoud van de functie van financieel adviseur. Het zijn zaken die in elkaar ingrijpen en verband met elkaar hebben.

- Verandering van de producten en diensten
- Van adviseren over financiële producten naar adviseren over situaties bij de klant.
- Toenemende protocollisering binnen het bank- en verzekeringswezen

Hier gaan we nader op in.

#### **1. Verandering van de producten en diensten**

De digitalisering heeft de positie en de rol van de banken tot in de kern veranderd. Het effect hiervan op de dagelijkse werkzaamheden van de adviseur is groot. Een groot deel van de producten is gestandaardiseerd en via internet door de klant als selfservice te regelen. De producten die overblijven, betreffen maatwerk en zijn veel complexer. Alleen daar heeft de klant nog iemand voor nodig. Klanten verwachten bovendien dat de adviseur zijn werktijden aanpast aan hen en niet meer andersom.

*“Elke situatie is natuurlijk anders: waar staat iemand op dat moment in zijn leven, wat heeft hij meegemaakt. Je moet zeker empathie kunnen tonen.”*

De financieel adviseur is nu veel meer dan voorheen betrokken bij de uitvoering van zijn advies, ook als hij die uitbestedt. In feite is er sprake van een zekere zorgplicht naar de klant, waarbij de continuïteit in de relatie met de klant de leidraad is. Het voordeel daarvan is dat een klant direct naar zijn adviseur kan stappen die de situatie kent en dus snel een advies op maat kan geven.

Veel van de administratieve processen rondom de financiële producten en diensten, die voorheen door de financieel assistent werden gedaan zijn geautomatiseerd. De backoffice van de bank is grotendeels verdwenen. De klanten kunnen immers nu zelf alles uploaden en invullen voor een (financierings)aanvraag. Alleen een check op juistheid en volledigheid is nog nodig.

De strikte wetten en regels van de Wet op het financieel toezicht (Wft) door de AFM zullen niet op korte termijn worden versoepeld. Het vraagt de nodige creativiteit om binnen die gegeven context de klant tevreden te stellen.

## 2. Van adviseren over financiële producten naar adviseren over situaties bij de klant

Klanten van nu willen op een snelle en makkelijke manier worden benaderd zoals door middel van chatten of mailen. Ze komen niet meer voor eenvoudige zaken naar de bank toe. Klanten stellen hogere eisen en zijn door social media beter geïnformeerd waardoor ze bijna automatisch meer verwachten van hun financieel adviseur. Hij moet immers duidelijk over toegevoegde waarde beschikken voor zaken die klanten niet in de geautomatiseerde informatiesystemen kunnen vinden. Essentieel voor de klant is dat zijn situatie vanuit verschillende perspectieven door de adviseur wordt geanalyseerd.

Klanten hebben nog steeds behoefte aan menselijk contact. Een website toont immers geen begrip noch emoties. Een afspraak plannen buiten de kantooruren behoort tot de gewoonste zaak van de wereld. Mede door het chatten is de gespreksvoering veranderd en informeler en persoonlijker geworden. Adviseurs moeten daarin meebewegen, of zoals een adviseur zegt

*“Kennis en communicatieve vaardigheden worden steeds anders.”*

Door grotere concurrentie van aanbieders, voordeligere standaardproducten en minder vertrouwen door consumenten is het geven van advies minder makkelijk dan voorheen. Het business model waarbinnen de financieel adviseur werkt, is veranderd. In feite zal sprake zijn van een zorgplicht naar de cliënt en ontstaat een doorlopend verdienmodel. Er zal worden gestreefd naar continuïteit in de relatie met de cliënt. Dit stelt hogere en andere eisen aan het vak van financieel adviseur:

*“Verstand van zaken, het snel kunnen schakelen. Vertrouwen is daarbij natuurlijk van belang. Dat klanten weten dat de aanvraag of datgene wat ze vragen in goede handen is.”*



*“Wij hebben voor de verstrekking van financiering intern enorm veel regels. Die zijn soms nog wel iets verder gaand dan de wet voorschrijft.”*

## 3. Toenemende protocollisering binnen het bank- en verzekeringswezen

In Nederland wordt het toezicht op de financiële instellingen geregeld in de Wft. Tijdens de kredietcrisis, waarin de overheid moest ingrijpen bij gerenommeerde banken om deze overeind te houden, zijn de regels van deze wet aanzienlijk

aangescherpt. Zo is de derivatenhandel aan banden gelegd, zijn uit te keren bonussen beperkt en zijn voor het verstrekken van (nieuwe) kredieten en leningen aan cliënten (strenge) voorwaarden en regels verbonden. Maar de wetten en regels kunnen ook doorslaan, zo luidt de kritiek:

*“Het draait niet meer om goede principes van risk management, maar om het naleven van een overkill aan wetgeving.” (Theo Kocken, hoogleraar Risicomanagement in FTM 29 december 2014)*

### **De financieel adviseur en de 21st Century Skills**

De 21st century skills spelen een belangrijke rol bij de financieel adviseur. De top 5 van competenties luidt:

1. Communicatie
2. Creativiteit binnen grenzen
3. Samenwerking
4. Flexibiliteit
5. Zelfsturing

Gevolgd door verantwoordelijkheid (6) en digitale vaardigheden (7).

*“Vroeger nam de klant veel eerder een advies aan, nu is er veel meer interactie en weerwoord.”*

#### **1: Communicatie**

Voor de financieel adviseur is communicatie weer belangrijk. Daarvoor moet je mensen goed kunnen inschatten. Het luistert nauw hoe je de boodschap naar een klant verpakt. Tegenwoordig zijn klanten mondiger, beter geïnformeerd en ze geven directer feedback.

*“Dus je hebt veel meer overtuigingskracht nodig en argumenteren wordt steeds belangrijker.”*

Het gaat niet alleen om het communiceren met de klant, maar om de communicatie tussen collega's onderling. Door een goede communicatie zal de samenwerking worden bevorderd en zal de afhandeling naar de klant soepeler verlopen:

*“Als collega's niet goed met elkaar communiceren binnen de bank dan kan het fout gaan. Wat heel belangrijk is, is dat onder de medewerkers zelf de communicatie helder is, zodat er met elkaar goede afspraken gemaakt kunnen worden.”*

*“Je moet wel binnen de wet- en regelgeving werken, alleen soms is het ook goed om out-of-the-box te kunnen denken.”*

#### **2: Creativiteit binnen grenzen**

Creativiteit speelt een belangrijke rol bij de functie van financieel adviseur. Geen enkele aanvraag of situatie is hetzelfde, de ene klantsituatie is soms complexer dan de andere. Van een financieel adviseur wordt verwacht dat hij een creatieve oplossing bedenkt die in het belang van de klant is en het belang van de bank niet doorkruist. Zeker met het oog op de strenge regels van de Wft en de AFM aan de ene kant en minder vertrouwen van de klant aan de andere kant, vereist dit creativiteit van de adviseur. De meeste adviseurs zijn van mening dat creativiteit een belangrijke rol speelt bij het geven van advies:

*“Gisteren had ik een niet-klant, dat noemen we een prospect, over het financieren van een aantal panden. Dat is een familiestichting. Zijn vraag was hoe we de financiering zo efficiënt mogelijk kunnen vormgeven. Die klant heeft natuurlijk ook effecten. Hoe kun je [...] het beste administreren bij ons. Dat is een puzzel en dat is leuk om daarin mee te denken. Ook om zo toegevoegde waarde te leveren aan de klant.”*

### 3: Samenwerking

Ook samenwerking is belangrijk voor een financieel adviseur. Soms werkt een financieel adviseur nog samen met een financieel assistent die dan zorg draagt voor onder andere de offertes, overeenkomsten en het maken van afspraken. In steeds meer situaties is sprake van samenwerking tussen de financieel adviseurs onderling, bijvoorbeeld bij een complexe klantsituatie. Om de klant een zo transparant mogelijk en duidelijk advies te kunnen geven is het van belang samen te werken en met elkaar te overleggen. Door de complexiteit van vragen zullen de financieel adviseurs steeds meer te maken hebben met specialisten van afdelingen als Private Banking, Beleggen, Zakelijke relaties. *“Je krijgt te maken met een ingewikkelde situatie van een klant, dan moet je met collega’s overleggen: gaan we dit doen of gaan we dit niet doen.”*

*“Wij zijn heel erg bezig met de klanten: op welk moment zou hij ons willen bereiken. Dan moeten we beschikbaar zijn.”*

### 4: Flexibiliteit

Klanten eisen tegenwoordig een snel én concreet antwoord op hun aanvraag. Het vraagt flexibiliteit om de dagelijkse werkzaamheden aan de prioriteiten van klanten aan te passen. Essentieel is daarbij dat de klant geen genoegen meer neemt met het antwoord: “Dat kunnen wij u helaas niet offereen” of “over twee weken krijgt u een antwoord.” Zij vragen om maatwerk, dat bovendien snel geleverd moet worden. In een situatie waarin de concurrentie groot is, moet de financieel adviseur hieraan tegemoet komen. Hij moet op de hoogte zijn van de laatste wijzingen in (fiscale) wetten en regels, hij moet mee veranderen met de omgeving:

*“Je moet hartstikke flexibel zijn. Het is wat de markt en de klanten vragen. Je moet ook heel flexibel zijn in de zin dat je best een breed product moet aanbieden en dus snel moet schakelen. [...] Je moet mee kunnen bewegen met alles. En het wordt volgens mij alleen maar belangrijker. Ook omdat je steeds breder inzetbaar moet zijn.”*

Bovendien moet dat snel gebeuren en op het moment dat de klant er behoefte aan heeft:

*“Wij hebben gesignaleerd dat de klanten na ‘Goede tijden, slechte tijden’ online heel veel gaan doen. Bijvoorbeeld met hun hypotheek dossier. [...] En als de klant dan op dat moment een vraag heeft en wij zijn dicht dan is dat gek. Dus dan moet er iemand beschikbaar zijn. Dat wordt alleen maar meer.”*

### 5: Zelfsturing

Het grootste deel van de financieel adviseurs vindt dat zij zelf de eigen agenda, planning en werktijden kunnen bepalen. Zij zijn immers zelf verantwoordelijk voor het behalen van de afgesproken targets van het afsluiten van allerlei financiële producten en het daarbij gegeven advies aan de klant. Men moet daar tegenwoordig veel meer zelf in sturen.

*“Er is veel veranderd. Er komt veel op ons af en je moet zelf daarin een weg vinden. Er wordt verwacht dat je je opleiding op orde brengt [...] Daar heb je een tijdslijn voor en daar mag je studie-uren voor opnemen: maar wanneer doe je dat dan? Daarnaast moet ik de klant natuurlijk zo goed mogelijk bedienen en dat moet je zelf regelen allemaal.”*



Verantwoordelijkheid staat op de zesde plaats. De financieel adviseurs zijn eindverantwoordelijk voor het klantdossier. Door de strengere wetgeving en regels omtrent het verstrekken van financieringen moeten de klantdossiers foutloos en volledig zijn. Fouten maken kan verstrekking gevolgen hebben en niet alleen voor de klant zelf. Door de vergroting van de complexiteit van de financieringsaanvragen van klanten neemt de verantwoordelijkheid alleen nog maar toe en dat wordt door de adviseurs gevoeld:

*“Ik kan met een druk op de knop bepalen dat iemand een hypotheek van vijf ton krijgt. Daar zit wel een stuk verantwoordelijkheid in.”*

Men spreekt vaak over verantwoordelijkheid in termen van persoonlijk ondernemerschap:

*“Er wordt nu al meer ondernemerschap van ons verwacht. Als financieel adviseur moeten wij commerciële signalen opvangen en aanpakken.”*

Op de zevende plaats staat de invloed van ICT en de digitale vaardigheden die nodig zijn als financieel adviseur. Het speelt door alle veranderingen een dominante rol en zou ook op de eerste plaats hebben kunnen staan. Maar omdat men dit eigenlijk als aan vaststaand gegeven beschouwt, is dat niet het geval.

### **Waar gaat het naartoe?**

Door de voortschrijdende digitalisering, toetreding van geheel nieuwe partijen als fintech-bedrijven, de komst van geheel nieuwe financiële producten als crowdfunding en geldvormen als bitcoins zal de concurrentiepositie van de oude vertrouwde banken steeds verder onder druk komen te staan. Om het hoofd te bieden aan die ontwikkelingen zullen banken doorgaan met het snijden in hun overheadkosten en kantorennet. Van een groeisector van enkele decennia terug is het bankwezen een krimpsector geworden waarvan het einde nog lang niet in zicht is.

De klant van nu bankiert vanachter zijn computer waar hij alle aanbiedingen van producten van de verschillende financiële instellingen rustig achter zijn eigen bureau kan bekijken. Op basis daarvan kiest hij het voor hem meest geschikte financieel product. De loyaliteit van klanten om een leven lang bij één en dezelfde bankinstelling te bankieren is allang passé. De communicatie via digitale middelen zal toenemen maar toch blijft het streven naar een persoonlijke relatie met klanten, waarin vertrouwen leidend is, de boventoon voeren. Al was het maar om het verschil te maken met de naaste concurrenten.

*“Op onze afdeling zijn we ons er bewust van dat het niet allemaal meer vanzelf gaat. We moeten met zijn allen aan de kar trekken.”*

De klant wil steeds meer maatwerk hebben op een tijdstip en locatie die hem het beste uitkomen. Daarom zullen de banken voortgaan met het investeren in nieuwe digitale technologie. Niet alleen vanwege de veiligheid om cyberaanvallen en fraude te voorkomen maar ook om steeds slimmere websites en andere applicaties te bouwen voor het gemak van hun (potentiële) klanten. Dit laatste betekent ook dat vragen van klanten die buiten de websites vallen steeds complexer worden en dus ook hogere eisen stellen aan de beantwoording daarvan.

In die voortgaande lijn zal de financieel adviseur steeds meer ondernemer worden die zijn (potentiële) klanten vooral op zijn eigen locatie bezoekt. De financieel adviseur in een krimpende bedrijfstak zal nadrukkelijk de eigen regie moeten nemen voor zijn carrièreverloop. De zekerheid van een (levens)lange loopbaan binnen het bank- en verzekeringswezen is (en blijft) vervlogen.

## Ten slotte

Verdere digitalisering, concurrentiestrijd en het leveren van maatwerk aan klanten veranderen het werk van de financieel adviseur. Er zal een steeds groter beroep worden gedaan op het communicatief vermogen en de flexibiliteit. De complexiteit van vragen van klanten zal alleen maar toenemen. Dat vraagt van hem dat hij niet alleen up-to-date moet zijn met de laatste wijzigingen in het bankvak, maar ook snel moet kunnen schakelen in de samenwerking met collega's en/of externe partners. Dit alles om de klant snel en adequaat van dienst te zijn binnen de context van de strikte wetten en regels van de AFM én de interne processen en procedures. Het opbouwen van persoonlijke relaties waarin vertrouwen heerst zal verschil uitmaken in de concurrentiestrijd tussen de diverse partijen in de financiële markt.

*De 23 interviews die de basis vormen voor dit hoofdstuk zijn afgenomen door Susy Clementina en Maria Sukiasjan.*

## Literatuur

- Banken.nl (11 mei 2015), 5 belangrijkste IT-trends voor banken in 2015, <http://www.banken.nl/nieuws/3264/5-belangrijkste-ittrends-voor-banken-in-2015> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- CM (7 april 2017), Fintech-bedrijven bedreigen financiële sector: 'Banken en verzekeraars moeten een stapje extra zetten'. Via <http://cmweb.nl/2017/04/fintech-bedrijven-bedreigen-financiele-sector-banken-en-verzekeraars-moeten-stapje-extra-zetten/> geraadpleegd op 7 april 2017
- FD.nl (20 oktober 2016). Een interview met Hein Knaapen door Maarten van Pol en Johan Leupen., <https://fd.nl/ondernemen/1171924/ing-medewerker-heeft-zich-afhankelijk-gemaakt-van-de-bank> geraadpleegd op 7 april 2017.



- FD.nl (6 november 2016), De voortrazende ontslaggolf in de bankensector, <https://fd.nl/ondernemen/1175829/de-voortrazende-ontslaggolf-in-bankensector> eraadpleegd op 7 april 2017.
- FD.nl (22 november 2016), Somber perspectief voor ontslagen bankmedewerker. Via <https://fd.nl/economie-politiek/1176581/somber-perspectief-voor-ontslagen-bankmedewerker>
- FTM (29 december 2014); ingekorte weergave van een interview dat verscheen in Tijdschrift voor Compliance. (nr 6-2014) <https://www.ftm.nl/artikelen/risicobesef-banken-verzuipt-in-een-vloedgolf-van-regeltjes> geraadpleegd op 7 april 2017.
- UWV, arbeidsmarktprognose 2016-2017 (31 mei 2016), Via <https://www.uwv.nl/overuw/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/uwv-arbeidsmarktprognose-2016-2017--ruim-200-duizend-banen-erbij-in-twee-jaar-tijd.aspx> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Volkskrant (4 oktober 2016), Banenverlies ING. ING ontslaat 7.000 man; worden banken servers? door Peter de Waard.





# 6 Piloot

## Een werkdag van David

David, een nog jonge copiloot bij één van de low-cost carriers, hoort zijn wekker af gaan om 5.00 uur, neemt gauw een douche, kust in het voorbijgaan zijn vrouw en kind, pakt zijn kleine bagagekoffertje, paspoort en andere noodzakelijke papieren en rept zich naar de luchthaven. Vandaag staan er twee vluchten op de rol namelijk één retourvlucht naar Dublin om vervolgens in de namiddag heen en weer te vliegen van Amsterdam naar Barcelona. Soms zijn het er zelfs meer dan twee op één en dezelfde dag. Hij heeft nu een rooster van 5 dagen werken (soms late dienst, 2 tot 4 vluchten) om vervolgens dan 4 dagen vrij te hebben. Gemiddeld maakt hij 80 vliegreizen per maand. Bij verre vluchten merkt David dat door tijdsverschillen lichamelijke vermoeidheid optreedt en hij als het kan echt zijn rust moet nemen om fit te blijven. Door het wisselende werkrooster kan hij niet altijd bij speciale gelegenheden van zijn familie aanwezig zijn. Vorige week miste hij de eerste verjaardag van zijn dochtertje en met de kerst moest hij helaas verstek laten gaan bij het grote familiefeest. Maar daar staat tegenover dat hij zijn droom heeft waargemaakt! Het vrije vogelgevoel te ervaren op 35.000 voet hoogte, ja voor David is en blijft 'the sky the limit'.

David zorgt ervoor dat hij zich tenminste één uur voor de aanvang van deze Europese vlucht meldt bij de crewruimte. Bij vluchten buiten Europa is dat zelfs anderhalf uur. Niet op tijd komen betekent dat de maatschappij een reserve vlieger moet oproepen en dit zal nadelig uitwerken voor je conductestaat. Zeker voor David, die nu nog een flexibel arbeidscontract heeft, is niet op tijd komen 'not done'. Hij is allang blij dat hij nu over inkomen beschikt om een begin te maken met het aflossen van zijn 150.000 euro studielening die hij heeft bij de bank. Hij wil straks heel graag bij een grotere luchtvaartmaatschappij als Lufthansa of KLM werken die prima arbeidsvoorwaarden hebben en waar ook de arbeidsomstandigheden waaronder moet worden gewerkt beter zijn geregeld.

Hij tekent het boek voor de piloten met daarin de aanmeldingstijd. Dit is vereist in verband met de totale vliegwerkstijd die een piloot mag maken. De gezagvoerder is er ook al. Samen met hem neemt David alle voor de vlucht van belang zijnde gegevens door zoals het aantal passagiers en de vracht maar ook de uitwijkmogelijkheden en op welke baan zij straks in Dublin landen. "Moeten we nog extra brandstof meenemen?", vraagt hij nog aan de captain gezien het bericht van Meteo over de verslechterende weersomstandigheden rondom Dublin. De gezagvoerder schudt nee en David berekent op grond van de belading de benodigde kerosine voor deze vlucht. Na alle afgewerkte formaliteiten gaan zij beiden op weg naar het vliegtuig waarbij David de pre-flight inspectie verricht aan de buitenzijde van het vliegtuig. In de cockpit werken David en zijn captain alle checklists af. David vraagt take-off clearance en ze gaan op weg naar Dublin. Op de bestemming aangekomen vindt nog een debriefing plaats en werken ze gezamenlijk de eindcontrolelijst af, waarna ze het toestel overdragen aan de technische dienst. Na de terugvlucht uit Dublin eet David een hapje eten in de crewruimte op Schiphol en wacht hij op zijn volgende vlucht met weer een andere gezagvoerder.

## De piloot in de context zien

Een relaxed baantje met een dik salaris, de hele wereld over vliegen en zeeën van vrije tijd, dat is het beeld dat veel mensen van piloten hebben. Het klopte jarenlang. KLM-piloten die in de jaren negentig op Australië vlogen bleven drie weken van huis en hadden daarna een week vrij om bij te komen. In Bangkok had KLM een eigen hotel voor het personeel. Piloten die op de Antillen vlogen kregen zoveel zakgeld mee dat ze er een complete duikcursus van konden betalen.

Maar inmiddels ligt dat anders. Toenemende concurrentie in de luchtvaart heeft geleid tot groei in het aantal bestemmingen en lagere ticketprijzen maar ook tot een strijd om de personeelskosten met grote gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. De gezagvoerder bij KLM verdient weliswaar nog steeds tweeënhalve ton op jaarbasis, maar jonge piloten die nu bij een prijsvechter beginnen verdienen doorgaans minder dan dertigduizend euro per jaar.

Het beroep van piloot heeft in een korte tijd een groot deel van zijn uitstraling verloren. De laatste tijd zijn diverse artikelen in de pers verschenen waaruit dit naar voren komt. Wat vroeger een droombaan was, is nu keihard werken onder onzekere en vaak korte arbeidscontracten. Veel studeren, weinig slapen, omgaan met tijdsverschillen, korte omdraaitijden op de luchthavens, dat is de realiteit voor veel jonge piloten. (Kluivers en Naafs 2016)

*“Als ongeschoolde kom je lastig aan het werk. En als je het zwart-wit bekijkt, zijn we na onze vliegopleiding ongeschoold voor ander werk.”*

Uit de vraagcijfers komt zo op het eerste gezicht een ander beeld naar voren en lijkt het beroep van piloot volgens o.a. Boeing (Luchtvaartnieuws.nl 25 juli 2016) een groeimarkt te zijn. Alleen al in Europa zijn er tot 2035 ruim honderduizend extra piloten nodig. Het pilotentekort lijkt dus goed nieuws te zijn voor de vele werkloze piloten. Zeker in Nederland met haar overschot van meer dan duizend piloten. Maar dat is schijn. Over het algemeen zoekt men ervaren piloten en wereldwijd zijn er bijna geen banen voor net afgestudeerde verkeersvliegers.

Dit overschot aan jonge vliegers heeft er mede toe geleid dat de druk op arbeidsvoorwaarden groot is. Daar is vooral sprake van bij de prijsvechters onder de luchtvaartmaatschappijen. Vliegmaatschappijen als Ryanair en Easyjet nemen wél minder ervaren piloten aan maar dan tegen zeer lage tarieven en niet meer op vaste contractbasis. In 2015 werkt één op de zes Europese piloten niet meer in vaste dienst, maar via tijdelijke contracten, een uitzendbureau of een zzp-constructie.

De uitbetaling blijft vaak beperkt tot alleen de ingeroosterde vliegreizen. Pauzes, vertragingen, annuleringen, voorbereiding, administratie en stand-by en zelfs ziek zijn komen voor rekening van de piloot.

Dat kan nog verder gaan. Het pay-to-fly (ECA Piloting safety) is vandaag de dag een ingeburgerd begrip geworden. Pay-to-fly betekent dat je als piloot moet betalen om de benodigde vliegreizen te maken en het biedt na afloop geen enkele garantie op een baan als piloot. Veel jonge vliegers kampen hierdoor met torenhoge studieschulden. De kosten voor een opleiding tot piloot van twee jaar kunnen al gauw oplopen tot 125.000 euro. Dit levert een gemiddelde rentelast van circa 700 euro per maand.

Arbidsomstandigheden als hoge werkdruk, lange dagen en de druk op kostenefficiëntie vanuit de maatschappijen, kunnen de vliegveiligheid in gevaar brengen (Universiteit van Gent 2015). In een artikel in het AD stond onlangs: *“Over het algemeen is de veiligheidssituatie goed, met drie uitzonderingen: het vrachtvervoer, ‘lowcost’ en de irreguliere contracten. Dat gaat zowel om pay to fly-contracten – piloten die betalen om te mogen vliegen om ervaring op te doen – als om zelfstandigen, die bijvoorbeeld bij ziekte vaak niet betaald krijgen. Dat zijn verkeerde prikkels. Als je weet dat niet-vliegen je geld gaat kosten, dan is de neiging groot om dan maar wat minder fit de lucht in te gaan.”* (AD 22 maart 2017)



*Van vliegenier tot systeembeheerder.*

### **Kern van de verandering**

Niet alleen de context waarin het werk van een piloot plaatsvindt is veranderd, maar ook het werk zelf is de afgelopen jaren anders geworden. Uit de interviews komt naar voren dat met name de volgende zaken van invloed zijn op het werk van de piloot:

- Technische ontwikkelingen
- Protocollisering en regelgeving
- Organisatorische ontwikkelingen mede als gevolg van kostenefficiëntie en techniek

### **Kern van de verandering**

Niet alleen de context waarin het werk van een piloot plaatsvindt is veranderd, maar ook het werk zelf is de afgelopen jaren anders geworden. Uit de interviews komt naar voren dat met name de volgende zaken van invloed zijn op het werk van de piloot:

- Technische ontwikkelingen
- Protocollisering en regelgeving
- Organisatorische ontwikkelingen mede als gevolg van kostenefficiëntie en techniek

Vliegtuigongelukken komen tegenwoordig sporadisch voor. De techniek van vliegen heeft zich de laatste decennia sterk ontwikkeld en heeft daarbij een leidende rol gekregen zowel voor het vliegverkeer in de lucht als op de grond. Het einde van deze ontwikkeling is nog niet in zicht is.

Vliegtuigen zijn veelal uitgerust met 'fly-by-wire' besturing. Dit houdt in dat de bewegingen die de piloot met zijn side-stick maakt digitaal worden berekend en vervolgens door de computer worden doorgegeven aan de mechanische onderdelen van het vliegtuig. De computer houdt alles in de gaten en maakt het in principe onmogelijk om bijvoorbeeld te snel of te langzaam te vliegen.

De boordwerktuigkundige van vroeger is vervangen door de computer. Het vliegen van vandaag is niet meer het simpelweg sturen, gas geven en remmen maar heeft gaandeweg meer weg gekregen van het controleren van computersystemen en boordinstrumenten. Dit is heel duidelijk zichtbaar in de dreamliner (Boeing 787) waarbij de belangrijkste vliegdata op het raam zijn geprojecteerd. Voor de piloten betekent dit een hele andere manier van informatieverwerking, zoals een piloot aangeeft:

*"We spend about 1-2- hours in total on monitoring system performance."*

De gezagvoerder neemt normaal gesproken alleen bij het opstijgen en bij het landen het 'roer' in eigen handen. Zodra de afgesproken kruishoogte is bereikt, wordt de automatische piloot ingeschakeld en hoeft hij niet veel meer te doen. Alleen nog in bijzondere situaties zal hij het roer overnemen van de automatische piloot. Vliegen is dan eigenlijk een saaie bedoening geworden. De helft van de piloten valt dan ook wel eens in slaap, aldus de voorzitter van de Europese pilotenvereniging (AD 17 februari 2012). Het is moeilijk je te blijven concentreren, als er niet zoveel valt te doen. Maar de handelingen die verricht moeten worden, vereisen wel een grote precisie en concentratie. Daar zijn piloten zich bewust van:



*"Due to the tough shifts, night flights etc. we need to know ourselves and pay extra attention to our resting periods, trying to keep a healthy lifestyle as much as possible. Going tired to fly, or without eating properly may affect your performance, hence risking your life and the passengers lives."*

Gaandeweg is de piloot steeds meer een systeembeheerder geworden. De piloten opereren steeds meer met hun iPad's in een papierloze cockpit.

*"Situational awareness requires concentration and discipline."*

Naast de techniek speelt de protocollisering en regelgeving een belangrijke rol. Veiligheid is van het allergrootste belang in de luchtvaart. Er zijn bijvoorbeeld strikte regels met betrekking tot onderhoud, het aantal vliegtuigen van de piloot, controles van bagage en passagiers, etc. De technische factor is verantwoordelijk voor een beperkt deel van de ongelukken. In 80% van de gevallen zijn de vliegtuigcrashes te wijten aan human factors, de zogenaamde 'dirty dozen'. Vanuit de luchtvaarttechniek wordt daarom ook veel aandacht besteed om aan de gedragskant. Het gehele vliegproces is om uniformiteit in het vliegen door piloten te bewerkstelligen, vervat in het SOP (Standards Operating Procedures). Voor alle fases van de vlucht is er een checklist: preparation, before starting, before taxi, before take-off, after take-off, before descent, approach, before landing, after landing en de shut-down checklist. Elke checklist moet iedere keer 100% foutloos worden afgewerkt, alles om de risico's op een menselijke fout te minimaliseren. Uit het hoofd doen of iets veranderen is dan ook uit den boze. Een piloot:

*"Aviation is a sector where everything has been invented already. Therefore we must stick to our standard operating procedures and rules, which leaves us with little chance of innovation."*

Ook heeft men een model geïntroduceerd dat betrekking heeft op de samenwerking en communicatie onderling in de cockpit: het Crew Resource Management (CRM). Dit model heeft een grote omwenteling teweeg gebracht in de opleiding van piloten. Jarenlang werden de piloten als individu getraind en getest terwijl een passagiersvliegtuig altijd met twee piloten vliegt. Met de introductie van het CRM is de nadruk komen te liggen op samenwerken en onderling goed communiceren. Een piloot hierover: *"Crew Resource Management is something that is continuously refined and reviewed in all areas of my job."*

Als gevolg van de technische veranderingen in combinatie met de druk op kosten, staat de organisatie van de bemanning ook ter discussie. Momenteel zijn er twee piloten aan boord, wat er enkele decennia geleden nog drie of meer waren. Er zijn diverse geluiden dat één piloot ook wel voldoende zou zijn voor de meeste vluchten (Geuens 2015).

Verder bestaan de werkzaamheden van de piloot niet alleen meer uit het besturen van een vliegtuig en het onderhouden van radiocontact met de luchtverkeersleiding over de vlucht (koers) en eventuele obstakels (weersomstandigheden). De huidige piloot is naast systeembeheerder ook manager van het vliegtuig geworden. Hij draagt de verantwoordelijkheid voor de veiligheid van de passagiers en/of goederen aan boord van het vliegtuig waarvan hij de gezagvoerder is. Deze verantwoordelijkheid maakt dat hij zich zeer representatief moet gedragen naar crew en passagiers.

*'Dirty Dozen', de twaalf belangrijkste oorzaken die kunnen leiden tot fouten bij een vlucht:*

1. *Gebrekkige communicatie onderling*
2. *Overmatig zelfvertrouwen waardoor de aandacht verslapt (complacency)*
3. *Gebrek aan kennis*
4. *Afleiding*
5. *Gebrekkig teamwerk*
6. *Vermoeidheid*
7. *Gebrek aan de juiste middelen om een taak uit te voeren*
8. *Druk (tijdsdruk, druk om zuinig te opereren)*
9. *Gebrek aan assertiviteit (niet kordaat genoeg optreden)*
10. *Stress*
11. *Gebrek aan oplettendheid en concentratie*
12. *Standaard werkwijze*

*Factsheet Human Factors, 2014*

De werkzaamheden van de piloot beginnen al op de grond. Hij moet vooraf allerlei beslissingen nemen. Denk aan de beslissing over de hoeveelheid brandstof die mee moet worden genomen om veilig te kunnen landen. Dit betreft een afweging tussen lage kosten en veiligheid. Maar ook een vraag of hij een beschonken passagier wel of niet mee neemt komt voor.

Het werk van de piloot is dus veranderd. Hij moet meer weten, meer systeembekendheid hebben, beter kunnen plannen, het systeem in de gaten houden (ook al is dat soms reuze saai), kunnen beslissen in geval van lastige situaties en lastige passagiers én vooruit kunnen denken. Welke 21st century skills spelen hierbij een belangrijke rol?

## De piloot en de 21st Century Skills

Iedere piloot moet natuurlijk een zeker overzicht hebben en leiderschapskwaliteiten bezitten. Ook een aantal 21st century skills spelen bij de piloot een belangrijke rol.

Hieronder volgt de top 5 in volgorde van belangrijkheid:

1. Verantwoordelijkheid
2. Communicatie en samenwerken
3. Kritisch denken en probleemoplossend vermogen
4. Flexibiliteit
5. Digitale vaardigheden

Op de zesde plaats ten slotte staat de productiviteit.

Deze is voor de winstgevendheid van een vliegmaatschappij van essentieel belang.

*"We are trained right from the beginning to work as a team with our first officers, cabin crew, ATC etc. So I guess it comes out naturally."*

### 1: Verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid van de piloot is groot en zelfs toegenomen de afgelopen jaren. De toestellen zijn groter en veel geavanceerder geworden, het luchtruim is voller en de technologie gecompliceerder. De reikwijdte van de verantwoordelijkheid van de piloot is in de afgelopen decennia ook sterk vergroot en beperkt zich allang niet meer tot het vliegen alleen. Hij is en blijft verantwoordelijk, van take off tot en met de landing. Deze verantwoordelijkheid in relatie tot de saaiheid van het vliegen en de grote hoeveelheid protocollen leidt tot een dilemma: Hoe houd je het in een saaie omgeving vol om toch urenlang alert te blijven en hoe en vooral wanneer grijp je in als het mis gaat?

Deze verantwoordelijkheid wordt duidelijk zo gevoeld: *"Responsibilities range from making sure that the operation runs smoothly and in good coordination with all parties involved to deliver a high standard of operation, to the responsibility of keeping 200 persons alive on board of the aircraft in both normal and non-normal situations."*

### 2: Communicatie en samenwerking

Deze twee competenties worden in één adem genoemd door de piloten. Communicatie is een belangrijk middel voor het hele vliegproces met alle partijen die daarbij betrokken zijn. Van copiloot tot luchtverkeersleider, weerdienst en crew:

*"Teamwork is essential to the safe conduct of a flight and this teamwork included not just the pilots, but the cabin crew, engineers, air traffic controllers, ground handlers, and all areas dealing in the airline business. A chain is as strong as its weakest link."*

Communicatie is het bindmiddel voor de samenwerking om veilig te vliegen: overleg over de vracht, bijzondere passagiers, of zelfs over dieren aan boord, het weer op de route, uitwijkroutes, het startvermogen rekening houdend met het gewicht en de wind, eventuele vertraging en wat er nog meer van belang is. Pas nadat alle (technische) berekeningen en afstemmingen - in overleg met de hele cockpit-crew - zijn goedgekeurd wordt het definitieve vliegplan bekrachtigd met de handtekening van de gezagvoerder.

Ook hier komt de protocollisering naar voren.

In de cockpit moeten worden samengewerkt:

*"We hebben allebei onze eigen taken maar we moeten allebei wel elkaars taken kunnen overnemen; als er geen samenwerking is dan heb je geen veilige vlucht."*

Een bijzonderheid in de samenwerking in de cockpit is dat van de copiloot wordt verwacht dat hij tegen de gezagvoerder in gaat als het nodig is. Menig keer heeft de opmerking van een tweede officier de vlucht gered:

*"Hebben wij al take off clearance gekregen van de verkeersleiding..."*

### 3: Kritisch denken in combinatie met probleemoplossend vermogen

Kritisch denken in combinatie met probleemoplossend vermogen vormen belangrijke factoren voor het welslagen van de vlucht en staan ook centraal in de opleiding tot piloot. Daar valt ook onder het wijzen op andermans fouten of je nu gezagvoerder bent of copiloot. Dagelijks kunnen voor, tijdens en na het vliegen zich situaties voordoen waarbij direct keuzen gemaakt moet worden.

Zoals een storende passagier, veranderende weersomstandigheden die er toe leiden om uit te wijken naar een andere luchthaven met extra kosten als gevolg. Breek ik mijn start af als ik een lampje niet zie branden terwijl dat wel zou moeten volgens de checklist-procedure? In nood worden de verschillende procedures op een rij gezet en wordt vanuit een bijna aangeleerde rationele en gestructureerde manier een besluit genomen om te handelen. Dit biedt logischerwijze weinig ruimte voor creativiteit. Creativiteit beperkt zich tot een out-of-the-box denken in incidentele gevallen als bijvoorbeeld de checklist-procedure niet voldoet.

*“Critical thinking needs to be a constant for airline pilots. By this I mean that at all time they must be alert for actions in case of failure/problems. With automation one can easily get comfortable and ignore this most important role.”*

### 4: Flexibiliteit

Bij de nadering van de eindbestemming kan door bijvoorbeeld opkomende mist geen landing op de luchthaven plaatsvinden. De piloot dient dan over de benodigde flexibiliteit beschikken. Hij zal dan moeten uitwijken. Maar ook vooraf zal de piloot bijvoorbeeld wegens ziekte van andere piloten rekening moeten houden met wijzigingen in roosters.

*“Nowadays even in the cockpit we are using iPads which contain any information of manual we need.”*

### 5: Digitale vaardigheden

De digitalisering neemt vooral in de cockpit toe. Dit betekent dat digitale vaardigheden om de werking van complexe (ICT) (vlucht)systemen te kunnen doorgronden een must is! Niet voor niets zijn wiskunde en natuurkunde belangrijke vakken in de vooropleiding van een toekomstig piloot. Vliegen is één brok technologie geworden. Op de zesde plaats ten slotte volgt de productiviteit. Dit is een belangrijk aspect voor de luchtvaartmaatschappij. Ook piloten worden hier op afgerekend. Door hogere benutting van het vliegtuig stijgt de rentabiliteit. Deze afweging speelt voortdurend een rol bij beslissingen die de piloot neemt. Zoals ook blijkt uit het volgende citaat:

*“When it comes to flying an aircraft commercially, one has to make sure that apart from the safety of the passengers, the commercial goals of the airline are reached. We try to deliver the best turnaround times (time on the ground) in order to better our ‘on time statistics’, improve on our flying in order to minimize the waste of fuel which not only has a financial penalty but also an environmental one.”*

### Waar gaat het naartoe?

De komende jaren zal het beroep van piloot verder uitgroeien naar een nog meer controlerende en management rol. Zeker door de voortschrijdende techniek van luchtvaartsystemen met een ongekende betrouwbaarheid en vermogen in een papierloze cockpit. Daarnaast is de piloot steeds meer het gezicht van de luchtvaartmaatschappij geworden. In die rol is hij niet alleen verantwoordelijk voor het veilig vliegen maar dient hij ook sturing te geven aan zijn crew om tot een concurrerend 'dienstverleningsproduct' te komen. De concurrentie is groot en de winstmarges zijn klein. Hij moet kritisch kunnen denken in het maken van zijn afwegingen tussen veiligheid en efficiency. Lagere brandstofkosten betekent meer rentabiliteit voor zijn maatschappij en een mogelijke voorsprong op de naaste concurrenten.

Door de voortschrijdende techniek kunnen piloten zoveel vertrouwen hebben in hun computers dat situaties zich kunnen voordoen waarin ze niet meer begrijpen wat het vliegtuig doet, zoals bij het ongeluk op 1 juni 2009 met de Airbus A330 van Air France. De piloten namen de controle over van het vliegtuig door de overtuiging dat de automatische piloot niet goed werkte. Maar in feite reageerden de piloten niet juist op de afgegeven signalen doordat zij geen besef hadden van een overtrek. Daardoor stortte het toestel uiteindelijk in zee. Dit aspect wordt ook wel complacency genoemd en is één van de zogenaamde Dirty Dozen. De vliegtuigfabriek Boeing stelt zich op het standpunt dat uiteindelijk de piloten en niet de computers het laatste woord moeten hebben. De vraag blijft daarbij open wie in een noodsituatie de uiteindelijke zeggenschap heeft, de piloot of de computer? Zeker met oog op de groeiende technische complexiteit in de cockpit is en blijft dit een lastige vraag.

*"Whilst embracing technology and automation (which does contribute to safer skies), we must remember that at the end of the day the pilots must be equipped with the ability to fly the aircraft even when this technology is lost, damaged or unreliable."*

### Ten slotte

De piloot van nu is een goed opgeleide professional die niet op eigen houtje zal optreden en onverantwoordelijke beslissingen zal nemen. Hij is een manager die heeft geleerd duidelijk te communiceren met zijn collega in de cockpit, de bemanning van het vliegtuig en andere belanghebbenden. De felle concurrentiestrijd tussen luchtvaartmaatschappijen maakt dat hij een balans moet vinden tussen de veiligheid van de passagiers tegenover de rentabiliteit van zijn uit te voeren vlucht voor zijn organisatie. Hij zal in zijn rol indien nodig een beslissing van zijn collega in twijfel trekken, iets wat vroeger ondenkbaar was maar vandaag een must is. Hij kan snel denken en snel beslissen. Bij kritische momenten zal hij moeten afwegen of hij de procedure volgens de checklists moet volgen of moet vertrouwen op zijn intuïtie mede gebaseerd op zijn vliegervaring.

Kortom, het gaat er niet langer alleen maar om of een piloot goed kan vliegen en technisch onderlegd is, maar of hij ook kan beschikken over andere competenties, zoals probleemoplossend vermogen en een goede en snelle besluitvaardigheid. Wat echter niet veranderd is en ook nooit zal veranderen, is zijn of haar passie voor het vliegen. De sky is én blijft the limit.

*De 13 interviews die de basis vormen voor dit hoofdstuk, zijn gehouden door Sharon Alkemade.*





## Literatuur

- ABN AMRO, Productwijzer lening voor opleiding tot verkeersvlieger [https://www.abnamro.nl/nl/images/Generiek/PDFs/O10\\_Prive/O3\\_Piloten/Productwijzer\\_lening.pdf](https://www.abnamro.nl/nl/images/Generiek/PDFs/O10_Prive/O3_Piloten/Productwijzer_lening.pdf) geraadpleegd op 1 mei 2017.
- AD.nl (17 februari 2012), Vijftig procent van de piloten valt wel eens in slaap. Via <http://www.ad.nl/lifestyle/vijftig-procent-van-de-piloten-valt-wel-eens-slaap~ace91bfb/> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Airwork, <http://www.airwork.nl/bulletinboard/> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Boogaard, F., op AD.nl (22 maart 2017), Europa moet oververmoeide contractpilot uit de lucht halen. Via <http://www.ad.nl/buitenland/europa-moet-oververmoeide-contractpilot-uit-de-lucht-halen~a7382dff/> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- CRM, zie <http://www.crewresourcemanagement.net/> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- ECA Piloting safety <https://www.eurocockpit.be/pages/pay-to-fly> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- European Cockpit Association (2015), How much does it cost to become a pilot? Via [https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/p2f\\_pilot\\_job\\_costs\\_factsheet\\_15\\_0428\\_f.pdf](https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/p2f_pilot_job_costs_factsheet_15_0428_f.pdf) geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Fletcher, C., (2013) Ryanair: low-cost, maar tegen welke prijs? Via <http://www.groenendijk.info/Ryanair-low-cost-maar-tegen-welke-prijs/> geraadpleegd op 1 oktober 2016.
- Groenendijk-Feenstra, N. (2013) De vervlogen droom, piloot: held of huurling, Nederland: Hestia communicatie. Via <http://www.groenendijk.info/de-vervlogen-droom/> geraadpleegd op 1 oktober 2016.
- Geuens, B. (5 juli 2015), NASA's Single-Pilot Operations. Via <http://flightlevel.be/42061/nasas-single-pilot-operations/> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Hoe word ik piloot, pilotentraining voorbereiding op selecties. Via <http://www.hoewordikpilot.nl/testimonials/dag-uit-het-leven-van-een-747-captain/> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Kluivers, S. en S. Naafs , Zwijg of je vliegt eruit. De Groene Amsterdammer, 28 DE 22.9.2016
- Luchtvaartnieuws.nl (25 juli 2016), Boeing: 1,5 miljoen piloten, technici en cabinebemanning erbij voor 2035. Via <https://www.luchtvaartnieuws.nl/nieuws/categorie/72/algemeen/boeing-15-miljoen-piloten-technici-en-cabinebemanning-erbij-voor-2035> geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Luchtvaartfeiten.nl (2014), Factsheet Human Factors, 'www.luchtvaartfeiten.nl', via <http://luchtvaartfeiten.nl/> thema geraadpleegd op 1 mei 2017
- Pay-to-fly: Flying at all costs"(2015), Lucidpress. Via <https://d2pjrbs80o6puz.cloudfront.net/O1c10c02-1634-45a6-a7e1-be5c7c2b6c6c/?embedded=1>
- Universiteit Gent (2015), Atypical employment in aviation. Via [https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/report\\_atypical\\_employment\\_in\\_aviation\\_15\\_0212\\_f.pdf](https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/report_atypical_employment_in_aviation_15_0212_f.pdf) geraadpleegd op 1 mei 217
- Werkeloze vliegers (2015), Platform voor low-hour piloten <https://werklozevliegers.wordpress.com/piloot-woorden/> geraadpleegd op 1 mei 217.



# 7 Werk verandert: conclusies en vervolg

In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op de concrete veranderingen die in de praktijk plaatsvinden bij diverse beroepen c.q. functies. Achtereenvolgens is ingegaan op de veranderingen die plaatsvinden bij politieagenten, accountants, verpleegkundigen, financieel adviseurs en piloten. Dit hebben we gedaan door een analyse te maken van de veranderingen in de context van het desbetreffende beroep en we hebben in kaart gebracht wat er in het werk zelf (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) verandert. Voor dit laatste hebben we het 'Framework for 21st century learning' (P21 model) gebruikt (zie inleiding). Er is in de voorgaande hoofdstukken dus steeds ingegaan op de veranderingen bij de afzonderlijke beroepen c.q. functies. In dit hoofdstuk wordt een overall beeld geschetst en worden conclusies getrokken. Ook worden aanknopingspunten voor vervolgonderzoek geformuleerd. Opvallend zijn de parallellen die te trekken zijn in de ontwikkeling van de vijf zo op het oog verschillende beroepen.

## Waarneming 1:

### Het klassieke beroepsbeeld klopt niet meer

De eerste waarneming betreft het feit dat het 'klassieke' beroepsbeeld is vervaagd. Het klopt niet meer met de dagelijkse werkpraktijk van de beroepsbeoefenaars: de hbo-verpleegkundige die patiënten verzorgde, de politieagent en piloot die een bepaalde status en statuur hadden, de bankadviseur die bijna onaantastbaar was en een accountant die vooral veel moest rekenen. Allemaal beelden van weleer.

*Het klassieke beroepsbeeld klopt niet meer.*

De werkelijkheid is inmiddels écht anders: de taken die een beroepsbeoefenaar verricht zijn veranderd en de wijze van uitvoering van die taken eveneens. De kern van beroepen lijkt te verschuiven, vooral als gevolg van alle veranderingen in de context. Toch leven de klassieke beelden in de hoofden van velen nog gewoon. Het risico is dat er op grond van een 'oud' beroepsbeeld, gekozen wordt voor een carrière als verpleegkundige, politieagent of piloot. Om dit te voorkomen is het zaak een moderner en realistischer beeld van deze beroepen breed neer te zetten.

*Toenemende variëteit in functie-invulling.*

## Waarneming 2:

### Grote diversiteit qua invulling van de functies

In het verlengde hiervan constateren we dat er binnen de functiegroep een toenemende variatie in de wijze van invulling is te zien: bij verpleegkundigen zijn ziekenhuizen zoekend naar hoe aan de ene kant ingespeeld kan worden op de complexere zorgvraag van de patiënt, waarbij de patiënt de regie voert, terwijl aan de andere kant er de druk ligt van het zo efficiënt mogelijk (en kostenbesparend) organiseren van de zorg. Dit leidt tot verschillende oplossingsrichtingen, die hun weerslag hebben op de functie-invulling: er zijn research verpleegkundigen, regie verpleegkundigen en verpleegkundigen die taken combineren en breed inzetbaar moeten zijn. Er is niet één bepaalde richting die gekozen wordt door de ziekenhuizen. Men kiest een eigen functie-invulling: iedereen breed inzetbaar óf juist veel specialismen en opdeling in taken, of natuurlijk een mengvorm.

Bij de accountants was er altijd al een verschil tussen de accountant voor grotere en die voor kleine organisaties. Maar ook hier is de diversiteit de laatste jaren sterk toegenomen: naast de 'gewone' accountant die de jaarrekening controleert of opstelt, zijn er accountants met de rol van relatiebeheerder, accountants gespecialiseerd in een sector, in digitale systemen en big data, in internationalisering en in management.

Bij de politie is de variatie in functies en functie-invulling eveneens toegenomen: er zijn milieu specialisten, specialisten in cybercrime en teams gericht op kinderporno die elk specifiekere opleidingen vereisen. Daarnaast blijven er de breed inzetbare (wijk)agenten en rechercheurs.

Bij piloten was er enkele decennia terug nog sprake van één type piloot: die met veel status en een hoog salaris. Inmiddels is er een groot verschil ontstaan tussen de gevestigde piloten bij gerenommeerde vliegmaatschappijen zoals KLM aan de ene kant en de prijsvechters aan de andere kant. Bij de financieel adviseur van de bank ten slotte speelt dat de niet-gestandaardiseerde financiële producten dermate complex zijn geworden en maatwerk vergen, dat ook daar meer specialismen zijn gekomen.

Kortom: als je tegenwoordig voor een beroep of functie kiest, zijn er binnen dat beroep meer varianten dan voorheen. Het is veel minder duidelijk en minder eenduidig in wat voor soort rol je terecht komt. Omdat het functies in transitie betreft, zoeken organisaties hun weg om deze functies in te vullen. De concrete invulling van een beroep/functie lijkt steeds vaker ingekleurd te worden door het organisatiebeleid. Als starter, maar ook bij een carrièrestap, is het belangrijk om je dat goed te realiseren. Voor organisaties is het positioneren van de eigen organisatie (of het organisatieonderdeel) en de wijze waarop functies daar

zijn vormgegeven ook belangrijk, zodat geen verkeerde (en dure) keuzes worden gemaakt bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers.

### Waarneming 3:

#### Toenemende protocollisering en regelgeving

Een andere rode draad die dwars door alle beroepen heen loopt, is die van de toenemende protocollisering: regels, wetten, procedures, kengetallen, etc. Alles lijkt te moeten worden vastgelegd en verantwoord. Hoewel de beroepsbeoefenaars doorgaans in de basis begrip hebben voor de bestaande regels en procedures, twijfelen ze soms aan de effectiviteit: is de kwaliteit van de zorg, de vliegveiligheid, de veiligheid op straat of de klantgerichtheid van de bank hier altijd mee gebaat, zo vraagt men zich af. Het mag allemaal best een onsje minder, zo is het soms expliciet geformuleerd of klinkt het vaker tussen de regels door. Het afvinken van lijstjes biedt soms schijnzekerheid en kan ertoe leiden dat de professional op het moment suprême verlamt. Het leidt tot dilemma's voor de individuele professional: Want wanneer laat je het vliegtuig omkeren? Wanneer trek je je niets van een protocol aan en zoek je het als verpleegkundige 'hogerop' of vraag je om een second opinion? Wanneer neem je het risico als agent om, tegen de regels in, een huis binnen te gaan? En wanneer meld je als financieel adviseur ongebruikelijke transacties? Om maar eens wat te noemen.

*Regels en procedures: het mag een onsje minder.*

### Waarneming 4:

#### Tegelijkertijd meer (individuele) verantwoordelijkheid

Toenemende protocollisering gaat paradoxaal genoeg gepaard met meer individuele verantwoordelijkheid. Je kunt je als professional niet verschuilen achter die regels en procedures, zo blijkt in de praktijk. Naast het eigen schuld-

gevoel, kun je ook aansprakelijk gesteld worden voor je fouten. Ziekenhuizen, politie, banken, accountantskantoren en vliegmaatschappijen hebben hier allen mee te maken gehad de afgelopen jaren. Ook de individuele professional kan hier persoonlijk op worden aangesproken.

Die verantwoordelijkheid wordt duidelijk gevoeld op de werkvloer door de professionals. Het levert de nodige spanning en ook werkdruk op. Het lijkt er bovendien op dat deze spanning lang niet overal gezien wordt door c.q. doorklinkt tot het niveau van management en staf.

*Verantwoordelijkheid leidt tot werkstress.*

#### Waarneming 5:

#### Vaker werken in (multidisciplinaire) ketens en netwerken

Om een optimaal resultaat voor de burger, de patiënt of de klant te realiseren, moeten professionals vaker samenwerken in een keten of netwerk, veelal met collega's met een andere achtergrond. Zo moeten politieagenten afstemmen met partijen als gemeenten, GGZ en jeugdzorg, moeten verpleegkundigen met meer expertises samenwerken dan voorheen om de zorgpaden efficiënt en effectief in te richten en werken accountants sowieso in teams, waarbij, vooral bij grotere kantoren, allerlei specialisten betrokken worden. Deze samenwerking vraagt, zeker als het verschillende disciplines betreft, om veelvuldige én zorgvuldige communicatie. Het vereist bovendien dat je als professional zicht hebt op meer dan je eigen plek in de keten of in het netwerk om de juiste beslissingen te kunnen nemen en de juiste keuzes te kunnen maken. Je moet zicht hebben op het grotere geheel.



### Waarneming 6:

#### Sterk toegenomen complexiteit leidt tot onzekerheid

De complexiteit van de beroepen/functies is overal sterk toegenomen: Een accountant en financieel adviseur moeten niet alleen inhoudelijk goed zijn maar vooral ook goed kunnen communiceren, een piloot moet behalve een vliegtuig besturen managen, een verpleegkundige moet naast de zorg voor patiënten als zorgregisseur optreden en een politieagent moet niet alleen de wet handhaven, maar vooral ook met de steeds mondiger geworden burgers kunnen omgaan. Meer communicatie, meer samenwerking en afstemming en de mix daarvan kan per situatie verschillen. De hiervoor geschetste paradox van één meer regels én meer verantwoordelijkheid versterkt deze complexiteit. Voor een professional betekent dit dat het nauw luistert wat hij wanneer hoe doet. Welk besluit hij op een spannend moment neemt: wel of niet afwijken van het protocol bijvoorbeeld. Dit leidt tot een gevoel van onzekerheid: want wanneer doe je het goed? Als professional moet je met deze onzekerheid kunnen omgaan. Het is aan de professional zelf zo lijkt het, vaak samen met collega's, om daar een weg in te vinden. Dat vergt dat hij reflectief én besluitvaardig moet zijn.

*Wanneer doe je het goed als professional?*

### Waarneming 7:

#### De ene competentie is de andere niet

Hoewel we hebben kunnen constateren dat de 21st century skills bij alle beroepen een rol spelen, zij het niet overal met eenzelfde belang, blijkt de werkelijkheid minder eenvoudig. De 21st century skills krijgen namelijk pas betekenis in de context van het werk. Samenwerken is bij de piloot anders dan bij de financieel adviseur. Voor communicatie, digitale vaardigheden, verantwoordelijkheid, etc. geldt

hetzelfde. Dat betekent dat de 21st century skills niet zonder meer uitwisselbaar zijn. Dit roept de vraag op hoe deze 21st century skills effectief in het onderwijs geïmplementeerd kunnen worden. Dat vereist vervolgonderzoek.

*Dé 21st century skills bestaan niet!*

### Ten slotte

Voor ons heeft het onderzoek tot verrassende inzichten geleid. Dat er zulke grote parallellen bestaan in de ontwikkeling van zulke verschillende beroepen/functies, hadden we vooraf niet bedacht. Het maakt de omvang ervan duidelijk zichtbaar.



Veel onderzoek beperkt zich momenteel tot de ontwikkelingen binnen één sector: de zorg, de techniek of de logistiek. Maar juist door de volle breedte te bekijken, wordt de omvang van veranderingen zichtbaar. Ze laten zich niet 'verstoppen' in de koker van de betreffende sector of de betreffende beroepsgroep.

Natuurlijk is ons onderzoek niet representatief, maar we hebben voldoende indicaties dat op andere plekken vergelijkbare patronen plaatsvinden. Momenteel verzamelen studenten informatie over negen andere beroepen/functies (o.a. maatschappelijk werker, bedrijfsarts, doktersassistente, ethical hacker, radiologisch medewerker, arbo-deskundige, psychiatrisch verpleegkundige) en uit de eerste resultaten komen vergelijkbare tendensen naar voren.

### Even terug naar het begin

In de inleiding hebben we verwezen naar een keur van trendrapporten en onderzoek waarin allerlei veranderingen worden genoemd die er plaats (gaan) vinden op het terrein van werk. Ook is verwezen naar twee onderzoeken die we als hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool zelf hebben uitgevoerd. Beide onderzoeken en ook veel van de door ons verzamelde trendrapporten, zijn gebaseerd op de inzichten van experts.

*Weer meer focus op Kwaliteit van het Arbeidsproces!*

Het interessante aan ons onderzoek is dat onze studenten de beroepsbeoefenaars zelf hebben bevraagd: hoe zien zij de veranderingen die plaats vinden in hún dagelijkse werk? Veel van wat er door de experts en wetenschappers is aangegeven, zien we terug in ons onderzoek, alleen wel veel concreter: het komt dichterbij. Ook het effect van alle veranderingen op die beroepsbeoefenaar, komt hiermee in beeld. Hoewel het niet expliciet ons onderzoeksonder-

werp was, dampt een toenemende onzekerheid en hogere werkstress uit de data op. Bovendien lijkt de sleutel van de vraag hoe hier mee omgegaan moet worden vaak in de handen te worden gelegd van die individuele beroepsbeoefenaar. Dit aspect willen we graag nader onderzoeken. Het pleit er in onze ogen voor om een oude stroming op het terrein van arbeids- en organisatieonderzoek nieuw leven in te blazen: dat van kwaliteit van de arbeid en - in het verlengde hiervan - ook aandacht voor het (her)ontwerp van taakpakketten, functies en rollen. Natuurlijk wel op een 'nieuwe' manier. Eén die aansluit bij alle snelle veranderingen die plaatsvinden en met een terminologie die daarbij past.

De manier van onderzoeken, samen met het onderwijs met een belangrijke rol voor studenten én door twee lectoraten van twee verschillende hogescholen, smaakt bovendien naar meer. Kortom: Alle ingrediënten voor een interessant vervolgonderzoek zijn aanwezig.

- wordt vervolgd -



dr. Petra Biemans, lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, Inholland



dr. Ellen Sjoer, lector Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool



Rien Brouwer, docent Business Studies en onderzoeker bij het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, Inholland



dr. Karin Potting, hogeschoolhoofddocent HRM en onderzoeker bij het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool

*Met dank aan de 19 studenten van Inholland en De Haagse Hogeschool die een bijdrage hebben geleverd aan ons onderzoek. Welke student waaraan heeft bijgedragen, staat aan het einde van ieder hoofdstuk.*





# 21st Century Skills: Ben jij voorbereid op de toekomst?

- Door technologie en digitalisering verandert de maatschappij van een industriële naar een kennis- en netwerk-samenleving. In de toekomst zal technologie een nog grotere rol spelen in de samenleving. Werk dat nu wordt gedaan door mensen, wordt straks uitgevoerd door machines, of mensen worden bij hun werk ondersteund door ICT. Veel functies veranderen daardoor drastisch.
- Er wordt veel geschreven over de 21st Century Skills. Deze 21ste eeuwse vaardigheden zijn nodig om op de veranderingen voorbereid te zijn. Dit zijn competenties als creativiteit, samenwerken, probleemoplossend vermogen en kritisch denken. Verder is een betrokken, ondernemende, nieuwsgierige houding belangrijk in de 21ste eeuw. Ook ICT vaardigheden spelen een belangrijke rol. (zie bijv. [www.P21.org](http://www.P21.org))
- Hierna staan eigenschappen genoemd die gerelateerd zijn aan de 21st century skills. Vul de lijst in en check of je voorbereid bent op de toekomst!  
Dat doe je door jezelf een rapportcijfer te geven. Denk niet te lang na en antwoord snel. Hierna volgen 16 eigenschappen:



# Learning and Innovation Skills (7 vragen)

21st Century Skills	Omschrijving	Rapportcijfer (1-10)
<b>1. Creativiteit</b>	Je benadert vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken, komt met originele ideeën en nieuwe oplossingen en je doorbreekt gevestigde denkpatronen.	_____
<b>2. Innovatie</b>	Je hebt/hanteert en stimuleert nieuwe, originele ideeën, werkwijzen en toepassingen. Je beschikt over een onderzoekende en nieuwsgierige houding en richt je op toekomstige vernieuwingen. Je signaleert kansen en zet deze om in verbeterings- en vernieuwingsacties, die bijdragen aan betere (organisatie)prestaties.	_____
<b>3. Kritisch denken</b>	Je kunt je eigen mening en/of visie formuleren en onderbouwen. Je kunt informatie interpreteren, analyseren en synthetiseren, kritisch reflecteren op je eigen handelen en je staat open voor alternatieve standpunten.	_____
<b>4. Probleemoplossend vermogen</b>	Je (h)erkent een probleem en kunt hierop anticiperen. Je kunt problemen signaleren, analyseren en definiëren, en strategieën formuleren om hiermee om te gaan.	_____
<b>5. Leren en professionaliseren</b>	Je bent nieuwsgierig naar nieuwe ontwikkelingen, blijft je ontwikkelen op het vakgebied en benut de verworven inzichten effectief om je werk beter te kunnen doen.	_____
<b>6. Communicatie</b>	Je kunt informatie doelgericht uitwisselen met anderen. Je kunt effectief met verschillende communicatieve situaties omgaan (gesprekken, presentaties, debatten, etc.)	_____
<b>7. Samenwerken</b>	Je kunt effectief werken aan een gezamenlijk doel en je kunt anderen aanvullen en ondersteunen. Daarbij kun je van rol wisselen en in heterogene groepen functioneren. Je bouwt in dit kader aan netwerken, die voor jou en je functie interessant zijn.	_____

## Life and Career Skills (6 vragen)



21st Century Skills	Omschrijving	Rapportcijfer (1-10)
<b>8. Zelfregulering</b>	Je bent in staat doelgericht te handelen en in beginsel zonder hulp van anderen taken te verrichten, je probeert op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden.	_____
<b>9. Initiatief</b>	Je onderneemt zelfstandig actie en wacht niet af.	_____
<b>10. Verantwoordelijkheid durven nemen</b>	Je bent aanspreekbaar op je eigen handelen en/of dat van anderen en accepteert de consequenties.	_____
<b>11. Doorzettingsvermogen</b>	Je bent gericht op het realiseren van doelstellingen en resultaten en blijft hierin vasthoudend tot het doel bereikt is.	_____
<b>12. Risico durven nemen</b>	Je laat je niet weerhouden door onzekerheden, neemt zo nodig verantwoorde risico's.	_____
<b>13. Flexibiliteit</b>	Je kunt inspelen op veranderende omstandigheden en bent in staat om je eigen gedrag te veranderen om het gestelde doel te bereiken.	_____



## Information, Media and Technology Skills (3 vragen)

21st Century Skills	Omschrijving	Rapportcijfer (1-10)
<b>14. Digitale geletterdheid</b>	Je kunt effectief, efficiënt en verantwoord gebruik maken van ICT. Je bent nieuwsgierig naar de ontwikkelingen op dit gebied en ontwikkelt je vaardigheden voortdurend.	_____
<b>15. Informatie-vaardigheden</b>	Je kunt een informatiebehoefte signaleren en analyseren en op basis hiervan relevante informatie zoeken, selecteren, verwerken en gebruiken.	_____
<b>16. Mediawijsheid</b>	Je beschikt over de kennis, vaardigheden en mentaliteit die nodig zijn om bewust, kritisch en actief om te gaan met (social)media.	_____

### Vul nu onderstaande vragen in:

- Wat is je gemiddelde score? \_\_\_\_\_
- Bij hoeveel antwoorden heb je jezelf een 5 of minder gegeven? \_\_\_\_\_
- Bij hoeveel antwoorden heb je een 7 of 8 genoteerd? \_\_\_\_\_
- Bij hoeveel antwoorden staat een 9 of 10? \_\_\_\_\_
- Wat zijn je sterkste vaardigheden? \_\_\_\_\_
- Welke vaardigheden kun je verder ontwikkelen? \_\_\_\_\_

Aan de hand van deze test voeren we discussie over de 21 century skills en de veranderingen van werk.





