

# Samen buiten de oevers

*Een lonkend perspectief voor een gezonde, vitale en rijke Regio Zwolle*



Een lonkend perspectief  
voor een **GEZOND, VITAAL & RIJK**  
REGIO ZWOLLE



**GEZOND**



**VITAAL**



**RIJK**

De wereld om ons heen verandert in rap tempo. Nieuwe technologieën hebben grote invloed op burgers, bedrijven, overheid en maatschappelijke organisaties. Dat geldt dus evenzeer voor de sector zorg en welzijn. Die gevolgen strekken zich ook uit tot de arbeidsmarkt. Samen staan we voor de uitdaging om de kansen die deze veranderingen met zich meebrengen te pakken. Dat geldt zowel voor het individu als voor organisaties, beiden moeten in staat zijn te veranderen en om te gaan met de onzekerheid en spanning die inherent zijn aan veranderen.

Zorg & welzijn drijft op de inzet van mensen, die van betekenis zijn voor anderen. Voldoende en goed gekwalificeerde medewerkers zijn van groot belang voor onze gezondheid en ons welbevinden. Dit is van grote maatschappelijke waarde voor de regio Zwolle. Door een aantal omstandigheden loopt de personeelsvoorziening van de sector gevaar. Om dit te voorkomen is actie nodig. Een gemeenschappelijke uitdaging, een gemeenschappelijk actieplan: enorm kansrijk! Daarvan is iedereen overtuigd. Logo-loos samenwerken in de regio Zwolle is waar we met elkaar het verschil kunnen maken. Om dit te kunnen doen moeten we scherp definiëren waar de samenwerking schuurt en hoe we dit kunnen oplossen met elkaar. Een gezond, vitaal en rijk Regio Zwolle is waar we met elkaar voor moeten staan.

Veel organisaties in de regio hebben al initiatieven genomen of bereiden deze voor. Met dit actieplan willen we de krachten bundelen en komen tot een integrale arbeidsmarktaanpak voor zorg en welzijn, waar de landelijke integrale arbeidsmarktagenda ouderenzorg onderdeel van uit maakt en lopende acties in worden ondergebracht. Samenwerking en afstemming in de regio is nodig om de gewenste resultaten te boeken.

## Transformatie in de zorg

Na een periode van stelselwijzigingen en bezuinigingen staat de sector zorg en welzijn op de drempel van een periode van transformatie. Alles kantelt: waar en hoe zorgprofessionals hun werk doen, hoe zij met hun patiënten en cliënten omgaan, de wijze van financiering en inrichting van organisaties, de aansturing en het toezicht. Dit vraagt om een andere mindset van professionals. Meer integraal werken, vanuit eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit en vanuit een andere rol: faciliterend en ondersteunend. Minder protocolmatig werken, meer eigen verantwoordelijkheid. Een

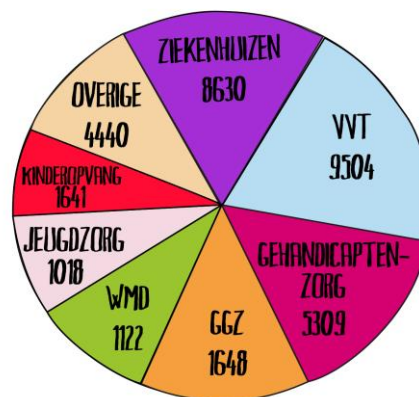
omslag die het nodige van bestuurders en werknemers vraagt. Ze moeten gestimuleerd worden om anders te durven denken en klaargestoomd worden voor deze nieuwe manier van werken: van denken naar doen! Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat', is het nieuwe credo van zorg & welzijn.

Tegelijkertijd is er naast een cultuuromslag, ook sprake van een andere 'omslag'. Doordat landelijk is besloten extra middelen vrij te maken voor personeelsuitbreidingen in de verpleeghuizen is sprake van een groei van de werkgelegenheid. De instroom in de opleidingen staat de afgelopen jaren onder druk, er zijn onvoldoende beroepskrachten beschikbaar. Bovendien veranderen de gevraagde vaardigheden van werkgevers ook. Een groeiend aantal medewerkers gaan met pensioen, terwijl de sector ook nog eens te kampen heeft met relatief hoog netto verloop, hetgeen al met al leidt tot een hoge vervangingsvraag. Alle hens aan dek dus.

De arbeidsmarkt in zorg en welzijn heeft in hoge mate een regionaal karakter. Zowel zorgaanbieders als medewerkers zijn in hoge mate aan de regio gebonden. Veel medewerkers werken in deeltijd en zijn door de combinatie werk-privé aan de regio verbonden. Voor de opleiding van nieuwe beroepskrachten is de beschikbaarheid van voldoende plaatsen voor beroepspraktijkvorming van groot belang. Capaciteit die in de regio gevonden moet worden. Tenslotte leiden personeelstekorten in een van de schakels in een zorgketen stevast voor knelpunten elders in de keten, zodat zorgaanbieders belang hebben bij evenwicht tussen vraag en aanbod in de regio. Het scherp in beeld hebben van vraag en aanbod is van groot belang om mogelijke tekorten op de arbeidsmarkt op te vangen. Een gezamenlijke regionale arbeidsaanpak, waarbij we collectief te werk gaan, is hierop het antwoord.

## Kwantitatieve urgentie

RUIJ TOTAAL:  
**33.000**  
BANEN IN DE ZORG  
IN DE REGIO  
ZWOLLE  
(% ARBEIDSMARKT GEMEENTEN REGIO ZWOLLE)



BRON: CIJFERS 2016, WGVZORGENWELZIJN.NL

## Kwalitatieve urgentie

Innovaties in zorg & welzijn leiden tot cross-overs met andere sectoren, nieuwe samenwerkingen en andere werkprocessen waarbij nieuwe skills (kennis en vaardigheden) nodig zijn, die up-to-date moet worden gehouden. Het belang van een leven lang leren en ontwikkelen neemt toe. Bij- en nascholing zijn, net als her- en omscholing, van belang voor een duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. De focus wordt gelegd op individuele talentontwikkeling. Begeleiding binnen zorginstellingen is daarvoor sleutel tot succes.

De behoefte aan de dienstverlening van de zorg en welzijn ontwikkelt zich tamelijk autonoom en is daarmee redelijk voorspelbaar. Tegelijkertijd worden zorg en welzijn gezien als collectieve last. De vraag wordt daarmee beïnvloed door politieke besluitvorming. De betaalbaarheid van de zorg is een belangrijk thema. Het arbeidsmarktvraagstuk in de sector zorg en welzijn heeft daardoor een aantal bijzondere kenmerken en is 'anticyclisch'. In tijden van economische teruggang reageert de sector relatief laat, terwijl de effecten van economische groei ook pas later zichtbaar worden via een verruiming van de budgettaire kaders.

Een goede match tussen de vraag van werkgevers en het aanbod vanuit het onderwijs is van groot belang, zeker gezien de snelle veranderingen. De groeiende vraag naar personeel biedt kansen voor groepen die nu nog aan de kant staan biedt kansen voor een inclusieve arbeidsmarkt: ieder talent telt in een regionaal ecosysteem. Van belang is om hierin snel te kunnen schakelen en een menselijke manier van werken te behouden.

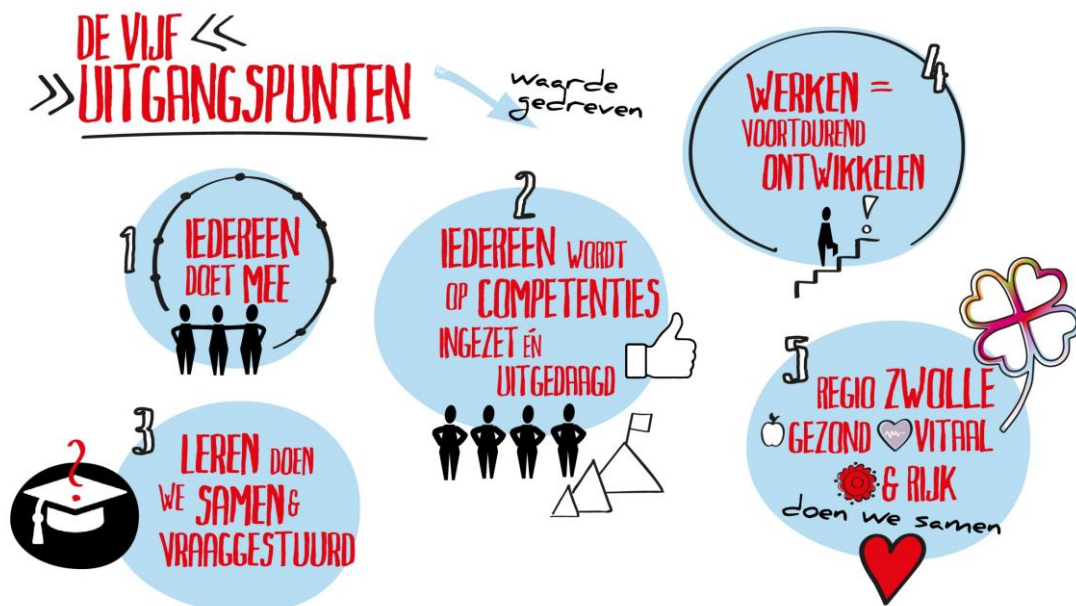
### Regionale aanpak

Werkgevers bieden een infrastructuur die een focus heeft op een leven lang leren en ontwikkelen. De begeleiding van leerlingen op de werkplek neemt daarbij een belangrijke plaats in: zowel de kwaliteit als de kwantiteit moet omhoog.

Werknemers zullen in toenemende mate regie moeten en willen nemen op hun huidige en toekomstige inzetbaarheid. Vanuit het onderwijs is het van belang hierop aan te haken, en flexibel en vraag gestuurd te leveren. Het vernieuwend leiderschap bij zorg en onderwijs vraagt aandacht.

De lokale overheid heeft meerdere petten: 'inkoper' en deels zelf ook 'leverancier' van WMO-zorg, alsook partij die een verantwoordelijkheid heeft waar het gaat om de toeleiding van werkzoekenden naar de arbeidsmarkt. Ook zorgkantoor en ziektekostenverzekeraars hebben als 'inkoper' een verantwoordelijkheid waar het gaat om het realiseren van een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Gezamenlijk willen we komen tot één regionale agenda voor de sector Zorg & Welzijn, met één werkwijze waarin regionale samenhang centraal staat: een consistente regionale aanpak. We hanteren daarbij vijf centrale uitgangspunten. We willen samen zaken doen en samen uitvoeren wat goed is voor de inwoners van ons gebied.

Sleutelwoorden hierin zijn gezamenlijkheid, gedeeld eigenaarschap, logo-loos en met synergetische samenwerking. Zo verhogen we ons lerend vermogen en werken we aan een gezonde, vitale en rijke Regio Zwolle.



Het actieplan dat voorligt omvat 6 actielijnen waarbinnen bestaande acties en (nieuwe) plannen zijn ondergebracht. Het actieplan is opgesteld ter inspiratie en om richting te geven, niet om voor te schrijven. Input is onder meer opgehaald tijdens de inspiratie- en werksessies in september 2017. Het plan is een organisch document dat kan worden aangepast en uitgebreid met nieuwe plannen en nieuwe deelnemers, passend bij de dynamiek van de Regio Zwolle. In de **bijlage 'Outcome actieplan RAAT Zwolle'** leest u over projecten, ontwikkelingen en samenwerkingen die in de regio Zwolle spelen. Dit is een dynamisch document. Heeft u zelf een initiatief dat nog niet is opgenomen? Stuur het dan naar Marieke Willemse, beleidsmedewerker WGV Zorg en Welzijn: [m.willemse@wgvzorgenwelzijn.nl](mailto:m.willemse@wgvzorgenwelzijn.nl).

We nodigen u uit hier kennis van te nemen en met ons mee te denken. We zorgen daarbij voor ondersteuning vanuit zowel bestuurlijk als tactisch/operationeel niveau.

## Actielijn 1: Verhogen van de instroom- en opleidingscapaciteit

Om het aantal beroepskrachten in de sector te kunnen laten toenemen, is op de eerste plaats het verhogen van de opleidingscapaciteit nodig. Een hogere instroom in opleidingen vertaalt zich op termijn in meer gediplomeerden. Dit vraagt echter een uitbreiding van de mogelijkheden voor beroepspraktijkvorming. De mate waarin organisaties hiervoor ruimte bieden loopt sterk uiteen. Dat betekent dat er niet alleen gewerkt moet worden aan een vergroting van dat volume, maar ook aan het principe van evenredigheid bij de verdeling van die inspanningen. Een houvast hierbij biedt de introductie van een **opleidingsquote**. Dit betekent bijvoorbeeld dat een organisatie op elke 100 FTE zorginhoudelijke medewerkers 15 FTE (boventallig) plaatsen voor beroepspraktijkvorming (BOL, BBL, duaal) organiseert. Voorwaarde is dat de organisatie daarbij goede werkbegeleiding organiseert (zie lijn 3), hierbij wordt gekeken wat de nieuwe manieren van begeleiden zijn; waarbij de vraag is “wat hebben we nodig” om dit te realiseren.

### Algemene doelstelling Actielijn 1

**Organisaties verhogen hun opleidingsinspanning. Een opleidingsquote van 15% is daarbij het referentiepunt.**

Om de instroom ook daadwerkelijk te realiseren, is het wenselijk goed te kijken naar de potentiële doelgroepen en daarop concrete acties te zetten en targets te formuleren.

Actie	Toelichting	Effect <sup>1</sup>
1. Flexibiliteit in het onderwijs verhogen	Instroom en opleidingscapaciteit verhogen door het invoeren van: <ul style="list-style-type: none"><li>- flexibele opleidingscurricula</li><li>- hybride leren en</li><li>- meer instroommomenten creëren in de gehele regio</li></ul>	Lang <i>Procedure</i>
2. Aantrekkelijker maken van het Beroeps Praktijk Leren	De opleidingscapaciteit kan verhoogd worden door het Beroeps Praktijk Leren aantrekkelijker te maken. Dit kan doormiddel van: <ul style="list-style-type: none"><li>- Betere Arbeidsvoorwaarden (oa stagevergoeding)</li><li>- Kweekvijver maken voor niveau 2 die na het diploma doorgroeien niveau 3</li><li>- Baangarantie bieden tijdens stage</li><li>- Geen wisseldiensten voor startende BBL'ers</li><li>- Studenten zelf de stageplek laten kiezen (met name Mbo studenten)</li><li>- Hogere vergoedingen BBL'ers</li><li>- Vergroten interactie tussen onderwijs en werkveld.</li><li>- Rouleren tussen instellingen in de regio, begeleiding vanuit een BPV begeleidingspool.</li></ul>	Lang <i>Procedure</i>

<sup>1</sup> De directe bijdrage aan de oplossing van de tekorten kunnen zich op korte, middellange en langere termijn voordoen. Kort = direct/binnen één jaar, Middellang = in en tijdstermijn van 2 tot 3 jaar, Lang is meer dan 3 jaar.

3.	Vergroting van het aanbod van BBL-plaatsen of hbo-duale opleidingsplaatsen	Het aantal BBL en hbo-duale opleidingsplaatsen is de afgelopen jaren teruggelopen. Graag willen we meer opleiden in de BBL en duale route. (zonder dat dit ten koste gaat van de stages van de BOL trajecten). Bij BBL trajecten is over het algemeen de uitval tijdens de opleiding lager en het rendement hoger. Bovendien kunnen hiermee ook andere doelgroepen zoals zij-instromers worden geworven. Daarnaast betekent de keuze voor deze route dat betrokkenen eerder en meer in de beroepspraktijk inzetbaar zijn.	Kort/ Middellang <i>Procedure</i>
4.	Werven en toeleiden potentieel uit WW/WWB	Het regionaal werkbedrijf Zwolle heeft een groot aantal werkzoekenden geregistreerd die hebben aangegeven op zoek te zijn naar een functie in de sector zorg en welzijn. Een deel daarvan beschikt over de juiste kwalificaties en is direct bemiddelbaar. Een groot deel is echter niet, of onvoldoende gekwalificeerd en zal door middel van (verkorte) maatwerk trajecten naar de sector geleid kunnen worden. Deze werklozen zouden ook de mogelijkheid moeten krijgen om met behoud van uitkering een opleiding te volgen.	Kort/ Middellang <i>Procedure</i>
5.	Werven ex-medewerkers	Vanwege bezuinigingen zijn de afgelopen jaren medewerkers uitgestroomd. Het betreft vooral medewerkers met een lager opleidingsniveau vanuit de thuiszorg en VVT en medewerkers uit de sector welzijn (met een agogische opleiding). Een deel van hen staat ingeschreven als werkzoekende (actiepunt 3). Een deel is buiten de sector aan de slag gegaan, terwijl ook een deel niet langer als werkzoekend geregistreerd staat. Via gerichte wervingsacties kunnen deze beide laatste groepen wellicht worden geïnteresseerd in een terugkeer naar de sector. Veelal zal daarbij bij- of omscholing noodzakelijk zijn.	Kort/ Middellang <i>Procedure</i>
7.	Flexibiliteit in regelgeving	Onderwijsinstellingen geven aan dat de kaders belemmerd werken bij het aannemen van nieuwe studenten. Wanneer er meer gekeken wordt naar Talenten dan naar diploma kan de instroom verhoogd worden (drempelloze instroom).	Kort/ Middellang <i>Proces</i>
8.	Werven en toeleiden van mensen met enige vorm van beperking	De afgelopen jaren is aangetoond dat met goede begeleiding en ondersteuning mensen met een beperking vallend onder	Kort/ Middellang <i>Procedure</i>



		de doelgroep van de Participatiewet succesvol werkzaam kunnen zijn binnen de sector. Ook voor deze doelgroep zullen mogelijkheden worden gecreëerd in de regio.	
9.	Ook op buitenlandse studenten richten	Vanuit de recente migrantenstroom worden in de regio ook statushouders gehuisvest en worden mogelijkheden gezocht voor deelname aan het arbeidsproces. Ook voor hen liggen er mogelijkheden in de sector zorg en welzijn. Voldoende kennis van de Nederlandse taal, alsook certificering van eerdere opleidingen/diploma's en werkervaring kunnen behulpzaam zijn bij het vormgeven van (verkorte) toeleidingstrajecten naar banen in de sector zorg en welzijn. Ook Duitsers zijn in Euregio verband een interessante potentiële groep.	Lang Procedure
10.	Verhogen van de instroom in de opleidingen in het W.O.	Naast mbo en hbo opgeleiden nemen ook de tekorten aan wetenschappelijk opgeleid personeel in zorg en welzijn toe. Ook hier zal de instroom moeten toenemen. Concreet wordt het tekort aan GZ-psychologen genoemd.	Lang Procedure

### Rol Regionaal Actieteam

Om bovenstaande acties te kunnen uitvoeren wordt een aantal voorwaardenscheppende activiteiten uitgevoerd. Het betreft onder andere:

- Uitwerking van bovengenoemde acties via de SMART-methodiek. Kwantitatieve gegevens zijn nog onvoldoende beschikbaar om in dit stadium te kunnen komen tot harde en meetbare doelen.
- Inventariseren van de ontwikkeling van het stagevolume en de opleidingscapaciteit per werkgever, om van daaruit tot een evenredige verdeling van de noodzakelijke opleidingsinspanning per werkgever te kunnen komen.
- Het (beter) in beeld brengen van de kosten van stages en leerwerkplekken (BOL en BBL) en het uitwerken van businesscases hieromtrent.
- Onderzoek doen naar waar de tekorten precies zitten en of/hoe een hogere instroom in de opleiding voor hbo-Verpleegkundige een oplossing kan bieden.

## Actielijn 2: Positief beïnvloeden studie- en beroepskeuze van jongeren en werkzoekenden

Om aan de stijgende vraag naar beroepskrachten te kunnen voldoen in een arbeidsmarkt die als gevolg van ontgroening en vergrijzing structureel krappere wordt, moet een groter deel van de jongeren die voor een studiekeuze staan gemotiveerd worden om te kiezen voor zorg en welzijn. Daarvoor is het nodig het imago van de sector te versterken en de mogelijkheden op het gebied van werk en opleiding goed over het voetlicht te brengen. Dat geldt niet alleen voor jongeren, maar ook voor mensen die op latere leeftijd een carrière-switch overwegen.

### Algemene doelstelling Actielijn 2:

**Verhoging van de instroom van nieuw personeel door middel van een goede en eigentijdse voorlichting en beeldvorming waar het gaat over opleidingsmogelijkheden en arbeidsperspectief in zorg en welzijn.**

Landelijke en regionale inspanningen op dit vlak moeten in onderlinge samenhang opgepakt worden, zodat zij elkaar aanvullen en versterken.

Actie	Toelichting	Effect
1. Interesse kweken bij jongeren	Al op de basisschool kan de kiem gelegd worden voor een latere keuze voor zorg en welzijn. Daarvoor is een eigentijdse aanpak nodig die aansluit bij de belevingswereld en interesse van kinderen. Hiertoe wordt verbinding gelegd met de Week van Zorg en Welzijn (maart 2018) en wordt aansluiting gezocht bij een nog door VWS te starten landelijke campagne.	Lang <i>Procedure</i>
2. Goede beroepsbeeldvorming zorg en welzijn in voortgezet onderwijs organiseren	Een goede beroepsbeeldvorming is essentieel zodat jongeren een goede beroepskeuze kunnen maken. Vooral de ouderenzorg wordt benoemd als sector met een slecht imago. Opties om dit aan te pakken zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>- Schets een goed perspectief</li><li>- Zorg voor gastlessen/snuffeldagen</li><li>- Een ambassadeur werken in de zorg laten promoten</li><li>- Betrek ook vmbo scholen bij de RAAT-aanpak</li></ul> Onderstaande acties worden hierop al uitgevoerd: <ol style="list-style-type: none"><li>1. WGV Zorg en Welzijn heeft samen met collega-organisaties elders in Nederland een nieuw en aantrekkelijk lespakket ontwikkeld om vmbo-, havo-, en vwo-leerlingen te informeren over leren en werken in zorg en welzijn. Het pakket wordt beschikbaar gesteld aan alle scholen in de regio Zwolle.</li></ol>	Lang <i>Proces</i>



		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. In aanvulling daarop wordt ingezet op een combinatie van gastlessen en instellingsbezoeken (carrousel). Doel is om jongeren de zorg te laten zien, ervaren en beleven.</li> <li>3. Voor 4<sup>e</sup> jaars-leerlingen in het vmbo wordt de mogelijkheid voor een verdiepende oriëntatie (1 of 2 weken meelopen met een medewerker in een zorg- of welzijnsinstelling) geboden.</li> </ol>	
3.	Ervaringen belonen	Nog niet afgestuurde studenten, met voldoende kennis en ervaring, maar nog geen diploma, kunnen al wel ingezet worden op reguliere arbeidsplekken, bijvoorbeeld flexbanen. Hierbij kan een werkgarantie afgegeven voor na het behalen van het diploma.	Middellang <i>Proces</i>
4.	Algemene voorlichting & (imago)campagnes starten	<p>We gaan op zoek naar andere communicatiemiddelen die beter aansluiten bij de leefwereld van jongeren</p> <p>Onderstaande acties worden al uitgevoerd.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaarlijks wordt een Week van Zorg en Welzijn georganiseerd. Tijdens deze week openen veel zorg- en welzijnsorganisaties de deuren, om geïnteresseerden een kijkje te gunnen in (werken in) zorg en welzijn.</li> <li>2. Voorafgaand aan deze week geeft WGV Zorg en Welzijn een huis-aan-huis krant uit. In aanvulling hierop worden social media ingezet.</li> </ol>	Lang <i>Procedure</i>
5.	Informatie en voorlichting aan specifieke doelgroepen geven	<p>Naast jongeren moet er doelgroep-specifiek campagne gevoerd worden om zijinstromers, migranten en oud-medewerkers te interesseren in werken in de zorg.</p> <p>Onderstaande acties wordt al uitgevoerd.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beleef de zorg! project in de regio Zwolle waarbij zowel werkenden als niet werkenden kennis kunnen maken met de zorgsector dmv een inleefsessie.</li> <li>2. Zowel werkenden in zorg en welzijn, als werkzoekenden die belangstelling hebben voor de sector, kunnen middels 1 of 2 (loopbaan)adviesgesprekken en of een test worden geholpen bij het bepalen van hun keuze (project Sterk in je Werk).</li> </ol>	Kort/ Middel- lang <i>Procedure</i>

### **Rol Regionaal Actieteam**

Om de actielijn te kunnen laten slagen, zijn de volgende activiteiten noodzakelijk:

- Het verzamelen en verspreiden van informatie over activiteiten en 'good practices' op bovengenoemde thema's.
- Het bij elkaar brengen en stimuleren van partijen die een rol spelen bij de uitvoering van de campagnes.
- Het organiseren van gezamenlijke uitvoeringskracht bij de realisering van bovengenoemde doelen.

## Actielijn 3: Verhogen van het opleidingsrendement en het sectorrendement

Jaarlijks starten grote aantallen studenten in de regio met een opleiding gericht op de sector zorg en welzijn. Het percentage dat uiteindelijk de opleiding met een diploma afsluit varieert per school, per opleidingsroute (BOL/BBL/duaal/voltime/deeltijd) en per opleidingsrichting (kwalificatieniveau en studierichting). Het studierendement kan omhoog gebracht worden door te sturen op beïnvloedbare factoren. In aansluiting daarop is ook het sectorrendement van belang: de mate waarin iemand na het behalen van een diploma ook gaat werken in het beroep waarvoor men is opgeleid. Het is in het belang van de bedrijfstak zorg en welzijn om het sectorrendement van opleidingen zo hoog mogelijk te krijgen.

### Algemene doelstelling Actielijn 3:

Het opleidings- en sectorrendement zal moeten worden verhoogd.

Daarbij wordt van alle betrokkenen een investering gevraagd voor, tijdens en na de opleiding. Voor werkgevers betekent dat onder meer dat zij de intentie hebben om een garantie op werk af te geven.

Actie	Toelichting	Effect
1. Bij instroom kijken naar talenten en competenties	Door het leervermogen te testen wordt duidelijk of iemand in potentie de opleiding met succes zal kunnen afronden. Dit beperkt het risico op tussentijdse uitval. Daarbij kijken we of iemand over de juiste talenten en eigenschappen beschikt.	Middellang <i>Procedure</i>
2. Verschuiving van de combinatie dagopleiding-stage, naar praktijkgericht leren (werken-leren)	In het verleden is gebleken dat de uitval in BBL routes substantieel lager ligt dan bij de BOL. Een verschuiving van BOL naar BBL zal daarom positief uitwerken op het opleidingsrendement.	Middellang <i>Procedure</i>
3. Verbeteren kwaliteit beroepspraktijkvorming en leerklimaat	Noodzakelijk is een optimaal leerklimaat te creëren dat aansluit bij opleiding en praktijk. Op dit gebied zijn er op regionaal niveau al vele initiatieven waarbij leren, innovatie en ontwikkeling in samenhang worden aangepakt. Voorbeelden zijn Zorgcampus, Zorgtrainingscentrum, wijkleercentra, flexibel/modulair onderwijs, derde leerweg etc. Doelstelling is deze ontwikkeling met kracht voort te zetten en een beweging op gang te brengen die de kwaliteit van de praktijkervaring verhoogt. Intensieve samenwerking van onderwijsorganisaties en werkveld op regionaal niveau zijn daarbij nodig. We gaan experimenteren met andere manieren van leren en begeleiden op de werkplek.	Middellang/ Lang <i>Procedure</i>
4. Verbeteren kwaliteit en kwantiteit stagebegeleiding	Een succesvolle stage staat of valt met voldoende en goede begeleiding. Verhoging van de kwaliteit en kwantiteit van de	Middellang/ Lang <i>Procedure</i>

		stagebegeleiding is nodig. Dat betekent dat méér werk- en praktijkopleiders geschoold en ingezet moeten worden en de samenwerking met de scholen op dit vlak versterkt moet worden. Hierbij moet ook aandacht zijn voor het “leren werken” waarbij “levenscoaching” hoort. Een zorginstelling zien we als een lerende organisatie.	
5.	Grotere contracten bieden	Kleine contracten maakt het voor gediplomeerde schoolverlaters onaantrekkelijk om in de sector aan het werk te gaan. Een garantie van een baan met een groter contract kan het sectorrendement verhogen. Een regionale flexpool (actielijn 6) kan hiervoor ook mogelijkheden bieden.	Kort / middellang <i>Procedure</i>

### Rol Regionaal Actieteam

In voorwaardenscheppende zin zijn de volgende activiteiten noodzakelijk:

- Het aanbieden van mogelijkheden om kandidaten op leervermogen te testen.
- Kosten en opbrengsten van het opleiden van nieuwe beroepskrachten dienen per leerroute in beeld gebracht te worden, zodanig dat hiervan businesscases gemaakt kunnen worden.
- Partijen, kennis en (financiële) middelen zullen bij elkaar gebracht moeten worden om tot sluitende businesscases te komen.
- Nieuwe initiatieven en ‘good practices’ binnen en buiten de regio dienen te worden geïnventariseerd en gedeeld.

## Actielijn 4: Vergroten en vernieuwen van opleidingsmogelijkheden

De hulpvraag verandert en wordt complexer. Voortdurend ontstaan nieuwe functies en aandachtsgebieden. We krijgen bovendien te maken met de introductie van nieuwe technologieën, waardoor nieuwe vaardigheden nodig zijn. Met nieuwe en aangepaste opleidingen kunnen medewerkers worden voorbereid op de uitvoering van deze taken. Voor (potentiële) medewerkers in de sector vormen deze nieuwe opleidingen een verrijking en verhoogt het de aantrekkelijkheid van de sector.

### Algemene doelstelling Actielijn 4:

**Werkveld en onderwijsorganisaties werken op regionaal niveau nauw met elkaar samen bij de voorbereiding, ontwikkeling en implementatie van nieuwe opleidingsmogelijkheden.**

In de regio zijn diverse initiatieven in voorbereiding of gestart. Voorbeelden zijn:

Actie	Toelichting	Effect
1. Wijkzorg-lab, Ethisch Lab en Zorgtechnisch Lab, als onderdeel van Zorgtrainingscentrum Zwolle (Rif-project)	Regionale innovatieve samenwerking tussen ROC's, Hbo opleidingen en zorgorganisaties om te experimenteren. Het ZTC biedt een innovatieve leeromgeving, waarbij studenten en medewerkers leren vakbekwaam te worden en blijven voor de zorg nu en in de toekomst.	Kort Middellang
2. Regiocampus Meppel	De Regiocampus is een fysieke plek waar professionals en studenten van bedrijven en instellingen uit alle sectoren samenwerken in creatieve, innovatieve projecten en proeftuinen.	Kort Middellang
3. Allyoucanlearn (Rif-project)	Een open (E-)learning platform dat ontwikkeld wordt voor alle professionals, studenten en vrijwilligers in zorg en welzijn door onderwijs, werkveld, gemeentes en E-learning leveranciers gezamenlijk.	Middellang <i>Procedure</i>
4. Maatwerk bieden op de opleidingen	Studenten hebben er behoefte aan om af te kunnen wijken van de bestaande opleidingsmodules. Door individuele opleidingsroutes aan te bieden kan het opleidingsaanbod beter aansluiten bij de behoefte waardoor het opleidingsrendement vergroot wordt. Het daarbij inzetten van los af te nemen modules kan het ook voor zittend personeel, mantelzorgers, vrijwilligers en overige geïnteresseerden aantrekkelijk maken om een (stuk) opleiding in de zorg te volgen.	Middellang <i>Procedure</i>
5. Inzet wijkleerbedrijven	Door het opzetten en inzetten van wijkleerbedrijven wordt de kwaliteit en het aantal stageplaatsen van de	Middellang <i>Procedure</i>

		opleiding vergroot. Daarnaast vindt leren op, met en door de werkvloer veel natuurlijker plaats en kunnen interne zorgmedewerkers beter doorstromen.	
6.	Diverse verkorte doorscholingsopleidingen	Gericht op zittend personeel, maar weer ruimte makend aan de onderkant. Bijvoorbeeld verkorte BBL en modulair/flexibel onderwijs.	Middellang <i>Procedure</i>
7.	Randvoorwaarden versoepelen	In opleidingen wordt soms nog te veel gestuurd op processen en verantwoording. Er is behoefte aan meer ruimte binnen de opleidingseisen (via het ministerie). Ook de EVC-procedure kan vereenvoudigd worden.	Lang <i>Proces Procedure</i>
8.	Nieuwe manier van begeleiden stagiairs	We streven naar meer instroom in de opleidingen. Dit zal tot gevolg hebben dat er ook meer stageplaatsen nodig zijn. Binnen RAAT wordt gekeken naar nieuwe manieren van begeleiden van stagiairs. Er wordt bijvoorbeeld gedacht aan intensieve groepsbegeleiding en begeleiding van een jongerejaars door een ouderejaars	Middellang <i>Procedure</i>
9.	Verbreden van opleidingstrajecten	Het perspectief is werkzekerheid ipv baanzekerheid, een brede inzetbaarheid kan in de opleiding al beginnen. Zorginstellingen kunnen een leerling gezamenlijk een contract aanbieden en de leerling werkt tijdens de opleiding bij verschillende organisaties.	

### **Rol Regionaal Actieteam**

Om de actielijn te kunnen laten slagen, zijn de volgende activiteiten noodzakelijk:

- Het verzamelen en verspreiden van nieuwe initiatieven en 'good practices' binnen en buiten de regio.
- Initiatieven ondersteunen en partijen bij elkaar brengen (aantal kleine opleidingsvragen leiden dan tot 1 volledige lesgroep).



## Actielijn 5:

### Beter benutten van beschikbaar potentieel en bieden van een aantrekkelijke werkomgeving en werkklimaat

Een belangrijk aspect bij het imago van de sector zorg en welzijn is de aantrekkelijkheid van de werkomgeving en het werkklimaat. Vanwege verschillende oorzaken staan die in de sector zorg en welzijn onder druk. Het ziekteverzuim is hoog en stijgt.

De uitstroom van medewerkers naar andere sectoren is de afgelopen jaren sterk gestegen. In 2016 verlieten in de regio Zwolle ruim 2.600 medewerkers de sector, slechts 307 daarvan i.v.m. het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dat betekent dat zo'n 2.300 medewerkers met veel opgebouwde kennis en ervaring de sector om een andere reden hebben verlaten.

#### Algemene doelstelling Actielijn 5:

**Werkgevers in zorg en welzijn zorgen voor een aantrekkelijke werkomgeving en een goed werkklimaat, waardoor uitstroom wordt beperkt en dreigende tekorten worden vermeden. Het werkveld werkt nauw met elkaar samen om beschikbaar personeel zo goed mogelijk in te zetten.**

Belangrijke aspecten van een aantrekkelijk werkomgeving in de sector zorg en welzijn zijn:

- Het bieden van voldoende ontplooiingsmogelijkheden en persoonlijke groei aan de medewerkers.
- Aanbieden van contracten passend bij de wensen van (jonge) medewerkers en beter benutten van beschikbaar potentieel door de arbeidsomvang van medewerkers die dat willen vergroten (genereert meer volume).
- Bieden van werkzekerheid (vaste contracten van juiste omvang passend bij de levensfase van de medewerker).
- Medewerkers meer grip geven op onregelmatigheid (weekenden, vakanties, bijzonder verlof).
- Benoemen en ondervangen van stressfactoren en veroorzakers van werkdruk.
- Het leveren van erkenning voor prestaties, ook in de vorm van beloning.

Actie	Toelichting	Effect	
1	Inzichtelijk maken van uitstroom	Om bewustzijn van de noodzaak om de uitstroom in te perken te vergroten worden regionale uitstroomcijfers periodiek inzichtelijk gemaakt per branche. Hiervoor is een regionaal Dashboard in de maak.	Kort/ Middellang Lang <i>Procedure</i>
2.	Interne mobiliteit (binnen de instelling) en externe mobiliteit (binnen de sector) stimuleren	Voor een optimale benutting van intern potentieel is het wenselijk dat medewerkers beschikken over inzicht in de eigen competenties en voorkeuren, zodat zij deze verder kunnen ontwikkelen en inzetten.	Kort/ Middellang Lang <i>Procedure</i>
3.	Duurzame inzetbaarheid Vergroten	Inzet op gezondheid en vitaliteit draagt bij aan verlaging van het ziekteverzuim, toename van	Kort/ Middellang Lang

		werkplezier (werkgeluk) en vergroting van inzetbaarheid. Binnen het thema Duurzame Inzetbaarheid speelt ook de grotere vraag “Hoe richten we onze maatschappij in?”. Daarom wordt bij dit thema aansluiting gezocht bij de landelijke aanpak.	<i>Procedure</i>
4.	Inzetten op talenten en functies loslaten	Talent-gestuurd werken zorgt ervoor dat organisaties beschikbaar potentieel beter benutten. Wanneer taken en rollen binnen een functie inzichtelijk zijn gemaakt, kan er gekeken worden waar een medewerker het best op zijn plek is. Dit vraagt wel zicht op de competenties van mensen.	Kort/ Middellang Lang <i>Procedure</i>
5.	Slagvaardigheid vergroten	Sneller op elkaar in kunnen spelen waardoor de slagvaardigheid in de regio verbetert. In voorkomende situaties boventalligheid en vacatures aan elkaar verbinden.	Kort <i>Proces</i>
6.	Gebruik maken van de capaciteit van gepensioneerden en mensen die de eigen functie niet meer kunnen uitvoeren	Medewerkers die door ziekte of ander toedoen de eigen functie niet meer kunnen uitvoeren zijn regelmatig wel in staat om andere taken uit te voeren. Zo kunnen zij bijvoorbeeld vaker ingezet worden voor de begeleiding van stagiairs. Ditzelfde geldt voor mensen die met pensioen zijn; zij kunnen op vrijwillige basis taken in de organisatie uitvoeren.	Kort <i>Procedure</i>
7.	Ontschotting tussen zorg	Geen concurrentie op arbeidsvoorwaarden, schotten weg, beter samenwerken. Dit verbetert de doostroommogelijkheden van werknemers/leerlingen tussen sectoren.	Kort Middellang <i>Proces</i>
8.	Grotere contracten bieden, arbeidsomvang omhoog	Werken in de zorg wordt financieel aantrekkelijker als werknemers ook daadwerkelijk rond kunnen komen van hun salaris. Daarvoor is het nodig dat de gemiddelde arbeidsomvang stijgt.	Kort Middellang

### **Rol Regionaal Actieteam**

Om deze actielijn te kunnen laten slagen, zijn de volgende activiteiten noodzakelijk:

- Urgentie ‘openachterdeurproblematiek’ inzichtelijk maken.
- Verzamelen en verspreiden van nieuwe initiatieven en ‘good practices’ binnen en buiten de regio.
- Stimuleren van strategische personeelsplanning en - opleidingsplanning.
- Faciliteren van poolvorming, uitwisseling en flexibilisering om de mobiliteit in zorg en welzijn te verbeteren.
- Een slagvaardigheidscommissie oprichten.

## Actielijn 6: Nieuwe innovatieve oplossingen bedenken voor de huidige arbeidsmarktproblematiek

Om verder te komen moeten we leren ook buiten de gebaande paden te denken. Bij alle voorgaande actielijnen willen we stimuleren om tot creatieve en innovatieve oplossingen te komen die bijdragen aan de kwaliteit van zorg in de regio en het welbevinden van de inwoners.

### Algemene doelstelling Actielijn 6:

**Werkgevers in zorg en welzijn kijken naar mogelijkheden voor een extra inzet op preventie, innovatie en creatieve oplossingen van voorliggende uitdagingen.**

Actie	Toelichting	Effect
1. Organisaties/gesprekspartners buiten de zorg benaderen	Met nieuwe gesprekspartners praten buiten de zorg. Leren van sector techniek. Multidisciplinaire aanpak volgen in de benadering van vraagstukken in zorg en welzijn. Hierbij wordt oa. aansluiting gezocht bij Agenda van Twente.	Kort/Middellang/ Lang <i>Procedure</i>
2. Regionaal uitwisselen van personeel/pool	Door intensieve regionale samenwerking kan er een collegiale in- en uitleen van personeel gecreëerd worden. Bijvoorbeeld door poolvorming, uitwisseling personeel krapte beroepen, flexibilisering, etc. gericht op goed werkgeverschap en regionale oplossingen. Een centrale planning voor verschillende werkgevers kan daarbij helpend zijn. We zien daarbij mogelijkheden voor zowel een stagepool als een pool voor medewerkers.	Kort / Middellang/ Lang <i>Procedure</i>
3. Inspanningen richten op preventie	Door in te zetten op preventie kunnen we invloed uitoefenen op de zorgvraag. Het zorgstelsel prikkelt niet tot inzet op preventie.	Middellang/Lang <i>Procedure</i>
4. Uitwisselen docenten en zorgprofessionals	Docenten kunnen (deels) ingezet worden in het werkveld, maar zorgprofessionals kunnen ook aan de slag in het onderwijs. Dit kan een mooie wisselwerking van ervaring opleveren.	Kort / Middellang/ Lang <i>Procedure</i>
5. Experimenten starten:	Zorg- en welzijnsorganisaties en onderwijsinstellingen werken	Kort/Middellang/ Lang

	Daarbij ondersteunen we elkaar en werken we samen bij innovaties	samen als het gaat om uitwisselen van expertise en ondersteunen elkaar bij vernieuwing en verandering. Door middel van experimenten kunnen we nieuwe dingen oplossingen en ideeën eerst uitproberen.	<i>Proces</i>
6.	Afstemming met zorgverzekeraars	De regels en kortingen die door zorgverzekeraars worden opgelegd, worden als belemmerend ervaren in de uitvoering. Hierover gaan zorgpartijen graag in gesprek met de verzekeraars.	Middellang / lang <i>Procedure</i>

### **Rol Regionaal Actieteam**

Om de actielijn te kunnen laten slagen, zijn de volgende activiteiten noodzakelijk:

- Het verzamelen en verspreiden van nieuwe initiatieven en ‘good practices’ binnen en buiten de regio.
- Initiatieven ondersteunen en partijen bij elkaar brengen.
- Het organiseren van gezamenlijke uitvoeringskracht bij de realisering van bovengenoemde doelen.