

Meerjarenagenda 2025

Versie augustus 2020

Inhoudsopgave

1 Meerjarenagenda 2025

3

2 Trends en factoren

4

3 Strategische thema's en doelen voor Zorg, Welzijn en onderwijs

6

4 Samen doelen bereiken

8

1 Meerjarenagenda 2025

In Midden- en Zuid-Gelderland zijn 120 zorg- en welzijnsorganisaties verenigd in WZW, Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn. Samen met onze partners werken wij aan de gezamenlijke missie: balans op de arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn, zodat er altijd kwaliteit en toegankelijkheid van zorg en maatschappelijke dienstverlening is.

In de regio zijn continu voldoende goed toegeruste medewerkers nodig om aan die kwalitatieve en kwantitatieve vraag te kunnen voldoen. Om dit te realiseren hebben we een regionaal strategische meerjarenagenda 2025 ontwikkeld, die richting geeft aan het (toekomstig) samenwerken in de regio. Met de strategie willen we een antwoord geven op nieuwe ontwikkelingen in Zorg, Welzijn, het onderwijs en de arbeidsmarkt in de regio. De doelen zijn niet in beton gegoten: we zetten de maatschappelijke opgave centraal en blijven aansluiten op de ontwikkelingen.

Missie

Balans op de arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn, zodat er altijd kwaliteit en toegankelijkheid van zorg en maatschappelijke dienstverlening is.

Visie

De regionale opgave vraagt om een integrale, innovatieve aanpak en samenwerking tussen zorg- en welzijnswerkgevers, onderwijspartners en stakeholders.

KERNWAARDEN

Verbindend

WZW verbindt vanuit gedeeld eigenaarschap.

Inventief

WZW is vindingrijk, ziet kansen en reikt oplossingen aan voor vraagstukken die spelen.

Persoonlijk

WZW kent haar leden, onderwijspartners en stakeholders persoonlijk. Vanuit vertrouwen en korte lijnen werken we samen.

Daadkrachtig

WZW vertaalt visie naar strategie en realiseert met energie en lef.

Rollen

- Vertalen en duiden van ontwikkelingen en trends die van invloed zijn op de regionale arbeidsmarkt
- Netwerk- en agendatafels faciliteren en versterken
- Kennis en initiatieven delen, verbinden en opschalen
- Aanjagen en verbreden van regionale samenwerking ten behoeve van arbeidsmarktinnovaties
- Regionale belangen, knelpunten en successen agenderen op landelijk niveau en andersom
- Positioneren van Zorg en Welzijn
- Voordelen en dienstverlening bieden

Branches

- | | |
|---------------------------------------|---------------------|
| - Ziekenhuizen, UMC | - Gehandicaptenzorg |
| - Geestelijke gezondheidszorg | - Jeugdzorg |
| - Eerstelijns zorg | - Sociaal werk |
| - Verpleging, verzorging en thuiszorg | - Kinderopvang |

2. Trends en factoren

De relevante trends en factoren bij het nadenken over onze strategie voor arbeidsmarkt en onderwijs in Zorg en Welzijn in onze regio voor de periode 2020 – 2025:

Samenleving

De bevolking verandert van samenstelling

- Nederland vergrijsd (meer ouderen) en ontgroent (minder jongeren).
- Potentieel informele zorg neemt af.
- Nederland wordt multicultureler.

Eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid zijn nieuwe uitgangspunten

- De focus van beleid ligt op zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van burgers, patiënten en werknemers.
- Van werkenden wordt verwacht dat zij duurzaam inzetbaar blijven.

Het denken over relevante thema's voor Zorg en Welzijn verschuift

- In toenemende mate verschuift de beleidsuitvoering van landelijk naar regionaal niveau.
- Het denken over gezondheid verschuift naar positieve gezondheid: van ziekte en behandeling naar preventie en vitaliteit.
- (On)veiligheid is een steeds belangrijker maatschappelijk thema.

Generaties kennen een verschil in wensen en positie

- Jongeren (tot 35 jaar) hebben andere wensen voor wat betreft werk dan ouderen.
- Cruciale posities worden nu vooral door 50-plussers ingevuld, die vaak vanuit andere principes denken dan jongeren.

Vraag naar zorg en maatschappelijke dienstverlening

De vraag naar zorg en maatschappelijke dienstverlening verandert en neemt toe

- Het aantal zorgbehoevende mensen en de complexiteit van zorg nemen toe.
- Cliënten (en naasten) hebben meer toegang tot informatie, worden mondiger, stellen meer eisen en beoordelen de zorg.
- Door de zorg- of ondersteuningsvraag als uitgangspunt te nemen, ontstaan andere samenwerkingsverbanden.

Beleid

Het huidige beleid ondersteunt het behalen van doelen in Zorg, Welzijn en onderwijs onvoldoende

- De veranderlijkheid van landelijk/regionaal/gemeentelijk beleid bemoeilijkt het werk van onderwijs en Zorg en Welzijn.
- In de formulering van beleidsdoelen vindt een verschuiving plaats: van doelen per sector naar doelen per regio.
- Subsidies zijn voornamelijk voor de VVT, wat brede/branche overstijgende samenwerking niet bevordert.
- Er liggen veel kansen in branche overstijgend samenwerken.

Overdaad aan regels in Zorg en Welzijn

- Regels vanuit de zorg- en welzijnsorganisaties zelf bemoeilijken het werk en de samenwerking.
- Afschaffen van niet-wettelijke regels blijkt moeilijk.
- Zorgverzekeraars geven regelruimte, deze kan de regio beter benutten.

De strenge regulering in Zorg, Welzijn en onderwijs leidt tot tegenbewegingen

- Doorgesloten systeemdenken leidt tot een beweging richting 'de bedoeling'.
- Er worden private zorg-, welzijns- en onderwijsorganisaties opgericht.

De overheid stuurt op verschuiving van taken, inclusie en vermindering van regeldruk

- De overheid wil met 'De juiste zorg op de juiste plek' zorg verminderen, verplaatsen en vervangen.
- De overheid helpt de administratiedruk te verminderen met het programma 'Ontregel de Zorg'.
- De overheid stuurt op een inclusieve samenleving, waarin iedereen mee kan doen en erbij hoort.

2. Trends en factoren

Onderwijs

Onderwijsorganisaties kijken over hun grenzen heen

- Onderwijs leidt steeds meer op in co-creatie met het werkveld.
- Onderwijs combineert niveaus (mbo, hbo, wo) en disciplines om samenwerking in de praktijk te verbeteren.
- Onderwijs-, en zorg- en welzijnsorganisaties willen gelijkwaardige professionaliseringspartners zijn.

Onderwijs bereidt studenten voor op eigen regie

- Onderwijs biedt steeds meer gepersonaliseerd leren waarbij studenten zelf regie hebben.

De positie van leren in een mensenleven verandert: leren wordt een lifestyle

- Mensen blijven hun hele leven leren, ook op andere manieren dan via formeel onderwijs.
- De scheiding tussen (formeel) onderwijs en professionalisering tijdens de loopbaan vervaagt.

Zorgaanbod

Het aanbod van Zorg en Welzijn verruimt, maar is niet voldoende

- De wachtlijsten nemen toe, met name in de Jeugdzorg en GGZ.
- Doordat de bevolking in sterk tempo vergrijsd is een verdubbeling van de ouderenzorg nodig.
- Er komen in onze regio wel meer kleine aanbieders, zoals particuliere wooninitiatieven en zorgboerderijen.
- Er ontstaan verschillende vormen van wonen met nabijheid van zorg en welzijn.

Er worden andere competenties gevraagd van zorg- en welzijnsmedewerkers

- De relatie tussen medewerker en zorg-/hulpvrager wordt belangrijker: samen werken ze aan het bevorderen en behoud van kwaliteit van leven.
- Medewerkers moeten omgaan met een toenemende diversiteit aan zorg-/hulpvragers.
- Medewerkers moeten omgaan met ethische vraagstukken door een verschuiving van cure naar care.
- Medewerkers voeren steeds vaker zelf regie op de uitvoering van hun werk.
- Medewerkers moeten samenwerken met een diversiteit aan specialisten.
- Medewerkers moeten technologische toepassingen gebruiken en digitaal vaardig zijn.

Arbeidsmarkt

Zorg en Welzijn kampt met toenemende arbeidsmarkttekorten

- Er is een tekort aan medewerkers binnen de sector door uitstroom, vergrijzing en verzuim.
- Door gebrek aan geschikte stageplekken stoppen studenten vroegtijdig hun opleiding.
- Het gebrek aan begeleidingscapaciteit vermindert het aantal stageplekken.
- Steeds meer medewerkers gaan als zzp'er werken.

Leren en werken in Zorg en Welzijn wordt minder populair

- De administratieve lastendruk is hoog, wat het plezier in het werk vermindert.
- Verhalen over hoge werkdruk maken dat jongeren voor een ander beroep kiezen.

De werkdruk verhoogt door andere organisatie van Zorg en Welzijn

- De werkdruk neemt toe door het verschuiven van taken naar de eerste lijn.
- Ook de druk op de informelere zorg (mantelzorg en vrijwilligers) neemt toe.

Zorg- en welzijnsorganisaties werken actief samen aan arbeidsmarktvragestukken

- Toenemende samenwerking op thema's als goed werkgeverschap en HR, anders werken en opleiden.

Technologie

De (technologische) veranderingen zijn moeilijk voorspelbaar terwijl ze grote impact hebben

- Omdat (technologische) ontwikkelingen snel en sprongsgewijs verlopen is het moeilijk om er op te anticiperen.
- Jongeren zijn vaak goed toegerust om nieuwe technologie te begrijpen en hanteren.

Technologie neemt een steeds grotere plek in binnen Zorg en Welzijn

- Technologie wordt vaak als oplossing gezien voor arbeidsmarkttekorten.
- In onze regio worden bestaande technologische innovaties nog weinig benut.
- e-Health en online participatie nemen toe.

3. Strategische thema's en doelen voor Zorg, Welzijn en onderwijs

Wat zijn onze gezamenlijke strategische doelen voor 2025? En wat gaan we doen om deze te bereiken?

Strategische thema's

1. Goed werkgeverschap
2. Leven Lang Ontwikkelen
3. Innovatie
4. Beeldvorming

Doelstellingen

1. GOED WERKGEVERSCHAP

- We blijven met elkaar in gesprek over het inrichten van (regionaal) goed werkgeverschap, waarin op een duurzame manier wordt samengewerkt.
- We waarderen onze medewerkers en zetten ons in voor hun behoud, zowel voor onze eigen organisatie als voor de regio.
- We bieden werkzekerheid en waar mogelijk vaste contracten van juiste omvang die passen bij de levensfase van medewerkers.
- Als goed werkgever investeren we in een aantrekkelijke, gezonde werkomgeving en dito werkklimaat waardoor we talent duurzaam behouden en uitstroom beperken.
- We motiveren medewerkers om eigen regie te nemen om in Zorg en Welzijn te willen en blijven werken.
- We hebben verbinding met onze medewerkers door heldere informatievoorziening.

2. LEVEN LANG ONTWIKKELEN

- Onze regio beschikt duurzaam over voldoende gekwalificeerde medewerkers.
- Eigen verantwoordelijkheid voor een leven lang ontwikkelen is ingebed in onze cultuur.
- We investeren als goed werkgever in de ontwikkeling van leidinggevenden.
- Medewerkers nemen eigen regie om zich te ontwikkelen op hun werkplek en daarbuiten.
- Vanuit partnerschap werken Zorg, Welzijn en onderwijs samen aan onderwijsvernieuwingen.
- We verhogen samen het aantal en de kwaliteit van stage- en opleidingsplaatsen.
- We bieden kansen voor mensen uit andere sectoren en werven gezamenlijk.
- We vergroten of houden de instroom bij zorg- en welzijnsopleidingen tenminste stabiel.
- We sluiten met de competentieontwikkeling aan bij de taken van de toekomst en de daarvoor benodigde competenties.
- We informeren medewerkers tijdig over ontwikkelingen in Zorg en Welzijn, zodat ze zich hierop kunnen voorbereiden.

3. Strategische thema's en doelen voor Zorg, Welzijn en onderwijs

3. INNOVATIE

- We werken samen vanuit een gezamenlijke visie aan het anders organiseren van werk en (sociale en technologische) innovaties.
- Vanuit partnerschap werken Zorg, Welzijn, onderwijs en overheid samen aan concrete projecten om sociale en technologische innovaties verder te brengen.
- We sluiten aan bij bestaande netwerkverbanden en innovatieprogramma's, verbreden initiatieven, benutten ervaring en delen kennis.
- We experimenteren en inspireren gezamenlijk met (zorg)technologie en voeren bevindingen door in onze organisaties.

4. BEELDVORMING

- We zijn samen verantwoordelijk voor het continu werken aan een goed imago van de sector Zorg en Welzijn.
- We werken aan het versterken van het imago van Zorg en Welzijn als werkgever (employer branding) met doelgroepgerichte (regionale) arbeidsmarktcommunicatie.
- We zorgen voor realistische voorlichting voor iedereen die zich oriënteert op leren en werken in Zorg en Welzijn.
- We investeren in het uitspreken van waardering voor de medewerkers van Zorg en Welzijn, opdat zij met trots en enthousiasme hun werk uitdragen.

Uitgangspunten regionale samenwerking

Verantwoordelijkheid

- We stellen onze regionale maatschappelijke opgave centraal.
- We werken samen aan goed werkgeverschap.
- We werken vanuit gedeelde verantwoordelijkheid en zijn hierop aanspreekbaar.

Gelijkwaardigheid

- We respecteren elkaar als gelijkwaardig partner.

Saamhorigheid

- We hebben één verhaal naar buiten over (het waarom van) onze doelen.
- We delen onze kennis, ervaring, successen en mislukkingen en leren ervan.
- We werken samen vanuit vertrouwen.

Lef

- We staan open voor niet-alledaagse oplossingen en experimenten.

Resultaat- en ontwikkelgerichtheid

- We werken aan concrete resultaten met positieve impact op onze regio.
- We betrekken cliënten en medewerkers.

4. Samen doelen bereiken

Hoe gaan we deze doelen bereiken? Daartoe hebben we een strategie geformuleerd. Deze is tot stand gekomen vanuit ledenbezoeken, bestuurlijke/HR-agendaafels, leernetwerken, onderzoeken etc. Ook heeft een afvaardiging van bestuurders en HR-managers (vanuit alle branches en onderwijspartners) onder begeleiding van de Argumentenfabriek in meerdere denksessies een strategie geformuleerd op de thema's. Deze zijn uitgesplitst naar doelgroep: **B=bestuurder**, **S=Staffunctie** en **L=lijnmanagement**. De organisaties, onderwijs en overheid werken samen in hetgeen we gaan doen. In hoe we de activiteiten vormgeven, worden de perspectieven van cliënten en medewerkers meegenomen.

In gezamenlijkheid worden er nog meer acties opgepakt in de samenwerking rondom de arbeidsmarkttekorten. Dat gebeurt binnen het zorgbrede regionale Actieprogramma *Waard om voor te werken!* www.waardomvoortewerken.nl.

4.1 Goed Werkgeverschap

B	We versterken het netwerk en formuleren een gezamenlijke visie en agenda aan onze (bestuurlijke) agendatafels.
	We gebruiken arbeidsmarktinformatie en de duiding van ontwikkelingen en trends ter aanscherping van ons strategisch beleid.
	We analyseren de (formele) knelpunten voor samenwerking en zoeken er oplossingen voor.
	We formuleren gezamenlijke uitgangspunten voor de manier waarop we met medewerkers omgaan.
	We bevorderen werkplezier en vitaliteit van medewerkers op alle organisatieniveaus, zodat ze willen en blijven werken in de sector.
	We vragen medewerkers hoe we hun werk aantrekkelijker kunnen maken en verwerken dit in (HR)beleid.
	We bieden arbeidscontracten waarmee medewerkers voor meerdere werkgevers kunnen werken.
	We leren medewerkers om in de keten (samen) te werken.
	We zetten actief in op de waardering van medewerkers om hen voor onze sector te behouden.
	We sturen op gewenste mobiliteit zodat medewerkers elke vijf jaar van werkplek en/of organisatie kunnen wisselen.
	We nemen mensen zonder diploma aan en leiden ze op terwijl ze werken.
	We zoeken samen oplossingen voor de flexibilisering van arbeid.
S+L	We begeleiden nieuwe medewerkers, zij-instromers en stagiairs optimaal om ongewenste uitstroom te voorkomen.
	We bieden elkaar stages en oriëntatieplekken zodat medewerkers in meerdere branches ervaring kunnen opdoen.
	We werken aan concreet beleid ter behoud van medewerkers.
	We zorgen dat we weten waarom en waarheen medewerkers vertrekken zodat we hier beleid op kunnen maken.
	We zorgen dat medewerkers zelf regie hebben op hun inzetbaarheid en daardoor vitaal hun pensioen kunnen halen.

4. Samen doelen bereiken

4.2 Leven Lang Ontwikkelen

B	We ontwerpen een structuur waarbinnen onderwijs, zorg- en welzijnsorganisaties met en van elkaar leren, op alle niveaus.
	We ontwerpen leer- en ontwikkeltrajecten voor alle doelgroepen met, voor en vanuit meerdere organisaties.
	We ontwikkelen initiatieven die bijdragen aan het stimuleren van een positieve leercultuur.
	We faciliteren dat medewerkers bij andere zorg- en welzijnsorganisaties kunnen leren dan de organisatie waarvoor ze werken.
	We stellen onze opleidingsactiviteiten open voor alle zorg- en welzijnsmedewerkers.
	We investeren in inspirerende werkomgevingen om het potentieel van werkplekleren optimaal te benutten.
	We faciliteren leidinggevenden om de veranderingen binnen het werkveld en de organisaties succesvol te volgen, begeleiden en leiden.
	We onderzoeken de mogelijkheid van een regionaal LLO-fonds voor medewerkers in Zorg en Welzijn.
S+L	We analyseren de taken van de toekomst en de daarbij benodigde competenties, zodat we ons onderwijs daarop kunnen aanpassen.
	We ontwerpen flexibele leertrajecten waarbij we formeel en informeel leren combineren, zodat meer mensen leren in hun leven kunnen inpassen.
	We bespreken met medewerkers welke kant hun werk en hun ontwikkeling op gaat en hoe we deze bij elkaar brengen.
	We faciliteren dat medewerkers bij andere zorg- en welzijnsorganisaties kunnen leren dan de organisatie waarvoor ze werken.
	We bieden trajecten waarin medewerkers deelcertificaten kunnen behalen.
	We helpen zij-instromers de overstap te maken naar werken in Zorg, Welzijn en onderwijs.
	We bieden met ons gezamenlijke Transitiebedrijf (toekomstige) medewerkers loopbaanbegeleiding, coaching en training om hun talent op de juiste plek in te kunnen zetten.

4. Samen doelen bereiken

4.3 Innovatie

B	We ontwikkelen een gezamenlijke visie op het gebied van innovatie en werken deze uit in een concrete innovatieagenda.
	We delen ontwikkelingen met medewerkers en bespreken met hen hoe we innovatie in hun werk op een goede manier kunnen vormgeven.
	We organiseren het werk anders zodat medewerkers meer eigen regie op hun werk krijgen.
	We voeren jaarlijks samen vijf experimenten uit om ondanks schotten optimale zorg en ondersteuning te bieden.
	We experimenteren gezamenlijk met (zorg)technologie, en voeren bevindingen door in onze organisaties.
	We creëren een open cultuur rondom (zorg)technologie en de inzet daarvan.
	We schrappen onnodige regels zodat we minder tijd kwijt zijn aan administratie.
	We nemen alleen beleidsbeslissingen op gebied van innovatie waarbij jonge mensen (medewerkers en studenten) betrokken zijn.
S+L	We werken efficiënter door slimmere inrichting van onze werkprocessen en delen dit.
	We organiseren regionale werkateliers waarin jongeren digitale vaardigheden overdragen aan medewerkers.

4.4 Betekenisvolle Beeldvorming

B	We nemen samen verantwoordelijkheid voor continue beeldvorming van onze sector.
S+L	We werken samen aan campagnes om het werken en leren in onze sector te promoten.
	We werken samen aan het neerzetten van onze employer branding en zorgen dat iedereen laagdrempelig kennis kan maken met en zich een beeld kan vormen van werkgevers en opleiders in Zorg en Welzijn.
	We zorgen voor positief realistische voorlichting aan diverse doelgroepen zodat zij weloverwogen kunnen kiezen voor leren en/of werken in onze sector. Daarbij zetten wij medewerkers als ambassadeur in.
	We bieden met ons gezamenlijke loopbaanplatform Werkeninzorgenwelzijn.nl een plek met alle informatie en vacatures voor iedereen die wil leren en werken in de sector.
	We verwijzen geïnteresseerden via ons regionaal Infopunt Ik Zorg naar alle mogelijkheden die er zijn om te leren en werken in Zorg, Welzijn en onderwijs.
	We betrekken medewerkers uit Zorg en Welzijn actief bij het uitdragen van beroepstrots en een positief beeld over de mogelijkheden van leren en werken in Zorg en Welzijn.



**WERKGEVERSVERENIGING
ZORG EN WELZIJN**