

Uitvoeringsplan Human Capital Agenda Zorg en Welzijn 2013-2017

Roermond, januari 2015

Inhoud

Uitvoeringsplan Human Capital Agenda Zorg en Welzijn 2013 - 2017

Uitgangspunten	3
Het uitvoeringsplan	4
De aanpak	6

Het werk aan de thema's

Thema Strategisch inzicht in personeelsontwikkeling, datadeling en samenwerking	8
Thema Opleiden, Innovatie en Beroepenontwikkeling	11
Thema Flexibilisering	13

Bijlagen

<i>Bijlage 1</i>	
10 vastgestelde ambities vanuit de HCA Zorg	14
<i>Bijlage 2</i>	
Deelnemers LOAZ Noord- en Midden Limburg en Zuid Limburg	17
<i>Bijlage 3</i>	
Samenstelling Regiegroep HCA	18
<i>Bijlage 4</i>	
Overzicht van mogelijke thema's	19
<i>Bijlage 5</i>	
Voorbeelden van initiatieven Calibris	21

Uitvoeringsplan Human Capital Agenda Zorg en Welzijn 2013-2017

Uitgangspunten

In maart 2014 werd het ambitiedocument Human Capital Agenda (HCA) Zorg en Welzijn 2013 – 2017¹ gepubliceerd waarin een visie en ambities werden geformuleerd om te komen tot een goede aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt. Dit op basis van analyses – uitgevoerd door Etil – van vraag en aanbod en prognoses en trends ten aanzien van arbeidsmarkt- en organisatieontwikkelingen en de effecten daarvan voor de arbeidsmarkt van de Limburgse zorg- en welzijnssector.

Tien ambities

De tien ambities² die in de HCA werden uitgesproken zijn:

Investeer in samenwerking. De uitdagingen van opleiding en personeelsvoorziening kunnen alleen gezamenlijk en op regionaal niveau worden aangepakt.

Investeer in dataverzameling en delen van arbeidsmarktinformatie. Verzamelen van organisatie-eigen data levert completer en actueler beeld op.

Ontwikkel Strategische personeelsplanning. Aandacht voor strategische personeelsplanning is onontbeerlijk om succesvol in te spelen op demografische ontwikkelingen en de turbulentie in de sector.

Baseer strategische opleidingsplanning op strategische personeelsplanning. Koppeling van HRM en HRD is dus noodzakelijk.

Maak duidelijke afspraken met regionale onderwijsorganisaties. Scholen ontwerpen een helder, eenduidig opleidingsaanbod waarin ruimte is voor innovatie, modernisering en waarin het arbeidsmarkt-perspectief een leidende factor is.

Zet in op scholing en competenties zittend personeel. In antwoord op de grote kwalitatieve veranderingen in de zorg is extra aandacht nodig voor scholing en een competentiegerichte ontwikkeling van medewerkers.

Investeer in mobiliteit van medewerkers. Investeren in mobiliteit (binnen én buiten organisaties, werkvelden en de sector) heeft prioriteit om medewerkers voor de sector te behouden.

Zet in op innovatie en vernieuwing. Extra aandacht voor innovatie en vernieuwing is noodzakelijk om de grote veranderingen in de zorg succesvol tegemoet te treden.

¹ In opdracht van de Provincie Limburg gerealiseerd door Zorg aan Zet.

² De volledige tekst van de tien ambities is bijgevoegd als Bijlage 1.

Versterk het beleid op het gebied van mantelzorg en vrijwilligerswerk. De inzet van mantelzorgers en vrijwilligers zal de komende jaren sterk moeten groeien en maakt versterken van het beleid op dit gebied noodzakelijk.

Zet in op de veranderende rol en positie van HRM. De rol van HRM wordt – naast die van leverancier van analytics – business partner van management én Raad van Bestuur. De administratieve functie zal elders worden ondergebracht.

Het Uitvoeringsplan

Het voorliggende uitvoeringsplan richt zich op de arbeidsmarkt van de Limburgse zorg en welzijnssector met als doel het bevorderen van balans tussen huidige en toekomstige personeelsvraag en –aanbod bij (academische) Ziekenhuizen (algemeen en categoriaal); VVT; GGZ; GHZ; Jeugdzorg; Kinderopvang; Welzijn en maatschappelijke dienstverlening. Deze zorgorganisaties worden op diverse manieren betrokken en geïnformeerd. Zo is er een taak weggelegd voor de regiegroep deelnemers om actief hun eigen achterban en netwerk te informeren en te betrekken, en zal er over de voortgang tevens online informatie beschikbaar zijn via de website van Zorg aan Zet, en via periodiek verschijnende nieuwsbrieven die verstuurd worden naar onder andere de werkgevers in de gehele sector (leden en niet leden) en relevante stakeholders.

Het uitvoeringsplan bevat de thema's, acties en maatregelen voor de jaren tot en met 2017 die nodig zijn om de ambities van de HCA te realiseren. Centraal staat de wens om enerzijds maximaal werkgelegenheid binnen de sector te behouden en anderzijds te zorgen voor een afgestemde beroepontwikkeling met voldoende ruimte voor innovatie voor en door de sector.

De voorgestelde activiteiten zijn voornamelijk gericht op de uitvoerende functies binnen het primaire proces, binnen het reguliere arbeidsmarktonderzoek vaak benoemd als VOV personeel (verzorgende, opvoedende en verplegende beroepen). Hierbij gaat het dan voornamelijk over de niveau 1 t/m 5 zorg- en agogische beroepen, variërend van LBO t/m HBO onderwijs.

Naast de tien ambities uit de HCA is als input voor dit uitvoeringsplan gebruik gemaakt van een werkgeversraadpleging vanuit de beide LOAZ³ overleggen. De ideeën die in deze overleggen over de thema's en aanpak werden ingebracht, zijn in dit voorstel meegenomen.

De binnen het uitvoeringsplan beoogde activiteiten variëren van praktische en kleinschalig georganiseerde initiatieven voor de korte termijn tot gezamenlijke strategische lange termijn beleidsontwikkeling.

Om redenen zoals in de HCA vermeld is het wenselijk dat de sector zorg en welzijn bewust acteert in relatie tot haar interne én externe arbeidsmarkt. Het is immers niet alleen de sector zelf die door demografische ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing aan hevige veranderingen onderhevig

³ LOAZ staat voor Limburgs Overleg Arbeidsmarkt Zorg en bestaat uit de hoofden P&O van Limburgse zorg- en welzijnsorganisaties. Er is een LOAZ Noord en Midden-Limburg en een LOAZ Zuid-Limburg. Een overzicht van de LOAZ deelnemers treft u aan in bijlage 2

is. Ook heeft de sector te maken met een hervorming van de langdurige zorg (Care) , een verschuiving van zorg naar de overheid (Wmo) en budgetkortingen in de Cure.

Een belangrijk uitgangspunt is daarom het realiseren van een transitionele arbeidsmarkt waarin employability en mobiliteit kernonderdelen zijn en opleiding, innovatie & ontwikkeling en strategische visievorming voorwaardenscheppend.

Een regiegroep bestaande uit een vertegenwoordiging vanuit ondernemers (zorgorganisaties), onderwijs en overheid zal activiteiten in het kader van dit uitvoeringsplan aansturen en de voortgang monitoren. Bedoeling is om bestaande provinciale, regionale en lokale initiatieven te verbinden en te versterken, en waar mogelijk het *on going concern* van werkgevers te faciliteren.

Na het verstrijken van de looptijd van deze HCA wordt een nieuw uitvoeringsplan geformuleerd voor een volgende periode.

Drie thema's

De genoemde tien ambities behelzen drie dominante thema's:

- Strategisch inzicht in personeelsontwikkeling, datadeling en samenwerking (HCA ambities 1, 2, 3 en 10).

Cijfers en data bieden inzicht in en onderbouwing van de keuzes die op dit moment voor de nabije toekomst gemaakt moeten worden. De reguliere arbeidsmarktrapporten die vraag- en aanbodprognoses schetsen zijn hierbij niet leidend, maar ondersteunend. Essentieel is dat organisaties zelf beschikken over inzicht in *eigen (toekomstige) vraag en aanbod*. Dan pas hebben arbeidsmarktrapporten meerwaarde en helpen organisaties om proactief te werken 'mismatch' te voorkomen. Door deze eigen inzichten te verwerken en te delen met relevante stakeholders zijn concrete, gefundeerde samenwerkingstrajecten mogelijk om inhoudelijke afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt te realiseren.

- Opleiden, innovatie en beroepenontwikkeling (HCA ambities 4, 5 en 6)

Inzicht in de gewenste functies en competenties en innovatieve ontwikkelingen leiden tot een vernieuwde dialoog met onderwijs. Opleidingscurricula, stageplaatsenproblematiek en nieuwe leervormen (wijze van organiseren) leveren de benodigde input voor deze dialoog ten behoeve van de instroombepaling. Daarnaast is scholing van zittend personeel essentieel, waarbij competentie-inzicht, ontwikkeling en zelfregie leidend zijn.

- Flexibilisering (HCA ambities 7, 8 en 9)

Van baanzekerheid naar werkzekerheid. Het realiseren van een constante beweging van medewerkers binnen en buiten organisaties en dus daarmee op de arbeidsmarkt waarin employability en duurzame inzetbaarheid nader worden uitgewerkt. Belemmeringen, versnellers en innovaties op dit gebied worden onderzocht en aangegrepen om te komen tot een meer transitionele arbeidsmarkt.

Om deze thema's nader uit te werken zijn een lange- én korte termijnstrategie noodzakelijk, geïnitieerd door werkgevers in zorg en welzijn. Via een gestructureerde en afgestemde aanpak dienen zij aan te geven wáár de behoeften liggen op zowel de korte als lange termijn. Overheid en

onderwijs hebben hierbij een faciliterende rol, die werkgevers moet stimuleren om aan te sluiten bij nieuwe en bestaande initiatieven op de domeinen van onderwijs en overheid.

Te denken valt hierbij aan het versterken van de samenwerkingsverbanden en een structurele afstemming tussen EIZT en Zorgtechniek Limburg en de relatie met andere HCA's zoals bijvoorbeeld de HCA Life Sciences & Health.

De aanpak

Regiegroep

De voortrekkersrol bij de uitvoering van dit plan is weggelegd voor de regiegroep⁴. Deze initieert, monitort en verbindt nieuwe en bestaande initiatieven op de betreffende thema's. Om een werkbaar kader te houden is gekozen voor een afvaardigingsconstruct vanuit het *triple Helix* gedachtegoed. Hierbij is sprake van een gelijkwaardige vertegenwoordiging en samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en overheid. Hierdoor worden optimale verbindingen gelegd tussen de diverse bestaande initiatieven vanuit ieders perspectief en achtergrond, en kunnen nieuwe samenwerkingsvormen worden geïnitieerd.

De regiegroep komt minimaal vier maal per jaar bij elkaar. Tijdens deze bijeenkomsten wordt per thema een presentatie gegeven over de voortgang, de knelpunten en de resultaten. Zo houdt de regiegroep het overzicht op alle aandachtsgebieden en stuurt waar nodig aan of bij. Ook zullen vanuit de regiegroep (deelnemers en achterban) suggesties, initiatieven en verbindingen aangedragen worden aan de thema-ambassadeurs en daarmee aan de werkgroepen.

Thema-ambassadeurs

Binnen de regiegroep worden portefeuilles verdeeld. Per thema, zoals hiervoor benoemd, wordt vanuit de regiegroep een ambassadeur benoemd als resultaatverantwoordelijke voor dat thema.

Aanbevolen wordt deze drie thema-ambassadeurs uit de werkgeversvertegenwoordiging te rekruteren; zij zijn immers probleemhouder en zullen de regie moeten voeren. De thema-ambassadeur dient in zijn uitvoering echter te worden ondersteund door expertise en input vanuit onderwijs en overheid.



⁴ Een overzicht van de regiegroep deelnemers treft u aan in bijlage 3.

Werkgroepen

Iedere thema-ambassadeur vormt voor de uitwerking van de activiteiten bij de realisatie van de geformuleerde ambities rond het desbetreffende thema een werkgroep met een afvaardiging vanuit de 3 O's. De werkgroepen worden voorgezeten door de thema-ambassadeurs en gefaciliteerd door Zorg aan Zet.

Om draagvlak, initiatieven en/of (sub)werkgroepen bij deze thema's te formuleren maakt de thema-ambassadeur waar mogelijk, gebruik van bestaande platforms. Ook wordt input geleverd vanuit de bestaande werkgeversnetwerken (P&O) LOAZ Noord en LOAZ Zuid.

Bij alle initiatieven wordt gezocht naar draagvlak/commitment van de deelnemende partijen.

Reikwijdte van het initiatief/netwerk (*scale of impact*), en resultaat/effect zijn medebepalend bij de overweging of aansluiting gezocht wordt bij bestaande gremia, of dat nieuwe initiatieven worden (door)ontwikkeld. Uitgangspunt is om zo min mogelijk 'nieuwe bomen in het bos' worden geplant en dat zichtbare en meetbare resultaten worden geboekt.

Zorg aan Zet is vanuit de koepelstichting Regioplus gesprekspartner voor het ministerie van VWS.

Werkwijze

Bij het werken aan de thema's worden concrete (deel)projecten met SMART geformuleerde Plannen van Aanpak gehanteerd. Bij de inrichting van de projecten staan de volgende vragen centraal:

- Welke wensen hebben de zorgwerkgevers met betrekking tot dit specifieke thema?
- Wat is het onderliggend (kern)probleem?
- Wat zijn hierbij belemmeringen of versnellers?
- Welke initiatieven/netwerken zijn er al op dit thema en hoe functioneren deze
- Wat ontbreekt er dan nog op dit deelthema?
- Welke acties en met welk doel moeten er worden ondernomen?
- Wat heeft men hiervoor nodig? In menskracht, financiële middelen en/of materieel?

Het is heel wel mogelijk dat per projectconcept een aftakking van meerdere werkgroepen volgt om bijvoorbeeld bestaande initiatieven te ontsluiten en nieuwe initiatieven te communiceren, pilots te starten of proeftuinen in te richten⁵.

Communicatie

Het realiseren van de genoemde doelstellingen en de monitoring daarvan vraagt om een toegankelijk communicatieplatform. Het is de taak van de regiegroep om de eigen achterban te informeren en op de hoogte te houden van de ontwikkelingen en de voortgang. De corporate site van Zorg aan Zet www.zorgaanzet.org kan hiervoor, in combinatie met sociale media, als platform dienen.

Tijdpad

De looptijd voor dit uitvoeringsplan bedraagt 3 jaar, te weten 2015 tot en met 2017.

⁵ Een overzicht van mogelijke deelthema's treft u aan in bijlage 4

Het werk aan de thema's

Het betreft hier activiteiten en strategieën in het kader van de Uitvoeringsagenda HCA die loopt tot en met 2017. De economische ontwikkeling, maatschappelijke veranderingen en wijzigend overheidsbeleid ten aanzien van de sector zorg en welzijn maken het noodzakelijk en aannemelijk dat gaande het traject ingespeeld zal (moeten) worden op nieuwe op het moment van schrijven nog niet voorziene ontwikkelingen en urgenties.

De hieronder beschreven activiteiten en strategieën hebben raakvlakken met en worden al (deels) ingevuld door bestaande initiatieven, onder meer binnen de programmalijnen van Zorg aan Zet⁶ en het activiteitengamma van organisaties als EIZT, ZTL en de HCA Life Sciences and Health. Als arbeidsmarktorganisatie van werkgevers zijn de Zorg aan Zet-programmalijnen per definitie vrijwel integraal dienstig aan de doelstellingen van de HCA. Bij de invulling van onderstaande projecten, activiteiten en strategieën wordt waar mogelijk aangesloten bij of voortgebouwd op bestaande initiatieven.

Thema Strategisch inzicht in personeelsontwikkeling, datadeling en samenwerking

Doelstelling

Organisaties dienen op de korte termijn ondersteund te worden in de realisatie van scenario ontwikkeling en strategische personeelsplanning. Hiermee kunnen zorg- en welzijnsorganisaties beter anticiperen en acteren op de gewenste personele bezetting op de korte en de (middel)lange termijn. Dit is vanzelfsprekend een harde voorwaarde om voldoende inzicht te creëren in de vraagbehoefte. Daarnaast is het helder hebben van onder andere ziektebeeldontwikkeling in bijvoorbeeld de wijk van toegevoegde waarde voor werkgevers, onderwijs en gemeenten. Door een koppeling te creëren tussen deze twee ontwikkelingen over de drie o's heen, ontstaan nieuwe inzichten die leiden tot een betere en gefundeerde afstemming en toekomstplanning.

In het kader van het Zorg aan Zet-project Strategische Personeelsplanning zijn in 2014 13 Limburgse zorgorganisaties gestart met een eigen traject om hun personeelsstrategie cijfermatig en met gefundeerde prognoses te onderbouwen. Onder meer met behulp van een speciaal ontwikkelde SPP-tool waarin alle relevante gegevens werden vergaard en waarmee deze konden worden geïnterpreteerd en geduid. De aldus gegeneerde gegevens vormden mede de input voor de HCA die in 2014 werd opgesteld. Een van de aspecten waarin deze gegevens zich onderscheidten van de andere cijfers waarop bijvoorbeeld E`til en RAIL zich baseren, is het actuele karakter ervan. Waar voor prognoses voor 2015 en verder veelal noodgedwongen gebruik wordt gemaakt van in 2012 vergaarde cijfers, zijn de via de SPP-tool aangeleverde kengetallen daadwerkelijk in 2014 gegeneerd. In een zo snel veranderende economische en maatschappelijke realiteit als de huidige is dat van niet te onderschatten waarde. Tot op heden ontbrak het structureel aan deze actuele sectordata op het gebied van arbeidsmarktontwikkeling in zorg en welzijn in Limburg.

⁶ Zie de Zorg aan Zet website voor het werkprogramma 2015: <http://www.zorgaanzet.org/zorg-aan-zet/over-zorg-aan-zet/>

Binnen het HCA-thema Strategisch inzicht in personeelsontwikkeling, datadeling en samenwerking wordt voor de toekomst gestreefd naar de beschikbaarheid van actuele arbeidsmarktdata – jaarlijks gegenereerd – over de hele zorgsector. De gegevens worden ten behoeve van relevantie en praktische toepasbaarheid uitgesplitst naar deelsector (ziekenhuizen, gehandicaptenzorg, verpleging & verzorging, GGZ en jeugdzorg) en naar regio (Noord-, Midden- en Zuid-Limburg). De data wordt onder meer ter beschikking gesteld aan Provincie, arbeidsmarktorganisaties en onderzoeksinstanties die zo op basis van actuele, relevante en toepasbare informatie adequaat inzicht verkrijgen in de huidige en toekomstige arbeidsmarktsituatie van zorg en welzijn in Limburg.

Door de jaarlijks actuele input van cijfers en prognoses ontstaat een verfijnd inzicht in stand van zaken en te verwachten ontwikkelingen per organisatie, per deelsector en regio binnen de gehele keten.

Op termijn wordt stapsgewijs (jaarlijks) in een groeimodel informatie toegevoegd en/of uitgebreid met bijvoorbeeld relevante regionale opleidingsinformatiebehoeften.

De analyses zullen tevens leiden tot aanbevelingen voor de in het kader van de Participatiewet in het leven geroepen Regionale Stuurgroepen Arbeidsmarkt. Vervolgens kan er, door onder meer het U-proces, een discussie met alle relevante stakeholders aan worden gegaan om de aanbevelingen te concretiseren in concrete plannen. Zo kunnen zij bij het gemeentelijk inkoopbeleid bij de zorgorganisaties voorwaarden opnemen voor aantallen stage- en opleidingsplaatsen, gebaseerd op de actuele data van zowel de organisaties zelf als van de opleidingsorganisaties.

De informatie zal ook worden benut ter voorbereiding en onderbouwing voor de omslag van het transitieproces waarin de sector zich begeeft. De uitslag hiervan vindt zijn weg als onderbouwing van activiteiten en strategieën binnen de thema's opleiden en flexibilisering. Zo kunnen we de informatie bijvoorbeeld gebruiken om organisaties te ondersteunen bij de formulering en onderbouwing van hun strategisch personeelsbeleid, kunnen we onderwijs organisaties informeren over de toekomstige opleidingsbehoeften en kunnen gemeenten door een slimme koppeling met bijvoorbeeld KIWA data kijken naar ziektebeeldenontwikkeling en demografie in de wijk.

Werkwijze

In de projectperiode tot en met 2017 wordt draagvlak gecreëerd bij de werkgevers voor het tijdig en adequaat aanleveren (uploaden) van de gevraagde data (cijfers en prognoses). Van hen wordt een (pro)actieve opstelling verwacht.

Er wordt een werkgroep geïnstalleerd bestaande uit een vertegenwoordiging van de drie o's die de relevante en noodzakelijke informatie zal gaan vaststellen, segmenteren en communiceren op een inzichtelijke en overzichtelijke wijze. Deze taken worden gedelegeerd aan een ter zake kundige projectfunctionaris die gedurende drie jaar hiervoor een werkwijze ontwikkelt en borgt, zodat de dataverzameling en segmentering ook na de projectperiode doorgang blijft vinden.

De projectperiode zal worden gebruikt om de organisaties te ondersteunen bij het aanleveren van de juiste gegevens (data ophalen) en het correcte gebruik van de tool?.

Financiering

Cofinanciering door de provincie Limburg wordt gevraagd voor het aanstellen van de projectfunctionaris die IT-vaardigheden combineert met analytische kwaliteiten, goede contactuele eigenschappen, kennis van arbeidsmarkt en personeelsbeleid en inzicht in de specifieke zorg- en welzijnsaspecten daarvan. We willen voor dit totale thema € 200.000,- reserveren bij de Provincie Limburg. De definitieve projectaanvraag voor het uiteindelijke benodigd budget zal worden geconcretiseerd en uitgeschreven naar mate de activiteiten van de projectgroep vorderen. Hiervoor wordt een officiële subsidieaanvraag procedure gestart op basis van een projectomschrijving in het kader van de Human Capital Agenda Zorg.

Thema Opleiden, Innovatie en Beroepenontwikkeling.

Doelstelling

Het thema Opleiden, Innovatie en Beroepenontwikkeling is zeer breed en behoeft duidelijke structurering om adequaat activiteiten, projecten en strategieën te verbinden en verder te ontwikkelen.

Werkwijze

Om structuur aan te brengen en duidelijkheid te scheppen zal daarom op regionaal niveau (Noord-, Midden- en Zuid-Limburg) een aantal bijeenkomsten worden georganiseerd, gefaciliteerd door een professioneel moderator. Deelnemers zijn (vertegenwoordigers van) de drie o's.

In dit overleg wordt onder andere de vraag beantwoord welke scholing en opleiding nodig is voor de verschillende beroepsniveaus. Uiteraard worden actuele nieuwe ontwikkelingen zoals Werkplekleren hierin meegenomen. De aan te stellen moderator zal dan ook op professionele wijze de begeleiding van de bijeenkomsten voorbereiden en uitvoeren waarna er een programma zal worden vast gesteld.

Op basis van de uitkomsten van de eerste sessies worden bestaande gerelateerde initiatieven en samenwerkingen geïnventariseerd. Vanuit onderwijs en overheid is een breed palet aan initiatieven te onderscheiden, maar wat tot nu toe ontbrak was daadwerkelijk gekwantificeerde input vanuit de werkgevers. Met het opgestelde programma kan deze input nadrukkelijker worden geprofileerd.

Door vanaf 2015 werkgevers/zorgorganisaties te laten aansluiten bij bestaande en/of nieuw te vormen overlegstructuren, kan snel en pragmatisch vorm en inhoud worden gegeven aan de profielwensen en –vereisten van de toekomst. Concreet kunnen regionaal en sectoraal afspraken worden gemaakt over profielinhoud, stage- en opleidingsplaatsen (BOL en BBL), maar ook bijvoorbeeld over docentenstages bij zorgorganisaties.

Door het constructief overleg wordt effectief tegemoet gekomen aan veel gehoorde bedenkingen en behoeften van werkgeverszijde over bijvoorbeeld aard en aantallen stage- en opleidingsplaatsen, verruiming van instroommomenten en aansluiting van onderwijscurricula op de zorgpraktijk. Het resultaat zal zijn dat er een werkwijze wordt ontwikkeld dat samenwerkingsdoelen voor zowel de korte als de lange termijn beschrijft. Door langdurige samenwerking tussen alle betrokken partijen kan stapsgewijs ervaren problematiek worden aangepakt en succesvolle initiatieven uitgebreid. Deze initiatieven hebben betrekking op de volgende onderwerpen;

- Realisatie van een langdurig en inhoudelijk samenwerkingsplatform
- Nadere verkenning van mogelijkheden op het gebied van instroom van BBL/DUAAL leerlingen
- Nadere verkenning van mogelijkheden op het gebied van stages (BOL /voltijd)
- Analyse en/of aanpassing van de diverse aanwezige opleidingscurricula t.b.v. beroepen ontwikkeling en innovatie. (i.s.m. EITZ en ZTL)
- Verruiming van het aantal instroommomenten
- Uitbreiding van het nieuwe leren
- Volledige afstemming van de competentievoorraad
- Passend aanbod op benodigde maatwerk modules zoals bijvoorbeeld persoonlijk leiderschap en de masteropleiding Complex Care.

Een aantal concrete voorbeelden die vrij snel kunnen worden gestart en mogelijk worden opgeschaald zijn op voorhand aangeleverd door Calbris⁷.

Voorafgaand aan de inventariserende sectorbijeenkomsten is bij de onderwijsorganisaties geïnterviewd welke input en aanpak de onderwijsinstellingen nodig hebben dan wel verwachten van de zorgorganisaties. Beknopt weergegeven gaat het om een viertal aspecten die als volgt werden geformuleerd:

- Gebruik maken van het opleidingsaanbod (incl. Ztl-modulen) van de ROC's. Samenwerken met de ROC's in Limburg om kwalitatief en kwantitatief een goede afstemming te bereiken. De ontwikkelingen in de (langdurige) zorg (zoals verschuiving van intramurale naar extramurale zorgvraag) vragen een ander aanbod, dat de ROC's graag gezamenlijk met de sector willen ontwikkelen.
- Participatie van medewerkers uit de zorgorganisaties in de ontwikkeling en implementatie van de nieuwe KD's en keuze delen.
- Gecoördineerde en gestructureerde aanpak binnen zorgorganisaties bij het inventariseren van stageplaatsen. Zowel kwalitatief als kwantitatief. Strategisch beleid komt niet altijd door op operationeel niveau. Het mag niet voorkomen dat externen die zelf met een organisatie bellen wél een stageplek toegewezen krijgen, terwijl deze niet met het ROC zijn gecommuniceerd.

Alle afspraken en de voortgang daarvan worden zorgvuldig gemonitord en ook via de regiegroep gedeeld. Een belangrijk resultaat van de activiteiten binnen dit thema is dan ook – naast de intensivering van de samenwerking en betere afstemming van onderwijs en zorgpraktijk – het inzicht dat betrokken partijen in de kwaliteit en voortgang van de afstemming krijgen.

Financiering

Zoveel mogelijk wordt gebruik gemaakt van bestaande overlegstructuren, waarvan de financiering reeds via bestaande kanalen is geregeld. Daarnaast is het wenselijk dat er voor de te organiseren bijeenkomsten en de daarna uit te werken deelprojecten een reservering van € 200.000.- wordt gevraagd aan de Provincie Limburg. Deze provinciale middelen worden onder andere gebruikt om mankracht te organiseren en te faciliteren in de begeleiding en afstemming met het onderwijsveld en de wenselijke projecten in te richten. Ook hiervoor zal separaat een subsidieaanvraag worden gedaan in het kader van de Human Capital Agenda.

⁷ Deze voorbeelden zijn toegevoegd in bijlage 5.

Thema Flexibilisering

Doelstelling

Binnen het thema flexibilisering gaat het vooral om bewustmaking van het thema mobiliteit bij medewerkers en organisaties; het verder flexibiliseren van organisaties en het verbinden van mobiliteitsinitiatieven.

Uit de inventarisaties die in het kader van de HCA zijn verricht blijkt dat flexibilisering (en mobiliteit) een actueel en urgent thema is. De vergrijzing van de beroepsbevolking en de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt maken flexibilisering tot een noodzakelijke strategie.

Organisaties zijn zich hiervan in toenemende mate bewust, maar uitzonderingen daargelaten – zoals het Mobiliteitsinitiatief van een drietal Midden-Limburgse organisaties uit de Gehandicaptenzorg – staan juridische, financiële en psychologische drempels concrete organisatie overstijgende initiatieven vooralsnog in de weg.

Werkwijze

Deze thematiek is al geruime tijd een doorlopend aandachtspunt binnen de programmalijnen van Zorg aan Zet en stond ook centraal bij het Sectorplan Mobiliteit⁸ dat in 2014 werd geïnitieerd voor de periode tot 2016.

De belangrijkste drijfveer bij alle activiteiten in dit kader is het realiseren van een transitionele arbeidsmarkt waarbij niet langer gewerkt wordt aan enkel baangaranties, maar vooral wordt gezorgd voor werkgaranties. Hiervoor is organisatie overstijgende samenwerking essentieel en daarover zullen harde afspraken moeten worden gemaakt. Allereerst zullen de juridische en financiële belemmeringen nauwgezet in kaart moeten worden gebracht. Vervolgens zullen hiervoor ook oplossingen moeten worden ontwikkeld. Dit kan alleen met een eenduidig bestuurlijk draagvlak en op basis van onvoorwaardelijk commitment van de organisaties.

Om werkgevers hierin te faciliteren zal een werkgroep zowel informatieve als ondersteunende initiatieven nemen. Het is realistisch om te veronderstellen dat met een beperkt aantal organisaties het voortouw zal moeten worden genomen om slagvaardig, flexibel en effectief te kunnen werken aan de complexe uitdagingen.

Financiering

De activiteiten in dit kader worden deels via de Zorg aan Zet programmalijnen gefinancierd. Toch is het wenselijk dat er middels een projectreservering van € 200.000.- onderzocht wordt óf en welke tooling wenselijk is bij het realiseren van organisatie overstijgende projecten en zullen er kosten gemaakt worden in de organisatie van samenwerking en afstemming. Op dit thema zal via de projectgroep een beroep gedaan worden op de projectreservering.

⁸ Van het totaalbedrag van 100 miljoen euro van het Sectorplan Zorg van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is 32,5 miljoen euro dat beschikbaar gesteld ter ondersteuning van mobiliteitstrajecten van werk naar werk. Doordat om hiervoor in aanmerking te komen concrete 'namen en rugnummers' van de desbetreffende medewerkers bekend moeten zijn is hiervan nog slechts zeer beperkt gebruik gemaakt. De overige 67,5 miljoen euro wordt verdeeld via regionale werkgeversverbanden (zoals Zorg aan Zet in Limburg) via het Sectorplan Scholing en Behoud. Zorg aan Zet heeft namens de deelnemende Limburgse zorgorganisaties een Sectorplan Scholing en Behoud ingediend – dat ook is goedgekeurd – ter grootte van 9 miljoen euro, waarvan de helft wordt gefinancierd met de gelden van het Sectorplan Zorg en de helft door de deelnemende organisaties zelf.

10 geformuleerde ambities HCA Zorg en Welzijn 2013 – 2017

Ambitie 1 Investeer in samenwerking

De belangrijkste uitdagingen op het gebied van opleiding en personeelsvoorziening kunnen alleen gezamenlijk en op regionaal niveau worden aangepakt. Daarvoor zijn doelmatige en efficiënte samenwerkingsverbanden op regionaal niveau nodig.

Benut dus op strategisch niveau brede regionale samenwerkingsverbanden. Spreek per probleemgebied af wie stakeholders zijn en wie het initiatief moet nemen, c.q. een bijdrage moet leveren. Optimaliseer bestaande strategische samenwerkingsverbanden of vorm nieuwe. Wanneer niet alle stakeholders participeren in bestaande samenwerkingsverbanden is hierop aanvullende actie nodig. Spreek af wie hierin het voortouw neemt. Zet in op een meersporenbeleid waarin concrete doelen worden bereikt op korte, middellange en lange termijn.

Ambitie 2 Investeer in dataverzameling en delen van arbeidsmarktinformatie

Het verzamelen van organisatie-eigen data ter verwerking levert een recenter, completer en actueler beeld op dat ter bewerking kan worden aangeboden aan relevante stakeholders. Bovendien bevordert dataverzameling het gebruik van HR analytics en SPP. Door deze individuele organisatiedata eenduidig te verzamelen en bij elkaar te brengen biedt het de mogelijkheid om alle aanstaande veranderingen in de sector te monitoren en eventuele effecten van beleidswijzigingen te meten. Verder biedt deze informatie de mogelijkheid om organisaties, maar ook andere partijen, te informeren over de situatie in de sector en wellicht aan te zetten tot koerswijzigingen.

Ambitie 3 Ontwikkel Strategische personeelsplanning

Demografische ontwikkelingen en de turbulentie in de sector zullen de komende jaren belangrijke gevolgen hebben voor iedere organisatie in zorg en welzijn. Om hierop voorbereid te zijn is continue aandacht voor strategische personeelsplanning onontbeerlijk. De doelstelling van Strategische Personeelsplanning (SPP) is er voor te zorgen dat de goede mensen op de goede plek zitten en daarmee een goede gezonde exploitatie van menselijk kapitaal wordt bereikt. Tevens draagt SPP er toe bij dat in de nabije toekomst (2 tot 3 jaar, eventueel 5 jaar) er voldoende kwantitatief en kwalitatief potentieel in de organisatie is om ook op die termijn een gezonde bedrijfsvoering mogelijk te maken. Denk hierbij ook na over zaken als functiedifferentiatie en herziening van het functiegebouw.

Ambitie 4 Ontwikkel strategische opleidingsplanning als voortvloeijsel van strategische personeelsplanning

Strategische opleidingsplanning c.q. leerlingenplanning is alleen effectief als het gebaseerd is op strategische personeelsplanning. Een koppeling van HRM en HRD is dus noodzakelijk. Daarbij moet SPP passen in de P&C cyclus, beleidscyclus of PDCA-cyclus van de organisatie.

Maak als werkgevers een directe koppeling tussen de vraag naar personeel en de beschikbaarheid van (stage-)plaatsen. Maak de organisatie en planning van (stage- of andere nieuwe werkervarings-) plaatsen een strategische activiteit door op basis van SPP de vraag in te schatten.

Evalueer daarbij het stage beleid regelmatig, maak jaarlijks een nieuw stageplan. Gebruik regionale contacten voor krachtenbundeling op het gebied van inhoud en aantallen stageplaatsen, bereikbaarheid van stageplaatsen, begeleiding van leerlingen en dergelijke.

Ambitie 5 ***Maak met regionale onderwijsorganisaties duidelijke afspraken om het opleidingsaanbod af te stemmen, maatwerk te bundelen en structuren en/of varianten (e-learning) te bespreken***

Scholen ontwerpen een helder, eenduidig opleidingsaanbod waarin ruimte is voor innovatie, modernisering en flexibel meebewegen met de arbeidsmarkt, en waarin het arbeidsmarktperspectief een leidende factor is. Communiceer helder over dit arbeidsmarktperspectief op korte en lange termijn, zowel binnen de regio als regio-overstijgend, aangepast aan opleiding en/of functie.

Aanbevelingen voor opleiders: richt opleidingen modulair in, richt ze zodanig in dat ze kunnen voldoen aan zowel de vraag naar generalisten als specialisten. Voeg modules toe als ondernemerschap, klantgerichtheid en dergelijke. Minimaliseer instroom in opleidingen met beperkt arbeidsmarktperspectief, ontwerp mogelijkheden voor leerlingen in dergelijke beroepen om makkelijk van richting te veranderen, nog vóór diplomering.

Aanbevelingen voor werkgevers: ontwerp een goed instrument om (regionaal) arbeidsmarktperspectief te bepalen, gebruik strategische, regionale samenwerkingsverbanden om het (regionaal) arbeidsmarktperspectief vast te stellen, geef goede informatie met betrekking tot het arbeidsmarktperspectief op websites van scholen en dergelijke. Richt communicatie over het arbeidsmarktperspectief niet alleen op studenten en werkzoekenden maar ook op keuzebeïnvloeders als ouders en decanen. Ontwerp passende bij-, na- en omscholingstrajecten die kunnen inspelen op de veranderende arbeidsmarkt; van overschot naar tekort, van kansloos naar kansrijk, leid mensen op binnen de passende opleiding, gebruik strategische samenwerkingsverbanden om mobiliteitsvraagstukken aan te pakken.

Ambitie 6 ***Inzetten op scholing en competenties zittend personeel***

Om een antwoord te kunnen bieden op de grote kwalitatieve veranderingen die op de sector afkomen is extra aandacht voor scholing nodig. Een competentiegerichte ontwikkeling van medewerkers is daarbij noodzakelijk.

Het is van groot belang dat medewerkers werkveld specifieke competenties bezitten. Daarop toegespitste opleidingsprogramma's of leerlijnen zijn echter nog onvoldoende voor handen. Het vraagt om nauwe samenwerking tussen opleidingsinstituten en werkgevers om dergelijke programma's te ontwikkelen. Bij het ontwerpen van deze programma's zou men zich tegelijkertijd moeten afvragen over welke competenties de medewerker van de toekomst moet beschikken en het curriculum hierop aanpassen. Een competentiegerichte aanpak zou hierbij helpen. Hiervoor is ook reeds het zorgberoepen debat geweest in 2013. Een eventuele aansluiting wordt hierbij gezocht. Deze aanpak kan breed worden ingezet door deze ook toe te passen op de vervangingsvraag voor kritische functies, het borgen van kennis in de organisatie, het breder en flexibeler inzetten.

Ambitie 7 ***Investeer in mobiliteit van medewerkers***

Het is van belang om medewerkers voor de organisatie of voor de sector te behouden. Investeren in mobiliteit (binnen én buiten organisaties, werkvelden en de sector) is daarom een belangrijke prioriteit voor de komende jaren.

Het mobiliteitsvraagstuk is bij uitstek een vraagstuk waar samenwerking op regionaal niveau loont. Gelet op de geografische ligging van Limburg kan er zelfs vanuit euregionaal verband worden gekeken naar grensoverschrijdende mogelijkheden. In specifieke projecten en acties kan worden geïnvesteerd in scholing en in 'van werk naar werk' activiteiten. Overschotten binnen bepaalde functies kunnen worden ingezet om tekorten binnen andere functies op te lossen.

Overschotten op bepaald niveau kunnen worden ingezet om tekorten op een ander niveau op te lossen. Overschotten uit het ene werkveld kunnen worden ingezet in werkvelden waar tekorten heersen of dreigen.

Ambitie 8 *Inzetten op innovatie en vernieuwing*

Om een antwoord te kunnen bieden op de grote veranderingen die op de sector afkomen, is extra aandacht voor innovatie en vernieuwing noodzakelijk.

De komende jaren verandert de zorgvraag en de individuele zorgvrager sterk door de vergrijzing en technologische ontwikkelingen. Klantgerichtheid en vraaggestuurd werken worden steeds belangrijker. Onder invloed van de groeiende rol van mantel- en informele zorg verschuiven verantwoordelijkheden en rolpatronen. Het omgaan met nieuwe technologieën vraagt om specifieke vaardigheden. Daarbij verandert ook de zorgmedewerker. Steeds meer mensen kiezen voor deeltijd of flexibele werkvormen. Medewerkers willen meer invloed op de manier waarop ze hun werk uitvoeren en organiseren en zoeken naar ontplooiingsmogelijkheden. Om bovenstaande verandering op te kunnen vangen is aandacht voor innovatie en vernieuwing van arbeid zeer noodzakelijk.

Ambitie 9 *Versterk het beleid op het gebied van mantelzorg en vrijwilligerswerk*

De inzet van mantelzorgers en vrijwilligers zal de komende jaren sterk moeten groeien. Deze toename maakt het versterken van het beleid op dit gebied noodzakelijk.

Het belang van de inzet van mantelzorgers en vrijwilligers zal de komende jaren sterk moeten groeien. Om deze groei optimaal tot haar recht te laten komen is een verdere ontwikkeling van beleid noodzakelijk. Doel van het beleid is om voldoende mantelzorgers en vrijwilligers in te kunnen zetten om aan de groeiende zorgvraag te voldoen. Samenwerking met gemeenten is hierbij van groot belang. Daarnaast is het beleid noodzakelijk om een professionele werkwijze te ontwikkelen waarbij duidelijkheid is over de rechten en plichten van informele medewerkers en de samenwerking met de zorgmedewerkers.

Ambitie 10 *Zet in op de veranderende rol en positie van HRM*

De rol van HRM zal zich steeds meer moeten gaan profileren als die van business partner van het management én Raad van Bestuur en daarnaast als leverancier van analytics. Het administratieve verwerken zal ergens anders heen gaan.

Bijlage 2

Samenstelling werkgevers LOAZ Noord Midden Limburg

Koraal Groep
Buro van Roosmalen
Daelzicht
De Zorggroep
Diagnostiek voor u
Land van Horne
Laurentius ziekenhuis
Maatman zorggroep
Mutsaerstichting
Orbis medisch en zorgconcern
PSW Midden Limburg
Rubicon jeugdzorg
St Jansgasthuis weert
WonenPlus
La providence
Zorgverlening PGZ
Moveoo
Met GGZ

Samenstelling werkgevers LOAZ Zuid Limburg

Adelante Zorggroep
MUMC+
Atrium MC
Cicero zorggroep
maasveld Koraalgroep
Maastro Clinic
Mondriaan
Mosae zorggroep
Pergamijn
Radar
Sevagram
Vivantes
Envida
Xonar
SGL

Samenstelling werkgroepen input uitvoeringsplan

Bart Dulinger, MUMC+, Annemie Rours, VVGi, Evi Steinbusch, RADAR, Jack van der Vlis, Maastro, Cor Lambregts, St. Jansgasthuis.

Samenstelling V&V overleg

Frits Benjamins, Faculteitsdirecteur Zorg, Zuyd Hogeschool, Ren Hendrix, directeur zorg en welzijn
Gilde Opleidingen, Toon van Baal, directeur zorg Arcus college, Rob Kok, directeur zorg
Leeuwenborgh, Josy van Dael, opleidingsmanager Fontys Hogescholen, Peter de Goeij, Calibris, Roel Custers, Zorg aan Zet

BIJLAGE 3

Samenstelling Regiegroep en haar vertegenwoordiging (d.d. 11 november 2014)

Namens werkgevers in Zorg en Welzijn

Ronald Counet

Manager sociale zaken/Hoofd P&O Koraal Groep

Voorzitter samenwerkingsverband LOAZ Noord en Midden Limburg

Rik Stoltz

Manager HR Vivantes Zorggroep

Voorzitter samenwerkingsverband LOAZ Zuid Limburg

Annemie Rours

Programma regisseur Vincent van Gogh instituut

Namens MBO en HBO onderwijs in Zorg en welzijn

Ren Hendrix

Directeur sector Zorg en Welzijn Gilde opleidingen

Lid V&V overleg, samenwerkingsverband onderwijs

Peter de Goeij

Regio manager Limburg Calibris, kenniscentrum voor Zorg, Welzijn en Sport

Lid V&V overleg, samenwerkingsverband onderwijs

Namens overheid

Jose op den Camp

Beleidsmedewerker cluster economie en innovatie Provincie Limburg

Namens arbeidsmarktorganisatie in zorg en welzijn

Joep Mooren

Manager Zorg aan Zet

Raymond Braeken

Projectcoördinator strategisch arbeidsmarktbeleid

BIJLAGE 4

Overzicht van mogelijke thema's

Thema 1	Laag	Deelthema's
Strategisch Personeelsinzicht, datadeling en samenwerking	1.1 Lokaal	1.1.1 Faciliteren in de ontwikkeling van SPP
	1.2 Regionaal	1.2.1 Het delen van ervaringen, knelpunten en resultaten en het analyseren daarvan.
		1.2.2 Het delen van (data)uitkomsten en inzichten aan relevante stakeholders ter afstemming en realisatie binnen de sector.
		1.2.3 Het delen van (data)uitkomsten en inzichten aan relevante stakeholders ter afstemming en realisatie buiten de sector.
1.3 Provinciaal	1.2.4 Collectief positie innemen op strategische thema's i.r.t. relevante stakeholders.	
	1.3.1 Collectief positie innemen op strategische thema's i.r.t. relevante stakeholders.	

Thema 2	Laag	Deelthema's
Opleiden, innovatie en beroepen- ontwikkeling	2.1 Lokaal	2.1.1 Faciliteren in de ontwikkeling van strategisch opleiden
		2.1.2 Inzetten op inzicht in competentievoorraad, competentieontwikkeling, ontwikkeling persoonlijk leiderschap en opschalen van niveaus.
	2.2 Regionaal	2.2.1 Constructief overleg en afstemming onderwijsinstroom/opleidingscapaciteit, stageplaatsen en begeleidingsmogelijkheden.
		2.2.2 Constructief overleg en afstemming onderwijsdoorstroom en leermethodieken.
		2.2.3 Constructief overleg en afstemming onderwijsvorm en inhoud opleidingscurricula t.b.v. gewenste profielen en inzetbaarheid.
	2.3 Provinciaal	2.3.1 Realisatie van een eenduidig opleidingsaanbod en de mogelijkheid om voldoende maatwerkonderwijs te leveren beschikbaar binnen de gehele provincie en daarbuiten.
2.3.2 Afstemming met bestaande initiatieven als EIZT en Zorgtechniek Limburg.		
2.3.3 Optimale verbinding zoeken met andere HCA's zoals LSH.		

Thema 3	Laag	Deelthema's
Flexibilisering	3.1 Lokaal	3.1.1 Faciliteren in de ontwikkeling van flexibilisering van de organisatie
		3.1.2 Faciliteren van inzetbaarheidsbeleid.
	3.2 Regionaal/ Provinciaal	3.2.1 Ontwikkelen en onderzoeken van sub regionale samenwerkingsverbanden en mogelijkheden op het gebied van organisatie overstijgende inzetbaarheid/uitwisseling.
		3.2.2 Ontwikkelen en onderzoeken van sub regionale samenwerkingsverbanden en mogelijkheden op het gebied van organisatie overstijgende kennis- expertise inzet (shared services).
		3.2.3 Organiseren en versterken van samenwerking t.a.v. vrijwilligers en mantelzorgconcepten.
	3.3 Nationaal	3.3.1 Adresseren van belemmeringen voortvloeiend vanuit onderzoek en ontwikkeling in bijv. wetgeving om vanuit het collectief alternatieven te ontwikkelen.

Voorbeelden van initiatieven Calibris

Creëren van stageplaatsen voor 1^e jaars nivo 3 en 4 leerlingen bij ZZP-ers in de zorg. Onderzoeken van mogelijkheden en samenwerking met vereniging/ coöperaties van ZZP-ers.

Snuffelstage inbouwen in eerste jaar om kennis te maken met werkveld. Student kan bekijken of het 'wel wat voor hem is', voordat de organisatie in de begeleiding gaat investeren. Samenvatting: verder kijken naar selectieprocedure en wijze van informeren/voorbereiden studenten. Doorlopende leerlijn beter vorm geven.

Projectmatig implementeren en begeleiden van alternatieve vormen van stages zoals Gilde-leren voor nivo 2, 3 en 4, Wijkleerbedrijf en Leerafdelingen. Diverse werkgevers zitten in oriëntatiefase en/of uitvoeringsfase: Sevagram, Envida, Mosae Zorggroep, Laurentius Ziekenhuis, Orbis MC, Pergamijn, Daelzicht, HagoZorg

Inzet van online begeleidingsinstrumentarium waarmee praktijkbegeleiders en docenten worden ondersteund bij het begeleiden van studenten tijdens hun stage c.q. beroepspraktijkvorming, met name voor nivo 3 en 4 studenten, zoals bijvoorbeeld www.mevolution.net en www.calibriscompetent.nl.

Strategisch leren en opleiden: diverse organisaties hebben n.a.v. de workshop strategisch leren en opleiden (april 2014) interesse getoond voor individuele adviestrajecten rondom het thema strategisch opleidingsbeleid, waarbij middels een bedrijfsscan een inventarisatie wordt gedaan van de kwantitatieve opleidingsbehoefte en een kosten-batenanalyse van opleiden in relatie tot het toekomstige personeels- en opleidingsbeleid.