



Koersvast laven

Strategisch beleidsplan
WGZ Zorg en Welzijn
2017-2020



De context

De economie herstelt, de werkgelegenheid groeit weer. De Nederlandse arbeidsmarkt verandert in een rap tempo. De sector zorg en welzijn neemt daarbij een bijzondere positie in. Het aantal werknemers en de financiële omvang hebben een grote impact op de arbeidsmarkt en de economie. De arbeidsmarkt in de sector is in hoge mate geregionaliseerd, al verschilt het aandeel in de totale beroepsbevolking per regio niet veel. De periode van bijna autonome groei is voorbij. Stelselwijzigingen en bezuinigingen hebben geleid tot veranderingen in de wijze waarop de sector is georganiseerd en de aard en omvang van het aanbod. Dit ging niet alleen gepaard met een verlies van werkgelegenheid, maar heeft ook tot gevolg dat andere eisen aan medewerkers worden gesteld. Het beeld wordt meer diffuus. Als gevolg van marktwerking kan de ene werkgever groeien, terwijl een ander juist krimpt. Sommige functies nemen in omvang en belang toe, terwijl andere juist krimpen of zelfs verdwijnen. Professionele zorg richt zich steeds meer op hoog complexe zorgvraag, terwijl voor basiszorg vooral gekeken wordt naar de patiënt zelf en diens familie of sociale netwerk. Dat betekent ook dat professionele aanbieders minder werk hebben voor lager gekwalificeerde medewerkers. Dit werk zal deels verdwijnen, soms naar het informele circuit, maar deels ook terugkomen in de vorm van persoonlijke dienstverlening. Voor andere sectoren, zoals de schoonmaakbranche, biedt dit weer mogelijkheden. Marktwerking leidt tevens tot de toetreding van nieuwe aanbieders op de markt en meer zzp'ers. In dit dynamische krachtenveld wordt het steeds moeilijker te komen tot een door alle werkgevers gedragen collectieve aanpak van arbeidsmarktvraagstukken in de regio. Zorg- en welzijnsinstellingen verbinden zich steeds sterker met andere sectoren. Het aantal cross-overs groeit en er worden verbindingen gezocht met andere disciplines.

De afhankelijkheid van politieke besluitvorming (zowel op lokaal, als landelijk niveau) en snel wisselende omstandigheden (aanbestedingstrajecten met een korte horizon en veranderende voorwaarden en eisen) leiden tot toenemende onzekerheid bij werkgevers over hun toekomst. Dit kan nog eens worden versterkt door financiële risico's op het gebied van vastgoed en eisen van banken waar het gaat om eigen vermogen, bedrijfsvoering en rendement.

De toenemende en steeds complexer wordende vraag moet worden opgevangen binnen steeds stringenter budgettaire kaders. Daar waar de klant deels zelf keuzes wil kunnen maken en de aanbieder daarop moet inspelen, worden de randvoorwaarden en kaders grotendeels bepaald door gemeenten, zorgkantoren en ziektekostenverzekeraars. Daarnaast is echter ook sprake van een toenemende eigen inkoopkracht. Gemeenten rekenen partijen niet alleen af op de geleverde diensten, maar ook op sociaal- maatschappelijk rendement en inzet voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook zorg- en welzijnsorganisaties blijven een beroep doen op de inzet van vrijwilligers en zijn op zoek naar langdurige verbindingen. Het belang van werk neemt toe. Dat leidt ook tot meer medewerkers met verschillende arbeidscontracten en als gevolg daarvan grotere afstemmingsvraagstukken. Van medewerkers worden, door de groeiende mogelijkheden van technologie bij diagnostiek en behandeling, alsook bij het versterken van de zelfredzaamheid van zorgvragers, nieuwe vaardigheden verwacht. De mogelijkheden nemen toe, waardoor kennis snel verouderd. Kennis is gemakkelijker toegankelijk, niet alleen voor professionals. Zij zullen daarom vaker worden aangesproken op hun keuzes en handelen door patiënten of hun vertegenwoordigers.

De ogenschijnlijke tegenstelling tussen het belang van werkgevers en werknemers verdwijnt. Beiden hebben belang bij goede verhoudingen. Medewerkers dienen te beschikken over eigentijdse kennis en vaardigheden. De technologische ontwikkeling maakt meer mogelijk, maar vraagt tegelijkertijd ook het een en ander van de professional. Terwijl aan de ene kant steeds meer specialistische



kennis nodig is, neemt de vraag naar medewerkers met een generalistische insteek eveneens toe. Dit stelt organisaties voor grote uitdagingen.

Zorgverleners moeten in staat zijn zorgvragers te helpen zelf regie te voeren, waarbij zij moeten inspelen op de toenemende culturele diversiteit. Medewerkers worden, net als hun werkgever, steeds vaker aangesproken op 'outcome' en 'output' in plaats van op geleverde 'input'. Met andere woorden: het rendement van handelen. Verwacht wordt dat zij het instellingsbelang loslaten en redeneren vanuit het cliëntbelang.

De combinatie werk-privé krijgt een nieuwe dimensie. De combinatie-druk wordt hoger, doordat steeds meer mensen werkzaam in de sector zorg en welzijn, tevens mantelzorgtaken op zich nemen.

Het aantal tijdelijke arbeidscontracten neemt toe, terwijl werknemers veelal wel behoefte hebben aan meer zekerheid, waarbij het zowel om werkzekerheid als inkomenszekerheid gaat. De groei van het aantal zzp'ers is daarom deels een negatieve keuze: een gebrek aan mogelijkheden om ergens vast aan de slag te gaan. Deels ook een positieve keuze: een manier om vanuit een zelfstandige positie extra werk en inkomen te genereren.

Het beleid rondom arbeidsmarkt en sociale zekerheid is erop gericht risico's in toenemende mate neer te leggen bij individuele werkgevers en werknemers. Werknemers worden steeds meer aangesproken op hun individuele verantwoordelijkheid op het gebied van loopbaan en persoonlijke ontwikkeling, gezondheid en duurzame inzetbaarheid. De overheid wil wel faciliteren en ondersteunen, maar minder vaak risicodragende partij zijn.

De Vereniging

De vereniging rekt Overijssel en Noord- en Oost-Gelderland tot haar werkgebied. Daarbinnen worden vier arbeidsmarktregio's onderscheiden, die ieder een eigen, op de regio gerichte aanpak vragen. Dit mede gezien de verschillen in achtergrond, organisatiegraad en regio-specifieke uitdagingen. Het lidmaatschap van de vereniging is geen vanzelfsprekendheid. Het werkveld zorg en welzijn wordt steeds diverser en kent steeds meer verschijningsvormen. De toegevoegde waarde van het lidmaatschap kan daarmee voor elke instelling anders zijn, maar moet niettemin wel positief zijn.

Voor de vereniging relevante beleidsthema's vragen steeds meer om een sector-overstijgende aanpak en daarom ook een brede samenwerking. Dit op basis van zowel 'halen' als 'brengen'. De vereniging wordt gevraagd naar haar kennis en expertise, maar moet ook een beroep kunnen doen op haar partners. Dit geldt zowel binnen de regio als op landelijk niveau. Op landelijk niveau vindt bundeling van krachten en uitwisseling van kennis plaats via Stichting RegioPlus. De adagia 'Samen sta je sterk' en 'Vele schouders maken licht werk' gelden ook hier. Een partnerschap met het beroepsonderwijs is vanzelfsprekend. Tegelijkertijd behoren zorg en kwaliteit van leven niet tot het exclusieve domein van de sector zorg en welzijn. Arbeidsmarkt- en personeelsvoorziening in de sector zorg en welzijn zijn voor meer partijen van belang en vragen van de vereniging dan ook structurele verbindingen met andere stakeholders. Dit stelt eisen aan bestuur en bureauorganisatie. Eisen die de vereniging heeft geëxpliciteerd in vier kernwaarden van waaruit wordt gehandeld: verbindend, integer, vakbekwaam en effectief.



De vereniging heeft vier functies/rollen gedefinieerd: belangenbehartiging, kenniscentrum, beleidsontwikkeling en operationeel dienstverlener. De activiteiten zijn geclusterd in vier programmalijnen:

1. Strategisch arbeidsmarktbeleid
2. Werven met beleid
3. Kwalificeren voor zorg en welzijn
4. Beleid duurzame inzetbaarheid

Betaalde dienstverlening op het gebied van werving en selectie, testen en loopbaanadvisering wordt aangeboden onder het label 'ZorgSelect'. Ook voor deze dienstverlening geldt een 'product-life-cycle' en bestaat behoefte aan vernieuwing en diversificatie.

Voor de bekostiging van haar activiteiten is de vereniging deels afhankelijk van contributie-inkomsten. Betaalde dienstverlening wordt aan leden tegen kostprijs aangeboden. De nauwe samenwerking met andere partijen heeft vaak als voordeel dat ook kosten kunnen worden gedeeld. De vereniging kan rekenen op een meerjarige bijdrage van Stichting RegioPlus voor de uitvoering van activiteiten in de diverse programmalijnen. Stichting RegioPlus ontvangt hiervoor subsidie van het ministerie van VWS. Overigens ontwikkelt de vereniging regelmatig plannen en projecten waarbij een beroep wordt gedaan op Europese, nationale, provinciale of regionale fondsen. De gecombineerde inkoopkracht van de leden maakt dat de vereniging ook kortingsafspraken kan maken en aan de andere kant financieel voordeel voor de leden kan bewerkstelligen. Een deel van het aldus verkregen voordeel wordt gebruikt om de kosten van het verenigingsbureau te dekken. De vereniging zoekt bij voorkeur samenwerkingspartners waarmee meerjarige relaties worden aangegaan, waarbij zowel voor de vereniging, als voor de samenwerkingspartner sprake is van een win-win situatie.

De koers

De vereniging staat voor voldoende en goed opgeleide medewerkers in zorg en welzijn, nu en in de toekomst. Ze streeft naar zelfstandig opererende medewerkers, die duurzaam, maar ook breed inzetbaar zijn en in staat zijn in te spelen op de culturele diversiteit van zorgvragers. De vereniging rekent het tot haar taak betrokkenen helder zicht te bieden op het beschikbare werk. Dit vraagt een transparant aanbod van werk en tijdelijke klussen en opdrachten.

De voortdurende veranderingen aan zowel de vraag- als aanbodzijde leiden ertoe dat geen sprake is van evenwicht. De vereniging streeft er wel naar die balans te bereiken. Dit doet zij door invloed uit te oefenen op de opleiding van nieuwe beroepskrachten, waarbij zowel de omvang als inhoud van de opleidingen aan de orde is. Daarnaast streeft de vereniging ernaar het vacature-aanbod transparant te maken en werkzoekenden meer zicht te geven op de vraag of zij beschikken over de gevraagde kwalificaties. Ook tracht zij bruggen te slaan tussen de behoeften van werknemers en wat werkgevers kunnen bieden.

De arbeidsmarkt in zorg en welzijn vraagt bij uitstek een regionale aanpak. Het zorgaanbod dient in de regio vorm te krijgen en medewerkers dienen in de eigen omgeving gevonden en opgeleid te worden. Personele knelpunten in de zorgketen hebben direct invloed elders in de keten. De vereniging faciliteert haar leden met kennis en informatie om in te kunnen spelen op arbeidsmarkt vraagstukken waarvoor zij zich gesteld zien. Ze zet zich in voor de gedeelde belangen van haar leden en speelt daarbij in op de specifieke situatie in Twente, de Achterhoek, de regio IJssel-Vecht (Zwolle en omstreken) en de Stedendriehoek/Noord-Veluwe. De vereniging kiest er



nadrukkelijk voor zich te beperken tot vraagstukken rond personeelsvoorziening. Vraagstukken rond de inhoud van zorg en welzijn dienen elders opgepakt te worden. Het komt frequent voor dat de vereniging ook projecten en activiteiten initieert of ondersteunt, die moeten bijdragen aan het bereiken van het gewenste evenwicht tussen vraag en aanbod. Dergelijke projecten kunnen regionaal geïnitieerd zijn, maar ook voortvloeien uit landelijke trajecten. In dat geval toetst de vereniging of het project past binnen de eigen doelstellingen. Verwacht wordt dat komende jaren meer wisselwerking zal ontstaan tussen landelijke en regionale initiatieven. De beleidsmatige inbreng van WGV Zorg en Welzijn bij de ontwikkeling van landelijke initiatieven zal in de context van Stichting RegioPlus worden geleverd. Het tempo waarin veranderingen optreden ligt steeds hoger, wat het noodzakelijk maakt deze actief te monitoren en sneller in te spelen op veranderingen. Bestaande processen en structuren zijn niet altijd in staat om hiermee om te gaan. Langere termijn structuurdiscussies dienen dan ook vergezeld te gaan van korte termijn interventies: Koersvast laverend.

Hoofdtaken van de vereniging:

- Bestuurders, staf- en lijnfunctionarissen voorzien van kennis over voor hen relevante arbeidsmarkt-vraagstukken en hen ondersteunen bij de vertaling daarvan in hun werk.
- Informeren van de leden over de impact van veranderingen in wet- en regelgeving op de arbeidsmarkt en de veranderende beleidsruimte die hiervan het gevolg is.
- Kennis verzamelen of ontsluiten over de wijze waarop de leden strategische HR-vraagstukken kunnen aanpakken.
- Bijdragen aan goede - op de vraag van werkgevers inspelende - beroepsopleidingen door een actieve rol richting onderwijs te spelen en - op hoofdlijnen - de leden richting onderwijsveld vertegenwoordigen. Daarbij behoort ook aandacht voor de aansluiting van het initieel onderwijs op de beroepspraktijk.
- Zichtbaar en bespreekbaar maken wat de gevolgen zijn van (voorgenomen) beleid van partners voor de arbeidsmarkt en het HR-beleid in zorg en welzijn.
- Verbinden van de leden om hen in staat te stellen informatie te halen en kennis te delen. Er ligt een taak bij de vereniging om dergelijke verbindingen tot stand te brengen en waar nodig te faciliteren. Verbindingen dienen daarbij niet alleen binnen, maar ook buiten de sector te worden gelegd. De vereniging zal daarbij gebruik kunnen maken van een mix van persoonlijk en individueel contact, bijeenkomsten en (digitale) netwerkverbindingen.
- Opzet en uitvoering van concrete projecten en het leveren van diensten die bijdragen aan instroom en mobiliteit, alsook duurzame inzetbaarheid in de sector zorg en welzijn. Transparantie, zowel in het aanbod van werk als in het aanbod van werkzoekenden is daarvoor belangrijk.

Wat betekent dit voor de organisatie?

Om het werkveld goed te kunnen vertegenwoordigen, is een hoge dekkingsgraad en maximale betrokkenheid van de leden noodzakelijk. Het verenigingsmodel sluit daar goed op aan. De betrokkenheid van de diverse werkvelden en (sub)regio's wordt in de samenstelling van het bestuur zichtbaar, waarbij zowel van het bestuur van de vereniging, als de leden commitment aan de zorgbrede governancecode wordt verwacht.

De betrokkenheid van leden dient echter ook zichtbaar te worden in de wijze waarop de bureauorganisatie beleid ontwikkelt en haar activiteiten vorm geeft. Het verenigingsbureau zal leden zowel beleidsmatige, als praktisch-operationele diensten moeten aanbieden, de kwaliteit



daarvan moeten bewaken en zorg dragen voor vernieuwing van dat aanbod, om in te kunnen blijven spelen op de behoeften van de leden. Continuïteit, kwaliteit en flexibiliteit zijn daarin kernbegrippen.

Korte termijn effecten en lange termijn doelstellingen dienen in onderlinge samenhang bekeken te worden en op beide onderdelen zal sprake moeten zijn van een positieve balans. De vereniging zal haar toegevoegde waarde ook zichtbaar moeten (blijven) maken, zowel naar de leden als externe stakeholders.

De vereniging is en blijft een niet op winst gerichte, maatschappelijke organisatie die voor de bekostiging van haar activiteiten deels afhankelijk is van subsidies, deels ook van ledenbijdragen. Voor de continuïteit van de bedrijfsvoering zal de vereniging moeten kunnen blijven terugvallen op een eigen vermogen, dat voldoende is om fluctuaties in de inkomsten op te vangen. Adequate monitoring, goede sturing en flexibiliteit van de bureauorganisatie zijn daarvoor belangrijk. Het jaarlijks aan de ledenvergadering voor te leggen werkplan kan worden gebruikt om te bepalen of het, gegeven de actuele omstandigheden, noodzakelijk is tussentijds van richting te veranderen. De route kan veranderen, het gewenste einddoel blijft gehandhaafd.