



Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn regio Twente

“Samen anders leren en werken”

Opdrachtgever:

Auteur:

Datum:

Bestuurlijk netwerk regio Twente

WGV Zorg en Welzijn

november 2022

Inhoudsopgave

1. Aanleiding en voorgeschiedenis	3
2. Regio in beeld	4
3. Arbeidsmarktanalyse	5
4. KRACHT	8
5. Programma en actielijnen	10
6. Organisatie	13
Bijlagen	15

1. Aanleiding en voorgeschiedenis

In het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2021) “Kiezen voor houdbare zorg” staat dat “een zorgstelsel een goed stelsel is als het de kwaliteit en toegankelijkheid voor iedereen in onze samenleving kan garanderen”. In de regio Twente is het de ambitie om een toekomstbestendige, veilige en toegankelijke zorg te realiseren en te borgen. Daarmee dragen wij bij aan de gezondheid en vitaliteit van de mensen in onze regio. Onze medewerkers zorgen ervoor dat we de ambitie ook waar kunnen maken. In de aanpak van de uitdagingen op de arbeidsmarkt verdienen zij dan ook een centrale plaats! Dat betekent ruimte om anders te werken, mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en het benutten van talenten, goede balans tussen werk en privé, kortom plezier, energie en voldoening ervaren in het werk.

Regionale aanpak

Op Rijksniveau is voor een regionale aanpak gekozen omdat de arbeidsmarkt regionaal is georganiseerd. (Hoofdlijnenbrief Toekomstbestendige Zorg van minister Helder). In de brief is een opdracht geformuleerd aan alle partijen ten aanzien van de uitdagingen op de arbeidsmarkt in zorg en welzijn. Het voorgestelde programma is een invulling van deze regionale aanpak en opdracht.

Samen

Binnen onze ambitie om toekomstbestendige, veilige, betaalbare en toegankelijke zorg te realiseren en te borgen in Twente past een gezamenlijke aanpak van de uitdagingen op de arbeidsmarkt.

Werkgevers hebben direct te maken met de uitdagingen op de arbeidsmarkt in Twente. Door invulling te geven aan goed werkgeverschap leveren zij een bijdrage aan het toekomstbestendig maken van de sector zorg- en welzijn. Dat kunnen zij niet alleen, voor andere betrokken partijen geldt de uitdaging om werkgevers te helpen en de nodige ruimte te geven. Zo ontstaat binnen het programma een tripartite samenwerking (zorg- en welzijnsorganisaties, zorgverzekeraars, onderwijs en overheid).

Het programma treedt niet in de individuele verantwoordelijkheden van de verschillende betrokken partijen maar richt zich op activiteiten die een gezamenlijke aanpak vereisen. Het programma wil een bijdrage leveren aan de transformatie naar anders leren en werken in de zorg door samen te werken, initiatieven en innovaties te ondersteunen, synergie te realiseren, en kennis te delen.

2. Regio in beeld

Kwantitatieve gegevens

De regio Twente betreft het gebied van de 14 gemeenten in Oost Overijssel, te weten Almelo, Borne, Dinkelland, Enschede, Haaksbergen, Hengelo, Hellendoorn, Hof van Twente, Losser, Oldenzaal, Rijssen-Holtten, Wierden, Tubbergen en Twenterand.

Totaal aantal inwoners in dit gebied is 633.777. De totale beroepsbevolking bestaat uit 329.000 personen waarvan er 55.400 werkzaam zijn in de sector Zorg en Welzijn.

Aantal zorgorganisaties:

- Ziekenhuizen en revalidatie: 8
- VVT: 22
- GGZ: 7
- GHZ: 12
- Welzijn: 6
- Andere: 13

Aantal WGV leden in Twente: 68

Een aantal branches zijn nog onvoldoende in beeld, zoals huisartsen, kraamzorg en jeugdzorg. Deze branches zullen de komende periode extra aandacht krijgen.

Wat maakt deze regio bijzonder

De regio Twente kenmerkt zich door een duidelijk gezamenlijk gevoel van verbondenheid. Partijen in Twente 'voelen' zich met elkaar verbonden. Twente kent een sterke samenwerkingsstructuur. Vanuit Twente Board werken ondernemers, onderwijsinstellingen en overheid samen om de economie en de brede welvaart in Twente te versterken. Krapte op de arbeidsmarkt en het versterken van een innovatieve gezondheidszorg zijn thema's op deze agenda. De sector Zorg- en Welzijn kent een behoorlijk aantal grote instellingen in de regio Twente, waardoor er sprake is van een gedegen intern opleidings- en HR beleid. Dit zorgt ervoor dat gezamenlijke ambities ook kunnen worden vertaald naar concreet beleid binnen de zorg- en welzijnsinstellingen. Dit versterkt de slagvaardigheid in Twente.

Hoe groot is het arbeidsmarktvraagstuk

De zorgvraag stijgt harder dan de economie en de beroepsbevolking kunnen bijbenen. Er is al enkele jaren een tekort aan medewerkers en dat zal ook in de komende jaren het geval zijn. Dit in combinatie met een stijgende zorgvraag als gevolg van demografische factoren, legt een zware wissel op de arbeidsmarkt voor zorg- en welzijnsinstellingen. Het kabinet wil, ten behoeve van een realistische personele houdbaarheid, het aantal werkenden in de zorg minder meer laten groeien, om ook voldoende mensen beschikbaar te hebben voor andere maatschappelijke sectoren zoals onderwijs, bouw en energie. We moeten het werk zo organiseren dat we aan de groeiende zorgvraag voldoen zonder dat er heel veel meer extra medewerkers nodig zijn. De grootste uitdaging de komende jaren is een transitie in gang zetten naar het anders organiseren van het werk. Enerzijds gaat het hierbij om de transformatie van de zorg zelf, anderzijds gaat het over het vraagstuk hoe we voldoende personeel kunnen aantrekken en behouden voor de zorg. Innovatie is daarbij een belangrijk adagium. Dat doen we samen met andere partijen in de gehele sector zorg en welzijn (smal): werkgevers, werknemers, beroeps- en brancheverenigingen, onderwijs, zorginkopers. Gezamenlijk willen we ervoor zorgen dat er voldoende ruimte is voor creatieve oplossingen, innovatieve werkvormen en technieken, voor het behoud van medewerkers en voor leren en ontwikkelen.

3. Arbeidsmarktanalyse

In de periode tot-2050 wordt een krimp voorzien van het aantal jongeren en groeit het aandeel ouderen. De vergrijzing neemt toe en dit is terug te zien in de stijging van het aantal ouderen t.o.v. de (potentiële) beroepsbevolking. Deze ontwikkeling heeft aanzienlijke gevolgen voor de in- en uitstroom in zorg en welzijn. Ook voor de zorgvraag. De vergrijzing speelt uiteraard ook binnen het werknemersbestand.

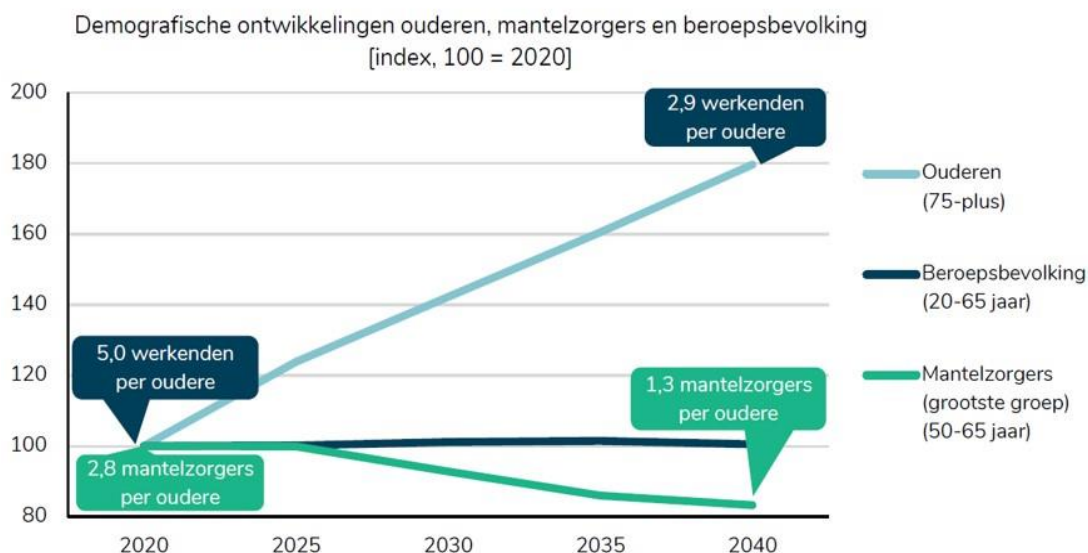
Totaal aantal werkenden in de sector Zorg en Welzijn Twente		
Jonger dan 25 jaar	7.400	13%
25 tot 35 jaar	12.400	22%
35 tot 45 jaar	10.500	19%
45 tot 55 jaar	12.000	22%

Gemiddelde leeftijd van de groep 55 jaar en ouder is 60 jaar. Dit betekent dat binnen 10 jaar ruim 24% (13.100 medewerkers) met pensioen gaat.

Gemiddelde leeftijd van de groep 45 tot 55 jaar is 50 jaar. Dit betekent dat binnen 20 jaar bijna 50% van de medewerkers met pensioen gaat

Het beeld van vergrijzing en ontgroening is niet nieuw. De urgentie wordt wel groter omdat we dichterbij het omslagpunt komen dat er meer mensen uitstromen als gevolg van pensionering en andere redenen (Uitstroomonderzoek Zorg en Welzijn: regionale cijfers WGV Zorg en Welzijn) dan dat er aan nieuwe medewerkers aan instroom kan worden gerealiseerd. De focus moet nadrukkelijker komen te liggen op behoud, inzet van zorgtechnologie en de omslag van functie- en diplomagericht naar competentiegericht werken en werven.

omgeving



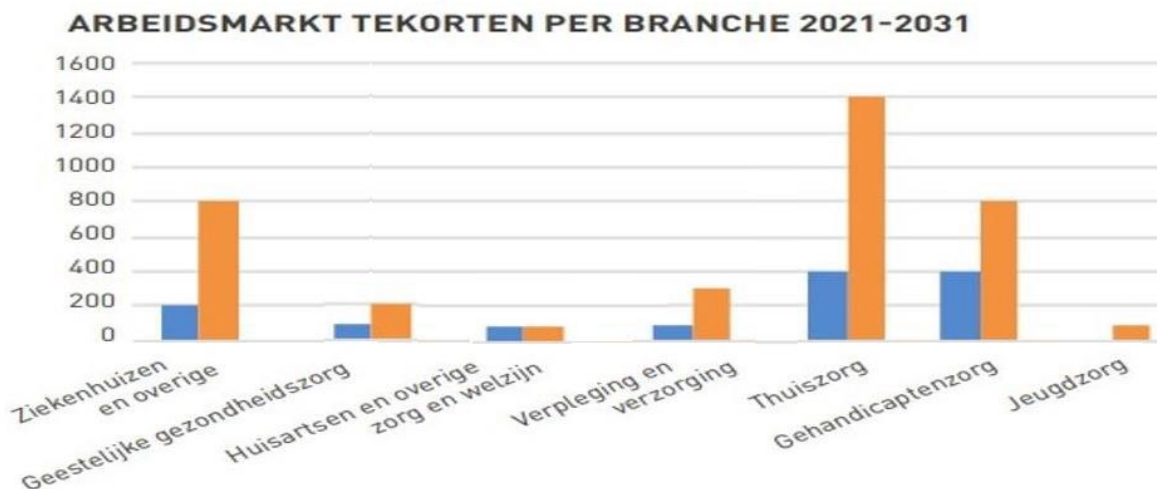
Vacatures

In 2020 ligt het aantal gemelde vacatures wat lager, mede als gevolg van de coronacrisis. Het eerste kwartaal van 2021 laat een begin zien van de stijging van het aantal vacatures, nadat het vertrouwen is hersteld t.o.v. het begin van de coronacrisis.

De stijging van het aantal vacatures zet sindsdien voort. Het eerste half jaar 2022 zijn er bij ZorgSelect ruim 5.000 vacatures gemeld. Bij onveranderd beleid zet deze stijging door in de komende jaren. De verwachting van een toename van het gemiddeld deeltijdpercentage blijft achter. Nog steeds wordt er vastgehouden aan de traditionele deeltijdcontracten.

Arbeidsmarkt tekorten

De ontwikkeling van de vraag naar werknemers (arbeidsvraag) in zorg en welzijn wordt bepaald door de ontwikkeling van het zorggebruik, de arbeidsproductiviteit, het ziekteverzuim en de deeltijdfactor. De ontwikkeling van het personeelsaanbod wordt beïnvloed door op- en omscholing, instroom van gediplomeerden en zij-instromers, uitstroom en doorstroom naar andere branches. Door de arbeidsvraag en het personeelsaanbod met elkaar te confronteren, kun je het tekort aan werknemers bepalen. De arbeidsmarkt tekorten verschillen per branche, maar lopen in zijn totaal snel op in relatief korte tijd. Onderstaande tekorten per branche zijn in beeld gebracht middels het prognosemodel. Nadeel van dit model is dat dit te tekorten binnen een branche slechts beperkt weergeeft. Zo lijkt het of er binnen de jeugdzorg geen sprake is van een tekort, terwijl de werkelijkheid is dat binnen bepaalde functies een tekort wordt ervaren zoals bij maatschappelijke zorg en specialistisch verpleegkundigen en binnen andere functies sprake is van een overschot. Per saldo is er dan geen tekort in onderstaand overzicht.



Blauw= 2021 Oranje= 2031

Verzuim

Het verzuim stijgt. Corona is een belangrijke oorzaak van de toename, maar niet alleen de oorzaak. Opvallend is dat een ander soort verzuim ontstaat. We zien dat er meer psychische en fysieke (rug)klachten zijn.

Hoewel het percentage kort verzuim en lang verzuim verhoudingsgewijs hetzelfde blijft, veroorzaakt de stijging van het ziektepercentage een duidelijke toename van de werklast en werkdruk van de zittende werknemers, waardoor meer verzuim ontstaat en daarmee verhoging van de kosten. Om het stijgende (langdurig) ziekteverzuim te doorbreken zal er ingezet moeten worden op uitvalpreventie, werkgeluk en werkdruk verlaging.

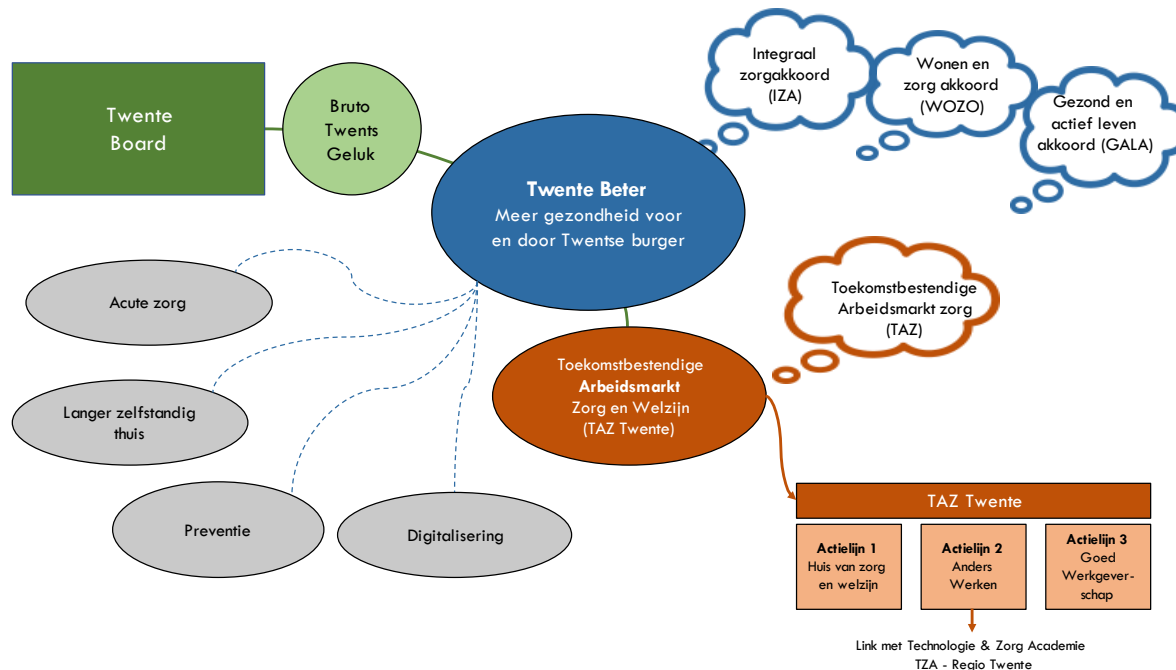


Uitstroom

De uitstroombpercentages liggen in de regio's van het werkgebied van WGV (Oost-Nederland) tussen de 17% en 18,5%. Dit percentage heeft betrekking op het aantal medewerkers.

Een groot deel van de uitstroom blijft behouden voor de branche, dan wel voor de sector zorg en welzijn. De daadwerkelijke uitstroom uit zorg en welzijn in het WGV gebied ligt tussen de 7,5% en 9% (bijna 50% van het totaal uitstroom). Dit zijn uitstromers naar buiten de zorg, pensioen, uitkeringen en inactieven. Dit lijkt een relatief laag percentage, maar regio breed (Oost-Nederland) gaat het al snel om bijna 15.000 medewerkers die de sector zorg en welzijn verlaten. In Twente ligt dit aantal rond de 5.000.

4. Kracht



Het Actieprogramma TAZ Twente, als onderdeel van de gezamenlijke ambitie van Twente Beter, sluit naadloos aan bij de ambitie van Twente Board, om het Bruto Twents Geluk te bevorderen.

Als grootste sector in Twente voelen partijen zich verantwoordelijk voor een goed klimaat op de werkvloer, een andere manier van werken waardoor goede, toegankelijke en betaalbare zorg beschikbaar blijft voor de Twentse burgers maar waardoor ook het werken in deze sector uitvoerbaar blijft en werknemers langdurig, met plezier en gezond aan het werk blijven. Met andere woorden: niet alleen de burger die zorg nodig heeft, ook de burger die werkzaam is in deze sector draagt bij aan het Bruto Twents Geluk en aan de gezamenlijke welvaart in Twente.

Om alle ambities in het actieprogramma te kunnen realiseren zijn aanvullende middelen noodzakelijk. Hierbij wordt een beroep gedaan op de middelen die beschikbaar zijn vanuit de Regio Deal Twente. Twente Board is hierbij de toetsende partij om aanvragen te beoordelen.

Bij het toetsen van voorstellen hanteert de Twente Board de KRACHT-criteria:

- K=Kansrijk
- R=Regionaal
- A=Aanvullend
- C=Concreet
- H=Helder
- T=Toekomstgericht.

Kansrijk

Het voorgestelde programma beoogt te komen tot een duurzame aanpak van de arbeidsmarktproblematiek op gebied van Zorg en Welzijn. Deze aanpak moet leiden tot een structurele versterking van de gehele zorg en welzijn ecosysteem in Twente. Vanuit risico denken geredeneerd: het uitblijven van een duurzame aanpak vormt groot risico voor de continuïteit van de dienstverlening op gebied van zorg en welzijn en daarmee voor de gezondheid en weerbaarheid van de bewoners van de regio Twente. Doordat het voorgestelde programma onderdeel uitmaakt van de samenwerking binnen Twente Beter, is er sprake van een gedegen bestuurlijk draagvlak voor dit programma.

Regionaal

In voorliggend plan is uitgewerkt hoe de regionale samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties, Onderwijs, Overheden en zorgverzekeraars is vormgegeven. Bestuurders van betrokken organisaties hebben inmiddels hun commitment uitgesproken (zie bijlage 3 lijst van deelnemende partijen). Inspanningen richten zich op de arbeidsmarkt voor de gehele regio Twente en worden sector overstijgend ingezet!

Aanvullend

Binnen het programma is in kaart gebracht welke activiteiten reeds plaatsvinden (zie bijlage) zodat geborgd wordt dat de voorgestelde actielijnen aanvullend zijn. Er zijn in Twente al mooie initiatieven zoals het MedTech Centrum, de TZA, het TOPFIT Citizenlab en samenwerkingsstructuren zoals Vitaal Twente, Twentse Koers en Samen Twente.

Vanzelfsprekend wordt waar enigszins mogelijkheid gezocht naar synergie met en aansluiting bij de verschillende initiatieven.

Concreet

Voorliggend programmaplan is de eerste concretisering van de aanpak en van de onderwerpen die in de actielijnen worden opgepakt. Per onderwerp wordt een projectplan uitgewerkt. In een dergelijk projectplan worden de te behalen resultaten gedefinieerd, worden de activiteiten uitgewerkt die nodig zijn om resultaten te behalen en wordt de beheersaspecten *tijd, geld, kwaliteit, informatie* en *organisatie* binnen de kaders van het programma uitgewerkt.

In de regionale stuurgroep zijn vertegenwoordigers van de “3 O’s” opgenomen.

Helder

In dit programmaplan zijn aanleiding, doelstelling en organisatie helder uitgewerkt. De verdere uitwerking in projectplannen is de volgende stap. Belangrijk is dat de doelstelling en actielijnen goed aansluiten op inmiddels ingezet landelijk beleid (bijvoorbeeld het VWS programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ)).

Toekomstgericht

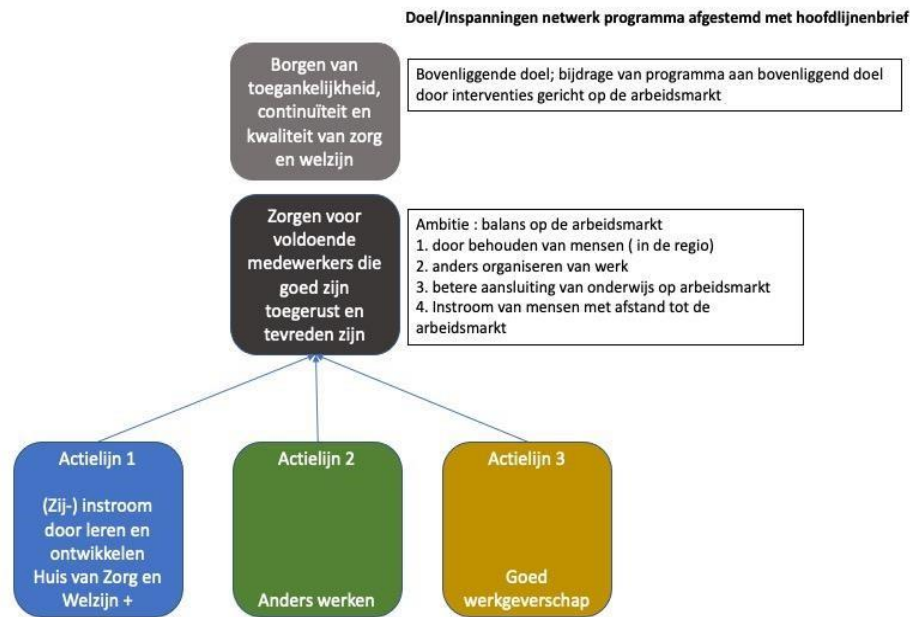
Uit de titel van het programma moge de “toekomstgerichtheid” blijken. Het programma beoogd tot een (zeer noodzakelijke) regiobrede bijdrage te komen voor het oplossen van de arbeidsmarkt problematiek voor de Zorg en Welzijn sectoren.

De arbeidsmarktproblematiek in brede zin en de arbeidsmarktproblematiek voor zorg en welzijn in het bijzonder is een nationaal maatschappelijk probleem. Trendanalyses laten al langere tijd de omvang van de (nog steeds toenemende) problematiek zien.

Duidelijk is (zie ook verder in de programmaplan) dat naast het vinden en opleiden van nieuwe mensen, juist ook het binden en boeien van de huidige medewerkers én de inzet van nieuwe technologie noodzakelijk zijn om tot de beoogde duurzame oplossingen te komen. De voorgestelde actielijnen voorzien in deze “brede” aanpak.

5. Programma en actielijnen

Belangrijkste reden om de handen ineen te slaan voor een gezamenlijke aanpak van een toekomstbestendige arbeidsmarkt zorg en welzijn is de ambitie om de toegankelijkheid, de continuïteit en de kwaliteit van zorg en welzijn in de regio Twente te borgen. Om dit te borgen is het belangrijk dat er voldoende goed toegeruste en tevreden medewerkers in de sector werkzaam zijn en blijven. Dit willen partijen bereiken door een programma dat bestaat uit 3 actielijnen, te weten (zij-) instroom door leren en ontwikkelen, anders werken en goed werkgeverschap.



Actielijn 1. (Zij-)instroom door leren en ontwikkelen

Doel van actielijn 1:

- Opleiden voor tekortsectoren en kraptere regio's
- Voldoende stages en een veilig & inspirerend leerklimaat
- Bevorderen flexibele, snelle inzetbaarheid van zorgmedewerkers
- Inhoud opleidingen sluit aan bij veranderende zorg en maatschappij
- Realiseren van flexibel en modulair onderwijs
- Skills gericht matchen
- Mogelijkheden voor loopbaanoriëntatie en perspectief

Deze actielijn is al verder ingevuld door de realisatie van het Huis van Zorg en Welzijn. Er ligt een programma en er is een projectleider sinds februari 2022. Financiering is gevonden voor zowel het programma als de projectleider bij Twente Board en cofinanciering bij betrokken partners. Huis van Zorg en Welzijn richt zich op de instroom van o.a. schoolverlaters, herintreders, zij-instromers en speciale doelgroepen zoals het onbenut arbeidspotentieel. Huis van Zorg en Welzijn heeft een sterke verbinding met het Mobiliteitscentrum, UWV, Werkplein, Leerwerkloket en met de reeds bestaande Matchtafels. Het geven van voorlichting en het ontwikkelen van Traineeships voor nieuwe instroom is ook een belangrijke activiteit onder deze actielijn. Huis van Zorg en Welzijn rust op de pijlers “Mix en Match”, “Her- om en bijscholen” en het “Expertisecentrum”.

De Mix en Match ruimte wordt ingericht t.b.v. de volgende activiteiten:

- Informatie en oriëntatie: Zorg- en Welzijn reed, afgestemd op de doelgroep, innovatief en toekomstgericht
- Loopbaan en studiekeuze advies
- Skills gerichte matching

“Her om en bijscholen” wil voorzien in maatwerk opleidingen en begeleiding t.b.v. skills-gerichte instroom van talent binnen Zorg en Welzijn Twente. Denk aan innovatieve leervormen, inzetten van technologie bij het leren, werkplekleren en passende begeleiding. Het Expertisecentrum is de virtuele ruimte voor kennisdeling, inspiratie en informatie. Er worden netwerkbijeenkomsten en thematische events georganiseerd en informatie over de lopende pilots en projecten is hier te vinden. In eerste instantie wordt het Expertisecentrum ontwikkeld en opgezet vanuit Actielijn 1, vanwege het feit dat deze actielijn al in “bedrijf” is. Zodra de actielijnen 2 en 3 zijn neergezet, uiterlijk begin 2023, zal het Expertisecentrum voor het gehele programma, dus voor alle drie de actielijnen, worden ingezet.

Actielijn 2. Anders werken

Actielijn 2 gaat over het feit dat we zorg en welzijn anders moeten gaan organiseren door het werk anders te organiseren (sociale innovatie) en werkdruk verlagende technologie. Op basis van de gevoelde urgentie in de regio Twente en de Hoofdlijnenbrief van Minister Helder genoemde speerpunten, zullen de acties in deze lijn zich in eerste instantie richten op de volgende onderwerpen:

- Werk anders inrichten onder meer door taakdifferentiatie/ herijken van taken en functies.
 - o Taak- en functiedifferentiaties: herijken van taken en functies, het goed kijken welke zorgmedewerker kan worden ingezet voor welke taken en hoe deze taken het beste verdeeld kunnen worden binnen het team, zodat alle zorgmedewerkers kunnen doen waarvoor ze zijn opgeleid en waar hun interesse ligt.
 - o En taakherschikking, zowel tussen als binnen teams maar ook tussen de professional en de patiënt/cliënt.
 - o het gezamenlijk oppakken van bepaalde diensten, zoals het gezamenlijke aanpakken van
 - Hoog Complexe en Laag Frequente zorg
 - Erkenning van kennis en kunde: het Werk-ID (EVC)
- Het aantrekkelijker maken van langer doorwerken en meer uren werken (denk aan Het potentieel Pakken).
- Integreren van digitalisering en technologie in de dagelijkse werkprocessen; aandacht voor een andere manier van werken en gedrag van medewerkers is hierbij belangrijk.
- Impact van sociale en technologische innovatie op de wijze waarop arbeid is georganiseerd en wat er van medewerkers wordt verwacht (denk aan digitale vaardigheden).
- Administratieve lasten verlichting.
- Ontregelde zorg/ het reduceren van onnodige administratieve lasten, het wegnemen van systemische blokkades in onder meer de bekostiging en contractering en het op orde brengen van de digitale infrastructuur en data-uitwisseling.
- Samenwerking versterken tussen formele en informele zorg, waarbij familie, vrijwilligers en zorgprofessionals gelijkwaardig samenwerken, is een voorwaarde om goede zorg te kunnen blijven leveren. Zorgprofessionals ondersteunen/trainen bij het voeren van het goede gesprek hierover. Wellicht ook mantelzorgers trainen/ondersteunen bij het uitvoeren van taken.
- Passende zorg: zorgmedewerkers investeren in gezondheid en zelfredzaamheid patiënten/cliënten

Actielijn 3. Goed werkgeverschap

Als we naar de Hoofdlijnenbrief van Minister Helder kijken ten aanzien van haar ideeën over goed werkgeverschap dan staat centraal in haar brief het behoud van personeel, het terugdringen van het ziekteverzuim en het verlagen van de ervaren werkdruk als zijnde cruciale onderwerpen om het tekort aan personeel op te vangen.

Dat betekent ruimte om anders te werken, mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en het benutten van talenten, goede balans tussen werk en privé, kortom plezier, energie en voldoening ervaren in het werk. Op basis van de gevoelde urgentie in de regio Twente en de Hoofdlijnenbrief van Minister Helder genoemde speerpunten, zullen de acties in deze lijn zich in eerste instantie richten op de volgende onderwerpen:

- Verbeteren van leiderschapsvaardigheden van het (midden) management door het organiseren van regionale inspiratiesessies, intervisie (ook tussen medewerkers van verschillende branches), bedrijfsbezoeken e.d. om van elkaar te leren en elkaar te inspireren rondom het thema goed werkgeverschap.
- Vergroten van de professionele autonomie en zeggenschap van medewerkers zodat medewerkers mee de inhoud van hun eigen vak kunnen vormgeven; ter bevordering van vakbekwaamheid, zelfbewustheid en verpleegkundig leiderschap. “Ambassadeur” zijn van je vak.
- Meer zeggenschap op het rooster (innovatief roosteren), waardoor een betere balans tussen werk en privé ontstaat en wordt voorkomen dat medewerkers van een vast dienstverband overstappen naar ZZP’er.
- Toewerken naar regionale flexpools.
- Bevorderen Leven Lang Ontwikkelen met aandacht voor individuele loopbaanpaden en switchmogelijkheden binnen de sector om medewerkers voor de sector Zorg en Welzijn te behouden.
- Toewerken naar regionaal Trainee programma’s voor zorgprofessionals.

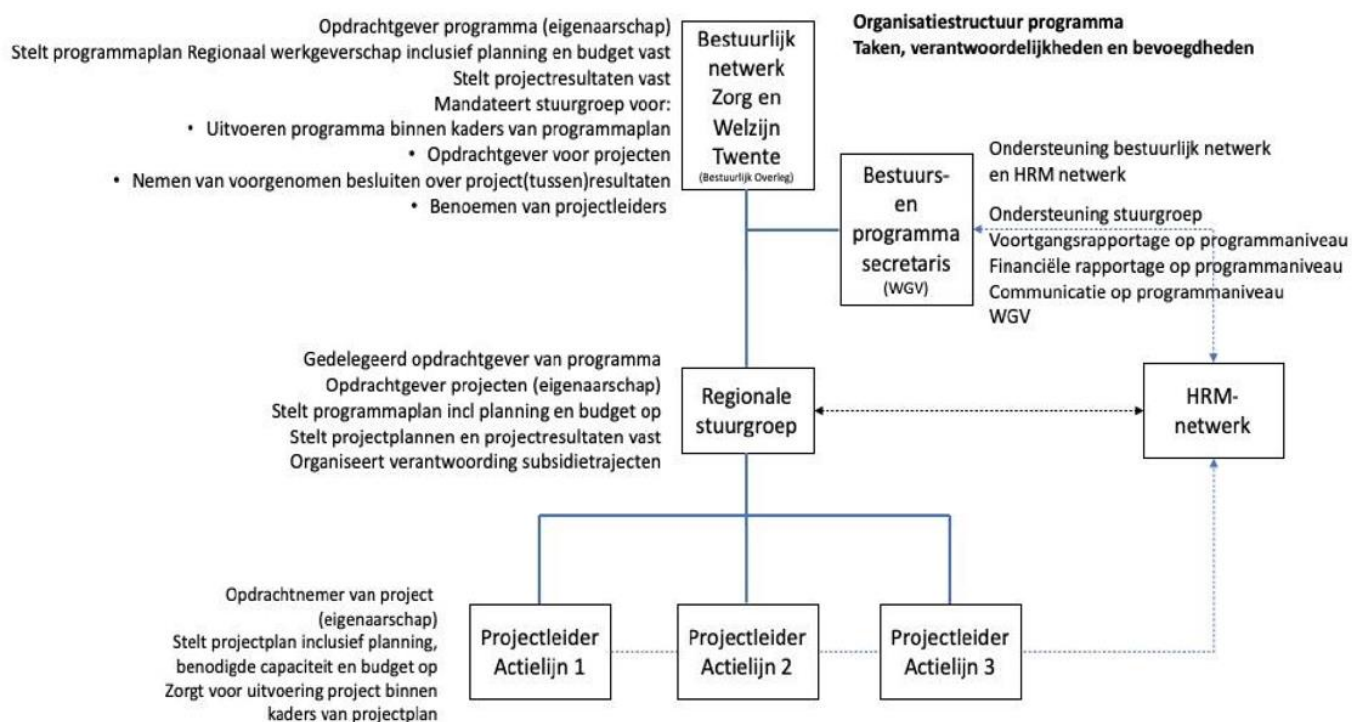
Er is een aantal onderwerpen die ofwel randvoorwaardelijk zijn voor het realiseren van een goed programma TAZ dan wel te maken hebben met alle drie de actielijnen. Dit betreft de volgende onderwerpen:

- Het ontwikkelen van een gezamenlijk kenniscentrum waar nieuw ontwikkelde activiteiten en beleid goed beschikbaar komen voor alle zorginstellingen. Wellicht dat het Expertisecentrum dat momenteel wordt ontwikkeld onder actielijn 1 deze functie kan vervullen. Het expertisecentrum moet op termijn werkzaam zijn voor alle drie de actielijnen. Of een dergelijk centrum alleen een digitaal centrum wordt of dat hier ook een projectleider op moet zitten zal op een later tijdstip worden bepaald. Er is ook behoefte aan het voortdurend monitoren (en vastleggen) wat werkt.
- Strategisch arbeidsmarktbeleid; inclusief cijfers ontwikkelingen arbeidsmarkt en onderzoek
- Strategische personeelsplanning: zorginstellingen hebben een actief beleid rondom instroom, doorstroom en uitstroom van personeel waardoor het zichtbaar is waar de knelpunten zitten en er gericht aan activiteiten gewerkt kan worden die bijdragen aan het hebben van de juiste personen op de juiste plaats in de zorg teneinde de strategische doelen te behalen.
- Wetgeving, regelgeving/financiers/begrippen als bekwaam en bevoegd en voorbehouden handelingen, die effect hebben op alle actielijnen. En zijn eigenlijk voorwaardelijk voor het gehele programma.
- Voorkomen dat we dingen dubbel doen: eerst kijken wat er al is en zoveel mogelijk gebruik maken van en aansluiten bij bestaande initiatieven

Niet alles is voor alle instellingen relevant: de mogelijkheid moet er zijn om op onderdelen deel te nemen aan het programma.

6. Organisatie

In de regio Twente hebben bestuurders zich met elkaar verbonden in een bestuurlijk netwerk Zorg en Welzijn Twente. Dit betreffen zowel bestuurders van zorg en welzijn instellingen als ook bestuurders uit de overheidskolom van alle 14 gemeenten in Twente, bestuurders van het ROC van Twente en van Saxion als ook de zorgverzekeraars. Deelnemers aan het Bestuurlijk netwerk Twente ondertekenen een samenwerkingsverklaring, daarmee wordt duidelijk dat deelnemen aan het Bestuurlijk netwerk Twente niet vrijblijvend is. In onderstaande figuur is de programmastructuur uitgewerkt.



Het Bestuurlijk netwerk Zorg en Welzijn Twente is opdrachtgever van het programma. Daarmee wordt op bestuurlijk niveau invulling gegeven aan het eigenaarschap van het programma. Het bestuurlijk netwerk komt 2x per jaar bijeen. Het bestuurlijk netwerk heeft een “Regionale stuurgroep” gemandateerd om de voortgang van het programma te bewaken en zo nodig te komen met voorstellen voor bijstelling van het programma. De regionale stuurgroep bestaat ook uit vertegenwoordigers van bovengenoemde partijen. Zij komt ongeveer 4x per jaar bijeen. Uitgaande van de tripartite samenwerking mag deelname aan de stuurgroep niet conflicteren met de reguliere werkzaamheden van het stuurgroeplid.

De stuurgroep bestaat vooralsnog uit de volgende leden:

Heidi de Bruijn, voorzitter	RvB Carintreggeland
Susanne Bentvelsen	RvB Avelijn
Leontine Verhoeven	RvB Twentse Zorg Centra
Martin Bijker	RvB Mediant
Miriam Vollenbroek	RvB MST
Ruud Brinkman	RvB Jeugdbescherming Overijssel
Cevdet Örnek	Directeur/bestuurder Wijkkracht
Patricia Teesink	Namens HR Managersnetwerk
Arjan Kampman	Wethouder Gem. Enschede, namens de 14 gemeenten in Twente

Aljan Ottema
Eline Holten
Pascal Heynen

Regiomanager Zorg bij Menzis, namens de zorgverzekeraars
Directeur Endoor, namens ROC van Twente
Directeur Academie Gezondheidszorg bij Saxion

Het is de ambitie om tot een evenwichtige vertegenwoordiging van zorg en welzijn sectoren te komen in de stuurgroep. Tenslotte is er het HR managers netwerk. Dit netwerk heeft een adviserende rol naar de stuurgroep, denkt mee over de verdere uitwerking van het programma en over de wijze waarop de uitkomsten van projecten ook kunnen worden geborgd in de praktijk. Ook in het HR netwerk zitten managers van diverse sectoren in de Zorg en Welzijn. Dit netwerk komt 10x per jaar bijeen.

Iedere actielijn wordt “geadopteerd” door 1 of 2 leden van de stuurgroep en twee leden van het HR netwerk. Hiermee ontstaat een linking pin tussen actielijnen, het HRM netwerk en de stuurgroep. Reden hiervoor is dat de stuurgroep en het HR netwerk zo nauw betrokken blijft bij de verdere acties per actielijn. Bovendien kunnen zij zo meedenken over de samenhang en voortgang van de projecten binnen de actielijn en hierover kan rapporteren in de stuurgroepvergaderingen. Ondersteuning van het bestuurlijk netwerk, de regionale stuurgroep en het HR netwerk wordt in de vorm van een secretaris ingevuld. WGV draagt zorg voor de bemensing van deze functie. Secretaris is tevens de linking pin tussen Bestuurlijk netwerk, HRM-netwerk en de drie actielijnen. Vanuit de ‘kwartiermakers gedachte’ is een zekere capaciteit noodzakelijk vanuit de deelnemende partijen (eigenaarschap) om tot eerste uitwerking van de actielijnen 2 en 3 te komen. Invulling van capaciteit start met het benoemen van een projectleider per actielijn. Mogelijk kan voor de rol van projectleiders door WGV subsidie worden aangevraagd zoals ook is gebeurd met de projectleider Huis van de Zorg en Welzijn.

Bijlagen

Bijlage 1. Overzicht bestaande initiatieven m.b.t. arbeidsmarktbeleid Zorg en Welzijn Twente

Partijen in Twente hebben met elkaar afgesproken dat we eerst in beeld brengen wat er al gebeurt in Twente. Welke initiatieven lopen er al op het gebied van het realiseren van een toekomstbestendige, veilige en toegankelijke zorg. Er gebeurt al veel in Twente. Dit overzicht is van belang om voor ogen te hebben vóór dat we starten met het ontwikkelen van nieuwe initiatieven.

1.1 Vanuit de WGV

Vanuit de WGV Zorg en Welzijn worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- a) Ondersteuning netwerken
 - Arbo netwerk
 - Verzuim netwerk
 - Matchtafel Twente
 - Netwerkoeverleg Leren en Ontwikkelen Twente
- b) WGV ondersteunt bij de uitvoeren landelijke subsidies
 - SectorplanPlus
 - Sterk in je werk
 - Het Potentieel Pakken
- c) Diensten van WGV aan haar leden
 - Stelt instrumenten beschikbaar gericht op het delen van personeel (flex-app; E-portfolio)
 - Loopbaanadvies, testen en begeleiding bij 2e spoor trajecten
 - Biedt tools voor het ondersteunen van het sollicitatieproces middels Zorgselect
- d) Huidige activiteiten WGV
 - Wendbaar aan het werk (gericht op duurzame inzetbaarheid)
 - HR is menskracht (gericht op Adviseurs HR en Adviseurs L&O)
 - Taakbrigades in de zorg (gericht op corona banen samen met Randstad)
- e) WGV biedt kennis over de Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn in Twente
 - Doet arbeidsmarktonderzoek en brengt factsheets uit
 - Stelt data dashboards beschikbaar
 - Participeert in diverse bestuurlijke netwerken, ook met andere partners zoals onderwijs en overheid
- f) WGV biedt ondersteuning bij landelijke campagnes
 - Ontdek de zorg week (gericht op zij-instromers en herintreders)
 - Medewerker Centraal week (14-18 november, gericht op de zorgmedewerker die gratis kan deelnemen aan workshops/webinars)
 - Kom zorgen dan! (gericht op beroepskeuze beïnvloeding van jongeren)

1.2 Vanuit Transitie middelen

De VVT instellingen hebben gezamenlijk activiteiten georganiseerd/ontwikkeld vanuit de Transitie middelen

- Storyboard m.b.t. verzuim en uitstroom
- Bevorderen zij-instroom van statushouders
- Toekomstbestendig inzetten SO
- Flex-app
- Aandacht voor inzet nieuwe technologie
- Werkplekleren
- Uitwisselen succes Het Potentieel Pakken
- Lijnloos samenwerken 1^e lijn

Bijlage 2. Andere overlegorganen op het gebied van zorg en welzijn

In de regio Twente zijn meerdere overlegtafels, sommigen specifiek binnen de sector Zorg en Welzijn, sommigen breed met als doel de regio te versterken. Bijgaand overzicht wil een poging doen dit in beeld te brengen:

Overlegtafel	Deelnemers	Doel
Twente Board	Tripartite bestuurlijke samenwerking (Overheid, Onderwijs en Bedrijfsleven)	Versterken van de economie in Twente Bruto Twents Geluk
Twente Beter	Samenwerking tussen Twentse zorg- en welzijnsinstellingen, 14 gemeenten, GGD, Menzis en Twentse Noabers	Het behouden van een toegankelijke, goede en betaalbare zorg voor en door de Twentse burgers Aanjagen, inspireren en verbinden als kernwaarden
Twentse Koers	Samenwerking tussen 14 gemeenten, GGD, Menzis en Twentse zorgaanbieders (betrokkenheid aanbieders is beperkt)	Bevorderen van de samenwerking op het snijvlak van zorg, welzijn / sociaal domein en wonen Met name op gebied van preventie en sociaal domein
Zorg voor Morgen	ZGT, huisartsen, VVT, Menzis	Transformatie van zorg
Samen werken aan waarde	MST, huisartsen, VVT, Menzis	Transformatie van zorg
ROAZ	Zorgaanbieders in de volle breedte	Acute zorg, Euregio (ook Winterswijk en Doetinchem)
IZA	Partijen in de zorg, ministerie VWS, VNG,	Toekomstbestendige toegankelijke en betaalbare zorg
Vitaal Twente	Kennisinstellingen/onderwijs, zorgaanbieders (ziekenhuizen, VVT)	Gericht op onderzoek naar inzet (incl. toepassing) van technologie
Technologie en Zorg Academie(TZA)	VVT en Gehandicaptenzorg	Gericht op toepassing en implementatie van technologie
Topfit Citizen Lab	Onderzoek, zorgorganisaties (gerichte onderzoeken), burgers	Gericht op betrekken van burgers bij technologie
Zorgnet Oost Nederland	Zorgaanbieders in de volle breedte	Gericht op gegevensuitwisseling
VVT Twente	HR managers VVT	afstemming
Zorgschakel Twente	HR managers VVT Enschede	Gericht op gezamenlijk inzet medewerkers
Informeel overleg GHZ	Bestuurders	afstemming

Bijlage 3. Verklaring deelnemers Bestuurlijk Netwerk Twente Zorg en Welzijn

In het WRR (2021) rapport “Kiezen voor houdbare zorg” staat dat “een zorgstelsel een goed stelsel is als het de kwaliteit en toegankelijkheid voor iedereen in onze samenleving kan garanderen”. In de regio Twente is het de ambitie om een goed en toekomstbestendig zorgstelsel te realiseren en te borgen. Daarmee wordt bijgedragen aan de gezondheid en vitaliteit van de mensen in de regio. Medewerkers zorgen ervoor dat de ambitie ook waargemaakt kan maken. In de aanpak van de uitdagingen op de arbeidsmarkt verdienen zij dan ook een centrale plaats! Dat betekent ruimte om anders te werken, plezier, energie en voldoening ervaren in het werk. Genoemde ambitie wordt doorvertaald naar actie en te bereiken concrete resultaten in het programma “Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn regio Twente”.

Regionale aanpak

Op Rijksniveau is voor een regionale aanpak gekozen omdat de arbeidsmarkt regionaal is georganiseerd. (Hoofdpijnenbrief Toekomstbestendige Zorg van minister Helder). In de brief is een opdracht geformuleerd aan alle partijen ten aanzien van de uitdagingen op de arbeidsmarkt in zorg en welzijn. Het voorgestelde programma is een invulling van deze regionale aanpak en opdracht. Ook rond de totstandkoming van het “Integraal Zorgakkoord” is het thema regionale samenwerking geïdentificeerd.

Samen

Binnen de ambitie een goed zorgstelsel te realiseren en te borgen past een gezamenlijke aanpak van de uitdagingen op de arbeidsmarkt. Werkgevers hebben direct te maken met de uitdagingen van de arbeidsmarkt. Door invulling te geven aan goed werkgeverschap leveren zij een bijdrage aan het toekomstbestendig maken van de gezondheidszorg. Dat kunnen zij niet alleen, voor andere betrokken partijen geldt de uitdaging om werkgevers te helpen en de nodige ruimte te geven. Zo ontstaat binnen het programma een tripartite samenwerking (zorgorganisaties, onderwijs en overheid). Bestuurlijke vertegenwoordigers van deze partijen worden uitgenodigd deel te nemen aan het Bestuurlijk netwerk Twente.

Rol Bestuurlijk netwerk Twente

Het Bestuurlijk netwerk Twente is de opdrachtgever van dit programma, daarmee wordt op bestuurlijk niveau invulling gegeven aan het eigenaarschap van het programma.

Voor het bestuurlijk netwerk betekent de rol van opdrachtgever in de besluitvorming:

- Stelt programmaplan Regionaal werkgeverschap inclusief planning en budget vast.
- Draagt zorg voor het invullen van de randvoorwaarden voor het uitvoeren van het programma.
- Stelt projectresultaten vast.
- Mandateert stuurgroep voor:
 - o Uitvoeren programma binnen kaders van programmaplan.
 - o Opdrachtgever voor projecten.
 - o Nemen van voorgenomen besluiten over project(tussen)resultaten.
 - o Benoemen van projectleiders.

Voor de invulling van de rol van opdrachtgever worden er per jaar minimaal 2 bijeenkomsten georganiseerd. In deze bijeenkomsten wordt de voortgang van het programma besproken en wordt besluitvorming geagendeerd. Bijeenkomsten en bestuurlijk besluitvorming wordt voorbereid door de stuurgroep. Naast de formele rol van opdrachtgever zijn de deelnemers van het bestuurlijk netwerk ook ambassadeurs van het programma en daarmee van de regionale samenwerking. Dit ambassadeurschap moet er voor zorgen dat er draagvlak voor de uitvoering van het programma binnen de eigen organisaties ontstaat én dat de regionale samenwerking meer wordt dan mooie intenties. Met de inzet van mensen uit de eigen organisaties wordt verder invulling gegeven aan het eigenaarschap van het programma.

Deelnemers aan het Bestuurlijk netwerk Twente ondertekenen deze samenwerkingsverklaring, daarmee wordt duidelijk dat deelnemen aan het Bestuurlijk netwerk Twente niet vrijblijvend is.

Naam organisatie	Voornaam	Voorletters	Voorvoegsel	Achternaam
AB Hulp Twente	Marly	M.G.M.		Fransen
Ambiq	José	J.H.M.		Schilderinck
Ambulance Dienst Oost	Piet	P.		Huizinga
Ambulante Zorg Tweekelerveld	André	A.		Bus
ARBE Dienstverlening	Ben	B.G.J.		Heesink
AT.zorg	Merlijn	M.	van	Gorkum
Aveleijn	Susanne	S.		Bentvelsen
Azibo	Dominic	D.B.J.		Scheggetman
Baalderborg Groep	Esther	E.		Liefers
BuurtzorgT	Maarten	M.		Meulbroek
CarintReggeland	Heidi	H.	de	Bruijn
CHPA	Janke	J.E.		Snel
Cura Twente	Monique	M.		Aldenkamp
Curess	Eddy	E.	den	Bruin
Dagwaarneming Enschede	Anita	A.		Nijland
De Klup	Alina	A.		Fazal
De Twentse Zorgcentra	Leontine	L.		Verhoeven
De Vriezenhof	Wout	W.		Oldhoff
De Weerde	Janet	J.		Plegt
De Werkwijzer	Tonnie	T.		Harmelink
Doppa zorg	Ernee	E.		Bos
Eschrand Autizorg	Henriët	H.	van	Lenthe
Estinea	Beatrijs	B.	van	Riessen
Fertiliteitskliniek Twente	Marieke	M.		Verberg
GGD Twente	Samantha	S.		Dinsbach
Herfstzon	Angelique	A.		Lamme

Het Maathuis	Erik	E.		Maathuis
Humanitas Onder Dak Twente	Bert	B.C.		Deliën
IMEAN	Sevilay	S.		Luiken
InteraktContour	Gidion	G.		Alewijnse
Jade Wonen	John	J.F.M.		Smellink
Jarabee	Anton	A.		Maas
Jeugdbescherming Overijssel	Ruud	R.		Brinkman
Karakter	Toine	T.	van den	Broek
Koninklijke Kentalis De Cirkelboog	Ben	B.		Eshuis
LABMICTA Laboratorium Microbiologie Twente Achterhoek	Naswan	N.	al	Naiemi
LabPON Laboratorium Pathologie Oost Nederland	Rycolt	R.		Hamoen
Liberein	Heidi	H.		Witbreuk
Mediant, geestelijke gezondheidszorg	Martin	M.		Bijker
Medisch Spectrum Twente (MST)	Jan	J.	den	Boon
Medlon BV		C.		Rommens
Ocon Orthopedische Kliniek	Jessica	J.H.	ter	Hofte
Oriant Zorg	Jennifer	J.		Hanna
Pento Audiologisch Centrum Twente	Jessica	J.	van den	Brink
Reggedok	Harald	H.		Eertink
RIBW Overijssel	Jan-Willem	J.W.		Bedeaux
Roessingh, Centrum voor Revalidatie	Ronald	R.		Spanjers
Senzor	Maike			Koop-Schrameijer
Spoedzorg Huisartsen Twente SHT (voorheen HDT-Oost)	Jacqueline	J.A.		Noltes
Step up now	Hennie	H.		Analbers
Stichting Jados	Riny	R.		Zweers
Stichting KamaK	Cor	C.F.		Homans
Stichting Livio	Lex	L.		Smetzers
Stichting Maatschappelijke Dienstverlening Enschede Haaksbergen (SMD)	Janneke	J.H.B.		Kleine
Tactus	Ruud	R.J.Th.		Rutten

Terwille	Erik	E.	de	Vos
Thoon	Guus	G.P.		Bruins
Thuisgenoten	Huub	H.		Gerard
Thuis team Twente	Gert	G.		Mensink
Trias Jeugdhulp	Louise	L.		Rouwhorst
Trivium Meulenbelt Zorg (TMZ)	Fred	F.		Schrander
Villa Vrijland	Monique	M.		Hemmink
Welstee	Bert	B.		Kolvoort
Werk & Wij- Zorg en Wij	Rene	R.		Warmerdam
Wijkkracht	Cevdet	C.		Ornek
Woon- en zorgcentrum Friso	Benny	B.C.		Kraaiveld
Zeker Basis	Mischa	M.		Oosterveld
ZGT	Hilde	H.		Dijstelbloem
Zorg en Plezier	Ard	A.		Muis
ZorgAccent	Aline	A.		Poolen
Zorg-Advies Twente	Görkhan	G.		Celik
Zorgboerderij De Zegger	Renate	R.		Zegger
Zorgcentrum De Posten	Rick	R.		Hogenboom
Zorgfederatie Oldenzaak	Renate	R.		Bergman
Zorggroep Manna	Pieter	P.		Albracht
Zorggroep Sint Maarten	Patricia	P.		Bangma
EXTERN				
Gemeente Enschede	Arjan			Kampman
Saxion	Pascal			Heynen
Menzis	Aljan			Ottema
Endoor	Eline			Holten
Saxion	Marjolein	M.	den	Ouden
ROC van Twente	Han			Zomer