

# DELTAPLAN

ARBEIDSMARKT ZORG & WELZIJN ZEELAND



2020 - 2024

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Urgentie	4
1.2	Maatschappelijke opgave Deltaplan	6
1.3	Governance	6
1.4	Relatie met andere plannen	7
1.5	Pijlers van het Deltaplan	7
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Kennis &amp; inzicht</b>	<b>8</b>
2.1	Regionale Strategische Personeelsplanning	8
2.1.1	Inzicht in de Zeeuwse arbeidsmarkt	8
2.1.2	Inzicht in personeelsverloop	9
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Kiezen &amp; Toeleden</b>	<b>9</b>
3.1	Boodschap versterken	10
3.1.1.	Doelgroep bevragen	10
3.1.2.	Innovatieve uitstraling	10
3.2	Boodschap uitdragen	10
3.2.1	Bekendheid genereren	10
3.2.2.	Interesse opwekken	11
3.2.3	Informatie verstrekken	11
3.2.4	Ervaring aanbieden	11
3.2.5	Gezamenlijk werven	11
3.2.6	Introduceren	12
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Leren &amp; Opleiden</b>	<b>12</b>
4.1	Vooruit kijken	13
4.1.1.	Trendrapportages	13
4.1.2	Effectief opleiden	13
4.2	Samen vormgeven onderwijs	13
4.2.1	Regionaal Strategisch Opleidingsplan	13
4.2.2	Inrichting onderwijs	13
4.2.3	Hybride onderwijs	14
4.2.4	Vernieuwende vormen van onderwijs	14
4.2.5	Actief aansluiten bij academische centra	14
4.2.6.	Nieuwe beroepen	14
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Werken en Behoud</b>	<b>14</b>
5.1	Duurzame inzetbaarheid	15
5.1.1	Rolontwikkeling	15
5.1.2	Potentieel benutten	15
5.1.3	Fit2Work week	15
5.2	Medewerkers behouden voor de sector	16
5.2.1	Regionaal coördinatiepunt	16
5.2.2.	Beleid inzet ZZP-ers en uitzendkrachten	16
5.2.3.	Preventieve mobiliteit	16
5.2.4.	Uitwisselingsprogramma	16
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Uitvoering</b>	<b>17</b>

## 1.1 Urgentie

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. Dit is geen nieuwe boodschap. Vrijwel alle organisaties voelen de krapte, zien het verzuim oplopen en verliezen mensen vanwege werkdruk, om ZZP-er te worden et cetera. Wij hebben met elkaar al veel gedaan om deze trend te keren. Met de acties uit het Regionaal Actieplan Arbeidsmarkt Tekorten (RAAT) hebben we de afgelopen jaren keihard gewerkt om meer mensen naar zorg en welzijn toe te leiden. Er zijn veel extra BBL plaatsen gecreëerd, net als nieuwe opleidingsvormen. En mensen maken gebruik van de extra mogelijkheden om “de zorg” in te gaan. Met als resultaat dat de instroom in de opleidingen toeneemt en dat de voorspelde arbeidsmarkttekorten op mbo en hbo niveau voor de korte termijn afnemen van 1325 tot 846 mensen tekort in 2021.

Mooie cijfers, maar helaas niet genoeg. We blijven daarmee forse tekorten houden in vrijwel alle beroepen, met uitzondering van maatschappelijk en sociaal cultureel werk. De grootste tekorten blijven bestaan in beroepen als helpende/verzorgende, (wijk)verpleegkundige en sociaal pedagogisch werk. We wijken daarmee niet af van de rest van Nederland en dat betekent ook dat we ze daar niet vandaan kunnen halen. We blijven een tekort aan academici, met name behandelaren, houden. In de eerste helft van 2019 stonden 46 vacatures voor academici op zz.nl. Hiervan waren 35 vacatures gericht op behandelaren. Dit is nog exclusief het tekort aan huisartsen. Zelfs al weten we de tekorten voor 2021 met de huidige maatregelen terug te dringen tot nul, dan zijn we er nog niet. In de jaren tot 2030 krijgt Zeeland te maken met een sterke toename van het aantal chronisch zieken (55% in 2030) en ouderen. 27,7% van de Zeeuwse bevolking is in 2030 ouder dan 65 (bron: regiobeeld RIVM). Ook wordt de arbeidsmarkt steeds krappere. Nu werkt 1 op 7 mensen in de zorg en bij ongewijzigd beleid wordt dit 1 op 4 in 2040 (bron: [www.dejuistezorgopdejuistepiek.nl/over-ons](http://www.dejuistezorgopdejuistepiek.nl/over-ons)). Kort gezegd: de zorgvraag neemt toe, de arbeidsmarkt wordt steeds krappere en de zorg verandert. Alle drie redenen om nu samen iets te doen. Bovenstaande cijfers vragen om actie. Het zo goed mogelijk benutten van het arbeidspotentieel van huidige en toekomstige professionals binnen en buiten Zeeland is één van die acties en vormt de kern van dit Deltaplan.

Voor dit Deltaplan steken wij als zorg- en welzijnsorganisaties, met partners als CZ, onderwijsorganisaties en de overheid, gezamenlijk de handen uit de mouwen. Het Deltaplan is de opvolger van het RAAT en gaat verder dan het RAAT. Waar het in het RAAT nog ging om het plukken van het laaghangend fruit, gaan we nu de uitdaging aan om de hardnekkige thema's te tackelen. Bovenal gaan we vooruit kijken. Hoe kunnen we de toekomst van zorg en welzijn vormgeven. Wat vraagt dit van ons in aantallen en soort personeel. Hoe leiden we de professionals goed op en houden we ze fit voor hun werk en hoe zorgen we dat ze een zinvolle loopbaan in onze sector kunnen realiseren. Dat doen we met elkaar, omdat we het samen willen aanpakken en ieder voor zich het probleem niet kan oplossen. Viazorg hebben we gevraagd ons hierbij te helpen. Maar het plan is van ons en moet ook door ons gerealiseerd worden. Niets doen is echt geen optie.

<sup>1</sup>Zie Facts & Figures op pagina 4 en 5

## ONTWIKKELINGEN ARBEIDSMARKT

### TOENAME 55+'ERS

**25%** van de medewerkers is 55+ in 2010 was dat 16% ^



### TOP 3 VERGRIJZENDE BEROEPEN



### OPENSTAANDE VACATURES

**639 openstaande vacatures** medio 2019 op **ZZ.NL** > waarvan **49,45%** in de VVT

### POSITIEVE KANTTEKENING

voorspelde arbeidsmarkttekorten mbo & hbo niveau **nemen af op korte termijn**

van **1325** tot **846** in 2021\*

\*prognose 2018 & 2019



## DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN

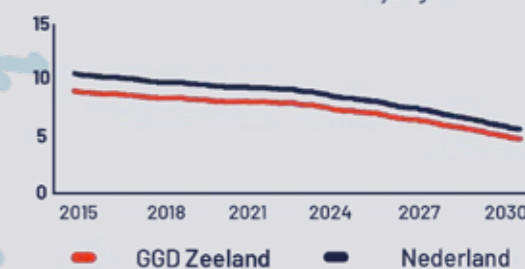
### TOENAME VERGRIJZING

**27,7%** VAN DE ZEEUWEN IS 65+ IN 2030



### MEER MANTELZORG = GEEN OPLOSSING

mantelzorgpotentieel **neemt af** door vergrijzing\*  
\*50-64 jarigen t.o.v. 85+ers



### ZORGVRAAG STIJGT

TOENAME CHRONISCH ZIEKEN  
**55% VAN DE ZEEUWEN IN 2030**

Percentage Zeeuwen met 1 aandoening



Percentage Zeeuwen met 2 aandoeningen



### STEEDS MEER MEDEWERKERS NODIG



Werkgelegenheid stijgt sinds 2015 in zorg en welzijn en de verwachting is dat deze de komende jaren nog verder zal stijgen.

verwacht tekort in Zeeland 2021 > **846**



### KRAPTE ARBEIDSMARKT STIJGT

**2040: 1 OP 4 WERKT IN DE ZORG**  
2019: 1 OP 7



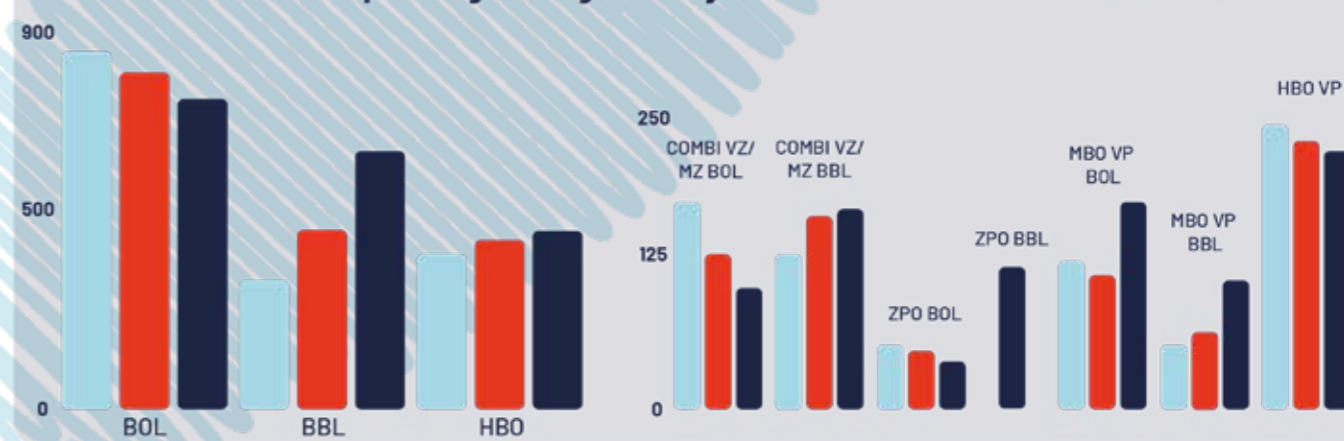
### TOP 3 GROOTSTE TEKORTEN

1. Verzorgenden (NLQF 3)
2. (Wijk) verpleegkundigen (NLQF 4 & 6) & Helpenden (NLQF 2)
3. Sociaal pedagogisch werk (NLQF 3, 4 & 6)
4. Doktersassistenten (NLQF 4)

> overschot aan maatschappelijk & sociaal cultureel werk (NLQF 3, 4 & 6)  
> geen tekort/geen overschot zorg hulpen (NLQF 1)

### INSTROOM ONDERWIJS

Toename instroom opleidingen zorg & welzijn



## 1.2 Maatschappelijke opgave Deltaplan

### Missie

Wij gunnen mensen een goed leven. Hierbij hoort goede 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 baan in zorg en welzijn. Dat doen zij wanneer zij zorg en welzijn zien als een voor hen passende werkplek 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 baan in zorg en welzijn kiezen.

## 1.3 Governance

### RAAT intentieverklaringen

Dit plan vormt de opvolger van het RAAT. 24 organisaties hebben indertijd de RAAT intentieverklaring ondertekend. Omdat dit plan het RAAT integraal opvolgt blijven deze intentieverklaringen van kracht en daarmee de mogelijkheid voor deze organisaties om een beroep te doen op de SectorplanPlus gelden.

### 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 plan onderschrijven, zich gezamenlijk committeren aan de uitvoering van dit plan. 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. Ieder jaar wordt het plan herijkt en wordt een uitvoeringsplan geschreven, met financiële paragraaf.

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 genoemd 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.

### 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.

### Regieraad

De FluenZ adviesraad wordt omgevormd tot een regieraad. In de regieraad worden de strategische en implementatieplannen en begrotingen vastgesteld en monitoren we de voortgang van het Deltaplan. De regieraad gaat bestaan uit bestuurders van deelnemende organisaties inclusief de onderwijsorganisaties. Voor de regieraad wordt 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 projectleiders. Viazorg signaleert, adviseert, faciliteert, verzamelt en verspreidt informatie en bewaakt de voortgang.

## 1.4 Relatie met andere plannen

De komende jaren vormt dit Deltaplan de onderlegger voor onze plannen voor de arbeidsmarkt. Het RAAT wordt afgesloten. Thema's die nog niet gereed zijn krijgen een plaats in het Deltaplan of worden afgerond. Natuurlijk zijn er naast dit Deltaplan meer initiatieven. In dit plan gaan we bijvoorbeeld niet in op de transitie van de zorg die nodig is om de zorg met minder mensen te kunnen doen. Naast dit plan loopt ook het plan van de verpleeghuizen om met elkaar de arbeidsmarkt te verbeteren en 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.

## 1.5 Pijlers van het Deltaplan

Het Deltaplan kent vier pijlers. De eerste pijler is het verkrijgen van kennis van en inzicht in de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De andere pijlers zijn: Kiezen & Toeleden, Leren & Opleiden en Werken & Behoud. De pijlers worden in de volgende hoofdstukken uitgewerkt.



1. Kennis & inzicht
2. Kiezen & toeleden
3. Leren & opleiden
4. Werken & behoud

## 2. Kennis & inzicht

Allereerst moeten we met elkaar de vraag beantwoorden wat de toekomst in petto heeft voor de arbeidsmarkt in Zeeland. Inzicht in de stand van zaken en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van zorgvraag, zorgaanbod, gezondheid & leefstijl, bevolkingsontwikkeling, sociale en fysieke omgeving bepalen welke koers in de regio gevaren wordt. Hieruit kunnen de gevolgen voor de arbeidsmarkt worden afgeleid. Daarnaast is inzicht in de arbeidsmarkt zelf van belang. Het samenbrengen van landelijke, regionale en lokale informatie vormt de basis voor toekomstig beleid. Hiervoor kunnen we gebruik maken van bestaande landelijke en regionale cijfers aangevuld met cijfers uit onze eigen organisaties. Het programma begint dan ook met het ontwikkelen van een regionale strategische personeelsplanning (RSPP) met als doel het maken van scenario's die de toekomstige ontwikkelingen zo goed mogelijk inschatten.

### 2.1 Regionale Strategische Personeelsplanning

Door de arbeidsmarktontwikkelingen in kaart te brengen en te duiden, wordt inzichtelijk wat de huidige arbeidsmarktsituatie is, voor welke uitdagingen we als samenwerkende zorg- en welzijnsorganisaties staan en wat de toekomstige verhouding tussen vraag en aanbod van personeel is.

#### Doelstelling

Het ontwikkelen van een robuuste dataset, die steeds actueel wordt gehouden en die de sector tot in lengte van jaren kan helpen bij het maken van onderbouwde keuzes over het aantal en soort professionals wat de sector de komende jaren nodig heeft.

#### Ambities

Eind 2020 beschikken we over scenario's die zijn gebaseerd op het gezamenlijk RSPP van ten minste 12 organisaties met meer dan 100 fte. Op basis van de scenario's kiezen we gezamenlijke acties om te komen tot de gewenste arbeidsmarktbalans.

#### 2.1.1 Inzicht in de Zeeuwse arbeidsmarkt

Voor het verkrijgen van een goed beeld van de arbeidsmarkt maken we gebruik van de landelijke en regionaal beschikbare databronnen. We sluiten aan bij onder andere AZW, gegevens van CBS, PFZW, ABP, DUO, UWV en het Capaciteitsorgaan. Willen we een goed beeld van de regio Zeeland kunnen maken, dan zullen we ook Zeeuwse gegevens moeten verzamelen en inzichtelijk maken. Het gaat dan onder andere om het in kaart brengen van ontwikkelingen ten aanzien van in- en uitstroom, verzuim en de ontwikkeling van beroepen. De verzamelde cijfers bieden sturingsinformatie voor de regionale strategische personeelsplanning. We voeren een werkgeverspeiling uit met relevant vragen. We streven naar een zo hoog mogelijk commitment om de werkgeverspeiling in te vullen, ook als dat van ons vraagt onze interne gegevens te converteren naar de met elkaar afgesproken regionale standaard. We realiseren ons dat cijfers die gebruikt worden om de toekomst te voorspellen, meestal leiden tot schijnzekerheid, maar wel belangrijk zijn voor het bepalen van de globale richting. Daarom maken we niet één toekomstbeeld, maar gebruiken we meerdere scenario's.

We kiezen als deelnemende zorg- en welzijnsorganisaties dezelfde SPP methodiek (hetzelfde instrument) en gaan dit allemaal gebruiken. Hierdoor kunnen we ieder ons eigen SPP maken en vervolgens die gegevens samenbrengen tot een regionale strategische personeelsplanning. Op basis van de gegevens uit de werkgeverspeiling en het RSPP schatten we met elkaar de toekomstige gewenste formatie voor de sector in. Hierbij bepalen we tot op welk niveau we willen en kunnen inzoomen (branche, beroepsgroep). Het gaat niet alleen om kwantiteit, maar ook om kwaliteiten (competenties en gedrag), gewenste flexibiliteit (type arbeidscontract) en personele kosten. We brengen zo goed

mogelijk in kaart welke beroepen nodig zijn en welke verdwijnen door de veranderende omgeving en de inzet van technologie. Vervolgens maken we onderbouwde keuzes over het aantal en soort professionals welke die sector de komende jaren nodig heeft.

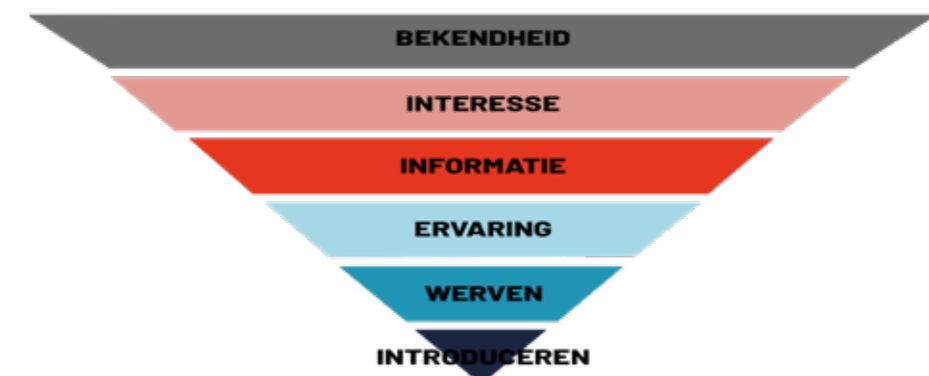
#### 2.1.2 Inzicht in personeelsverloop

Om meer inzicht te krijgen in het personeelsverloop doen we onderzoek onder de medewerkers. We vragen medewerkers die blijven wat maakt dat zij dit werk willen blijven doen en wat er nodig is om ze ook in de toekomst voor de sector te behouden. Onder vertrekkende medewerkers houden we een uitstroomonderzoek. Met steun van innovatiemiddelen vanuit het ministerie van VWS is door twaalf regionale werkgeversorganisaties, waaronder Viazorg, in samenwerking met Presearch, specialist op dit gebied, een landelijk uitstroomonderzoek opgezet. De vragenlijst bevat vragen over onder andere de werkbeleving en (vermijdbare) vertrekredenen. Daarnaast worden er vragen gesteld over de toekomstige plek op de arbeidsmarkt van de vertrekkende medewerker. Zo krijgen we samen meer inzicht in vertrekredenen en bestemmingen van zorg- en welzijnsmedewerkers. Dankzij de samenwerkingen met andere regio's verkrijgen we ook betrouwbare en vergelijkbare benchmarkinformatie.

## 3. Kiezen & toeleiden

De krappe arbeidsmarkt vraagt om blijvende regionale promotie en voorlichting van de sector zorg en welzijn. We doen dit op de diverse onderdelen van de wervingstrechter (zie afbeelding 1) om ervoor te zorgen dat mensen niet alleen geïnteresseerd raken, maar ook daadwerkelijk besluiten om in de sector te komen werken of voor een zorg- of welzijnsberoep te gaan studeren. We bouwen voort op de acties die de afgelopen jaren ingezet zijn om mensen naar de sector te trekken. De toegenomen instroom in de zorg- en welzijnsopleidingen op zowel mbo als hbo vormen een indicatie dat we op de goede weg zijn bij het creëren van het imago van zorg en welzijn in Zeeland als "the place to be". Dit succes willen we verder uitbouwen met nieuwe elementen.

Hiervoor zullen we potentiële medewerkers in alle stappen van hun keuzeproces moeten "ontmoeten" met een boodschap die zichtbaar, onderscheidend en overtuigend is. We gebruiken hiervoor zo veel mogelijk bestaande instrumenten en kanalen. Vooraf moeten we ons afvragen wat onze onderscheidende boodschap is en hoe we die voor het voetlicht kunnen brengen. Hiervoor zullen we enerzijds de doelgroep moeten bevragen om onze boodschap op de doelgroep te kunnen afstemmen. Anderzijds zullen we zelf een thema moeten kiezen dat voor ons als organisaties belangrijk is, zodat we mensen aanspreken die zich door ons thema aangetrokken voelen. Gezien de ontwikkelingen in de sector en de verwachting dat technologie daarin een steeds grotere rol gaat spelen, kiezen we ervoor juist dit thema verder te gebruiken als drager voor onze inspanningen t.a.v. het imago.



Afbeelding 1: wervingstrechter

## Doelstelling

Doel is mensen in een zo vroeg mogelijk stadium beter bekend te maken met met de mogelijkheden van de sector, zodat zij bewuste en onderbouwde keuzes maken ten aanzien van hun plek in de sector zorg en welzijn.

## Ambities

- De instroom van studenten in mbo en hbo stabiliseert minimaal op het niveau van september 2019.
- We spreken jaarlijks minimaal 250 potentiële zij-instromers en weten daarvan 50 mensen te bewegen om de overstap naar de sector te maken.
- We halen jaarlijks 25 hoger opgeleiden naar Zeeland.

## 3.1 Boodschap versterken

### 3.1.1 Doelgroep bevragen

Om een zo aansprekend mogelijke boodschap uit te dragen, willen we weten op welke basis jongeren keuzes maken voor een vervolgopleiding. We onderzoeken wat jongeren beweegt om voor zorg en welzijn te kiezen en wat hen in het vak aanspreekt, zodat we weten hoe we de aantrekkelijkheid van de sector verder kunnen vergroten voor de volgende generatie professionals. We betrekken de onderwijsorganisaties hier nadrukkelijk bij, omdat het ook voor hen relevante informatie is en zij mogelijk al onderzoek hiernaar doen.

### 3.1.2 Innovatieve uitstraling

We verbreden het thema 'Anders werken' d.m.v. innovatieve technologie dat de VVT sector gezamenlijk heeft opgepakt, naar de hele sector. We gaan op zoek naar technologie en werkmethoden die leiden tot betere zorg voor cliënten en daardoor ook behulpzaam zijn voor medewerkers. We ontdekken ze niet alleen, maar voeren ze daadwerkelijk in en delen dat via diverse PR kanalen, zodat het beeld gaat ontstaan van een innovatieve sector waar het goed werken is. We gaan, via mediakanalen zoals de krant en social media, op zoek naar mensen buiten de sector die denken over, of bezig zijn met, innovaties en nodigen hen uit om deze innovaties bij ons te komen testen of implementeren.

Bij het verbeteren van de kwaliteit van zorg door innovatie en technologie hoort ook dat we onze huidige en toekomstige medewerkers het goede perspectief op technologie en robotica geven. Technologie niet beschouwen als surrogaat, maar als waardevolle aanvulling op of verbetering van de zorg. Daar hoort ook bij dat de medewerkers bekend moeten zijn met de mogelijkheden van en voldoende kennis hebben om technologie goed te gebruiken.

We ondersteunen initiatieven van de onderwijsorganisaties om te komen tot hybride opleidingen voor zorg en technologie, zodat we in de toekomst zorg & welzijnsprofessionals krijgen die met technologie kunnen werken. We intensiveren de contacten met de academies voor technologie & innovatie, media en ICT van de HZ en van soortgelijke opleidingen buiten de regio om studenten die geïnteresseerd zijn in de sector zorg en welzijn te inspireren een carrière in zorg en welzijn te overwegen. Bijvoorbeeld door studenten te betrekken bij het zoeken naar kansrijke innovaties en het ontwikkelen en aanbieden van goede, uitdagende stages en onderzoeksopdrachten.

## 3.2 Boodschap uitdragen

### 3.2.1 Bekendheid genereren

We sluiten aan bij de lopende campagnes "Zeeland, land in Zee" en "Ik Zorg" en bij nieuwe overheids-campagnes (zoals voor de jeugdzorg) om medewerkers respectievelijk naar Zeeland en naar zorg en

welzijn te leiden. We dragen een realistisch en uitdagend beeld van het werken in zorg en welzijn uit. Met aandacht voor innovatie en zorgtechnologie.

### 3.2.2 Interesse opwekken

We blijven de bestaande middelen zoals [www.zz.nl](http://www.zz.nl), het lespakket "Aan jou hebben we wat", ambassadeurs voor basisscholen, vmbo, havo en vwo, de Week van Zorg en Welzijn, het LOB platform en Youchooz inzetten. Via Viazorg versterken we de contacten met de schooldecanen en leerlingbegeleiders, zodat ook zij een positief en realistisch beeld hebben van het werken in de sector.

### 3.2.3 Informatie verstrekken

Omdat uit de praktijk blijkt dat persoonlijk contact erg effectief is, zoeken we naar mogelijkheden om medewerkers als ambassadeur in te zetten. Ook gebruiken we diverse manieren om in contact te komen met geïnteresseerden, zoals tijdens meeloopdagen.

We blijven "Sterk in je Werk" trajecten aanbieden voor mensen die interesse hebben in werken in zorg en welzijn. We gebruiken mogelijkheden als banenmarkten om in contact te komen met potentiële medewerkers.

### 3.2.4 Ervaring aanbieden

We bouwen voort op het succes van de vakantiedokter door voor alle relevante beroepen waarin tekorten zijn vakantiebanen met -accommodatie te bieden aan geïnteresseerden met de juiste kwalificaties. Wanneer we hierdoor mensen naar Zeeland kunnen trekken, lossen we niet alleen de krapte tijdens de zomerperiode op, maar kunnen we mensen ook laten zien hoe mooi werken in Zeeland is. Hiervoor zetten we een goed aanbod neer waarin werk en ontspanning met elkaar in balans zijn zodat degenen die komen een positieve indruk van het leven in Zeeland mee naar huis nemen. We richten ons op professionals in Nederland én België. Ook onderzoeken we in samenwerking met de Provincie en de Zeeuwse Connectie welke andere sectoren interesse hebben in vakantiewerkers, zodat we op dit thema samen kunnen werken en nog meer landelijke aandacht kunnen genereren.

Ook bieden we gericht bijbanen aan zorg- en welzijnsstudenten. Bijvoorbeeld via een vacaturebank voor bijbanen, avond-, weekend en vakantiewerk.

### 3.2.5 Gezamenlijk werven

Willen we academici trekken naar Zeeland, dan moeten we ons niet alleen focussen op werving en een mooie leefomgeving. Ook het werken zelf dient interessant te zijn en uitdagingen te bieden. We gaan het thema "Academici aantrekken" dat de VVT sector en de huisartsencoöperaties gezamenlijk hebben opgepakt, breder inzetten en richten ons daarbij op hoger opgeleiden. Het thema richt zich op: gebiedsmarketing van Zeeland als een interessante plaats om te wonen en te werken, gerichte wervingsacties, het uitbreiden van de opleidingsmogelijkheden in Zeeland en het realiseren van uitdagend werk en ontwikkelmogelijkheden voor artsen, psychologen etc.

We blijven zoeken naar nieuwe doelgroepen, zoals forenzen, anderstaligen en mensen van buiten de sector. We houden actief bij in welke branches mogelijkheden ontstaan en bespreken met elkaar hoe we die bedrijven het beste kunnen benaderen. We vertrouwen niet alleen op de Nederlandse arbeidsmarkt, maar begeven ons, als dat noodzakelijk is, ook op de buitenlandse markten. Ten eerste dichtbij, in Europa en specifiek België, maar ook daarbuiten. Voorwaarde hierbij is dat we niet alleen oog hebben voor het werken, maar ook voor het wonen en inburgeren in Nederland. We zoeken nieuwe inwoners die werken in zorg en welzijn, in plaats van arbeidskrachten die we ergens moeten laten verblijven. Zo is de kans groter dat de mensen langer blijven en dat de investering in opleiding en huisvesting ook daadwerkelijk rendement oplevert.

Via warme afwijzing zorgen we ervoor dat sollicitanten die de baan niet krijgen, bij andere organisaties onder de aandacht worden gebracht.

### 3.2.6 Introduceren

We intensiveren de aandacht voor transitie en onboarding. Mensen die naar Zeeland willen komen vanuit de rest van Nederland of het buitenland ondersteunen we om de overstap zo goed mogelijk te maken. We sluiten hiervoor aan bij bestaande initiatieven zoals de Zeeland Commissionair, die geïnteresseerden kan helpen om voor een partner een baan te vinden en die specifieke vragen rondom wonen en werken in Zeeland kan beantwoorden. Ook organiseren we een individueel “expat-programma” gericht op het snel inburgeren van de nieuwkomer in Zeeland. Denk hierbij aan een maatje om sociale contacten op te doen, toelichting op de Zeeuwse volksaard etc. Voor de Zeeuwen die bij ons willen werken doen we zo nodig hetzelfde.

In ieder geval besteden we aandacht aan een goede landing in de organisatie van nieuwe medewerkers en van BOL en BBL studenten. Medewerkers beslissen in hun eerste 100 dagen of ze bij de organisatie willen blijven of verder zoeken naar een andere baan. Aandacht voor onboarding voorkomt verloop en vraagt daarom aandacht. Hoewel onboarding typisch iets is dat moet passen binnen de eigen cultuur, kunnen we wel met elkaar kennis opdoen van het thema, good practices delen en zorgen voor kwalitatief goede begeleiding van nieuwe medewerkers en studenten door te zorgen voor voldoende en goed opgeleide begeleiders.

## 4. Leren & Opleiden

Minder menskracht en meer technologie zorgen voor fundamentele veranderingen in de sector. Innovatie van het onderwijssysteem is nodig om mee te kunnen met deze veranderingen. Denk aan groei van opleidingscapaciteit en een betere verbinding tussen werkveld en opleidingen. Ook zal het onderwijs steeds moeten inspelen op de nieuwe technologie. De technologische vernieuwing van de sector gaat razendsnel. Dit vraagt om een wendbaar onderwijssysteem, waarbij er een continuüm van opleidingen ontstaat van initiële opleidingen tot en met bij- en nascholingen. Het Zeeuwse opleidingssysteem is kwetsbaar omdat door dalende studentenaantallen en de dynamiek van de markt opleidingen kunnen verdwijnen. Ook is de arbeidsmarkt voor docenten krap. Dit vraagt om een duurzaam, langjarig en wederkerig partnerschap met het onderwijs, zowel op mbo, hbo als universitair niveau, waarin de partijen gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de vernieuwing en het behoud van mbo en hbo onderwijs voor zorg en welzijn.

### Doelstelling

Het via een duurzaam partnerschap tussen zorg- en welzijnsorganisaties, realiseren van een Zeeuws strategisch opleidingsplan met een geïntegreerd opleidingsaanbod dat leidt tot voldoende, goed opgeleide medewerkers.

### Ambities

- Eind 2020 is een convenant afgesloten tussen zorg- en welzijnsorganisaties en onderwijsorganisaties over gezamenlijk strategisch opleiden in Zeeland.
- Medio 2021 is het Regionaal Strategisch Opleidingsplan gereed inclusief een implementatieplan voor het schooljaar 2021/2022.
- Eind 2022 is de Zeeuwse Zorg- en Welzijn Academie opgericht.
- Eind 2024 beschikken we over duurzame relaties met vier hoger onderwijsorganisaties buiten Zeeland.

## 4.1 Vooruit kijken

### 4.1.1 Trendrapportages

We volgen en voorspellen de ontwikkelingen in zorg en welzijn en vertalen die naar de benodigde competenties van (toekomstige) zorgprofessionals. De bevindingen vormen input voor voortdurende innovatie in het onderwijsveld. Om ontwikkelingen in het werkveld te kunnen sturen en volgen is het van belang deze ontwikkelingen proactief te duiden. Wanneer dit tijdig gebeurt kan adequaat worden geacteerd op zaken die zich gaan voordoen. De meeste organisaties, zowel in zorg en welzijn als in het onderwijs hebben beleidsafdelingen die de ontwikkelingen bijhouden. Ook kunnen we kennis halen uit landelijke initiatieven. Zo heeft de rijksoverheid negen Topsectoren benoemd, waaronder Life Sciences en Health en zijn er andere partijen zoals de brancheorganisaties die kennis hebben van de ontwikkelingen. Het is daarom vooral interessant om de kennis vanuit de diverse bronnen samen te brengen, met elkaar te analyseren en trends te herkennen. Wanneer de kennis één à tweemaal per jaar bij elkaar wordt gebracht in een trendrapportage, kan deze door ons worden gebruikt om het strategisch regionaal opleidingsplan bij te stellen.

### 4.1.2 Effectief opleiden

We kiezen samen welke methodieken en systemen we gebruiken en daarmee ook aan studenten leren. We verzinnen slimme oplossingen wanneer onze werkwijzen zodanig van elkaar verschillen dat deze niet geharmoniseerd kunnen worden om er voor te zorgen studenten goed voorbereid de arbeidsmarkt opkomen.

## 4.2 Samen vormgeven onderwijs

### 4.2.1 Regionaal Strategisch Opleidingsplan

Zorg, welzijn en onderwijs samen maken 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 nemen de informatie uit de trendrapportages (zie 4.1.1.) mee bij het maken van het opleidingsplan. Om vergelijkingen tussen interne opleidingsplannen mogelijk te maken gebruiken alle organisaties dezelfde systematiek voor het opstellen van interne opleidingsplannen, zodat deze bij elkaar gelegd kunnen worden. In het strategisch opleidingsplan worden onderwijsactiviteiten beschreven die gericht zijn op initiële en vervolgoopleidingen, deskundigheidsbevordering en stage activiteiten. We leiden op met én voor elkaar, zodat alle organisaties profiteren van de opleidingsinspanningen.

### 4.2.2 Inrichting onderwijs

Op basis van het regionaal opleidingsplan worden afspraken met het onderwijs gemaakt over de vorm en inhoud van de gewenste opleidingen en scholingsactiviteiten en wordt een actieplan gemaakt om bij- en nascholingen te harmoniseren, aan te passen of te ontwikkelen. Voor bij- en nascholing inventariseren we welke opleidingen en trainingen door medewerkers in de organisaties zelf worden gegeven. Daar waar mogelijk doen we deze opleidingen samen of voor elkaar, waardoor we de kosten laag kunnen houden. We onderzoeken de mogelijkheid van één gezamenlijk online leerplatform, zodat we niet allemaal moeten investeren in onze eigen leerplatformen én we meer online opleidingen kunnen aanbieden tegen lagere kosten. Stage- en opleidingsplaatsen worden zoals vanouds aangeboden zodat iedere student een stageplaats heeft. We helpen mee aan het oplossen van het docententekort, bijvoorbeeld via duaal opgeleide docenten die zowel als docent als in het werkveld werken.

### 4.2.3 Hybride onderwijs

Zowel mbo als hbo opleidingen worden steeds meer hybride opgezet, waarbij een aanmerkelijk deel van de opleiding plaatsvindt in de zorg- en welzijnsorganisaties. We zullen afspraken met het onderwijsveld moeten maken over de wijze waarop dit in onze organisaties plaatsvindt. We zorgen voor een goed leerklimaat in onze organisaties, waarin voldoende begeleidingscapaciteit beschikbaar is voor alle studenten. Ook wordt een plan gemaakt voor het beoordelen en verbeteren van het ontwikkelklimaat in de deelnemende organisaties.

### 4.2.4 Vernieuwende vormen van onderwijs

Bestaande en nieuwe initiatieven waarin wordt geëxperimenteerd met vernieuwende vormen van onderwijs, zoals de ZPO, het Leerhuis, Porta Cura, ZORO<, de jeugdacademie, living labs etc. worden samengebracht in één "Zeeuwse Zorg- en Welzijn Academie". Er komt één ontwikkelprogramma waarin alle initiatieven een plaats krijgen. Hierdoor gaan de ontwikkelingen veel sneller dan wanneer overal aan dezelfde thema's wordt gewerkt. De opgedane kennis wordt breed gedeeld en waar mogelijk ingebed in het reguliere onderwijs. Professionals van alle organisaties kunnen deelnemen aan daar verzorgde cursussen, trainingen etc.

### 4.2.5 Actief aansluiten bij academische centra

Om studenten van academische opleidingen naar Zeeland te krijgen voor stage, coschappen etc. verstevigen we de relatie met academische centra rondom Zeeland. We onderzoeken wat de beste manier is om dit te bewerkstelligen en wat de randvoorwaarden zijn waaraan organisaties moeten voldoen om deze studenten naar Zeeland te kunnen halen. Ook bieden we aantrekkelijke stages en een uitdagend opleidingsklimaat waardoor het voor studenten aantrekkelijk is om naar Zeeland te komen. Hiervoor doen we onderzoek onder studenten, zodat we van hen weten wat een opleidingsplek voor hen aantrekkelijk maakt. Hetzelfde doen we voor hbo-opleidingen die niet in Zeeland aangeboden kunnen worden, waarbij we wel eerst overleggen met de HZ of zij de gewenste opleiding echt niet kunnen bieden.

### 4.2.6 Nieuwe beroepen

Door de veranderingen in de sector is het zeer waarschijnlijk dat nieuwe beroepen ontstaan. In de ouderenzorg zien we bijvoorbeeld een verschuiving van zorg naar hospitality. Hierbij ontstaan kansen voor jongeren en anderstaligen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We nemen ook bij nieuwe beroepen onze verantwoordelijkheid om te zorgen voor voldoende stageplaatsen.

## 5. Werken & Behoud

Bij het thema Werken en behoud gaat het om het vermogen om productief, met plezier en in goede gezondheid, nu en in de toekomst, te werken én ander werk te vinden als dat nodig of gewenst is. De krappe arbeidsmarkt zorgt voor tekorten aan personeel waardoor een toename van werkdruk voor zittend personeel ontstaat. Daarnaast verandert het werk: transities, technologie, digitalisering, robotisering en domotica spelen een steeds belangrijkere rol en de grenzen tussen branches vervagen. Er vinden taakverschuivingen plaats tussen de zorgprofessional en de mantelzorger en vrijwilligers. De veranderingen vragen andere manieren van werken én de daar werkzame mensen. Dit vraagt om een gezamenlijk beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast willen we medewerkers kansen bieden buiten onze eigen organisaties, binnen de sector. Ook deze uitdaging gaan we gezamenlijk aan.

### Doestelling

We verhogen de gezondheid, wendbaarheid en betrokkenheid van de professionals waardoor zij duurzaam inzetbaar blijven. We behouden medewerkers voor de sector doordat we ze kansen bieden buiten de individuele organisaties.

### Ambities

- Jaarlijks behouden we 50 medewerkers via mobiliteit in de sector.
- Vanaf 2020 daalt de uitstroom naar andere sectoren met 5% per jaar.
- In 2022 vinden de eerste uitwisselingen plaats.

## 5.1 Duurzame inzetbaarheid

We ontwikkelen een gezamenlijk strategisch beleid op de thema's duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Bij het opstellen van het beleid betrekken we de medewerkers omdat zij goed weten wat er in hun werk beter kan waardoor zij hun werk langer vol kunnen houden. We identificeren thema's die organisatie overstijgen of beter samen opgepakt kunnen worden. In ieder geval worden onderstaande acties in dit beleid opgenomen.

### 5.1.1 Rolontwikkeling

In onze organisaties zijn steeds meer verschillende professionals werkzaam, die ieder een eigen taakgebied op zich nemen. We kennen onder andere de medisch specialist, huisarts, physician assistant, verpleegkundig specialist, wijkverpleegkundige en praktijkondersteuner huisartsen. De indruk bestaat dat niet iedereen de rol vervult die het beste past of de meeste efficiency oplevert. In het plan Thuis in het Zeeuwse verpleeghuis is daarom het thema rolduidelijkheid opgenomen. Dit thema verbreden we naar alle organisaties waarin de betreffende professionals werkzaam zijn. Niet alleen om voor de aparte organisaties te komen tot een optimale taakverdeling, maar vooral ook om er voor te zorgen dat in de keten iedereen weet wie waarvoor bevoegd is en wie elkaar waarvoor kan aanspreken. We brengen in kaart wie wat doet in de verschillende organisaties, stellen vast hoe de professionals optimaal kunnen werken en samenwerken en geven zo iedere professional de rol waarin die het beste tot zijn recht komt. Mogelijk volgen hier ook taakherschikking en/of functiedifferentiatie uit voort. Zo kunnen we meer rendement halen uit schaarse professionals, zoals artsen en professionals en deze een passende, uitdagende functie bieden.

### 5.1.2 Potentieel benutten

Onder de huidige medewerkers zijn er velen die meer in hun mars hebben dan we nu gebruiken. Door hen uit te nodigen om hun potentieel verder te ontwikkelen kunnen we medewerkers perspectief bieden op blijvend interessant werk. Ook worden zij zo breder inzetbaar. Het aanbieden van gerichte trainingen of (onderdelen van) opleidingen levert de medewerker ontwikkelingsmogelijkheden op, terwijl wij als werkgevers hen kunnen inzetten op taken die ze nu niet kunnen of mogen doen. Door gezamenlijk te kijken welke ontwikkelmogelijkheden we kunnen bieden aan de medewerkers, kunnen we een gezamenlijk opleidingsaanbod ontwikkelen.

### 5.1.3 Fit2Work week

De Fit2Work week wordt een jaarlijkse Zeeuwse week voor de collega's van de sectoren onderwijs, zorg en welzijn. Het is een inspirerende week gevuld met verschillende workshops gericht op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. De workshops worden aangeboden door de onderwijs-, zorg- en welzijnsorganisaties en zijn gratis toegankelijk voor alle medewerkers van deelnemende organisaties. Doordat de workshops op vier locaties in Zeeland worden gegeven, ontmoeten mensen uit verschillende organisaties elkaar en kunnen ze elkaar inspireren. Iedereen kan op deze manier een steentje bijdragen en laten zien hoe de organisatie zich bezighoudt met het thema duurzame inzetbaarheid.



## 5.2 Medewerkers behouden voor de sector

We ontwikkelen strategisch beleid om medewerkers te behouden voor de sector. We realiseren ons dat bij behoud voor de sector hoort dat we medewerkers kansen bieden om, al dan niet tijdelijk, te gaan werken bij een andere werkgever. Onderstaande acties worden in elk geval in dit beleid opgenomen.

### 5.2.1 Regionaal coördinatiepunt

Om het strategisch beleid vorm te geven openen we een regionaal coördinatiepunt goed werkgeverschap en behoud. Dit coördinatiepunt is bedoeld voor het delen van kennis, uitwisselen van best practices en stroomlijnen van acties, met als doel samen meer te zijn dan de som der delen. Via het coördinatiepunt willen we de benodigde activiteiten organiseren. We bekijken of en hoe de activiteiten van de huidige netwerken zoals mobiliteit, re-integratie, arbo- en vitaliteit georganiseerd kunnen worden via het regionale coördinatiepunt, al dan niet met behoud van de bestaande netwerken. Cruciaal voor het nieuw opzetten of laten bestaan van een netwerk is daarbij dat de juiste mensen bij elkaar aan tafel komen te zitten.

### 5.2.2 Beleid inzet ZZZP-ers en uitzendkrachten

Flexwerkers zijn belangrijk in de zorg. Zij zorgen voor de nodige flexibiliteit. Als het percentage flex te groot wordt, heeft dit nadelige consequenties voor de continuïteit van de zorgverlening en voor de zittende medewerkers. Bovendien is het erg kostbaar, waardoor minder geld beschikbaar is voor andere elementen van zorg zoals innovatie. Het optimaal gebruik van ZZZP-ers en uitzendkrachten vraagt een tweezijdige aanpak: verbeteren van de werkomstandigheden voor professionals waardoor zij deze binding ervaren met de werkgever en minder de neiging zullen hebben om weg te gaan en ZZZP-er of uitzendkracht te worden. Tegelijkertijd ontwikkelen van een gezamenlijke visie en actie op de inzet van flexkrachten, met inachtneming van de wet DBA. We onderzoeken alternatieven voor het ZZZP-schap die medewerkers de gewenste vrijheid geven en werkgevers de gewenste binding. We kijken daarbij onder andere naar een regionale flexpool.

### 5.2.3 Preventieve mobiliteit

Zowel een slechte mentale als een slechte fysieke gezondheid zijn relatief belangrijke voorspellers van uitstroom uit werk en een verminderd werkvermogen. Om met elkaar deze uitstroom zo laag mogelijk te houden is het netwerk re-integratie, dat wordt ondersteund door Viazorg, actief. De deelnemers vergaren en delen kennis ten aanzien van verzuim en re-integratie en hebben oog voor mogelijkheden om medewerkers van functie en/of organisatie te laten wisselen waardoor werken weer mogelijk wordt. We nemen de activiteiten van dit netwerk op in het regionaal coördinatiepunt.

### 5.2.4 Uitwisselingsprogramma

Om medewerkers breder inzetbaar te maken en pas afgestudeerde professionals een ruime keuze binnen het totale werkveld van zorg en welzijn te bieden, ontwikkelen de organisaties met elkaar een uitwisselingsprogramma. Hierdoor kunnen medewerkers kennis maken met andere organisaties en verkrijgen zij andere inzichten die ze in hun verdere loopbaan kunnen gebruiken.

## 6. Uitvoering

Dit plan vormt de strategische basis voor onze activiteiten op het terrein van de arbeidsmarkt. Dit thema is niet op korte termijn opgelost, daarom beslaat dit plan meerdere jaren. Voor de daadwerkelijke uitvoering van de activiteiten in dit plan wordt jaarlijks een uitvoeringsplan gemaakt, inclusief een begroting. Dit uitvoeringsplan wordt in september van het jaar daarvoor opgeleverd aan de bestuurders die -rekening houdend met randvoorwaarden als betaalbaarheid en uitvoerbaarheid- het plan definitief vaststellen. De maand september is gekozen zodat de deelnemende organisaties de plannen en financiële consequenties daarvan kunnen betrekken bij hun eigen plan en controlcyclus.

Het opstellen van de plannen en het uitvoeren van de activiteiten gebeurt volgens het volgende model: voor iedere pijler hebben twee bestuurders zich beschikbaar gesteld als bestuurlijke trekker. De HR managers van de betrokken organisaties verdelen zich in vier kerngroepen. Iedere kerngroep is verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van één van de pijlers van het Deltaplan. De kerngroep heeft de bevoegdheid om hiervoor werkgroepen in te richten en kan, na vaststelling van het door hen opgestelde plan door de bestuurders, een beroep doen op het voor de implementatie van de pijler beschikbaar gestelde budget. De kerngroep rapporteert tussentijds aan de bestuurlijke trekkers en kan op hen een beroep doen als sparringpartner en wanneer bestuurlijke besluiten van de deelnemende organisaties worden gevraagd. Iedere kerngroep wordt ondersteund door een parttime projectleider van Viazorg. Tweemaal per jaar komen de betrokken bestuurders bij elkaar. In maart/april om de voortgang te bespreken en in september om het nieuwe implementatieplan vast te stellen.

Bij het implementatieplan wordt tevens een communicatieplan opgesteld. In dit plan wordt zowel aandacht besteed aan de interne - als de externe communicatie. Intern is het van belang dat we in grote lijnen op dezelfde wijze communiceren over het Deltaplan naar de medewerkers. Extern is het van belang dat we aan de maatschappij zichtbaar maken welke inspanningen we plegen om de arbeidsmarkt van zorg en welzijn gezond te houden. Daarbij hoort ook dat we successen met elkaar vieren.

Een deel van het budget komt beschikbaar via de gelden die Viazorg ontvangt van de deelnemende organisaties en het ministerie van VWS. Voor de overige gelden wordt een beroep gedaan op de deelnemende organisaties. Daar waar mogelijk wordt - zo mogelijk gezamenlijk- aanvullend subsidie aangevraagd.

Omdat we met de implementatie van de plannen niet kunnen wachten tot 2021 wordt in de bestuurlijke bijeenkomst in het voorjaar van 2020 het implementatieplan inclusief de begroting voor 2020 vastgesteld.