

Deltaplan Arbeidsmarkt zorg en welzijn Zeeland 2.0
Programmaopzet 2021-2023

DELTAPLAN

ARBEIDSMARKT ZORG & WELZIJN ZEELAND



2020 - 2024

*Een project brengt je van A naar B, met een programma kom je overal
(vrij naar Einstein)*

Juni 2021

Monica Roose, Directeur-bestuurder Viazorg

1 Inleiding

In 2019 begon het Deltaplan Arbeidsmarkt zorg en welzijn Zeeland 2020-2024 (verder Deltaplan) met de volgende tekst: “Om meteen met de deur in huis te vallen: wij, als gezamenlijke zorg- en welzijnsorganisaties, staan voor een forse uitdaging. Als we niets doen, hebben we straks te weinig personeel en is het personeel dat we wél hebben anders opgeleid dan we nodig hebben.” Deze uitdaging staat nog steeds. En dat zal voorlopig ook wel zo blijven. Zeker tot 2040 blijft de noodzaak om de vraag naar zorg en welzijn in balans te brengen met de beschikbare hoeveelheid medewerkers.

Het Deltaplan is, ondanks haar naam, meer een programma dan een plan. Een meerjarige samenwerking gericht op het toevoegen van waarde voor de deelnemende organisaties, door middel van diverse projecten en activiteiten. Bij een programma hoort, naast het meerjarig karakter, ook dat het gericht is op een strategisch doel en dat het zich richt op vernieuwing. Als vanzelfsprekend betekent dit dat de inhoud van het programma niet strikt vastligt. Verandering als gevolg van nieuwe ontwikkelingen is niet alleen normaal, het is zelfs zeer wenselijk. Door de toegenomen ambitie van bestuurders in zorg en welzijn om samen te werken in dit programma, zijn we nu al toe aan een nieuwe, uitgebreidere versie van het Deltaplan. Dit document vormt de eerste opzet voor de komende twee jaar van het Deltaplan. De verdere uitwerking zal gebeuren via specifieke projecten. Dit zijn zowel projecten die reeds begonnen zijn, als nieuwe projecten die in dit document genoemd worden en projecten die de komende tijd aan het programma kunnen worden toegevoegd.



Figuur 1: verschil project – programma

1.1 Maatschappelijke opgave Deltaplan

Missie

Wij gunnen mensen een goed leven. Hierbij hoort goede, beschikbare, toegankelijk en betaalbare gezondheidszorg en aandacht voor het welzijn van ieder mens. Dit vraagt om een vitale arbeidsmarkt voor welzijn en zorg in Zeeland.

Visie

Als zorg- en welzijnsbranche willen we samen realiseren dat mensen kiezen voor een opleiding en loopbaan in zorg en welzijn. Dat doen zij wanneer zij zorg en welzijn zien als een voor hen passende werkomgeving waar ze zich als medewerkers goed kunnen voelen. Als zij zich kunnen blijven ontwikkelen, loopbaanperspectief hebben en op goede arbeidsomstandigheden en goede balans

werk/privé kunnen rekenen, is de kans het grootst dat mensen voor een loopbaan in zorg en welzijn kiezen.

Ambitie

De zorgvraag neemt toe en verandert, de arbeidsmarkt krimpt en de kosten van zorg mogen niet (te veel) stijgen. Als gezamenlijke organisaties werken we aan een evenwicht tussen zorgvraag en arbeidsmarkt, zodat we betrouwbare en kwalitatief goede zorg kunnen blijven bieden aan de inwoners van Zeeland en onze maatschappelijke functie kunnen blijven vervullen. De zorg- en welzijnssector is voor wat betreft de werkgelegenheid de grootste sector in Zeeland, waardoor de sector ook een belangrijke rol in de leefbaarheid van Zeeland invult. Onze concrete ambitie is dat we 50% van de zorgkloof weten te dichten met op de arbeidsmarkt gerichte acties.

2 Programmalijnen

Bovenstaande ambitie is fors. Zo fors dat we die niet kunnen halen door simpelweg meer mensen in de zorg te laten werken. We zullen ook de wijze waarop we werken moeten verbeteren. Daarom kenmerkt Deltaplan 2.0 zich door een bredere blik op de arbeidsmarkt. We kijken verder dan het geijkte pad van in-, door- en uitstroom van personeel. We gaan nadrukkelijk ook de manier waarop we mensen opleiden en waarop gewerkt wordt veranderen, zodat effectiviteit en efficiency zorgen voor een kleinere personele inzet. Uiteraard altijd met focus op de kwaliteit van de zorg.

Deltaplan 2.0 heeft de volgende 4 programmalijnen:

1. Optimalisatie arbeidsmarkt
2. Onderwijsvernieuwing
3. Versterken netwerkzorg en innovatie
4. HR samenwerking en harmonisatie

Dat we verbreden naar vier programmalijnen betekent dat we nieuwe activiteiten introduceren naast de al bestaande projecten. Voor de logica hebben we daarnaast hier en daar bestaande projecten onder nieuwe programmalijnen geplaatst. Het totaal omvat vele projecten over meerdere jaren. En dat terwijl iedereen het druk heeft. Toch is het schrappen van projecten in deze situatie geen haalbare kaart. De sector zorg en welzijn staart in de ogen van een veelkoppig monster dat alleen bedwongen kan worden door onze pijlen op al die koppen te richten. We brengen daarom focus aan door (HR) professionals gericht in te zetten in specifieke kern- en werkgroepen i.p.v. iedereen voor alles uit te nodigen. Zo houden we de gevraagde tijd per persoon beperkt.

2.1 Optimalisatie arbeidsmarkt

Het oorspronkelijke Deltaplan richtte zich volledig op het eerste programmaonderdeel: de optimalisatie van de arbeidsmarkt. Met elkaar zorgen dat we zoveel mogelijk goed opgeleide mensen aantrekken en behouden voor de sector. De genoemde thema's blijven terugkomen in dit programma. Het gaat om de pijlers Kennis & Inzicht, Kiezen & Toeleden, Leren & Opleiden en Werken & Behoud.

Met Kennis & Inzicht richten we ons op het vergaren van kennis over de arbeidsmarkt, zodat we weten welke functies onderdruk staan en kunnen bepalen waar we moeten ingrijpen. We brengen landelijke, regionale en lokale informatie samen en gebruiken dit als basis voor beleid. Via een regionaal strategische personeelsplanning weten we welke professionals we in de sector nodig hebben en hoeveel dat er zijn. Op basis van deze informatie maken we beleid voor het werven, opleiden en bij- en omscholen van professionals.

Kiezen & Toeleden richt zich op het interesseren van (vooral) Zeeuwse jongeren en zorginstromers voor de sector en op het naar Zeeland halen van academici. Doel is om mensen bekend te maken met de mogelijkheden in de sector. Hiervoor wordt aansluiting gezocht bij landelijke en provinciale campagnes om medewerkers naar Zeeland en de zorg- en welzijnssector te trekken. We benaderen de belangrijkste doelgroepen, te weten jongeren, zorginstromers en academici ieder op een wijze die past bij die doelgroep. We richten ons hierbij nadrukkelijk ook op Zeeuwen die door de corona crisis hun werk in een andere sector dreigen te verliezen. Er wordt niet alleen gefocust op de werk en leefomgeving maar ook op het bieden van interessant werk.

Via Leren & Opleiden maken zorg, welzijn en onderwijs samen een regionaal strategisch opleidingsplan. Doel hiervan is het creëren van een wendbaar onderwijssysteem, waarbij er een continuüm van opleidingen ontstaat van initiële opleidingen tot en met bij- en nascholingen. Het plan omvat een gedeelde visie op regionaal leren en opleiden, een inventarisatie van de huidige en toekomstige opleidingsbehoefte en afspraken over de groepen professionals waarvoor gezamenlijk wordt geïnvesteerd. We leiden op met en voor elkaar, zodat alle organisaties profiteren van de opleidingsinspanningen. Daarom gaan we voortvarend verder met het ontwikkelen van het platform voor het delen van opleidingen en met het innovatielab.

Werken & Behoud richt zich op het verbeteren de inzetbaarheid, wendbaarheid en betrokkenheid van de professionals waardoor medewerkers duurzaam inzetbaar blijven. We behouden medewerkers voor de sector doordat we ze kansen bieden buiten de individuele organisaties. Of dat nu op het gebied van doorgroei, interessant werk of meer uren werken is, we zoeken steeds naar manieren om de medewerker centraal te zetten. We werken samen om medewerkers voor onze sector te behouden. Werken en Behoud richt zich op de verdere uitwerking van het regionaal coördinatiepunt behoud, een overzichtelijk informeren en initiërend netwerk van HR professionals. In het regionaal coördinatiepunt komen thema's aan bod als onboarding, goed werkgeverschap en loopbaanontwikkeling. Verder valt onder werken en behoud duurzame inzetbaarheid, een collectief programma gericht op vitaliteit en een gezamenlijke aanpak van flexibele inzet van personeel met minimale inzet van zzp'ers.

2.2 Onderwijsvernieuwing

Van diploma-denken naar competentie-denken. Het zorg- en welzijns onderwijs in Zeeland is toe aan vernieuwing. Allereerst bestond al vanaf het begin van het Deltaplan behoefte aan een regionaal strategisch opleidingsplan (RSOP). Een RSOP waarin niet alleen bekeken wordt hoeveel professionals we met elkaar opleiden, maar ook hoe we dat doen. Verdere hybridisering van het onderwijs, zowel op mbo als hbo niveau vormt daarvoor het uitgangspunt. Deze ambitie blijft in deze versie van het Deltaplan fier overeind. De organisaties hebben daarbij aangegeven behoefte te hebben aan meer generalistisch opgeleid personeel, dat breder inzetbaar is.

Omdat het aantal schoolverlaters gestaag afneemt is het daarnaast van belang om andere leeftijdsgroepen te interesseren voor functies in de zorg. Het faciliteren van zorginstromers door bij hun levensfase passend onderwijs is daarvoor een belangrijk instrument. Natuurlijk beginnen we hierbij niet bij nul. We bouwen voort op de vernieuwingen die de laatste jaren zijn ingezet en die nu op stapel staan, zoals de praktijkroutes voor ouderenzorg en gehandicaptenzorg. Ook de verkenning van een mogelijke basisfase voor zorg & welzijn bij Scalda en een nieuwe manier van begeleiden van studenten worden gezamenlijk opgepakt.

2.3 Versterken netwerkzorg en innovatie

Effectieve zorg wordt niet geleverd door individuele zorgorganisaties, maar via een netwerk van zorg- en welzijnsorganisaties. Het doel van deze netwerkzorg is het probleemloos laten bewegen van de patiënt/cliënt in een netwerk van zorgverleners. Dat doen we door de zorg rondom de cliënt te organiseren, of dat nu is via de patient journey of de casus regisseur in de jeugdhulp, doel is een evenwicht te vinden tussen zo hoog mogelijke kwaliteit van zorg en het beschikbare personeel. Dit vraagt veel van medewerkers. Niet alleen moeten zij hun eigen processen op orde hebben, ook moeten zij kunnen samenwerken met professionals van andere zorgorganisaties. De in de kwaliteitszorg bekende verbetermethodiek “inventariseer, bedenk en ga aan de slag” wordt gebruikt om professionals te helpen om deze transitie door te maken.

Ook het verkennen van de rollen van de verschillende professionals helpt hierbij. Het project rolontwikkeling, dat in de eerste versie van het Deltaplan genoemd staat onder Werken & Behoud, blijft daarom onderdeel van het Deltaplan, onder deze programmalijn.

Professionals laten kennismaken met nieuwe vormen van technologie en hen een rol geven in de invoering van deze technologie is een methode die in Brabant veel succes heeft opgeleverd. Zij delen die kennis niet alleen met elkaar, maar stellen de vergaarde kennis ook ter beschikking aan andere regio's via het programma “Anders werken in de zorg”. Via het Deltaplan willen we ook in Zeeland innovaties aanjagen die aantoonbaar leiden tot oplossingen op het gebied van de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld doordat personeel wordt vrijgespeeld dat elders in de organisatie weer kan worden ingezet. Dit vraagt overigens ook dat medewerkers vertrouwd worden gemaakt met de gewenste innovaties en dat zij betrokken zijn bij de invoering daarvan. Dat zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren via een gezamenlijk Living Lab.

2.4 HR samenwerking en harmonisatie

De spanning op de arbeidsmarkt vraagt veel van de HR afdelingen van alle zorgorganisaties. En veelal gaat het daarbij om dezelfde werkzaamheden, die overal min of meer op dezelfde wijze worden uitgevoerd. Dat kan efficiënter. Bovendien levert samendoen ook harmonisatie op, waardoor het samen delen en uitwisselen van personeel eenvoudiger wordt. En dat vormt weer een manier om de krappe arbeidsmarkt iets ruimer te maken.

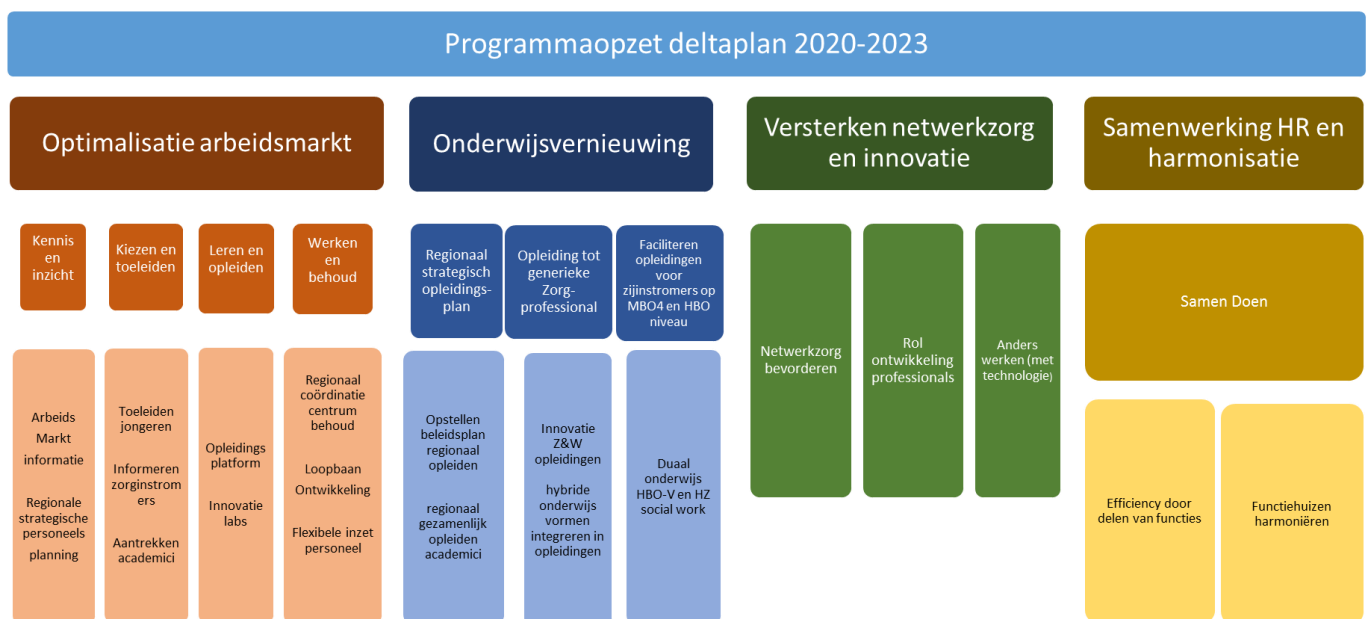
We starten daarom het actieertraject “samen Doen” (met de nadruk op **doen**) met de HR afdelingen van de deelnemende organisaties. Dit traject neemt de cliënt van de HR afdeling, de medewerker, als focuspunt. De gewenste transitie is die van losstaande afdelingen naar een samenwerkend netwerk van HR professionals die van elkaar leren en met en voor elkaar werken. In

dit netwerk wordt specifieke kennis en kunde met elkaar gedeeld en wordt synergie gezocht via effectieve en efficiënte werkwijzen. Door samen te werken bieden we interessante loopbaanmogelijkheden en besparen we onszelf veel tijd doordat we bijv. beleidsstukken maar een keer maken voor alle organisaties. Via experimenten krijgt de samenwerking vorm. Denk hierbij aan het experimenteren van schaarse professionals delen voor zowel HR functies als zorg gerelateerde functies en het harmoniseren van de verschillende functiehuisen.

2.5 Overzicht programma

De programma onderdelen staan niet los van elkaar. Soms kunnen thema's onder meerdere pijlers worden geplaatst, of zijn pijlers van elkaar afhankelijk om verder te kunnen in hun eigen proces. De pijlers moeten daarom niet worden gezien als losstaande entiteiten, maar meer als onderdelen van een matrix.

In onderstaande figuur is de opzet van het programma weergegeven, waarbij nadrukkelijk vermeld moet worden dat projecten komen en gaan. Daar waar projecten klaar zijn, zullen mogelijk nieuwe projecten verschijnen. Zowel omdat zij zich min of meer automatisch aandienen als vervolg op afgeronde projecten, als omdat nieuwe ontwikkelingen, opgedane ervaringen en inzichten om nieuwe projecten vragen.



Figuur 2: Overzicht programma

3 Programmamanagement

3.1 Governance

Samenwerking deelnemende partijen

Als zorg- en welzijnsorganisaties hebben we met onze partners in het onderwijs en bij de overheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de arbeidsmarkt van zorg en welzijn. Uitgangspunt voor dit plan is, dat de organisaties die dit programma onderschrijven, zich gezamenlijk committeren aan de uitvoering van de plannen. Dit vraagt intensieve samenwerking om de ambities uit het Deltaplan waar te maken, waarbij recht wordt gedaan aan de specifieke expertise en organisatieomvang van de betrokken organisaties. Hoe we samenwerken is vastgelegd in het convenant Deltaplan Arbeidsmarkt zorg en welzijn Zeeland 2020-2024.

Dit betekent dat alle deelnemende organisaties meedoen aan het realiseren ervan. We doen wat we met elkaar hebben afgesproken. Ook als dat vraagt om bestaande systemen of werkwijzen in te ruilen voor nieuwe. We leveren menskracht om de genoemde acties uit te voeren en betalen mee aan de kosten die de plannen met zich meebrengen. Daarbij gaan we niet allemaal in allerlei werkgroepen zitten. We verdelen het werk zo effectief en efficiënt mogelijk en kijken actief wat iedereen kan bijdragen, zodat deelname haalbaar is voor alle organisaties. We werken vanuit een gezamenlijk ambitie om de genoemde activiteiten waar te maken en spreken elkaar er op aan als blijkt dat iemand zich aan deelname onttrekt. Deelname aan het Deltaplan is dus niet vrijblijvend. En we maken alleen snelheid als we accepteren dat de keuze om het werk te verdelen betekent ook dat soms besluiten genomen worden op andere tafels die consequenties hebben voor ons allemaal.

Partners

Om dit plan te laten slagen sluiten we partnerschappen met relevante stakeholders. Met de provincie werken we bijvoorbeeld samen om hoger opgeleiden naar Zeeland te halen. De gewenste innovatie van het onderwijssysteem vraagt om een stevig, duurzaam en langdurig partnerschap tussen zorg, welzijn en onderwijs.

Stuurgroep

In de stuurgroep worden de strategische en implementatieplannen en begrotingen vastgesteld en monitoren we de voortgang van het Deltaplan. De stuurgroep bestaat uit bestuurders van deelnemende organisaties inclusief de onderwijsorganisaties. Voor de stuurgroep is een reglement opgesteld.

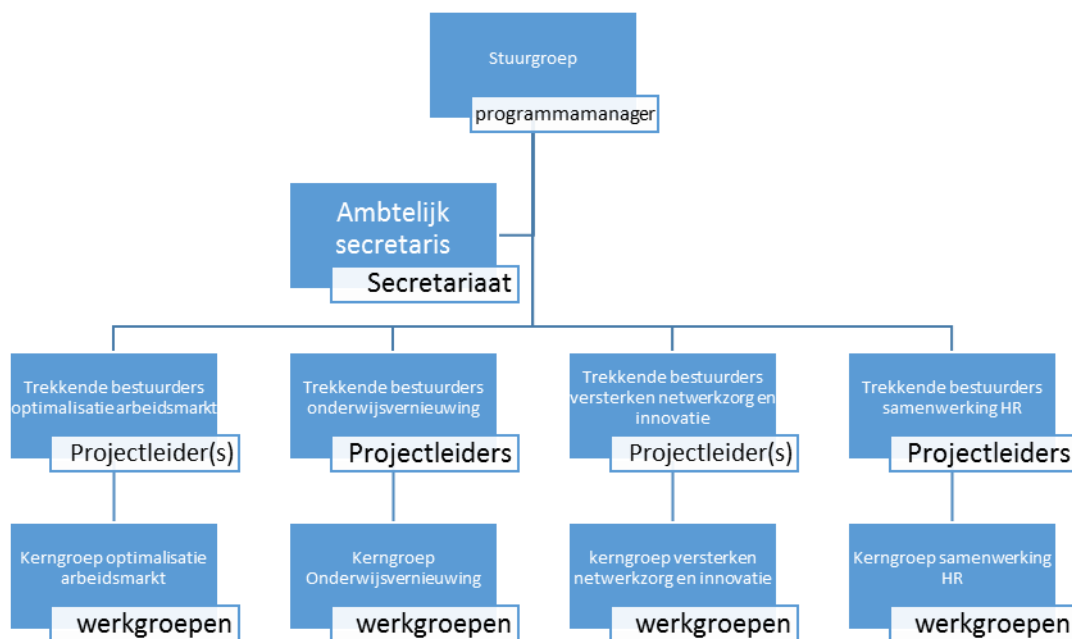
Viazorg

Viazorg is van en voor de sector en handelt in die geest. Viazorg ondersteunt de samenwerkende organisaties bij de uitvoering van dit Deltaplan. Zij levert organisatiekracht in de vorm van een programmamanager en projectleiders. Viazorg signaleert, adviseert, faciliteert, verzamelt en verspreidt informatie en bewaakt de voortgang.

3.2 Programma organisatie

Het Deltaplan vraagt enerzijds om strakke aansturing om de voortgang te houden en zichtbare resultaten te kunnen boeken en anderzijds relatiemanagement om iedereen erbij te houden en ervoor te zorgen dat alle partijen voordeel hebben van de samenwerking. Om het programma

daadwerkelijk uit te voeren, de focus goed te leggen en te zorgen voor resultaten en impact op de arbeidsmarkt wordt een programmastructuur ingericht die ervoor zorgt dat alle thema's belegd worden bij projectleiders en betrokkenen. Hierbij zullen we kritisch zijn op de inzet die benodigd is vanuit de organisaties. Enerzijds is het van belang dat het eigenaarschap van het programma ligt bij de betrokken organisaties. Dit wordt georganiseerd via trekkende bestuurders en kerngroepen bestaande uit professionals. Anderzijds hebben zij vaak drukke werkzaamheden, waardoor hun tijd beperkt is. Dit vraagt om projectleiders die niet alleen aanjagen en de koers bewaken, maar die ook concrete werkzaamheden verrichten. Bij de benoeming van de projectleiders zal daar scherp op worden gelet. Om de samenhang en voortgang van het programma te bewaken wordt een programmamanager aangesteld die verantwoordelijkheid draagt voor de realisatie van het programma. Net als de projectleiders zal de programmamanager in dienst zijn van Viazorg.



Figuur 3 Organogram

3.3 Relatie met andere plannen

De komende jaren vormt het Deltaplan de onderlegger voor onze plannen voor de arbeidsmarkt. Het staat daarbij niet alleen. De Zeeuwse Zorg Coalitie is een leidende coalitie die de transitie van de zorg in Zeeland ter hand genomen heeft. Via de Zeeuwse Zorg Coalitie worden innovatieve projecten op het terrein van de acute zorg, ouderenzorg en arbeidsmarkt cq. personeelsbeleid met elkaar verbonden. Het deltaplan is ook verbonden met “Thuis in het Zeeuwse Verpleeghuis”, het plan van de verpleeghuizen om met elkaar de arbeidsmarkt te verbeteren. Ook werken zorg- en welzijnsorganisaties, overheid en onderwijs in wisselende coalities met elkaar aan de thematiek van de arbeidsmarkt. Al deze activiteiten staan niet los van elkaar. Daarom proberen we waar mogelijk vooraf verbindingen te leggen. Als dat niet mogelijk is blijven we elkaar informeren, opdat we geen dingen dubbel doen of zaken laten liggen in de veronderstelling dat een ander ze wel zal oppakken. Een concreet voorbeeld hiervan is dat drie thema's uit het plan “Thuis in het Zeeuwse verpleeghuis”

(zorg- en technologie, rolontwikkeling en academici aantrekken) zijn overgenomen in dit Deltaplan, waardoor de aanpak is verbreed naar de hele sector.

4 Begroting

Voor de bekostiging van het Deltaplan 2.0 zijn meerdere bronnen beschikbaar.

De in het Deltaplan 2.0. opgenomen programmalijnen Optimalisatie arbeidsmarkt en Onderwijsvernieuwing (voortzetting van de huidige Deltaplan-activiteiten) zullen gefinancierd blijven worden vanuit de bestaande Deltaplan middelen. De deelnemende organisaties dragen bij door het leveren van personele inzet en via de deelnemersbijdrage aan Viazorg en een extra bijdrage op de materiële kosten. Ook VWS draagt via haar bijdrage aan Viazorg bij aan de plannen.

De financiering van de het Deltaplan 2.0 opgenomen activiteiten vanuit de programmalijnen Versterken netwerkzorg & innovatie en HR samenwerking & harmonisatie zal in 2022 en 2023 gebeuren vanuit de zgn. Wientjes-gelden met een cofinanciering vanuit de zorgorganisaties.