

"Straks 70.000
zorgmedewerkers bereikt
door sectorplannen"

Er ligt kracht in de
regio

Uitvoering sectorplannen
bijna afgerond

Waardensturing is vooral
hard werken

Buiten de sector: Symbol
BV

Medewerker-gedreven
innovatie

Digitale registratie
zorgstages

Sterk in je werk: verhaal
van een kandidaat

Nieuws van de verenigi...

André Endeman nieuw
bestuurslid

Op de hoog...

Abonneer u op het
BestuurdersMagazine

Er ligt kracht in de regio

"Hebben we straks voldoende en goed op hun taak toegeruste medewerkers?"

Hoe zorg je dat iedereen tevreden is en blijft? Dat is nog een hele opgave. Alles went. Dus iets waar je een jaar geleden nog heel tevreden over was, lijkt nu al gewoon. Dat betekent dat je vooruitkijkend eigenlijk altijd meer wilt, maar moet leren om in tevredenheid terug te kijken.

Scoren voor open doel geeft minder voldoening dan scoren na een mooie voorzet en een een-tweetje waarbij de doelman het nakijken heeft. Niet alleen het resultaat, maar ook de uitvoering telt. Hoe moeilijker de opgave, hoe groter de voldoening als het gelukt is.

Het wedstrijdje 'wie heeft het beste sectorplan uitgevoerd?' is naar mijn mening overtuigend gewonnen door de regionale werkgeversverenigingen in de zorg. De cijfers liegen er niet om. In een paar jaar tijd zijn zo'n 70.000 scholingstrajecten uitgevoerd, waaronder 10.000 BBL-trajecten. Dat gebeurde in 18 regionale plannen, waarvan WGV Zorg en Welzijn er 4 voor haar rekening nam. Alle plannen komen dicht in de buurt van een 100% benutting van de gereserveerde subsidiebedragen.

In totaal hebben we het dan over 67,5 miljoen euro subsidie op een totale investering van 250 miljoen euro.

Dat zijn de getallen. Het onderliggende proces is echter veel interessanter. We zijn namelijk als regio's in staat geweest om gezamenlijk één raamwerk op te zetten dat ruimte geeft voor differentiatie, terwijl het tegelijkertijd structuur biedt, waardoor helder en transparant gewerkt kon worden. Met één AO/IC; één digitaal systeem waarin alle documentatie wordt vastgelegd; één Shared Service Centrum dat alle documenten controleert; één externe accountant, maar 'last but not least' juist een groot aantal regionale projectleiders die als spelverdeler optraden, aanvallen opzetten en terugvielen als het nodig was. Deze mix is bepalend voor het succes. Het smaakt naar meer. Er ligt kracht in de regio, gebruik die kracht. Er wacht ons een zware wedstrijd, maar wel een interessante. Er staat veel op het spel: hebben we straks voldoende en goed op hun taak toegeruste medewerkers? Dat vraagt een gecoördineerde aanpak met zonedekking. De regio's hebben nu wel een basisplaats verdiend.

Gerard Nederpelt
Directeur WGV Zorg en Welzijn

Uitvoering sectorplannen bijna afgerond

Het is 11 april 2013 als de handtekeningen van kabinet en sociale partners worden gezet onder een Sociaal Akkoord. Daarin is ook een belangrijke plaats ingeruimd voor de inmiddels bekende sectorplannen. Het kabinet stelde 600 miljoen euro beschikbaar voor maatregelen die de arbeidsmarkt en de positie van werknemers versterken. Afgesproken is dat wanneer werkgevers hierin investeren, de overheid voor 50% optreedt als co-financier.

Vanwege de economische crisis destijds zijn sectorplannen mogelijk gemaakt voor de gehele arbeidsmarkt, waarbij in de zorgsector niet alleen de gevolgen van de crisis werden gevoeld, maar er ook een transitie op komst was die andere eisen stelde aan competenties van verzorgend en verplegend personeel.

Inmiddels zijn we bijna aan het eind van de looptijd van deze sectorplannen en blikken we met drie spelers terug op de bereikte resultaten: Petra van Golen (rechts op foto), beleidsmedewerker bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW),

Hans Jansen, consultant van het Agentschap SZW en Martine Duenk, projectleider sectorplannen bij WGV Zorg & Welzijn.

Petra van Golen: "Voor zover het de zorgsector betrof, waren minister Asscher en staatssecretaris Van Rijn betrokken, ieder vanuit hun verantwoordelijkheid voor de arbeidsmarkt. De problematiek in de zorg was duidelijk, daarom is 100 miljoen euro voor de sector aangevraagd. Daarbij is heel constructief door alle zorgpartijen en VWS overlegd over een verdeling van taken. Afgesproken is dat de regio's zorgen voor scholing en opscholing en dat de landelijke zorgpartijen zich met name op mobiliteitstrajecten zouden richten. Uiteindelijk is daar een raamwerk uitgerold dat door alle partijen is ondertekend, waarbij er 32,5 miljoen euro is aangevraagd voor mobiliteitstrajecten en 67,5 miljoen euro voor scholing."

De cijfers zijn middels een filmpje op 22 maart aan demissionair staatssecretaris Van Rijn (VWS) gepresenteerd.

Gezamenlijke administratie

“In onze vier regio’s (Twente, Achterhoek, Stedendriehoek/Noord-Veluwe, IJssel-Vecht) gaat het om ongeveer 8 miljoen netto subsidie”, zegt Martine Duenk. “Die gelden zijn per regio verdeeld, op basis van inwoneraantallen per regio en het aantal fte per zorginstelling. In totaal zijn er uiteindelijk 18 plannen landelijk, waarvan 4 in onze regio. Een belangrijke voorwaarde is uiteraard dat er goed wordt geadmistreerd hoe, wanneer en waaraan het geld wordt besteed. Nu kun je iedereen zijn eigen administratie laten opzetten en het wiel laten uitvinden, maar dat leek ons geen goed idee. We hebben daarom besloten om gezamenlijk een webportal in te richten met daarin alle verplichte middelen en documenten om alles op een eenduidige manier vast te leggen en te verantwoorden.”

“Dat klinkt wat makkelijker dan het in de praktijk was trouwens,” zegt Martine, “want toen het traject startte was de portal natuurlijk nog niet klaar. Toen dat na een aantal maanden wel zo was, was het nog even aanpoten om alle gegevens erin te krijgen. Sommige instellingen zagen me alweer aankomen... Maar je moet er in zo’n situatie wel bovenop zitten, anders komt het er niet. Uiteindelijk is dat goed gelukt. We zitten vanaf het begin regelmatig met alle projectleiders om tafel om de voortgang door te nemen en te kijken in hoeverre we gezamenlijke kennis en ervaring kunnen combineren.”

De webportal is daarvan een goed voorbeeld, want voor de accountant wordt het zo heel overzichtelijk onze gegevens te controleren. En het werkt: er blijken nul fouten in de verantwoording te zitten.” Petra van Golen: “Die samenwerking vind ik tekenend voor de zorgsector, men wil van elkaar leren. Die gezamenlijke administratie van alle 18 zorgregio’s is daarvan een goed voorbeeld.”

Het Agentschap

Het Agentschap SZW voert - onder meer - subsidieregelingen voor het ministerie uit en houdt ook een vinger aan de pols bij de uitvoering van de sectorplannen. Hans Jansen: “Het Agentschap controleert de uitvoering en onderhoudt daarvoor banden met alle partijen. Per regio liggen er afspraken die we redelijk snel gaan monitoren, bijvoorbeeld door te kijken hoe de projectadministratie er uitziet. Dat doen we om op tijd te kunnen signaleren als een projectleider niet de juiste gegevens kan leveren.”

Op pagina 13 van de uitgave over de sectorplannen van Stichting van de Arbeid van 15 maart 2017 staat het artikel [‘De grootste succesfactor van onze sectorplannen is de regionale uitvoering’](#).

De toekomst

Martine Duenk: “Met de sectorplannen is voorzien in een dringende behoefte. Maar er komen weer nieuwe knelpunten aan, denk aan personeelstekorten. De sectorplannen hebben in ieder geval een positieve invloed gehad op de onderlinge samenwerking en het contact met het ministerie. Verder hoop ik dat bij medewerkers het ‘loopbaanbewustzijn’ is toegenomen. Werken zonder leren, zoals dat in het verleden in de zorg mogelijk was, bestaat niet meer.”

Petra van Golen: “Het ministerie van SZW is met een pakket ‘doorstartmaatregelen’ gekomen, met onder andere een subsidieregeling voor experimentele projecten op de arbeidsmarkt van sociale partners en met UWV scholingsvouchers voor werkzoekenden. Die zijn ook bedoeld voor mensen afkomstig uit de langdurige zorg. Het is verder de vraag wat de concrete invloed is van het manifest ouderenzorg van Borst/Gaemers, maar dat is aan een nieuw kabinet.”

Als we dat in een later stadium zouden doen, of pas achteraf, dan heb je een probleem. Het kan ook zijn dat we constateren dat bepaalde maatregelen niet goed van de grond komen en dan kunnen we budget overhevelen naar een andere maatregel die wel goed loopt."

Een onderdeel van de sectorplannen dat heel goed loopt, is de BBL, de beroepsbegeleidende leerweg. In overleg met het Agentschap is dan ook gaande het traject extra geld geïnvesteerd in BBL, ten koste van de kortdurende scholingen. Petra van Golen: "Het zijn projecten van twee tot drie jaar en in die periode gebeurde er veel in het zorglandschap. Als er een verzoek kwam uit een regio om iets te veranderen in het sectorplan, hebben we dit steeds zorgvuldig beoordeeld en goed geluisterd naar de wens van werkgevers. Over het algemeen zagen we dat zorgwerkgevers eerst vooral heel veel mensen wilden bereiken met kortdurende opleidingen, terwijl dat later verschoof naar langer durende, kwalitatieve scholing." Martine vult aan: "Die kortdurende scholing is in ieder geval in onze regio ook wel veel gedaan, maar is niet ingebracht in het plan. Instellingen hebben dat zelf opgelost."

De ambities

Scholingen hebben er uiteindelijk voor gezorgd dat mensen niet zijn weggestroomd naar elders, maar dat ze voor de sector behouden zijn gebleven. Petra: "Als de zorgregio's alle ambities realiseren, zijn straks 70.000 zorgmedewerkers bereikt. Aan het eind van de rit hebben 9.000 medewerkers een BBL gevolgd en zijn ze allemaal opgeschoold van (mbo) niveau 2 naar 3 en van 3 naar 4. Van (hbo) niveau 4 naar 5 ook nog eens 1.000. Bijzonder is dat in de zorg vooral zittende medewerkers zijn geschoold." Hans Jansen: "Het Agentschap heeft als ondergrens gesteld dat je minimaal 60% van je ambitieniveau moet bereiken, dat is in maart 2017 - op basis van de beschikbaar gestelde gegevens door de projectleider - in elke regio al 89% of meer." "Die samenwerking vind ik tekenend voor de zorgsector, men wil van elkaar leren"

Waardensturing is vooral hard werken

Waardensturing is vooral hard werken. Dat is de ervaring van Wybe Sierksma, bestuurder van Stichting Sprank. “Je moet het in de praktijk doen. Aan een papieren document heb je weinig als het niet concreet wordt, als het niet geleidelijk in het DNA van je mensen gaat zitten. Het vergt een constant scherplijpen op alle details. Het moet overal in terugkomen, overal in verankerd zitten.”

'Walk the talk', zo omschrijft de bestuurder het kort en krachtig. Op veel locaties worden in het hele land cliënten met allerhande problematiek opgevangen en dat gebeurt vanuit het christelijk gedachtengoed.

Voor een christelijke organisatie als Stichting Sprank lijkt het wellicht niet zo moeilijk om die waarden te formuleren en ook in de praktijk van alledag uit te voeren. Toch gaat het ook daar allemaal niet vanzelf. “Iedereen weet dat er veel verschillende opvattingen heersen. Neem bijvoorbeeld onderwerpen als liefde, relaties, seksualiteit, vriendjes en vriendinnetjes. Dat gaat ook aan onze cliënten niet voorbij. Vanuit onze waarden gaan we daarmee om.

Dat is niet zwart of wit. Daar voer je het gesprek over.”

[Naar elkaar omzien](#)

Die waarden beginnen, wat hem betreft, niet bij de organisatie of bij de professionals. “Bij ons is de basis dat we naar elkaar omzien. Het is niet zorgen voor of zorgen dat, het gaat om leven met. We komen elkaar tegen en hoe kunnen we elkaar dan behulpzaam zijn. Dát staat voor ons centraal.”

Die waarden moeten bij de organisatie passen, weet Sierksma. “Bijna overal is het motto dat de cliënt centraal staat, maar hoe definiëren we de invulling van zo'n motto? Wat betekent dat in alle facetten van het werk? Hoe voorkom je bijvoorbeeld dat zorg vooral technisch wordt? Als ik bij een medisch specialist slecht nieuws krijg, is het niet vanzelfsprekend dat je met hem ook het gesprek over bijvoorbeeld de zin van het leven aangaat. Binnen de zorg gaat het, vinden wij, ook om menslievendheid. Het is niet alleen een technisch verhaal.”

Voorheen vervulde de verzuiling een soort automatische vulling van de waardencomponent in een organisatie. Die vanzelfsprekendheid van een bekende achtergrond is voor veel organisaties weggefallen. Daarom moet, vindt Sierksma, een organisatie actief aan de slag om te formuleren wat de kern is, waar het nu eigenlijk om draait, wat centraal staat. "En als dat papieren document er is, begint het werk pas."

Veilig voelen

Binnen Sprank is een belangrijke waarde dat iedereen zich veilig voelt. "Maar daarbinnen moet je ook wel het lef hebben om elkaar aan te spreken." Dat geldt onderling, maar ook binnen de driehoek van cliënt, verwant en medewerker, legt Sierksma uit. "Daarom werden trainingen 'Respectvol geven van feedback' opgenomen en kennen we een 'mopperprotocol'.

"Waardensturing vergt een constant scherp-slijpen op details"

Mopperen is, voor Sprank, als regel een voorloper van een klacht. "En voorkomen is beter dan genezen. Bovendien is een klacht een handreiking, een advies voor verbetering."

De waarden vormen ook een vast onderdeel in de klant- en medewerkertevredenheidsonderzoeken. "Daaruit krijgen we terug dat mensen onze waarden herkennen en ervaren. Tegelijkertijd blijft er ook op dat vlak altijd ruimte voor verbetering."

Rollebollend over straat

Waarden zijn ook van belang als het even tegenzit. Sierksma moest vaststellen dat in een organisatieverandertraject binnen Sprank het vertrouwen in hem onvoldoende bleek te zijn. Hij heeft daarom, in overleg met de organisatie, besloten zijn functie per 1 juni neer te leggen. "Het is ook een uiting van onze waarden dat we niet rollebollend over straat gaan, maar dit in onderling overleg en respectvol hebben kunnen besluiten."

Tot zijn vertrek kan hij daarom in goede harmonie aan het werk blijven. "Ik hoop dat ook mijn opvolger de kernwaarden niet als gevelsteen ziet, maar dat hij of zij er écht mee doorgaat."

Ondersteuning door Reliëf

Wie binnen de eigen organisatie aan de slag wil met waardensturing moet daar zelf keuzes in maken. Reliëf, de christelijke vereniging voor zorgaanbieders, heeft met dergelijke trajecten veel ervaring en kan ondersteunen. "Je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden", heeft Wybe Sierksma, die in het bestuur van de vereniging zit, gemerkt.

De vereniging bestaat uit twee onderdelen. De ene tak van sport zet in op ontmoeting en beweging. De andere biedt scholing. "En dat doet de vereniging niet alleen voor christelijke organisaties."

'Menslievende zorg' staat voor Reliëf centraal. "Zorgen voor elkaar vindt eerst en vooral plaats binnen gewone, dat wil zeggen niet-professionele, menselijke relaties. Waar dit niet meer lukt, komen professionele zorgverleners in beeld", is het uitgangspunt.

Meer informatie is te vinden op www.reliet.nl.

Buiten de sector: Symbol BV

In iedere zorgorganisatie is dagelijks verbetering te behalen. Daarvan is Paulien Nienhuis, managing consultant Dienstverlening en Zorg van Symbol BV, overtuigd. En bij sommige zorg- en welzijnsorganisaties is het, wat haar betreft, zelfs broodnodig. "Ik loop al even mee en verbaas me helaas nog vaak."

Ze helpt organisaties door middel van Continu verbeteren (Lean) met het slimmer inrichten van werkprocessen en het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening en werkplezier voor de zorgprofessional. "Kortgeleden was ik bijvoorbeeld bij een zorginstelling waar beschermde opvang wordt geïndiceerd. Ze hebben te maken met oplopende wachtlijsten. Ik kreeg daar zonder blikken of blozen gemeld dat de werkvoorraad nu bijna acht weken is. De werkvoorraad! En dan hebben we het over een hele kwetsbare groep in de samenleving... Ik vind het schrijnend dat de zorgorganisaties zichzelf soms niet eens meer verbazen over dat soort situaties en daarmee accepteren dat het zo is."

Spiegel

Paulien Nienhuis fungeert vaak als spiegel voor zorgprofessionals en

management. "Ik zie mensen soms schrikken van mijn reactie. Zij zijn aan een bepaalde werkwijze of situatie gewend; het kan niet anders in hun beleving. Als we daarna samen aan de slag gaan, blijken er altijd verbeteringen mogelijk. Verbeteringen die positief zijn voor de cliënt én de zorgprofessional."

Wat ze geregeld ziet, is dat het management weinig weet heeft van wat er op de werkvloer echt speelt. Een gemiste kans, vindt Nienhuis. "Daardoor is er ook vaak veel onbegrip over en weer." Ze laat nogal eens directieleden en managers 'stage lopen' binnen hun eigen organisatie. "Dat geeft veel inzicht en daarmee is de dialoog over wat beter kan geopend."

Bij het begin van een verbetertraject voert ze als eerste het gesprek om te weten te komen wat de belangrijkste zorgpunten zijn. "Je hoort dan dat werkprocessen niet goed verlopen, dat er mensen ziek of gefrustreerd zijn, cliënten niet tevreden zijn of er veel verloop is.

En soms heeft een organisatie te maken met bezuinigingen, waardoor er met minder mensen hetzelfde werk moet worden verricht."

Zelfgecreëerde drukte

“Zorgprofessionals zitten soms zo vervlochten in hun eigen werk dat ze zelf niet meer zien wat er beter kan. Vaak is drukte ook een argument om geen verbeteringen door te voeren”, merkt ze. “Helaas kom ik regelmatig zelfgecreëerde drukte tegen. Er vinden bijvoorbeeld werkzaamheden dubbel plaats, zoals de invoer van gegevens. Of er worden zaken die fout gaan in een werkproces ‘opgelost’ door extra controles in te bouwen in plaats van de echte oorzaak weg te nemen. Ook slimme ondersteuning van ICT wordt vaak onvoldoende benut, waardoor onnodige handmatige werkzaamheden blijven bestaan.”

Zij brengt, als buitenstaander, scherp te. “Natuurlijk staat niet iedereen direct te springen om met Continu verbeteren aan de slag te gaan. Meestal beginnen we met een pilot, zodat betrokkenen het kunnen ervaren.” Bovendien past het gedachtegoed mooi bij een ontwikkeling die in veel zorgorganisaties gaande is, waarbij de zorgprofessional meer verantwoordelijkheden krijgt. Het slim ingericht houden van het werkproces is een onderdeel van deze verantwoordelijkheid waarbij Continu verbeteren / Lean, wat Nienhuis betreft, een goed instrument is.

Hoewel de oorzaken met enige regelmaat hetzelfde zijn, is de aanpak maatwerk, weet ze.

“Bij de ene organisatie is meer behoefte aan regie, bij de andere is het coaching waarmee ze verder komen.” Ze hoort regelmatig dat er capaciteit bij moet. “Dat is een heel logische reactie op de ervaren drukte, maar meestal is het waardevoller om eerst samen met de zorgprofessionals het werkproces eens goed door te lichten en samen vast te stellen wat daarin allemaal niet goed loopt.”

Blame the process

‘Don’t blame the person, blame the process’ is het uitgangspunt bij Continu verbeteren / Lean. Ze weet dat het woord Lean in zorgorganisaties soms een negatieve bijklank heeft. “Dat is jammer, maar vaak begrijpelijk. Het wordt namelijk nogal eens geassocieerd met het reduceren van formatie. Als zorgprofessionals dan zien dat ze met de aanpak bijvoorbeeld een kortere toegangstijd voor patiënten realiseren, slaat de negatieve bijklank bijna altijd om in enorm enthousiasme. Dan worden vaak meer verbetertrajecten opgestart. Het motiveert zorgprofessionals en verhoogt de betrokkenheid en het werkplezier.”

Slimmer werken is lang niet altijd ingewikkeld, heeft ze gemerkt. “Vaak liggen de verbeteringen voor het oprapen. Er moet alleen wel iemand voor willen bukken.”

Wachttijden van Pento drastisch omlaag

De wachttijden van Pento Audiologisch Centrum in Zwolle waren lang. Cliënten hadden te maken met een periode van ongeveer drie maanden voordat ze terecht konden voor een eerste afspraak. Met hulp van Symbol keek teamleider Susanne Hoekman kritisch naar alle processen.

“Vooral als het ging om het maken van afspraken konden we zaken verbeteren”, vertelt ze. “Nu doen we dat telefonisch, in overleg met de cliënt, in plaats van schriftelijk. Dat levert minder afzeggingen, verplaatsingen en no-shows op.”

Ook op andere terreinen bleek winst te boeken. “Doordat we resultaten haalden, werden mensen steeds enthousiaster om waar mogelijk nog efficiënter te werken.” Het leidde voor Pento tot het gewenste resultaat. “We zitten nu onder de zes weken en dat was, bijna een jaar geleden, onze doelstelling.”

Symbol heeft ook binnen WGV Zorg en Welzijn training en coaching gegeven. Meer informatie is te vinden op www.symbolbv.nl

Medewerker-gedreven innovatie

Steeds meer zorginstellingen zijn op zoek naar manieren waarop ze verbetermogelijkheden kunnen identificeren en uitvoeren. Omdat zorgmedewerkers centraal in het zorgproces staan, worden zij gezien als potentiële bron van innovatie. De HRM onderzoeksgroep van de [Universiteit Twente](#) (UT) voert onderzoek uit naar de wijze waarop zorginstellingen deze 'medewerker-gedreven innovaties' kunnen stimuleren. Onderzoek bij [medisch laboratorium Medlon](#) laat zien dat **zorgprofessionals ondanks hun geformaliseerde werk een belangrijke schakel kunnen zijn bij het innovatieproces.**

Medewerker-gedreven innovatie in de zorg?

Wanneer zorgprofessionals nieuwe of verbeterde producten en/of processen bedenken of bijdragen aan de implementatie, wordt gesproken over medewerker-gedreven innovatie. Hierbij gaat het over medewerkers die zich buiten een R&D-afdeling of beleidscentrum bevinden. Omdat zorginstellingen te maken hebben met complexe structuren en protocollen, moeten veel barrières overwonnen worden om verbetermogelijkheden te identificeren en uit te voeren. De gangbare opvatting is daarom dat er weinig ruimte is voor innovativiteit van zorgmedewerkers.

Ons onderzoek bij Medlon laat zien dat medewerker-gedreven innovatie wel degelijk mogelijk is in een geformaliseerde omgeving.

Tamara Gilbers, HR manager Medlon: "Wij doen mee aan het onderzoek om erachter te komen wat maakt dat medewerkers met initiatieven komen."

Succesfactoren voor innovatie?

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers van de werkvloer een primaire bron zijn bij het herkennen van verbetermogelijkheden. Het ten uitvoering brengen van nieuwe ideeën wordt door zorgmedewerkers als problematischer gezien. Ideeën van medewerkers stranden door een gebrek aan tijd, prioriteit en erkenning. Echter, er zijn ook voorbeelden van instrumenten die medewerkers wel in staat stellen om verbetermogelijkheden uit te voeren. Bij Medlon blijkt dat met name betrokkenheid bij innovatieve (Lean) projecten, het werken in teams en inspraak bij beslissingen een belangrijke rol spelen bij het faciliteren van medewerkers om te kunnen innoveren. Een randvoorwaarde is dat organisaties open staan voor ideeën van de werkvloer. Voor initiatieven van onderaf is het belangrijk dat organisaties middelen beschikbaar stellen (tijd en geld) en dat medewerkers voldoende autonomie hebben.

Medewerkers kunnen bijvoorbeeld worden vrij gepland om in projecten deel te nemen. Daarnaast is het van cruciaal belang dat leidinggevenden in staat zijn suggesties verder te communiceren.

Meer informatie?

Wij doen op dit moment bij verschillende zorgorganisaties onderzoek naar het proces van medewerker-gedreven innovatie. Zorgorganisaties nemen maatregelen als reactie op veranderingen in de zorg. Daarom onderzoekt de UT in welke mate instrumenten, zoals zelfsturende teams kunnen bijdragen aan het innovatieproces.

Geïnteresseerd?

Wilt u ook deelnemen of meer informatie, neem dan contact op met [Maarten Renkema](#).



Digitale registratie zorgstages

Een nieuw digitaal systeem moet meer inzicht geven in de vraag naar en het aanbod van zorgstages. Scholen en zorginstellingen zijn enthousiast.

Als Annette Mulder, stagecoördinator bij hogeschool Saxion, en Ria Hoving, praktijkcoördinator bij zorgorganisatie ZorgAccent in Almelo, elkaar zien, spreken ze elkaar meteen aan op hun eerste ervaringen met het nieuwe gedigitaliseerde systeem voor de registratie van stageplaatsen. Ze nemen door waar ze zoal tegenaan zijn gelopen. Kinderziektes? “Nee, zo kun je dat niet zeggen”, reageren ze. “Het systeem is in ontwikkeling. We moeten er nog mee leren omgaan.”

WGV Zorg en Welzijn en enkele zorg- en onderwijsinstellingen hebben samen een digitaal systeem opgezet waarmee ze bij wijze van proef de vraag naar en het aanbod van stageplaatsen registreren. ROC van Twente en Saxion melden in het systeem hoeveel stageplaatsen ze nodig hebben, instellingen als ZorgAccent geven erin aan hoeveel stagiaires ze kunnen plaatsen.

“Het werkt als een reserveringssite voor vakantiehuisjes”, verduidelijkt projectleider Johan Stubbe van WGV Zorg en Welzijn.

“Kijk”, zegt Hoving, terwijl ze haar iPad iets verschuift, “zo ziet dat eruit.” Voor zich heeft ze een schermpje (stageplatformzw.nl) met een Excel-achtige indeling. Elke regel, verdeeld in vakjes, is goed voor één stageplaats. De eerste regel op het scherm betreft bijvoorbeeld een plek voor een tweedejaars student gezondheid en techniek voor 20 weken bij ZorgAccent, 24 uur per week, in de periode van september tot en met januari.

Meer inzicht

Stubbe: “Dit is het begin. De werkgeversvereniging wilde graag meer inzicht in het aanbod van en de vraag naar stageplaatsen in de zorg, zodat we een duidelijker beeld krijgen van de eventuele tekorten of overschotten. Twee jaar geleden waren er geluiden dat er sprake was van een tekort aan stageplaatsen, maar we wisten het niet zeker. Dat was een goed moment om de koppen bij elkaar te steken.”

Tot nu toe gebruikten de verschillende opleidingsinstituten hun eigen formulieren en dossiers, wat de situatie onoverzichtelijk maakte. Als er stageplaatsen onbenut bleven, werd dat niet altijd (snel) opgemerkt, verduidelijkt Mulder.

Hoving: "Als je geen plaatsen wilt laten liggen, dan is het handig dat je precies weet wie waar behoefte aan heeft." Stubbe: "Je voorkomt zo ook dat scholen zorginstellingen in de hele regio moeten afbellen om te zien of er nog ergens plekken zijn."

Zelf matchen

In eerste instantie is geprobeerd om een bestaand digitaal systeem van een externe partij te gebruiken, maar dat liep op niets uit. "Het systeem bleek te complex", aldus Stubbe. Hoving: "Het was een matchingsysteem, maar wij willen graag zelf matchen. Een stagiair moet goed passen op de beschikbare plek. Dat vinden wij belangrijk."

Daarna is besloten een websitebouwer van WGV Zorg en Welzijn een systeem te laten ontwikkelen, in samenwerking met de onderwijsorganisaties ROC van Twente en Saxion en de zorginstellingen Livio, De Twentse Zorgcentra en ZorgAccent. Inmiddels is ook Aveleijn betrokken.

Verder hebben de ziekenhuizen ZGT en MST en het Graafschap College belangstelling getoond voor deelname, volgens Stubbe. Hoe meer organisaties meedoen, des te completer en efficiënter het systeem wordt.

Stubbe: "We beginnen met wat we hebben. Daarna kijken we of we het systeem kunnen uitbouwen naar de rest van ons werkgebied en eventueel ook met bijvoorbeeld administratieve en facilitaire stages in de zorg."

Mulder: "Maar we moeten er eerst handigheid in zien te krijgen. In het begin zal ik er nog schaduw dossiers naast houden, voor de zekerheid." Saxion zoekt per jaar zo'n 800 tot 900 stageplaatsen voor de tweede-, derde- en vierdejaars studenten. In totaal zijn er in het hele werkgebied van de vereniging jaarlijks zo'n 20.000 mbo- en hbo-stageplaatsen nodig, schat Stubbe.

Op de vraag of het nieuwe systeem efficiënter is dan de oude werkwijze, antwoorden de coördinatoren van de betrokken zorg- en onderwijsinstelling: "Pas als een groot aantal organisaties meedoet, is het echt efficiënter. Nu nog niet." Maar de deelnemers zijn hoe dan ook enthousiast over wat er tot nu toe is bereikt. Stubbe: "Jazeker, we waren en zijn nog steeds enthousiast."

Ontwikkeling arbeidsmarkt

Hoe denken coördinatoren Mulder en Hoving en WGV-projectleider Stubbe, allen betrokken bij het digitale stagesysteem, dat de arbeidsmarkt in de zorg zich zal ontwikkelen?

Mulder: "De voorspelling is dat de markt meer mensen nodig heeft dan zich zullen inschrijven. De tendens is dat er, onder invloed van hogere eisen van zorgverzekeraars en toegenomen complexiteit van de zorg, meer vraag zal zijn naar hbo-v verpleegkundigen, in vooral de thuiszorg en ouderenzorg. Wij hebben de studentenstop voor deze opleiding dan ook losgelaten."

De verwachting is dat het aantal aanmeldingen ongeveer gelijk zal zijn met voorgaande jaren, of iets zal dalen vanwege het feit dat er steeds minder jongeren zijn en vanwege de aantrekkende economie. In tijden van crisis kiezen meer studenten voor een opleiding in de zorg, zo leert de ervaring. Ook de vraag naar mbo-opgeleide verzorgenden IG zal toenemen, verwachten de drie.

Sterk in je werk: verhaal van een kandidaat

Een zetje in de rug. Zo ervaart de 48-jarige Marijke het project 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf' dat is bedoeld om 45-plus medewerkers in de zorg weerbaarder te maken op de arbeidsmarkt. Na een eerste gesprek met een adviseur van ZorgSelect is ze hoopvol op een nieuwe baan in de zorg. "Het gaat vast lukken."

Marijke is al een tijdje op zoek naar een nieuwe baan. Op dit moment werkt ze 13,5 uur in de thuiszorg. In 2012 had ze nog twintig uur werk en Marijke voorziet dat haar werkuren in de toekomst verder inkrimpen. Toch was extra werk niet de enige reden van Marijke om zich aan te melden. Marijke wil ook ander werk, meer in de verzorging. Haar interesse gaat specifiek uit naar ouderenzorg. "Nadat ik me had aangemeld, kreeg ik vrij snel een telefoontje om een eerste afspraak te maken. Ik moest een cv meenemen en ik heb een vragenlijst ingevuld. Tijdens het eerste gesprek kreeg ik veel tips over hoe ik mijn cv kan verbeteren en hoe ik een sollicitatiebrief moet opbouwen. Dat is lastig want je moet jezelf echt presenteren, zeggen wat je kunt en waarom je die baan wilt."

Ook werd ze gewezen op een aantal

sites waar ze wellicht banen kan vinden. "Daar ga ik zeker naar kijken. En ik ga nadenken over mijn sollicitatiebrief. Het project 'Sterk in je werk, zorg voor jezelf' heeft mij echt een zetje in de rug gegeven. Ik ben er blij mee en ik weet zeker dat het gaat lukken."

570 trajecten Oost-Nederland

De adviseurs van ZorgSelect begeleiden zorgmedewerkers van 45 jaar en ouder in Oost-Nederland, zodat hun kans op (behoud van) werk wordt vergroot, binnen of buiten de zorg. Het criterium dat een medewerker maximaal mbo-2 niveau mag hebben, is inmiddels van de baan. Aan het eind van het project (medio 2018) hopen de adviseurs van ZorgSelect zo'n 570 mensen te hebben begeleid. Landelijk gaat het om ruim 5.000 medewerkers. Het project is een samenwerkingsverband van werkgevers- en werknemersorganisaties met steun van de FNV en het ministerie van VWS.

Lees ook het [interview met Suzanne Kruijzinga](#), voorzitter CNV Zorg en Welzijn over het project.

[Meer informatie en aanmelden](#)

Nieuws van de vereniging

Het mooiste wat je kunt geven, ben jezelf!

Om jongeren een beeld te geven van de sector zorg en welzijn, hen kennis te laten maken met de dynamiek en vooral te laten zien hoe zij de toekomst kunnen veranderen, ontwikkelt WGV Zorg en Welzijn in samenwerking met de andere regionale werkgeversorganisaties onder de koepelorganisatie Regioplus het gratis lesmateriaal 'Aan JOU hebben we wat'. Het lespakket is voor het vmbo zeer geschikt om in te zetten ten behoeve van de sectorkeuze (leerjaar 1/2) of binnen de thema's loopbaanleren en overige LOB-uren. Het lesmateriaal wordt eind augustus/begin september uitgeleverd.

Arbeidsmarkt in de zorg trekt aan

De afgelopen jaren zijn er veel banen verdwenen in de zorg. Inmiddels zijn er duidelijke tekenen dat de arbeidsmarkt weer aantrekt. Dit blijkt uit de [Factsheet Zorg](#) die UWV heeft uitgebracht tijdens de landelijke Week van Zorg en Welzijn van 13 tot en met 18 maart. Cijfers vanuit de ZorgSelect vacaturemeldingen bevestigen de verwachte toename van het aantal banen binnen zorg en welzijn. [Meer informatie](#)

Universitair Innovatie Lab (UIL)

Het Universitair Innovatie Lab is een multi-disciplinaire denktank, waar jonge academici leren, ontwikkelen onderzoeken, gevoed door de vraagstukken van organisaties. Sinds begin januari is Julia van Elten bezig om het UIL-concept laagdrempelig beschikbaar te maken voor leden van WGV Zorg en Welzijn. Inmiddels hebben al twee leden aangegeven een UIL te willen inrichten. De komende tijd wordt dit gezamenlijk verder uitgewerkt. [Klik hier](#) voor meer info, of neem contact op met [Julia van Elten](#).

Wendbaar aan het werk

De twee aanvragen voor de ESF-regeling duurzame inzetbaarheid voor regio's en sectoren die WGV Zorg en Welzijn, samen met collega-organisatie Transvorm, heeft ingediend zijn gehonoreerd. Gedurende 18 maanden is € 500.000,- beschikbaar om te werken aan wendbare medewerkers en een gezonde organisatiecultuur in zorg en welzijn. Onder de noemer '[Wendbaar aan het werk](#)' krijgen zestien organisaties per werkgeversvereniging de kans om mee te doen aan het project. De helft van de organisaties focust op goed werknemerschap en de andere helft op goed werkgeverschap.

Het project gaat op 1 mei 2017 van start. Op 23 mei vindt een startbijeenkomst plaats voor geïnteresseerde organisaties. [Klik hier](#) voor meer informatie/aanmelden

Leergang Strategisch Leren

Wilt u weten hoe u als opleidingsmanager samen met key-partners binnen uw organisatie een beleidsplan strategisch leren voor uw organisatie opstelt? Dan is de Leergang (Expeditie) Strategisch Leren mogelijk iets voor u. Met het beleidsplan strategisch leren voorkomt uw organisatie verspilling van manuren en middelen en verbetert u de kwaliteit van het opleiden en ontwikkelen binnen uw organisatie. Om een goede indruk te krijgen van de leergang staat een inspiratiepleinsessie van 1 dag gepland op woensdag 10 mei '17. De leergang bestaat uit een intakegesprek en 6 trainingsbijeenkomsten van 1 dag, waarvan de eerste plaatsvindt op woensdag 20 september. [Meer informatie/aanmelden](#)

Grensoverschrijdende samenwerking

Op 20 maart jl. is er vanuit de Euregio een bezoek gebracht aan Berlijn, waarin ook het vraagstuk van diploma-erkenning in verplegende en verzorgende functies aan de orde is geweest. [Meer informatie](#)

André Endeman nieuw bestuurslid

De bestuurder van Markenheem, André Endeman, is op 15 december 2016 tijdens de Algemene Ledenvergadering van WGV Zorg en Welzijn, benoemd tot lid van het bestuur. Een functie die niet direct in zijn plannen lag: “Ernst van Drumpt (bestuurder Elver) stopte juist en hij opperde dat ik me kandidaat moest stellen, hij vond dat wel wat voor mij. Pas toen ben ik er serieus over na gaan denken. En ik vind dat een vereniging als WGV Zorg en Welzijn op z’n plaats is, zeker nu er zich zoveel afspeelt in onze branche. Dan moet je als lid ook af en toe je verantwoordelijkheid nemen.”

André Endeman (1960) werkt al zijn leven lang in de zorg. “Soms denk ik wel eens: had ik niet eens een zijstapje moeten maken? Aan de andere kant heb ik binnen die zorgsector wel veel verschillende dingen gedaan. Direct na mijn diensttijd ben ik begonnen als B-verpleegkundige in Wolfheze (inmiddels Pro Persona, red.). Dat was niet eens zo’n bewuste keuze en het was ook even wennen, maar na een half jaar vond ik het leuk en raakte ik verknocht aan de zorg.

Om Leonard Cohen te citeren: ‘There’s a crack in everything. That’s how the light gets in.’ Mensen met een deukje of een krasje, dat is wat me boeide.”

Veel kennis

De carrière van Endeman voert hem verder langs de forensische psychiatrie (“heel pittig, maar ook veel geleerd”), waar hij ook een managementopleiding volgt en later afdelingshoofd wordt. Maar ondertussen groeit de instelling door fusies en wordt er veelvuldig gereorganiseerd. “Ik voelde me in zo’n grote organisatie minder thuis en kon overstappen naar het Leo Kannerhuis, een expertisecentrum voor jongeren met autisme. Daar was heel veel kennis aanwezig en ik kreeg de kans om mee te werken aan het ontwikkelen van nieuwe methodieken. Het was echt heel mooi wat daar gebeurde.” Hij was er waarnemend bestuurder toen de vraag van Markenheem kwam om daar eerst als directeur zorg te beginnen en later, in 2013, de bestuurdersfunctie op zich te nemen.

“Toen ik kwam, zat Markenheem behoorlijk in de problemen. Financieel ging het niet goed, maar ook op het gebied van zorginhoud was er veel te verbeteren. Voor mij was het de eerste kennismaking met ouderenzorg, een flinke overgang vanuit de jonge autisten, zowel wat betreft de cliënten als de medewerkers. Wat me bij het laatste opviel: ze hebben zonder uitzondering een heel groot hart voor de zorg.”

Kwaliteit van zorg

“Met mij kwamen er stevige mensen binnen op 'finance en control', waardoor ik me goed kon concentreren op de kwaliteit van zorg. We hebben vanaf dag één stevig ingezet op ontwikkeling en opleiden, een Markenheem-Akademie opgezet en we zijn een verband aangegaan met het Graafschap College in Doetinchem. Onze opleidingscoördinator Frans Mol is twee jaar geleden enthousiast teruggekomen van de [leergang Strategisch Leerplan](#). Dat brengt je als organisatie iets extra's, je kijkt op een andere manier naar leren. Daar zijn we nu in de praktijk mee bezig. Niet één-op-één natuurlijk, dat werkt niet, maar binnen de context van de manier waarop we hier werken.”

“Het appèl op medewerkers is veranderd, met alle complexe zorg van vandaag. Hoe bereid je mensen daarop voor en hoe houd je ze bekwaam? Hoe bereid je jonge mensen voor? We hebben daarbij heel veel aan het Graafschap College. Er komen docenten bij ons en ook in de wijk. Dat heeft een enorme meerwaarde. Dat bij elkaar brengen van leren en werken is ook een belangrijke rol voor de werkgeversvereniging. Ik ben blij dat dat hoog op de agenda staat.”

Inmiddels is Markenheem getransformeerd van een instelling met zes 'stand-alone' verzorgingshuizen in de gemeenten Bronkhorst en Doetinchem, tot een instelling die complete ouderenzorg aanbiedt, van huishoudelijke zorg thuis tot intensieve zorg binnen de vijf overgebleven woonzorgcentra. André Endeman: “We zijn erin geslaagd Markenheem in de regio weer positief op de kaart te zetten.”

“Op het gebied van zorginhoud was er veel te verbeteren.”

Imago ouderenzorg

“Het bestuur van WGV Zorg en Welzijn is al met heel veel zaken bezig. Ik moet afwachten wat mijn bijdrage precies kan zijn. Wat me in ieder geval aangrijpt, is het imago van de ouderenzorg. Ik hoop daarin iets te kunnen betekenen, hoe ingewikkeld dat misschien ook is. Mensen als Hugo Borst en Jan Slagter hebben het goede voor met ouderenzorg. Maar ze brengen het onder de aandacht door te benoemen waar het niet goed gaat. Ik snap dat, maar je doet daar veel goede mensen mee tekort. Het beeld van ouderenzorg is niet best, maar het is niet wat ik zie als ik in mijn eigen organisatie kijk. Om te werken en te leren in een veranderende zorgwereld heb je juist energie en positiviteit nodig. Negatieve berichten maken dat onnodig moeilijk. Daarin zou ik graag iets willen veranderen.”

Op de hoogte

Fusieorganisatie Enschede heet nu Liberein

Ariëns Zorgpalet en Bruggerbosch, die per 1 januari zijn gefuseerd, hebben een nieuwe naam: Liberein. De organisatie werkt voor met name ouderen in Enschede. [Elo Gramsbergen](#) en [Murk Westerterp](#) vormen samen de raad van bestuur.

Oud-Florence-bestuurder aan de slag bij Sutfene

De raad van toezicht van Sutfene heeft [Ben van Gent](#) per 1 april benoemd tot bestuurder. Van Gent volgt [Manda Oplaat](#) op.

Tamara Ritsema wordt rvb-lid van Zorgspectrum Het Zand

De raad van toezicht van Zorgspectrum Het Zand heeft Tamara Ritsema per 1 april 2017 tot lid van de raad van bestuur benoemd. Zij vormt samen met voorzitter [Wybren Bakker](#) de raad van bestuur.

ZGT benoemt Wolter Odding tot rvb-lid

[Wolter Odding](#) start per 1 april 2017 als lid van de raad van bestuur bij Ziekenhuisgroep Twente (ZGT). Hij volgt [Ton Ruikes](#) op, die voorzitter van de raad van bestuur is geworden. Met zijn komst is de raad van bestuur op volle sterkte. Ruikes volgde in januari [Meindert Schmidt](#) op, die met pensioen is gegaan.

ZorgAccent benoemt nieuwe bestuurder

[Aline Poolen-van den Brink](#) wordt de nieuwe bestuurder van ZorgAccent. Zij volgt [Irma Harmelink](#) op per 1 mei 2017. Aline Poolen is werkzaam als interim regiomanager voor de stichting Cardia in Den Haag. Irma Harmelink vertrekt na zeven jaar bij ZorgAccent om aan de slag te gaan als bestuurder bij Elver.

Zorggroep Sint Maarten benoemt nieuwe raad van bestuur

De raad van toezicht van Zorggroep Sint Maarten benoemt [Anneke Bouwmeester](#) (voorzitter), [Patricia Bangma](#) en [Frits Nicolai](#) als nieuwe leden van de raad van bestuur. Zij volgen per 1 mei 2017 [Guido van den Boorn](#) op, die als interim bestuurder de Zorggroep gaat verlaten.

Wybe Sierksma vertrekt bij de Sprank

Per 1 juni 2017 vertrekt Wybe Sierksma als bestuurder bij de Sprank. [Lees hier het interview](#) met Wybe Sierksma in dit BestuurdersMagazine.

Rob Hartings vertrekt bij RIBW Groep Overijssel

De raad van toezicht van de RIBW Groep Overijssel en Rob Hartings, voorzitter raad van bestuur, hebben besloten de

samenwerking te beëindigen. Hartings is opgevolgd door [Jeroen Collette](#), die op interim basis werkzaam is sinds februari 2017. Hij vormt samen met [Ina Huesken](#) de komende maanden het bestuur van RIBW Groep Overijssel.

Smoorenburg verder als enige bestuurder bij Solis

[Peter Smoorenburg](#) is benoemd tot enige bestuurder van Zorggroep Solis. Smoorenburg trad halverwege 2015 aan als tweede bestuurder naast [Ko Portengen](#), die eind 2015 vanwege gezondheidsredenen aftrad.

Nieuw lid raad van toezicht Estinea

[Jan Mos](#) is op 1 januari jl. tot de raad van toezicht van Estinea toegetreden.

Dimence Groep benoemt nieuwe leden raad van toezicht

De Dimence Groep voegt [Mireille Kinket](#) (1972) en [Renate Kamphuis](#) (1966) per 1 januari toe aan de raad van toezicht. Zij volgen hiermee [Gia Wallinga](#) en [Joop Reintjes](#) op die allebei de maximale termijn hebben volgemaakt.

Suggesties voor deze rubriek kunt u mailen naar communicatie@wgvozorgenwelzijn.nl

Het volgende nummer
in uw mailbox
ontvangen?



WGZ Zorg en Welzijn

**Abonneer
u gratis!**



"Samen klaar voor een
flexibele arbeidsmarkt."



"Digitale leeromgeving voor
zorg en welzijn heeft de
toekomst."



"De Achterhoek
heeft een enorme potentie."



"Verpleegkundigen,
thuishulpen of ambtenaren
hebben allemaal innovatieve
kracht."

Colofon

Het BestuurdersMagazine is een uitgave van WGV Zorg en Welzijn en verschijnt vier keer per jaar. Het magazine richt zich op bestuurders, managers en beleidsmakers van zorg- en welzijnsinstellingen, overheid en onderwijs in Overijssel en Noord- en Oost-Gelderland.

Aan deze editie werkten mee

Redactie en ontwerp: Carolien Brouwer en Liesbeth de Wild

Fotografie: René Zonneveld

Illustratie: Edo Draaijer Studios

Techniek: El Niño ICT

Tekstschrijvers: Gitta

Montanus, Annette Toonen, René

Zonneveld, Carolien Brouwer, Maarten

Renkema en Roza van der Veer

WGV Zorg en Welzijn

info@wgvzorgenwelzijn.nl

www.wgvzorgenwelzijn.nl

088 255 66 50

Altijd op de hoogte blijven?

[Volg ons @WGVZorgWelzijn](#)

[Word lid van de groep: WGV Zorg en Welzijn](#)

[Meld u gratis aan voor dit magazine](#)

