



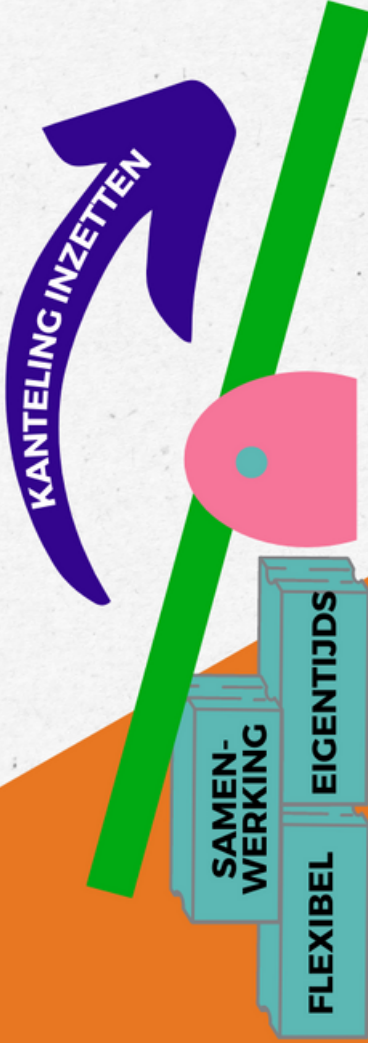
BEGIN GEWOON EN BEGIN SAMEN

MODERN EN REGIONAAL
WERKGEVERSCHAP IN DE LIMBURGSE
ZORG- EN WELZIJSSECTOR

BEGIN GEWOON EN BEGIN SAMEN!

Modern en regionaal werkgeverschap in de Limburgse zorg- en welzijnssector in beeld

zorg
aan
zet



POTENTIËLE ACTIES VOOR EEN NIEUW BEELD

MODERN WERKGEVERSCHAP ALS BASIS
VOOR GEZAMENLIJK WERKGEVERSCHAP

MODERN WERKGEVERSCHAP =
GOED WERKGEVERSCHAP =
MEDEWERKER CENTRAAL

grip voor medewerkers op:



geld



werk



het leven

START IN EIGEN ORGANISATIE

- Verschuiving van HRM naar HBM
- inzetten van (regionaal/branche) 2e spoor
- investeren in diversiteit en inclusie
- continue ontwikkeling van medewerkers
- werken met flexibele schil (in loondienst)
- diploma niet heilig: kijken naar levenservaring, skills/talenten en bereidheid i.p.v. diploma's

LEREN & WERKEN MET ELKAAR IN
COLLECTIEF SYSTEEM

BEVINDINGEN HUIDIG BEELD



Groeiend gevoel van urgentie



Eerst Modern Werkgeverschap, daarna regionaal



Veelheid aan overleggen en samenwerkingen



Vinden van groter onderling vertrouwen



Belemmeringen van ons 'systeem'



Korte termijn knelt > thema schuift naar achteren



Organisaties worden beoordeeld op individuele resultaten > leren van elkaar staat op achtergrond

BEGIN GEWOON SAMEN!

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Samenvatting	5
3	Opdracht en opzet	6
4	Beelden over het arbeidsmarktprobleem	7
5	Beelden over modern werkgeverschap	9
6	Beelden over regionaal werkgeverschap en (regionale) samenwerking	10
7	Visie op toekomstige samenwerking	11
	7.1 Helpende en belemmerende factoren	11
	7.2 Essentiële kernwaarden van samenwerking	12
	7.3 Thema's geschikt voor succesvolle samenwerking	12
	7.4 Randvoorwaarden voor succes	14
8	Slotwoord	15

1 Inleiding

De sector zorg en welzijn staat voor een grote uitdaging: er is een groeiend tekort aan medewerkers in verhouding tot de vraag. Dit wordt veroorzaakt door demografische ontwikkelingen, zoals een vergrijzende bevolking en een krimpend aantal jongeren, evenals specifieke kenmerken van de sector, zoals concurrentie met andere branches, veel parttime-contracten en ZZP'ers.

Terwijl we de afgelopen jaren druk waren met de gevolgen van de Coronapandemie en het puzzelen met roosters vanwege ziekte en quarantaine, is het nu een feit dat roosters steeds vaker niet meer sluitend zijn door uitstroom, ziekteverzuim en een beperkte instroom van nieuwe medewerkers. Tegelijkertijd heeft de pandemie ons geleerd dat noodzaak leidt tot creativiteit, samenwerking en nieuwe inzichten. Maar we zien ook dat slechts een klein deel van deze nieuwe inzichten is blijven hangen.

Het is een feit dat de bevolkingssamenstelling verandert en dat er op korte termijn een groot verschil ontstaat tussen de zorgvraag en het beschikbare zorgpersoneel. Het is niet alleen de arbeidsmarkt die actie vereist, het hele systeem en ons zorggedrag moeten beter aansluiten bij de uitdagingen van de toekomst. De zorgsector moet daarom een verandering van denken doormaken. Tegelijkertijd moeten burgers wennen aan minder, later of zelfs geen vanzelfsprekende professionele zorgondersteuning. Tot zover niets nieuws...

Twee mogelijke oplossingsrichtingen om deze enorme en urgente uitdaging tot beschikbare zorgcapaciteit voor vandaag en morgen aan te pakken, zijn:

- 1. modern werkgeverschap**
- 2. regionale samenwerking.**

Volgens de Commissie Werken in de zorg is samenwerking dé versneller om toekomstige problemen het hoofd te bieden.

Zorg aan Zet heeft een verkenning uitgevoerd onder een dwarsdoorsnede van haar deelnemers om een actueel beeld te krijgen van het denken en handelen op het gebied van modern en regionaal werkgeverschap. Naast literatuuronderzoek zijn er interviews gehouden met bestuurders, HR-managers van zorg- en welzijnsorganisaties, directeuren van opleidingsinstituten, zorginkopers en een medewerker van de Provincie Limburg.

Dit verslag geeft een overzicht van de bevindingen uit ons onderzoek en biedt enkele mogelijke aanbevelingen en denkrichtingen voor een zorgcapaciteit die toekomstbestendig is. We staan voor uitdagingen, maar met een gezamenlijke inspanning kunnen we de zorgsector versterken en klaar maken voor de toekomst.

BEGIN GEWOON EN BEGIN SAMEN

2 Samenvatting

De manier waarop gekeken wordt naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de zorg- en welzijnssector is verdeeld. Sommigen zien een groot en onoplosbaar probleem, terwijl anderen geloven dat er nog geen probleem is omdat niet alles is geprobeerd en er een goede balans is tussen instroom en uitstroom op korte en middellange termijn. Veel deelnemers uit onze verkenning beschouwen de huidige situatie als een kans om de organisatie op een andere manier vorm te geven.

In Limburg vormen de dubbele vergrijzing, gezondheidsproblemen en geografische situatie een extra grote uitdaging. Het ziekteverzuim is al geruime tijd hoog en er is een aanzienlijk verloop van medewerkers. Gelukkig blijft het merendeel van hen werkzaam in de sector, in tegenstelling tot de algemene perceptie. Echter, een grote groep medewerkers staat op het punt met pensioen te gaan.

Organisaties beginnen zich steeds meer bewust te worden van de urgentie van deze problemen. Diverse deelnemers werken aan modern werkgeverschap, waarbij de behoeften en wensen van medewerkers centraal staan. Ze richten zich op voortdurende ontwikkeling, teambuilding, meer autonomie en leiderschap om nieuwe medewerkers aan te trekken en te behouden.

Organisaties omarmen ook steeds meer de kracht van samenwerking, en dit geldt voor diverse thema's. Er is een rijk scala aan overlegvormen ontstaan, waarbij organisaties, branches en stakeholders elkaar vinden en verbinden, zelfs over de grenzen van branches heen.

Het gezamenlijk zoeken naar toekomstgerichte oplossingen is absoluut een waardevolle keuze, ook als het gaat om uitdagingen op de arbeidsmarkt. Op dit gebied zijn organisaties zorgvuldig en met goede bedoelingen op zoek naar samenwerking. Ze doen dit op vrijwillige basis, met enthousiasme en met een duidelijk besef van de mogelijkheden. Hoewel deze samenwerking soms van korte duur is en vrijblijvend lijkt, ligt de nadruk vooral op het aanpakken van de huidige problemen binnen elke individuele organisatie. Er is momenteel geen expliciete behoefte aan regionaal of gezamenlijk werkgeverschap, maar de bereidheid tot samenwerking is onmiskenbaar aanwezig.

De bevindingen van de verkenning kunnen als volgt worden samengevat:

- Het besef van urgentie groeit.
- Eerst aandacht voor modern werkgeverschap voordat regionaal werkgeverschap wordt aangepakt.
- Opbouwen van onderling vertrouwen is belangrijk.
- Korte termijnproblemen vertragen de uitvoering van initiatieven.
- Het huidige systeem vormt belemmeringen.
- Organisaties worden beoordeeld op individuele resultaten, terwijl samenwerking en kennisdeling juist waardevol zijn.

Per branche maar ook branche-overstijgend zou samenwerking succesvol kunnen zijn op meerdere vlakken die verder in dit rapport worden besproken.

Zorg aan Zet faciliteert hierbij optimaal en zoekt graag samen met haar deelnemers naar de gewenste ondersteuning. Maar bovenal is nu de sector zorg en welzijn zelf aan zet!

3 Opdracht en opzet

Zorg aan Zet

Zorg aan Zet is de werkgeversorganisatie voor de sector zorg en welzijn in Limburg. Zorg aan Zet vertegenwoordigt 66% van de zorg- en welzijnsorganisaties van Limburg en telt ongeveer 90 deelnemers (2022) die circa 75.000 zorgprofessionals werk bieden. Zorg aan Zet richt zich met een uitgebreid HR-gerelateerde product- en dienstenportfolio specifiek op bestuurders, directie, HR-managers en communicatieprofessionals. Zorg aan Zet is verbonden aan RegioPlus, de landelijke koepel van werkgeversorganisaties in de sector zorg en welzijn.

Opdracht en opzet

De opdracht die Zorg aan Zet heeft geformuleerd is als volgt:

- Verken de status en het draagvlak binnen onze deelnemers op het gebied van modern en regionaal werkgeverschap.
- Formuleer conclusies en mogelijke denkrichtingen om modern en regionaal werkgeverschap binnen de sector zorg en welzijn in Limburg mogelijk te maken.

In dit onderzoek worden beelden opgehaald onder deelnemers (dwarsdoorsnede) van Zorg aan Zet. Beelden van bestuurders en HR-managers (N=17) en stakeholders (N=5)² over modern-, regionaal werkgeverschap en samenwerking als mogelijke oplossingsrichtingen voor de huidige en toekomstige uitdagingen op de arbeidsmarkt. Daarnaast is informatie opgehaald uit andere bronnen. De informatie uit dit onderzoek kan worden benut voor o.a. een discussie als startpunt voor het gezamenlijk werk maken met 'samen sterk(er) de toekomst in.'

Onder de respondenten zijn semigestructureerde interviews (waarvan één groepsinterview) gehouden. O.a. de volgende vragen stonden centraal (rode draad):

- Wat versta je onder modern werkgeverschap en hoe wordt dit concreet gemaakt in jouw organisatie?
- Hoe kijk je naar regionaal werkgeverschap?
- Wat gebeurt er in jouw organisatie in dat kader?
- Wat zijn helpende en belemmerende factoren in samenwerking?
- Welke thema's lenen zich voor gezamenlijke werkgeverschap/samenwerking?
- Wat is nodig om tot gezamenlijk werkgeverschap/samenwerking te komen?

In de volgende hoofdstukken worden de beelden over modern en regionaal werkgeverschap opgetekend. Ook wordt stilgestaan bij de vraag hoe men kijkt naar samenwerken in het algemeen en zoomen we in op thema's die mogelijk een hefboom zijn voor (geformaliseerde) samenwerking voor de uitdagingen in de zorg- en welzijnssector.

1 Zorg- en welzijnsinstellingen

2 Beroepsonderwijs MBO/HBO, provincie, zorgkantoor/zorgverzekeraars

4 Beelden over arbeidsmarktprobleem

De groeiende disbalans tussen de toenemende zorgvraag en de afnemende zorgcapaciteit is onmiskenbaar. Het interessante is dat de urgentie en de gewenste/noodzakelijke oplossingsrichtingen afhankelijk zijn van hoe we naar arbeid, de arbeidsmarkt en het gezondheidszorgsysteem kijken. Er zijn verschillende perspectieven, maar één ding is zeker: we staan nog aan het begin van een ontwikkeling. De focus ligt nu voornamelijk nog op interne organisatie en het bevorderen van modern werkgeverschap.

Gelukkig erkent de overheid de dringende problemen op de arbeidsmarkt in de zorg. Ze benoemen het zelfs als "evident urgent". Er wordt voorzichtig aangedrongen op (regionale) samenwerking door instanties zoals het IZA (Integraal Zorgakkoord), WOZO (programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen) en GALA (het Gezond en Actief Leven Akkoord). De Commissie Werken in de Zorg benadrukt dat bestuurders, toezichthouders en hun verenigingen (NVZD en NVTZ) meer aandacht moeten besteden aan het maatschappelijk belang in plaats van alleen het organisatiebelang.

Hoewel werkgevers zich al jarenlang richten op dezelfde thema's in de aanpak van deze problematiek, staat bij de geïnterviewden inclusie en diversiteit helaas nog steeds laag op de agenda. Maar er is hoop.

Gezien de waargenomen krapte op de arbeidsmarkt en de veranderende betekenis van werk, ontstaat er langzaamaan een maatschappelijk bewustzijn om op een andere manier naar medewerkers te kijken. We beseffen dat ze meer zijn dan slechts "resources" en verdienen erkenning als volwaardige mensen. De evolutie van Human Resource Management naar Human Being Management is gestaag aan de gang, ook al is dit nog geen veelbesproken onderwerp onder de geïnterviewden.

Het is echter belangrijk op te merken dat het ontwikkelen en implementeren van modern werkgeverschap nog weinig aandacht heeft gekregen. Veel geïnterviewde organisaties zijn nog te veel gericht op de waan van de dag, waardoor het invullen van de rol van werkgever niet volledig tot wasdom kan komen. Niettemin wordt modern werkgeverschap erkend als een van de oplossingsrichtingen door verschillende commissies, omdat het de sleutel is om medewerkers van alle generaties aan te trekken en te behouden.

Samenvatting van hoe de geïnterviewden tegen modern werkgeverschap aankijken:

- Er is bevestiging dat er een arbeidsmarktprobleem is, of dat dit zeer binnenkort zal ontstaan.
- Er wordt geopperd dat het niet zozeer een arbeidsmarktprobleem is, maar eerder een arbeidsvraagstuk waarbij de betekenis van arbeid verandert en jongere generaties andere keuzes maken.
- Marktwerking in de zorg wordt genoemd als oorzaak van de huidige situatie, met versnippering en inefficiënte organisatie als gevolg.
- Het wordt beschouwd als een maatschappelijke uitdaging waarin burgers zich steeds meer als consumenten gedragen en problemen als zorgvragen zien die zorgprofessionals moeten oplossen.

- Het wordt gezien als een systeemprobleem waarbij het huidige gezondheidszorgsysteem en wet- en regelgeving bijdragen aan het probleem.
- Enkelen zijn van mening dat er geen probleem is als bepaalde maatregelen worden genomen, zoals de cliënt centraal stellen, vakmanschap ruimte geven, loskomen van eigen belangen, andere afspraken maken met zorgverzekeraars, gemeenten en zorgkantoren, en leren van het verleden.
- Inclusie en diversiteit worden genoemd als aspecten waar onvoldoende aandacht aan is besteed maar die het probleem mogelijk kunnen verminderen.

Figuur 12. HR-beleidsthema's 2022 overall en uitgesplitst naar sector

	Overall	Collectieve Sector	Handel, Industrie en dienstverlening	Industrie en Nijverheid	Kennis-intensieve dienstverlening	Openbaar bestuur
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding' / 'onboarding'	1	1	1	1	1	1
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	3	2	2	2	2
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	2	4	5	6	3
'Employee experience' / Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	4	7	3	6	3	10
Digitale ondersteuning van HR processen	5	4	6	3	5	5
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	6	8	5	4	4	7
Strategische personeelsplanning	7	5	7	7	7	4
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	6	8	9	9	6
Performance management/ beoordeling	9	11	9	8	8	12
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	10	9	10	11	11	9
Diversiteit/ inclusiviteit	11	10	11	10	10	8
Privacy- en databeveiliging	12	12	14	15	12	11
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	13	12	14	13	13
Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid	14	15	13	12	14	14
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	14	15	13	15	15

Bron: Performa onderzoek HR-Trends 2022-2023, [HR-Trends deel 1: De functie van HR](#)

In 2023 wijzigt de top drie: "Het ontwikkelen, gemotiveerd en inzetbaar houden van medewerkers wordt naar verwachting weer het belangrijkste thema. Strategische personeelsplanning maakt een sprong naar de derde plaats."

5 Beelden over modern werkgeverschap

In 2023 bevindt het concretiseren van modern werkgeverschap in de zorg- en welzijnssector zich nog in een vroeg stadium als het gaat om het verwelkomen, ontwikkelen en behouden van medewerkers. Hoewel organisaties erover praten, moet het nog worden geïntegreerd in hun operationele HR-beleid.

Bij modern werkgeverschap ligt de focus vaak eerst op de 'harde' arbeidsvoorwaarden, zoals werktijden, loon en de cao. Gelukkig groeit het besef dat een leven lang ontwikkelen van medewerkers ook van groot belang is. Helaas wordt dit vaak overschaduwd door de dagelijkse drukte, waardoor men gevangen blijft in de actuele uitdagingen op de werkvloer. Deze thema's blijven al jaren bovenaan de prioriteitenlijst van HR-afdelingen staan.

Het gezamenlijk optrekken van de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en HR om deze uitdagingen aan te pakken, heeft tot nu toe niet de prioriteit gekregen die het verdient. De Commissie Werken in de zorg heeft echter duidelijk opgeroepen om samen met de medewerkers deze verantwoordelijkheid op te pakken. Het is hoog tijd dat we gezamenlijk de handen ineenslaan en concrete stappen zetten om modern werkgeverschap werkelijkheid te maken.

Het is essentieel dat organisaties niet alleen praten over modern werkgeverschap, maar dit ook omzetten in concrete acties en beleidsmaatregelen op operationeel niveau. Door te investeren in de ontwikkeling en het welzijn van medewerkers kunnen we de uitdagingen in de zorg- en welzijnssector effectief aanpakken. Het is tijd om de waan van de dag te doorbreken en met vastberadenheid en samenwerking een nieuwe koers te varen. Door gezamenlijk op te trekken, kunnen we een positieve verandering teweegbrengen en de toekomst van werkgeverschap in de zorg transformeren.

Samenvatting van hoe de geïnterviewden tegen modern werkgeverschap aankijken:

- Bij modern werkgeverschap streven we naar het centraal stellen van de werknemer, diens wensen en behoeften.
- Het stimuleren van een leven lang ontwikkelen, zowel op professioneel als persoonlijk vlak, is een belangrijk aspect.
- Er wordt aandacht gevraagd voor een goede balans tussen werk en privé.
- Het belang van teams (kleine werkeenheden) wordt benadrukt.
- Het bieden van ruimte voor vakmanschap, autonomie en eigen regie staat centraal in modern werkgeverschap.
- Modern werkgeverschap wordt gezien als goed werkgeverschap dat past binnen de huidige tijdgeest.
- De aanleiding om anders naar medewerkers en werkgeverschap te kijken, is vooral te wijten aan de actuele uitstroom, beperkte instroom en de groei van ZZP'ers.
- Er is een groeiend bewustzijn en goede voornemens en initiatieven zijn aanwezig, maar deze moeten nog verder worden ontwikkeld en geïmplementeerd.
- Modern werkgeverschap vereist een heldere visie, duidelijke beleidskaders en een vertaling naar operationeel HR-beleid.
- De snelheid waarmee initiatieven worden genomen en succes wordt behaald, wordt vaak beperkt door organisatie- en systeemkenmerken.
- Momenteel wordt modern werkgeverschap voornamelijk concreet gemaakt in de 'harde' arbeidsvoorwaarden zoals werktijden, loon en cao.
- De 'waan van de dag' domineert vaak, waardoor initiatieven op dit gebied worden uitgesteld vanwege de druk op de korte termijn.

6 Beelden over regionaal werkgeverschap en (regionale) samenwerking

Regionaal werkgeverschap kan ook gezien worden als collectief of gezamenlijk werkgeverschap, waarbij de focus ligt op de meerwaarde van verbinding en het behartigen van gezamenlijke belangen. Regionale samenwerking is echter niet automatisch synoniem aan gezamenlijk of collectief werkgeverschap.

De geïnterviewden zijn duidelijk als het gaat over regionaal werkgeverschap: er is weliswaar samenwerking, maar er heerst nog onduidelijkheid over wat regionaal werkgeverschap precies inhoudt. Dit roept veel vragen en opmerkingen op. Het concept van regionaal werkgeverschap blijft dus vaag. Voor de meeste geïnterviewden is gezamenlijk werkgeverschap daarom nog geen prioriteit. Ze richten zich op het "hier-en-nu" en de doelen van hun eigen organisatie.

Om de uitdagingen aan te pakken, is samenwerking een waardevolle beweging en dat is ook waar de zorg- en welzijnsorganisaties elkaar (steeds vaker) vinden. Het aanpakken van gezamenlijke of maatschappelijk ervaren problemen gebeurt vaak op vrijwillige basis en met het oog op het behouden van goede relaties.

Binnen verschillende samenwerkingsverbanden spelen gemeenten, financiers en opleidingen soms ook een belangrijke rol. Opvallend genoeg geven de geïnterviewde opleidingsfunctionarissen expliciet aan dat ze graag en integraal betrokken willen worden bij toekomstige vraagstukken. Ze willen een onderdeel zijn van de oplossing en voelen zich medeverantwoordelijk hiervoor.

Samenvatting van hoe de geïnterviewden tegen regionaal werkgeverschap en (regionale) samenwerking aankijken:

- Waar in verschillende informatiebronnen het regionale aan het gezamenlijke werkgeverschap wordt gekoppeld, zijn veruit de meeste geïnterviewden hier helder over; "Regionaal werkgeverschap/samenwerking is zeker niet gezamenlijk werkgeverschap". Gezamenlijk werkgeverschap is nog "een brug te ver".
- Hoewel de problemen op de arbeidsmarkt erkend worden, geven de meeste geïnterviewden aan dat de noodzaak om samen in beweging te komen nog niet groot genoeg lijkt te zijn. Samenwerking, zowel op regionaal niveau als binnen sub-regionale contexten, komt voornamelijk op vrijwillige basis tot stand tussen zorgorganisaties. Echter, tot op heden heeft deze samenwerking nog niet geleid tot gezamenlijke initiatieven die een radicale aanpak of concrete oplossingen konden bieden voor de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan.
- Opleidingsinstituten hebben de ambitie om integraal onderdeel te zijn van de oplossingen voor de uitdagingen op de arbeidsmarkt.

7 Visie op toekomstige samenwerking

Tijdens de interviews is aan de geïnterviewden gevraagd welke factoren bijdragen aan het succesvol maken van samenwerking, ongeacht de vorm die wordt nagestreefd of gevonden. Ook hebben zij benoemd welke obstakels zij ervaren. Het is belangrijk op te merken dat succes wordt gedefinieerd als het behalen en verankeren van tastbare resultaten, met een gemeenschappelijk doel en een langdurig karakter van de samenwerking.

Samenwerking kan een krachtig instrument zijn om uitdagingen het hoofd te bieden en doelen te bereiken die individuele organisaties alleen niet kunnen realiseren. Om dit succesvol te laten verlopen, is het essentieel om de juiste ingrediënten te hebben die de samenwerking voeden en versterken.

Een heldere en gedeelde visie en doelstellingen vormen het fundament van een vruchtbare samenwerking. Daarnaast is het van groot belang dat er vertrouwen en wederzijds respect bestaat tussen de betrokken partijen. Open en transparante communicatie, waarbij alle betrokkenen actief betrokken worden en hun stem gehoord wordt, creëert een gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid.

7.1 Helpende en belemmerende factoren

De geïnterviewden hebben diverse factoren benadrukt die **bijdragen** aan een succesvolle samenwerking:

- Intrinsieke motivatie
- Eerlijkheid in agendavoering
- (Gedeelde) urgentie
- Vertrouwen
- Een gezamenlijk doel
- Prioritering
- Leiderschap
- Geloven in 1+1=3 op de langere termijn
- Willen brengen/delen
- Helder spelregels
- Overtuigingskracht op orde (intern en extern)
- Eén bron waar goede innovaties en slimme ideeën kunnen worden gedeeld en vrij ophaalbaar zijn (kennis delen)

Ondanks de vele voordelen van samenwerking kunnen er ook **belemmerende factoren** optreden. De geïnterviewden hebben enkele uitdagingen benoemd:

- Vaak starten vanuit een subsidiemogelijkheid i.p.v. een concreet en gedeeld vraagstuk
- Starten als je het alleen niet meer redt in plaats van uit een gedeelde visie
- Andere agenda (creëert geen gedeelde urgentie en wantrouwen)
- Meedoen om 'erbij te zijn' en 'niets te missen'
- Het 'erbij doen'
- De verkeerde functionaris laten deelnemen
- Geen mandaat meegeven
- Het intern 'niet weg kunnen zetten/niet bekend zijn'
- Enkel halen in plaats van ook bijdragen

- Ego's ("het gelijk willen halen" of "voor eigen gewin gaan");
- Het blijven vasthouden aan bestaande werkwijzen en uitgangspunten (ook vakinhoudelijk);
- It's-not-invented-here-syndroom/Alles zelf willen bedenken in plaats van willen leren van anderen;
- Geen leiding op het proces en te behalen resultaat;
- Versnippering in aanpak;
- Vrijblijvendheid;
- CAO's;
- 'Verdeel en heers' (€) van de verzekeraars/zorgkantoren;
- Geen uniforme inkoopvoorwaarden van verzekeraars/geen gelijk speelveld;
- Korte termijn denken;
- Concurrentie denken;
- Huidig leiderschap is eerder (MBA-)management;
- Gebrek aan moed;
- Starre, weinig wendbare organisaties;
- Kwaliteitsstatuten en -vereisten;
- Wet BIG;
- Governance en hoe dit bij veel organisaties invulling wordt gegeven.

7.2 Essentiële kernwaarden van samenwerking

In de zoektocht naar een verbeterde samenwerking hebben verschillende geïnterviewden de essentiële kernwaarden van samenwerking benoemd. Deze kernwaarden vormen de basis voor een succesvolle en vruchtbare samenwerking:

1. **Gemeenschappelijk belang:** Het centraal stellen van het gemeenschappelijk belang op de langere termijn. Dit betekent dat alle betrokkenen zich bewust zijn van het grotere doel dat ze gezamenlijk willen bereiken en dat ze bereid zijn om individuele belangen opzij te zetten.
2. **Vertrouwen:** Vertrouwen is van cruciaal belang in een samenwerkingsverband. Het gaat om het geloven in elkaars intenties, competenties en betrouwbaarheid. Vertrouwen vormt de basis voor open communicatie, het delen van kennis en het nemen van gezamenlijke beslissingen.
3. **Moed:** Moed, ook wel lef genoemd, is nodig om buiten de gebaande paden te treden en uitdagingen aan te gaan. Het betekent durven experimenteren, nieuwe ideeën aandragen en risico's durven nemen. Moedige individuen binnen de samenwerking kunnen anderen inspireren en de samenwerking naar een hoger niveau tillen.

Het is belangrijk om te benadrukken dat als een of meerdere van deze kernwaarden ontbreken of niet door alle betrokkenen worden gedeeld, de start van de samenwerking moeizaam zal verlopen en de samenwerking op termijn weinig tot niets zal opleveren. Het is dus essentieel om deze kernwaarden te omarmen en als leidraad te gebruiken bij het vormgeven van een succesvolle samenwerking.

7.3 Thema's geschikt voor succesvolle samenwerking

Geïnterviewden hebben verschillende thema's geïdentificeerd die zich uitstekend lenen voor een succesvolle gezamenlijke aanpak. Deze thema's zijn essentieel om de gezamenlijkheid te vinden en effectieve oplossingen te realiseren:

- **Gezamenlijke en continue recruitmentfilosofie en -werkwijze:** er is behoefte aan een gezamenlijke aanpak voor werving en selectie op regionaal niveau in Limburg. Door gezamenlijk te werken aan een breed recruitmentbeleid kunnen meer mensen die interesse hebben in de sector worden bereikt en naar de beste plek worden geleid.

- **Flexibeler opleiden:** er is vraag naar meer flexibiliteit in het opleiden van medewerkers. Dit houdt in dat opleidingstrajecten beter moeten worden afgestemd op individuele behoeften en dat er mogelijkheden moeten zijn voor bij- en omscholing gedurende de loopbaan.
- **Doorlopende leerlijnen in samenwerking met opleidingsinstituten:** het is belangrijk om samen te werken met opleidingsinstituten om doorlopende leerlijnen te creëren. Dit houdt in dat er een soepele overgang is tussen verschillende onderwijsniveaus en dat er mogelijkheden zijn voor bijscholing en verdere ontwikkeling.
- **Rouleren ter oriëntatie en tijdens de loopbaan:** het wordt aanbevolen om rotaties en uitwisselingen tussen verschillende organisaties en functies te stimuleren. Dit biedt medewerkers de mogelijkheid om zich te oriënteren en nieuwe ervaringen op te doen, zowel voorafgaand aan hun loopbaan als tijdens hun carrière.
- **Opleiden als kerntaak voor alle organisaties:** het opleiden van medewerkers moet worden beschouwd als een kerntaak voor alle organisaties in de sector. Door gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor het opleiden en ontwikkelen van personeel, kan de kwaliteit en beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel worden verbeterd.
- **Leven lang ontwikkelen:** Het is belangrijk om aandacht te besteden aan een leven lang leren en ontwikkelen, waarbij medewerkers de mogelijkheid hebben om zich voortdurend te blijven ontplooiën, zelfs in andere rollen binnen de sector.

Dit zijn de thema's waar men de gezamenlijkheid kan vinden als het gaat om **capaciteit**:

- **2e spoor (sub-regionaal):** Het stimuleren van medewerkers om over te stappen van de ene naar de andere sector kan voordelen bieden voor zowel de medewerkers zelf als de organisaties. Door de mogelijkheid te creëren voor medewerkers om een tweede carrièrespoor te volgen, ontstaat er een win-winsituatie.
- **ZZP-vraagstuk (sub-regionaal/provinciaal):** Het vraagstuk rondom ZZP'ers is veel besproken tijdens de interviews. Hoewel niet iedereen dit als een probleem benoemt, is men het er wel over eens dat er een disbalans bestaat tussen medewerkers in loondienst en ZZP'ers. Naast de negatieve effecten op het werkplezier van vaste medewerkers, worden de kosten van ZZP'ers nu als een gezamenlijk probleem ervaren. Een mogelijke oplossingsrichting is het gezamenlijk organiseren van een ZZP-pool, hoewel dit niet voor iedereen de ideale oplossing is.
- **Creëren gezamenlijke flexpool (sub-regionaal en in samenwerking met ZZP'ers):** Het oprichten van een gezamenlijke flexpool, in samenwerking met ZZP'ers, kan een effectieve aanpak zijn om de behoefte aan flexibele inzet van personeel te vervullen. Door gezamenlijk een flexpool te organiseren, kunnen zorgorganisaties beter inspelen op piekmomenten en tegelijkertijd de belangen van ZZP'ers behartigen.
- **Samen vaste contracten bieden (allen):** Een gedeelde aanpak om vaste contracten aan te bieden aan medewerkers is van essentieel belang. Door gezamenlijk vaste contracten aan te bieden, wordt stabiliteit en werkzekerheid gecreëerd, wat niet alleen ten goede komt aan de medewerkers, maar ook aan de kwaliteit van zorg.

Door gezamenlijk aan deze thema's te werken en de gezamenlijkheid te vinden, kunnen de uitdagingen op het gebied van werving, selectie, opleiding en ontwikkeling worden aangepakt en kan de zorgsector in Limburg versterkt worden. Het is een oproep aan alle betrokken organisaties om samen te werken en te streven naar een gezamenlijke aanpak voor het realiseren van deze doelen.

7.4 Randvoorwaarden voor succes

Om de bovenstaande ideeën te kunnen realiseren, zijn enkele belangrijke stappen nodig. Dit omvat onder andere:

- Het samenvoegen of flexibeler maken van collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) om een gezamenlijke aanpak mogelijk te maken.
- Het gelijk maken van functies en de manier waarop deze worden beoordeeld, zodat er duidelijkheid en gelijkheid ontstaat binnen de sector.
- Het creëren van een juridisch fundament voor samenwerking, om deze te ondersteunen en te versterken.
- Samen optrekken richting financiers, om de benodigde middelen en ondersteuning te verkrijgen.

Men is het erover eens dat een aanpak op sub-regionaal niveau het meest praktisch is voor de meeste onderwerpen. Dit vereist de betrokkenheid van een aantal partijen die bereid zijn om samen te werken. Met focus, het juiste mandaat en door klein te beginnen, kunnen we de eerste stappen zetten. "We moeten gewoon gaan beginnen" wordt vol overtuiging gezegd.

De randvoorwaardelijke thema's vragen meer lef en moed. Ze gaan misschien verder dan wat we gewend zijn, maar we erkennen dat Zorg aan Zet hierin mogelijk een waardevolle rol kan spelen.

Met een duidelijke visie, vastberadenheid en de bereidheid om uit onze comfortzone te stappen, kunnen we samen de voorwaarden creëren die nodig zijn om de zorgsector te versterken.

8 Slotwoord

De ervaringen en inzichten van de geïnterviewden vormen een waardevol kader voor het aangaan en evalueren van samenwerkingsverbanden. Zij hebben zowel helpende als belemmerende factoren benoemd die van cruciaal belang zijn bij het succesvol maken van samenwerking. Dit kader biedt een richtlijn voor bestuurders en HR-managers om de huidige netwerkrelaties kritisch te bekijken op hun nut, noodzaak en opbrengsten.

De geïnterviewden doen niet alleen een beroep op elkaar en andere leiders in de sector, maar ook een oproep. Ze roepen op tot het nemen van meer maatschappelijke verantwoordelijkheid en het loslaten van het eigen organisatiebelang als uitgangspunt. Het gaat erom dat het collectieve belang en de gemeenschappelijke doelen centraal staan in de samenwerking, boven individuele belangen.

Met deze aanpak en visie speelt Zorg aan Zet een actieve rol in het bevorderen van samenwerking en het creëren van een veerkrachtige zorgsector. Ze erkent dat gezamenlijkheid en kennisdeling essentieel zijn om de uitdagingen van de zorg aan te gaan en te zorgen voor voldoende zorgcapaciteit. Door te inspireren, te verbinden en samen te werken, streeft Zorg aan Zet naar een duurzame en toekomstbestendige zorgsector waarin iedereen zijn steentje bijdraagt.



Begin gewoon en begin samen!


Ik kom graag met je in contact!


Deze publieksversie is een samenvatting van een uitgebreider verkenningsrapport. Wil je die ontvangen en/of eens sparren over deze thema's, dan kom ik graag met je in contact!




Vivian Haine


Directeur-bestuurder

 06 21 32 57 76

 v.haine@zorgaanzet.org



 www.zorgaanzet.org

 0475 577 555