

“Samen bouwen aan aantrekkelijke leer-werkomgevingen in 2030”.

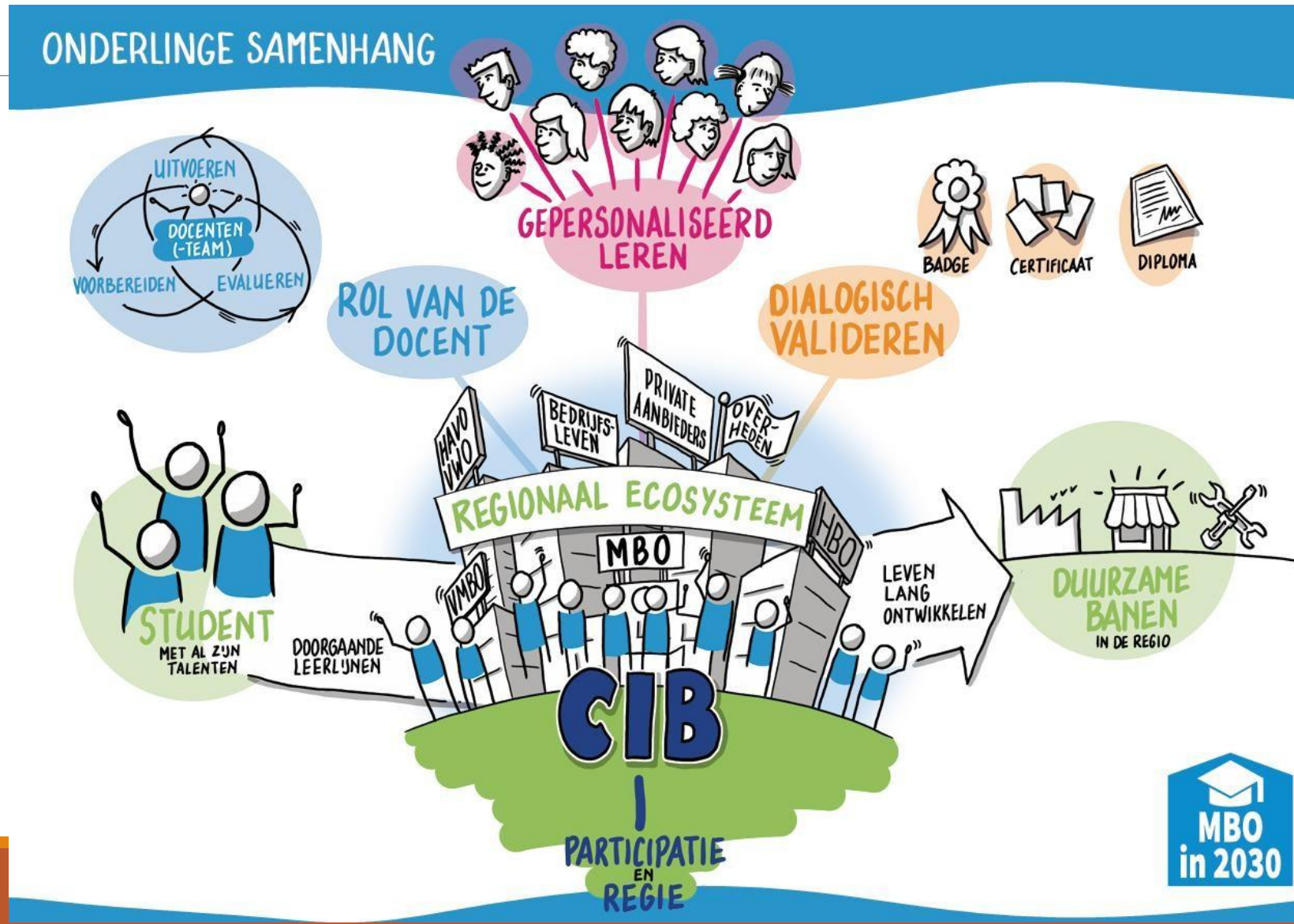
KEYNOTE MARC VAN DER MEER

UTRECHTZORG, 1 OKTOBER 2025

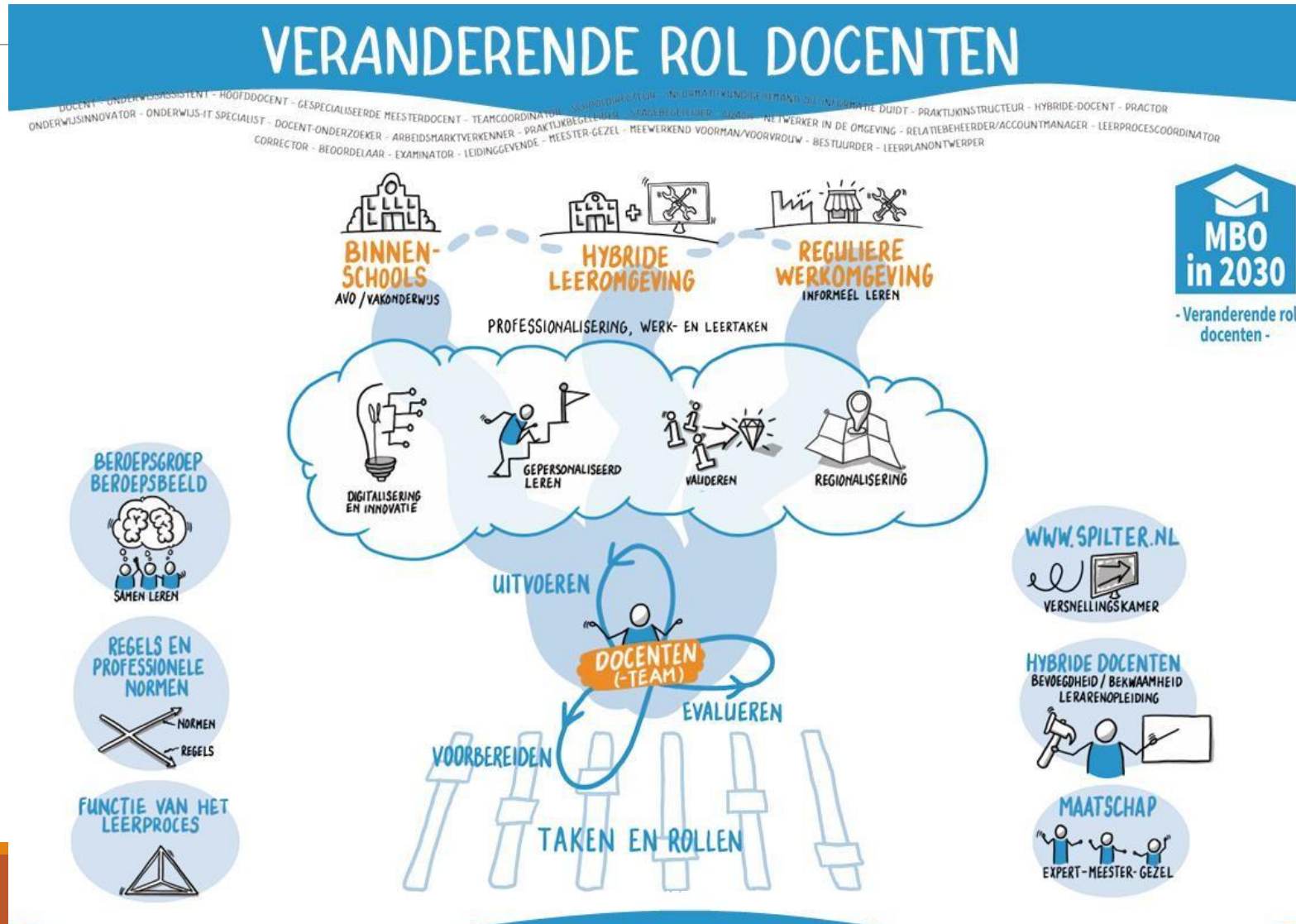
Inhoud

1. MBOin2030 en het personeelstekort in de zorgsectoren
2. Methodisch innoveren
3. Het co-creatiemodel
4. Twee vernieuwingen
5. Conclusies

Deel 1. Beroepsonderwijs in 2030



Taken en rollen docenten in drie leer-werkomgevingen



Lea Bouwmeester, Skipr, 9 september 2025

“De zorg is niet op. Ze is verkeerd georganiseerd.

Misschien is niet het gebrek aan middelen het echte probleem, maar de manier waarop we gewone levensvragen zijn gaan behandelen als zorgvragen. Elk probleem lijkt een loket, indicatie of professional nodig te hebben. Misschien is dát precies waarom we zijn vastgelopen.

Schaarste dwingt ons te heroverwegen. Niet als bezuiniging, maar als kans om opnieuw te kiezen. Om niet alles op te lossen met zorg, maar met wat werkelijk bijdraagt aan het leven zelf.”

Armand Girbes, Zieke zorg: de uitverkoop van de Nederlandse gezondheidszorg (2025)

“De dieperliggende spanning tussen vertrouwen en controle speelt niet alleen in de zorg, maar is in bredere maatschappelijke structuren zichtbaar. De bureaucratie, de inzichtbare behoefte om te meten, de toegenomen protocollering, de eindeloze richtlijnen zien we niet alleen in de zorg, maar bijvoorbeeld ook in het onderwijs (2025, p.76).



Vraag: hoe leggen we een gemeenschappelijk *fundament* onder leerwerkomgevingen in zorg en welzijn in 2030?

Inhoud:

1. De noodzaak tot samenwerking vanuit
 - Arbeidsmarkttekorten en toenemende zorgvraag,
 - Een vastlopend systeem (de zorg onder druk, kan niet meer of niet tijdig of op zelfde manier geleverd worden, en vernieuwingen zijn versnipperd en van korte duur)
2. Methodisch innoveren en samenwerken: Het co-creatiemodel.
3. De kloof tussen strategisch beleid en de werkvloer. Welke norm voor werkplekleren?

Deel 2. methodisch innoveren



Wat is methodisch innoveren?

Beproefde insteek uit industrie (ASML, baggerindustrie, agrofood) plus kwaliteit van werk (1980)

Koppeling van **theorie en praktijk** voor betere leerresultaten

Creëert een cultuur van **continue verbetering** en samenwerking

Vakmanschap en wendbaarheid als kernprincipes voor onderwijs en werkprocessen

'Machine learning' en maatschappelijke trends in onderwijs

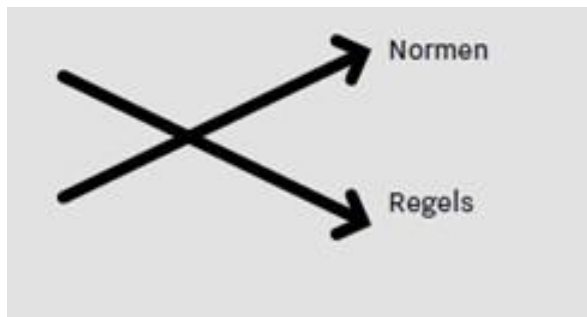
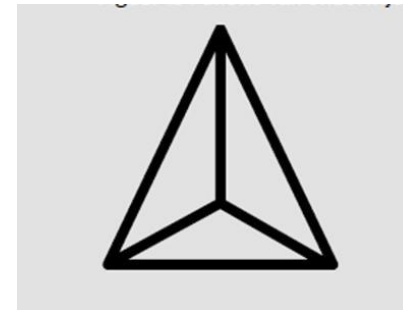
Circulair denken, gericht op **professionele ontwikkeling en loopbaan ontwikkeling**

3 uitgangspunten kwaliteit van leren en werken

Trefoil: wie, wat,
hoe, waarom
handelen we?

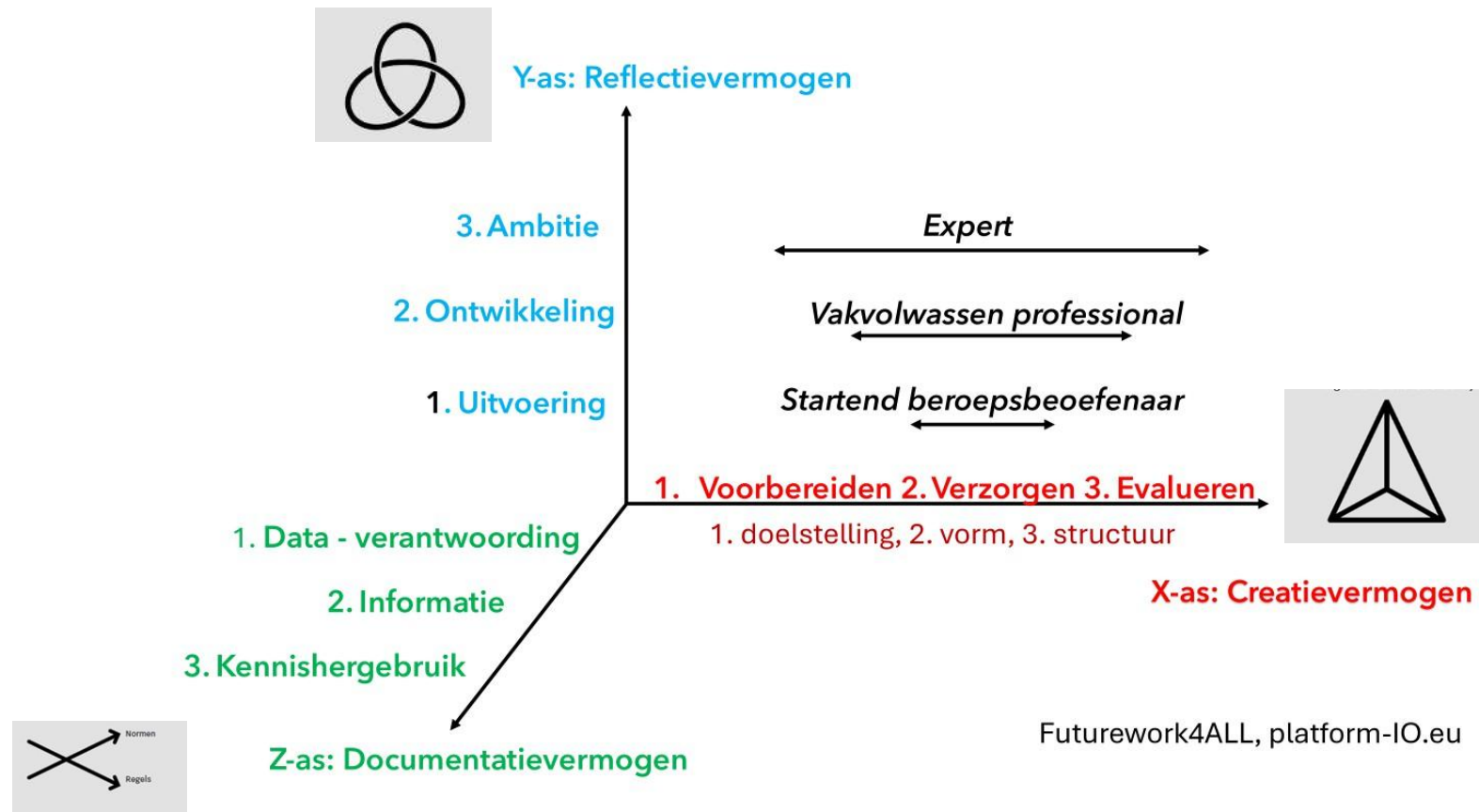


Tetrahedron-functie =
doel, vorm, structuur
van de samenwerking



Steady-state model: optimale
zelfregulering van teams

Futurework4ALL voor leren en werken, dus voor leerwerkloopbanen



Deel 3. Co-creatiemodel ('wij zijn de natuur'- mycelium)



Literatuur netwerksamenwerking

(Manon de Caluwe en Edwin Kaats, 2018)

Institutioneel samenwerken

- Binnen bestuurlijk, functioneel, transactioneel
- Gericht op eerste orde (iets doen) en tweede orde (iets veranderen)

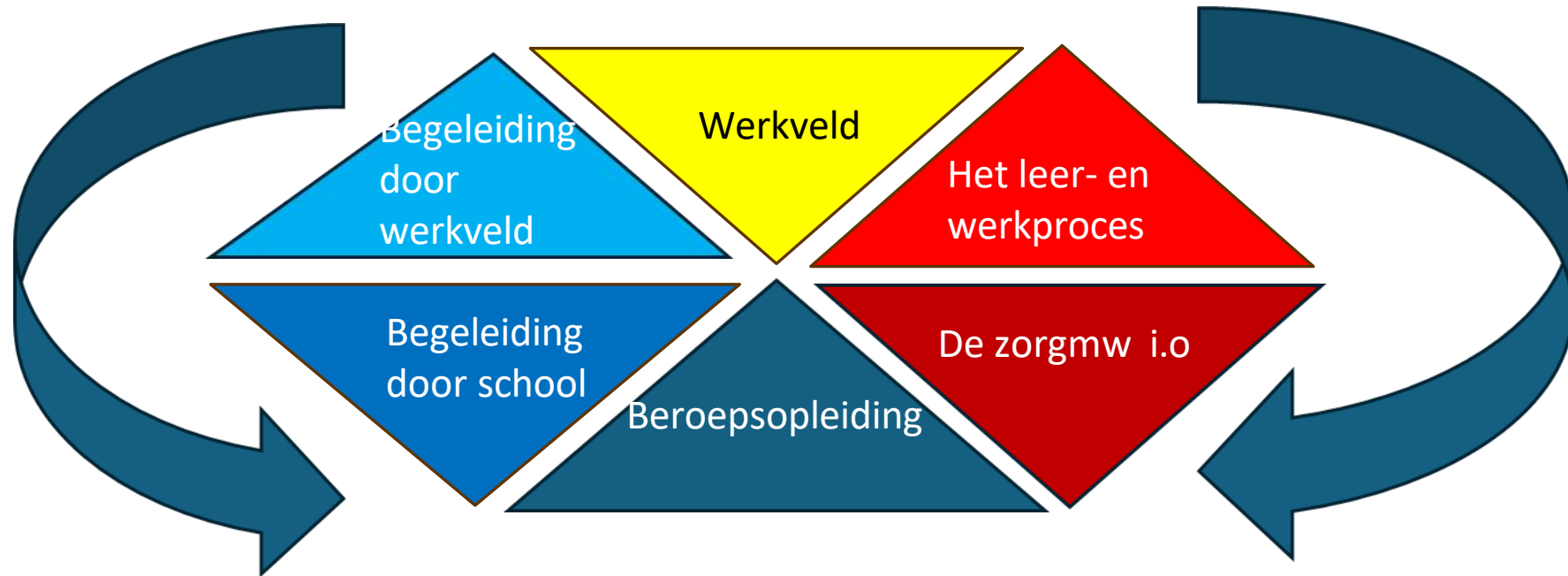
Opgavegericht samenwerken

- Bovenbestuurlijk
- Integraal, holistisch,
- Gericht op derde orde (samen leren)
- Transformationeel



Co-creatiemodel van samenwerking bij werkplekleren

MvdM, 2023; Platform-IO.eu



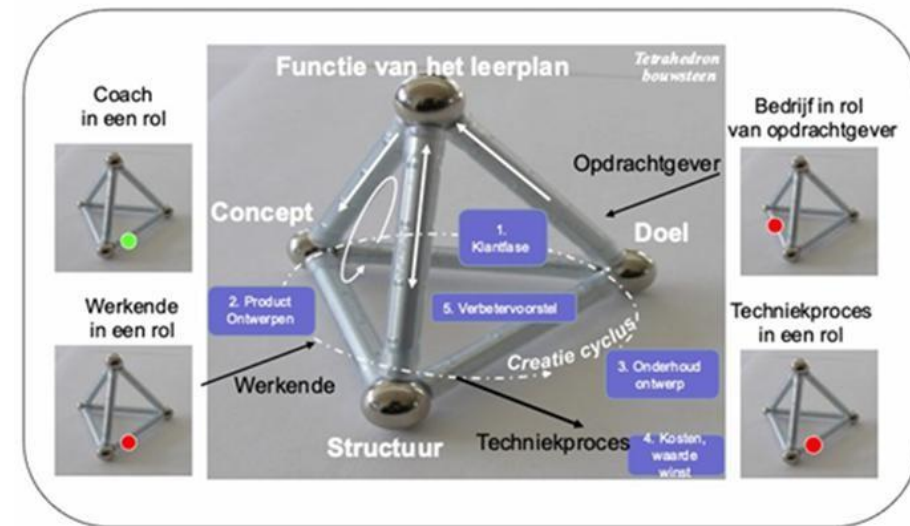
Oplossing van 2D -> 3D

Van taak naar rol in zorg en welzijn

Figuur 2. Integraal ontwerpen (2D)



Figuur 3. Constructivisme: 3D-proces inzichtelijk maken



Co-creatie: Heb oog voor opdrachtgever en opdrachtnemerschap Heb oog voor rollen en capaciteitsversterking (input-throughout-output)

(MvdM, 2023)



Deel 4: het interprofessioneel en samengericht werken – samenredzaamheid

(MvdM, 2025)

Nieuwe leerroutes - Wat goed werkt:

- + We ontdekken nieuwe werkvormen, die worden getoetst en beproefd
- + Nieuwe praktijkroutes, onderwijsmethoden, docentenrollen
- + Doorbraak leertechnologie

Niet zo goed werkt:

- We ronden de innovatiecyclus niet af
- Gestapeld toezicht (afstand balie en beleid)
- Concurrentie ts scholen en subsidieafhankelijkheid
- Studenten kunnen niet elders modules volgen
- Professionalisering hapert, uitval en verloop

**De flexibilisering schiet door.
We werken niet volgens een
integrale werkwijze en hebben
geen goed navigatiesysteem**



4a. Betrek de werkvloer: Kunnen we zinvol innoveren in zorg en welzijn?

MvdM in Tweede Kamer op 11 juni jl., Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, sept. 2025

- Enquête onder 2900 leraren in 72 scholen van 9 besturen
- Niet vragen wat iemand vindt, maar wat iemand doet en wat iemand wil veranderen in het werk!
- Alle assen uit het model hebben we getoetst.
- Ambities ordenen en teleurstellingen doorgronden!
- Wat blijkt? Iedereen wil zich verbeteren, maar richting ontbreekt.
- Dat leidt tot 'Ongekende lerarenambities en stapeldruk'



4b. Financiering als nieuwe oplossing: Kunnen we zinvol innoveren in zorg en welzijn?

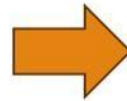
(voorbeeld ziekenhuis Bernhoven- Peter Bennemeer, project Tetrix Noord-Holland MvdM))

1. Veranderingsproces: vijandigheid wegnemen, markt die onuitputtelijk is
2. 5 jaar transformatie, mensen in loondienst, primair proces centraal: begrip zinnige zorg
3. Vier fasen om de financiering te herdoordenken:
 - diagnosefunctie,
 - opleidingsfunctie (BOL en BBL),
 - onderhoudsfunctie (LLO),
 - brandweerfunctie



Deel 5. Van ik naar wij? Werk methodisch!

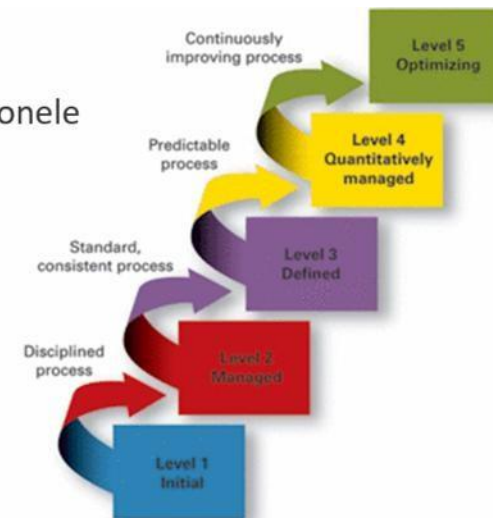
Meer flexibilisering



Sterkere professionele
normen

Kennen we wel de betekenis van de overgang van
beginnend naar vakvolwassen naar expert-niveau ?

Onderzoek de rollen in interprofessionele setting!



‘Cooperation requires hard skill’

“Maar het resultaat is vaak mooier
dan de instituties die samenwerking mogelijk maken”.



Richard Sennett: *Together, the rituals, pleasures, and politics of cooperation*, Yale UP, 2012

Dank voor uw aandacht!



- Literatuur:
- De Caluwe, M. en E. Kaats (2018). Samenwerken aan maatschappelijke opgaven: Plaats maken voor gedeelde verantwoordelijkheid. Amsterdam: Boom.
- Girbes, A. (2025). Zieke zorg: de uitverkoop van de Nederlandse gezondheidszorg. Mazirel pers.
- Hoefijzers, M. T. Lohman, M. van der Meer en O.H. Noteboom (2021), Een nieuwe publieke opdracht voor het mbo, In Vakblad Profiel.
- Kaats, J., & Opheij, W. (2012). Samenwerken: Van praktijk naar theorie Deventer: Kluwer.
- MBOin2030 – slotdocument (2025).
- Sennet R. (2012). Together: the rituals, pleasures and politics of cooperation, Yale University Press
- Van der Meer, M., (2017). Naar een lerend bestel: Over de institutionele condities van beleidsvernieuwing in het mbo, Den Haag: Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).
- Van der Meer, M. en H. Timmerman (2021). Wendbaar opleiden in zorg en welzijn. Den Haag: AZW.
- Van der Meer, M. (2023). Tien punten voor verbetering van de stage. In Vakblad Profiel.
- Van der Meer, M. (2025). Nieuwe leerroutes: zo doe je dat!, MBOin2030
- Van der Meer, M., J. van de Poll en E. Ketelaar (2025). Ongekende lerarenambities en stapeldruk, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, september.
- www.platform-IO.eu