

Bijlage 1. Beschrijving van de interventies

Bekwaam is inzetbaar

Als we niets doen, zijn in 2040 1 op de 4 mensen nodig om aan de zorgvraag te kunnen voldoen. Dit brengt een onvervulde arbeidsvraag met zich mee die op een andere manier opgelost moet worden. Met als uitgangspunt dat iedereen die in zorg en welzijn wil en kan werken, welkom en duurzaam inzetbaar is, spreken we af uit te gaan van het adagium Bekwaam is inzetbaar. Met de verschuiving naar een competentie- of vaardigheden-gerichte benadering, waarbij diploma's niet langer de enige maatstaf zijn, wordt bekwaamheid gelijkgesteld aan inzetbaarheid. Niet alleen de functie, maar ook het talent, de ambitie en de ontwikkeling van de (potentiële) medewerker staan centraal. We benutten bestaande vaardigheden en stimuleren en faciliteren (potentiële) werknemers om bij te leren of zich (om) te scholen zonder dat daarbij eerst een volledige opleiding moet worden doorlopen.

Door niet alleen focus te leggen op diploma's, kunnen zij-instromers en herintreders sneller worden ingezet. Ook kan breder worden gekeken naar mensen die hoog scoren op competenties, vaardigheden en ervaring die nodig zijn om effectief te functioneren (kritieke taken kunnen uitvoeren) in een specifieke context. Zo zijn bijvoorbeeld sensitiviteit voor de sociale context van mensen en culturele verschillen, flexibiliteit en het vermogen om samen te werken en te communiceren belangrijke vaardigheden in wijkgerichte zorg en welzijn.

De brief van de Raad Volksgezondheid & Samenleving aan de Tweede Kamercommissie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport pleit

ook voor een heroverweging van de bevoegdheden in de zorg, met een nadruk op bekwaamheid boven bevoegdheid. Daarnaast benadrukt de Raad het belang van het aantrekken van zij-instromers, zoals informele zorgverleners, mensen zonder zorgachtergrond, uitkeringsgerechtigden en statushouders. Het voorstel omvat verschillende aanbevelingen, waaronder een meer gepersonaliseerde aanpak door opleidingsinstituten en zorgorganisaties, en het benaderen van bevoegdheid en inzetbaarheid vanuit diverse perspectieven, zoals HR, kwaliteit en opleiding.

Het voorstel in dit transformatieplan om een portfolio van bekwaamheden te hanteren, heeft als doel de patiëntveiligheid en de kwaliteit van zorg te waarborgen en flexibelere loopbaanpaden te bevorderen. Hierdoor wordt niet alleen een flexibele arbeidsmarkt gestimuleerd, maar ook het behoud van professionals binnen de sector. Om deze doelen te bereiken, worden meer modulair, flexibel en gepersonaliseerd onderwijs en werkplekopleidingen ontwikkeld en aangeboden. Het uiteindelijke doel is om optimaal gebruik te maken van beschikbaar menselijk kapitaal en de match tussen vraag en aanbod van vaardigheden te optimaliseren op individueel, organisatie- en regionaal niveau. Daarnaast zullen er zorgbranchebreed meer mogelijkheden, uitwisseling en daarmee loopbaanperspectief ontstaan.

ZorgStart

ZorgStart is bedoeld voor zij-instromers die (een latente) interesse hebben om te werken in de

zorg en die willen onderzoeken of de zorg bij hen past, maar niet weten waar te beginnen. Het is een pre-onboarding instrument. ZorgStart biedt een breed aanbod aan activiteiten die allemaal bijdragen aan oriëntatie en voorbereiding op een baan in de zorg. Deelnemers kunnen zich op elk moment aanmelden en in vier stappen worden zij begeleid naar een (leer)baan als zorgmedewerker. Ze kunnen zich via een persoonlijke leeromgeving oriënteren t.a.v. werkvelden binnen de zorg, verschillende doelgroepen en functies. De kracht van ZorgStart zit in de samenwerking tussen de verschillende organisaties, de inrichting van een centraal aanmeldpunt, persoonlijke coaching tijdens de oriëntatiefase, het anders kijken naar skills en vaardigheden van mensen en rechtstreekse matching van deelnemers aan werkgevers.

Door zij-instromers actief te begeleiden om in de zorg te gaan werken, draagt ZorgStart bij aan het bereiken van het doel: arbeidsvraag en -aanbod op elkaar te laten aansluiten met oog voor doelgroepen die niet in eerste instantie voor de zorg hebben gekozen. Werkgevers en partners in de regio werken integraal samen. De samenwerking geeft nadrukkelijk aandacht aan het creëren van duurzame banen, integrale samenwerking met bestaande dienstverlening vanuit de overheid en integrale afstemming met lokale projecten. ZorgStart is al actief in de regio's Gooi en Vechtstreek, Noord- en Midden-Limburg en in de regio Twente.

Samen Sturen op Magneet

Magneetorganisaties hebben een grote aantrekkingskracht en hoeven nooit te zoeken naar nieuwe mensen. Iedereen wil er graag werken en als je er werkt wil je niet weg. Het verzuim is laag en het werkplezier is hoog. Onderzoek heeft ook aangetoond dat het vergroten van bevologenheid en zeggenschap van personeel zich direct terugvertaalt in minder verloop, minder verzuim en een stijgende productiviteit.

Het Samen sturen op Magneet-programma is ontworpen om medewerkers te helpen excellente zorg te leveren op een gezonde manier, met plezier. Het programma richt zich op het versterken van energiebronnen, vergroten van zeggenschap en optimaliseren van professionaliteit op de werkvloer. Prof. Wilmar Schaufeli van 3IHC (Triple I Human Capital) heeft het principe Magnet-hospitals vertaald naar het Energiekompas (EK-Z). O.b.v. het Job Demands Resource-model wordt in kaart gebracht waar op individueel- en teamniveau de behoeften liggen. Vervolgens wordt via een app de feedbackloop tot uiting gebracht in een dashboard. Ter verduidelijking het filmpje via deze link: <https://youtu.be/-9wUJTnsX8U>. Door in te spelen op de behoeften van medewerkers en teams, worden de magneetkrachten van de organisatie benut, zoals autonomie, personeelsinzet, managementondersteuning, professionele zeggenschap, ontwikkelingsmogelijkheden, cliëntgerichte cultuur, persoonlijk leiderschap en

⁵ In 2022 speelde voor 31% van de mensen die vertrokken uit de zorg de hoge werkdruk mee. Dit is een stijging ten opzichte van de eerste meting in 2018, toen dat nog bij 22% een rol speelde. PFZW (juni 2022), Waarom verlaten werknemers de sector zorg en welzijn? (pfzw.nl)

interdisciplinaire samenwerking.

Het hoofddoel is om duurzame inzetbaarheid van het personeel te vergroten door gezamenlijk sturing en verantwoordelijkheid te nemen. Het meten van bevlogenheid en werkstress is een centrale KPI., Subdoelen zijn het vergroten van kennis over magneetkrachten, het in kaart brengen van bevlogenheid en werkstress bij medewerkers, het begeleiden van teamontwikkeltrajecten en het evalueren van de effecten van de inspanningen na 6 maanden.

Voor elke organisatie zijn de magneetkrachten waaraan men dient te werken weer anders. Door inzicht vanuit het EnergieKompas in de Zorg, kan er o.b.v een wetenschappelijk gevalideerd onderzoeksmethodiek, gefocust worden op wat medewerkers willen. De magneetkrachten komen erop neer dat deze organisaties zich volledig richten op het centraal stellen van de medewerkers door (o.a.):

- Autonomie
- Personeelsinzet (vakbekwame en voldoende collega's)
- Support van het management/bestuur
- Professionele zeggenschap
- Ontwikkelingsmogelijkheden
- Cliëntgerichte cultuur
- Persoonlijk leiderschap
- Interdisciplinair samenwerken

Het programma Samen Sturen op Magneet sluit naadloos aan bij de doelstellingen van IZA om de zorg een aantrekkelijke sector te laten zijn om in te werken en om in te blijven werken, het werkplezier te verbeteren en meer invloed voor zorgprofessionals op beleid en uitvoering en

meer tijd en ruimte voor opleiding en ontplooiing.

Behoud voor de sector (See, try, fly)

See, Try, Fly⁶ is een initiatief dat tot doel heeft de mobiliteit van medewerkers in de organisatie en in regio te bevorderen en zo het werkplezier te verhogen. Het programma erkent dat medewerkers vaak naar andere organisaties vertrekken vanwege ontevredenheid of gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden. Door medewerkers de mogelijkheid te bieden om verschillende locaties, doelgroepen en concepten binnen de eigen organisatie te verkennen, wordt beoogd om positieve interne mobiliteit te stimuleren. Als dat niet lukt, worden ze begeleid om een baan elders, maar binnen de sector te vinden. Dit draagt bij aan het behoud van medewerkers voor de sector, het verhogen van werkplezier, flexibiliteit en mobiliteit, en bevordert een positief werkgeversimago.

Een centraal aspect van See, Try, Fly is een platform binnen het Leer Management Systeem waar medewerkers hun 'reis' kunnen starten. Ze kunnen hier informatie vinden over mogelijkheden binnen en buiten hun huidige locatie, en feedback geven over hun interesses en wensen. Het programma richt zich op het actief benaderen van medewerkers bij passende vacatures en opleidingsmogelijkheden, evenals het monitoren van signalen dat medewerkers niet meer op hun plek zitten en daarop passende actie ondernemen. Het doel van de interventie See, try, fly is de mobiliteit binnen de organisatie dan wel binnen de sector zorg en

⁶ Deze interventie is ontwikkeld door Sevagram en is daar al geïmplementeerd.

welzijn te stimuleren en externe mobiliteit buiten de sector te reduceren

- Medewerkers een alternatief bieden binnen de organisatie voordat zij elders gaan kijken
- Medewerkers behouden voor de arbeidsmarkt zorg en welzijn
- Flexibiliteit en mobiliteit verhogen
- Bevorderen positieve mobiliteit
- Positieve boost geven aan werkgeversimago
- Verhogen van werkplezier

Tweede spoor re-integratie

Het programma Community Re-integratie 2e spoor: Vervolgstap! richt zich op het bevorderen van de re-integratie van werknemers in de zorg- en welzijnssector die arbeidsongeschikt zijn geraakt. Het programma is gebaseerd op de Wet Verbetering Poortwachter en streeft ernaar om werknemers zo snel en verantwoord mogelijk weer aan het werk te krijgen. Dit is zowel in het belang van de werkgever als de werknemer. Het geeft zieke werknemers de kans op een nieuwe start buiten hun huidige werkplek, waarbij persoonlijke aandacht, ontwikkeling en ondersteuning voor bijscholing en opleiding centraal staan.

Het programma wordt uitgevoerd binnen het Werkgeversnetwerk 2e-spoor re-integratie Vervolgstap! van Zorg aan Zet, waarbij samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties in de regio Limburg centraal staat. Het doel is om een collectieve, gecoördineerde aanpak te ontwikkelen en op te schalen naar de hele regio en het onderzoeksbureau Verwey-Jonker Instituut is hierbij betrokken voor evaluatie en ontwikkeling.

De verwachte impact omvat zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten, waaronder het creëren van nieuwe kansen voor werknemers,

persoonlijke ontwikkeling, behoud van personeel voor de sector, verbeterde werkgeverspraktijken, invulling van vacatures, en het dienen als voorbeeld voor de sector. Concrete doelen zijn het verhogen van succespercentages in re-integratie, verkorting van verzuimduur, toename van ingevulde vacatures, tevredenheid van zowel medewerkers als werkgevers, en het versterken van het imago van de deelnemende organisaties.

Contractuitbreiding/Het Potentieel Pakken

Veel mensen die nu al werken in zorg en welzijn, zijn best bereid meer uren te werken. Er valt vooral veel te winnen bij medewerkers met een kleine deeltijdbaan. Kleine deeltijdbanen vergroten is ook nog eens gunstig voor de financiële zelfredzaamheid van werknemers. Stichting Het Potentieel Pakken (HPP) is een onafhankelijke stichting die personeelstekorten aanpakt in sectoren zoals de zorg, het onderwijs en de kinderopvang. HPP helpt organisaties passende contracten mogelijk te maken en zet zich in voor financiële zelfredzaamheid. Het hoofddoel in dit traject is dat de medewerkers bewust gaan kiezen voor contracturen die hen passen, dat belemmeringen worden weggenomen en dat verandering in gang wordt gezet binnen de organisatie.

Binnen deze interventie worden maatwerkoplossingen aangeboden die aansluiten bij de uitdagingen die de organisaties ervaren. Hebben zij bijvoorbeeld last van (veelal) kleine contracten? Sluiten roosters onvoldoende aan bij de behoeften van medewerkers? Wordt er (te) veel geld uitgegeven aan zzp'ers? Is het moeilijk om personeel te behouden? In samenspraak wordt een passende aanpak gekozen. Deze is zowel gericht op het 'wat': de aanpak en interventies die HPP over de afgelopen jaren heeft ontwikkeld en getest,

vormen de basis om samen aan de slag te gaan. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het 'hoe': deelnemers worden ondersteund bij het effectief uitrollen van de aanpak door hen te begeleiden bij verandering, projectmanagement en het sturen op impact. Het streven is om organisaties op te leiden zodat zij de aanpak in het vervolg zelfstandig kunnen uitrollen. In dit kader zijn meerdere invalshoeken mogelijk: van een licht 'DiY-model' tot aan een intensieve samenwerking of een regionale/programma-aanpak waarin meerdere deelnemers tegelijkertijd aan de slag gaan.

De Zorg Leert Samen

Verschillende zorgorganisaties⁷ in Zuid-Limburg hebben hun krachten al gebundeld en delen kennis door middel van het Digitaal Learning Experience Platform (LXP). Dit platform biedt zowel digitale als fysieke leeractiviteiten aan, ontwikkeld door de deelnemende organisaties zelf of gezamenlijk. Het initiatief De Zorg Leert Samen beoogt een doorontwikkeling van het platform en een bredere samenwerking op het gebied van leren en ontwikkelen binnen de zorg- en welzijnssector. Dit omvat het vertalen van ontwikkelingen binnen zorg en welzijn naar de leerbehoeften in de regio, het opstellen van een gedeelde visie op leren, het ontwikkelen van innovatieve leertrajecten en standaarden voor leeractiviteiten, het vergroten van de capaciteit voor leerafdelingen, en het uitbreiden van diensten naar bijvoorbeeld een gedeeld skillslab,

werkplekondersteuning, mogelijk met behulp van AI.

Bovendien kunnen binnen het digitale LXP innovatieve opleidings- en trainingstrajecten worden ontwikkeld en aangeboden die medewerkers ondersteunen bij hun veranderende hulpverlenersrol, dicht bij de burger en op afstand waar het kan. Zo is er ook ruimte voor ontwikkeling en uitvoering van nieuwe diensten ter ondersteuning van de component opleiding en deskundigheidsbevordering in de themalijnen Ouderen, Palliatieve Zorg en Pluswijken van het transformatieplan *Verbeterde gezondheid én slimmer georganiseerde zorg*.

Maar ook mantelzorgers en vrijwilligers vinden hier tools en instructies. Enkele voorbeelden zijn: digitale vaardigheden, communicatieve vaardigheden, leren samenwerken in informele netwerken en inzicht verkrijgen in de context van zorgvragen vanuit andere culturen⁸.

Deze interventie draagt bij aan het doel om voortdurend te blijven leren en ontwikkelen, veranderkracht te vergroten en aantrekkelijk werkgeverschap te bieden voor behoud van professionals in de zorg. Daarnaast kan het worden ingezet in het kader van het inwerkprogramma's voor nieuwe medewerkers waardoor zij sneller inzetbaar zijn. Interessant aan deze interventie is dat ook kleinere

⁷ LevantoGroep, Delphinium, Nobamacare, Bergweide, Sevagram, Zuyderland, Meandergroep, Zorggroep Beek

⁸ In 2050 heeft 30-40% van de inwoners van Nederland een migratieachtergrond. Binnen deze groep neemt de diversiteit toe. Migratie leidt immers ook tot andere ziektebeelden en zorgvragen

in de samenleving. Hierin speelt de context van een zorgvraag van iemand met een niet-Westerse achtergrond een belangrijke rol: klachten kunnen anders worden gepresenteerd dan wel kan er sprake zijn van anders omgaan met ziekten of ziek zijn dan door mensen met een Nederlandse achtergrond.