

Drenthe Zorgregio van de toekomst

verkenning HR en Arbeidsmarkt

vanuit regioperspectief 'regionaal werkgeverschap'



“door de bomen het bos zien”

december 2023

Voorwoord

*If you change
the way you
look at things
the things you
look at change*

Wayne Dyer

Wanneer je zonder oordeel kijkt, kun je met een andere blik nieuwe dingen zien. Dit verkennend onderzoek heeft zeker geleid tot nieuwe perspectieven en andere inzichten voor mij als onderzoeker, maar het geeft ook mogelijkheden en inzichten voor organisaties in de onderlinge samenwerking en op belangrijke thema's.

En verder, De wereld van de gehandicaptenzorg is een bijzondere met veel toewijding en betrokkenheid bij onze medemens die afhankelijk is van zorg en ondersteuning en die zichzelf niet kan uiten op de manier die gebruikelijk is of direct te duiden. En dat is ook de kern die het werken in deze sector zo bijzonder maakt. Zie je eenmaal het bijzondere van deze mooie werkomgeving dan is het iets dat je raakt en niet snel loslaat.

En ja, de wereld is soms complex en dat maakt het werken binnen organisaties niet altijd gemakkelijk en ja, soms maken we het ook complex en kan het eenvoudiger. Beide zaken kwam ik tegen in mijn interviews. Het plaatje op het voorblad illustreert dat nog eens; "door de bomen het bos zien"; met andere woorden kunnen we de eenvoud ontdekken en hanteren in een complexe wereld.

Dit document geeft een nadere toelichting op een presentatie(PowerPoint) waarin de belangrijkste bevindingen van het verkennend onderzoek naar HR en Arbeidsmarkt zijn geschetst. Het bevat veel suggesties en ideeën en uiteraard vraagt dat om het maken van keuzes en focus. Maar vooral als brondocument kan het bijdragen aan een passend vervolg. Het document begint met een korte samenvatting.

Ik dank alle betrokkenen voor de openhartige gesprekken die hebben bijdragen aan deze verkenning.

Geert Woltjer

december 2023

Inhoud

Voorwoord	
Aanleiding en verantwoording	5
• Aanleiding	
• Verschillende perspectieven	
Samenvatting	7
De trots van/op de eigen organisatie	10
• Het hart voor de client staat met stip op 1	
• Waardering voor professionals	
• Zij-instroom en nieuwe vormen van opleiden	
• Arbeidsbesparende technologische innovaties	
Eigen organisaties: HR-initiatieven binden en boeien van medewerkers	12
• Algemeen	
• Managen instroom	
• Binden en boeien	
• Wat neem ik verder waar	
Blik op samenwerken	15
• Samenwerken binnen de GHZ	
• Lokaal versus regionaal	
• Grotere versus kleinere organisaties	
• Verwachtingen van bestuurders	
• Rol Leidinggevenden	
• Behoefte zorgprofessionals	
• Stafdiensten	
• Belemmeringen in samenwerken en veranderen	
• Trage kwesties	
Het hoe van veranderen	20
• Noodzaak van veranderen	
• Omdenken	
• Lessen uit landelijke initiatieven en aanpalende sectoren	
Het wat	23
• Why	
• Thema's:	
• Thema goed werkgeverschap	
• Thema zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van de sector	
• Thema hybride medewerkers	
✓ Werving en Matching	
✓ Maatwerkcontracten	
✓ Hub - coöperatie GHZ	
✓ ZZP	
• Thema ontwikkelen en leren	
✓ Ontwikkelen	
✓ Leren	

- ✓ Expertise delen
- ✓ Gebrek aan expertise
- ✓ Doelmatigheid en efficiency
- ✓ Stafdiensten
- Thema anders kijken naar de zorg/kwaliteit van bestaan
 - ✓ Bureaucratie
 - ✓ Innovaties <> normaliseren
 - ✓ Andere kijk op organiseren en veranderen
 - ✓ Team en leiderschap



Aanleiding en verantwoording

Vanuit de Regioaanpak Gehandicaptenzorg Zwolle-Drenthe is dit verkennend onderzoek uitgevoerd met als vertrekpunt arbeidsmarkt en HR vanuit regioperspectief. In de verkenning is 'Regionaal werkgeverschap' een van de leidende thema's

Aanleiding van het verkennend onderzoek is dat Drenthe door Zilveren Kruis is voorgedragen als regio voor de toekomst (inkoopbeleid 2024). Hiermee wordt de kans geboden om de regioaanpak te verbreden en te versterken.

Het verkennend onderzoek dat door het aanjaagteam is geaccordeerd heeft zich gericht op enkele cruciale vragen:

1. Hoe kunnen we de kwaliteit van zorg continueren met minder personeel?
2. Wat is nodig om samenwerking te bevorderen in plaats van concurrentie?
3. Hoe behouden we onze medewerkers door het aanbieden van aantrekkelijk werk en ontwikkelingsmogelijkheden?

De demografische ontwikkelingen en actuele cijfers en feiten zoals weergegeven in de PowerPoint presentatie onderstrepen nog eens de noodzaak om te kijken hoe we via samenwerking antwoord kunnen geven op de bovenstaande vragen.

Voor het onderzoek is vanuit meervoudige perspectieven gesproken met een groot aantal stakeholders en belanghebbenden en zijn ook ervaringen en initiatieven uit aanpalende sectoren betrokken.



Een paar algemene zaken die hierbij zijn opgevallen

- Bijna alle organisaties hebben een bijdrage geleverd. Een aantal benaderde OR-en (perspectief professionals) hebben aangegeven nu geen tijd vrij te kunnen maken voor het onderzoek
- Vanuit professionals zijn organisatie-opgaven voorliggend boven regio-opgaven
- 'Externen' zijn vaak kritischer over de sector dan de sector zelf
- Ouders / verwanten zijn in eerste instantie niet meegenomen in de interviews. Wel belangrijk dit perspectief voor het vervolg mee te nemen.

Samenvatting

Goede houdbare zorg en begeleiding in de gehandicaptenzorg staat steeds meer onder druk. Alle demografische en arbeidsmarkt cijfers maken duidelijk dat zelfstandig optreden als zorgaanbieder in de gehandicaptenzorg op de langere termijn niet houdbaar is. Dit vraagt zowel om een andere benadering van zorg c.q. kwaliteit van bestaan als een ander perspectief op samenwerken. Aan de hand van dit onderzoek wordt een aantal thema's verkend die op het gebied van HR en arbeidsmarkt hieraan kunnen bijdragen.

In de kern staat het hart voor de client /bewoner staat met stip op 1 in elke individuele organisatie voor gehandicaptenzorg. Veelal vormgegeven in een heldere missie en visie soms ook unieke proposities. Ook de waardering voor professionals is groot. Zij zijn het die dag in dag uit bewoners bijstaan en ondersteunen in hun kwaliteit van leven. Ook zijn er verschillende goede initiatieven om organisaties nog beter aan te laten sluiten bij wat bewoners/cliënten nodig hebben en in het verlengde hiervan wat professionals nodig hebben om hun werk goed te doen.

Toch kost het veel organisaties -nog- moeite om aan te sluiten bij de behoefte van medewerkers. De complexiteit, regels en procedures (systeemwereld) maken dat er binnen verschillende organisaties of onderdelen daarvan een gevoel is van vervreemding. Medewerkers hebben dan het gevoel niet mee te tellen, missen het gezien worden en de erkenning. Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol in nabijheid en richting geven vanuit verbinding. En in bovenstaande beschouwing hebben organisaties in eerste instantie vooral zelf iets te doen.

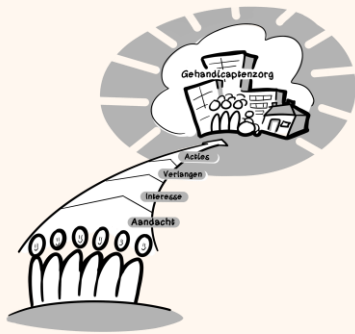
In dit onderzoek komen verder een vijftal sleutelthema's naar voren die in regionale samenwerking kunnen worden vormgegeven. Deze thema's zijn een optelsom van verschillende ideeën over het waarborgen van de instroomkant, het behoud van medewerkers en hoe we in de toekomst met minder mensen de zorg kunnen bieden.

Thema goed werkgeverschap:



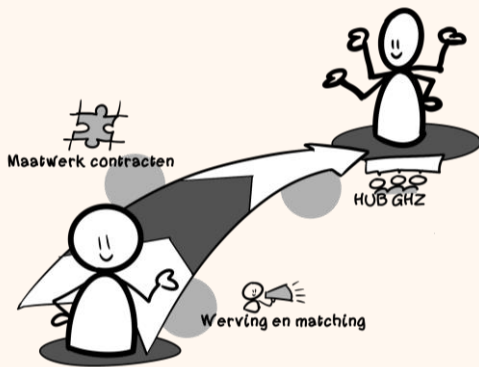
Goed werkgeverschap gaat over hoe organisaties zelf inhoud kunnen/moeten geven aan het behoud van medewerkers en invulling geven aan zachte en harde factoren die aansluiten bij de behoefte van diezelfde medewerkers. Leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol. En in de sector zijn er ook veel goede praktijken die als inspiratie kunnen dienen.

Thema aantrekkelijkheid en zichtbaarheid:



Investeren in aantrekkelijkheid en zichtbaarheid van de sector, op een manier waarin we het echte verhaal van de gehandicaptenzorg uitdragen en vertalen in aansprekend aanbod. Met begeleiding waarin men de sector echt stap voor stap leert kennen en het unieke van deze sector leert ontdekken en weet te omarmen.

Thema 'hybride medewerker':



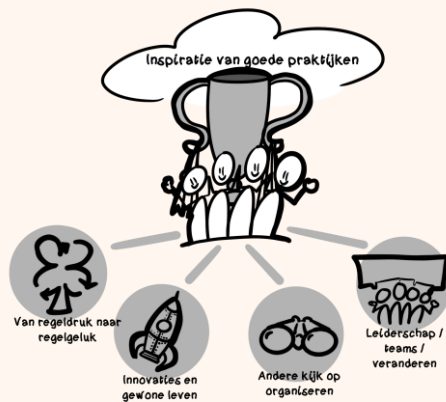
Gezamenlijk inspanningen voor werving van nieuwe personeel, over de grenzen van organisaties heen. Met oog voor de perfecte match tussen medewerker en cliënt. Daarnaast maatwerkcontracten die aansluiten bij behoefte en generatiefasen, met flexmogelijkheden binnen de regio. Tot slot aansprekende contracten voor iedereen die graag flexibel wil werken; tevens een antwoord op ZZP schap. Met als onderlegger bij dit alles een regionale strategische personeelsplanning

Thema ontwikkelen en expertise:



Loopbaanpaden vergroten, gemakkelijk in en uit kunnen stappen naar andere functies in de sector. Leren en ontwikkelen breed inzetten in de regio, zodat het compatible is en goede begeleiding vormt voor nieuwe instroom. Er sprake is van naadloze aansluiting tussen opleiden in de ROC's en organisaties. Ook kennis ontsluiten, delen en inzetten voor 'just in time zorg' voor de cliënt en behoeftes invullen van organisaties voor incidentele support.

Thema andere kijk op zorg/kwaliteit van bestaan:



Leren van goede praktijken binnen de regio op uiteenlopend gebied van het verminderen bureaucratie en overleggen. Het leren van succesvolle innovaties en het normaliseren van de zorg met oog voor het gewone leven. Verder het anders kijken naar het organiseren van de zorg en tot slot benutten van aansprekende visies op leiderschap en veranderen.

Over de samenwerking: Er zijn verschillende opvattingen over hoe de samenwerking op deze thema's vorm kan krijgen. Kleinere organisatie willen wel, maar hebben specifieke behoeftes die soms ook samenhangen met kwetsbaarheid en kleinschaligheid. Middelgrote organisaties moeten wel, omdat zij juist veel problemen ervaren rondom personele thema's en specifiek complexe zorg. Voor grote organisaties speelt de samenwerking zich vaak af op de transitie en transformatievraagstukken.

En dit geheel speelt zich af binnen verschillende perspectieven en verwachtingen over de eigen organisatie, besturing en leiderschap. Lokaal versus regionale vraagstukken en ook belemmeringen en 'trage kwesties' die een wissel kunnen trekken op de samenwerking.

Over het 'hoe gaat het om transformeren, daarbij past vooral een aanpak van experimenteren en vanuit principes, vertrouwen en het geloof hebben dat het kan te aan de slag gaan. Dat zijn tevens de lessen van andere initiatieven in andere regio's.

Uiteraard vraagt dit alles om keuzes en focus. Maar vooral van belang is dat de gekozen ideeën en oplossingen kunnen rekenen op draagvlak van de professionals. Bestuurders geven de richting aan, professionals kunnen vervolgens plannen uitwerken die aansluiten bij wat hen drijft en aansluiten bij hun behoeftes. Pas dan maken we stappen in de regio die het onderscheid kunnen maken.



De trots van/op de eigen organisatie 'zie de mens'

Waar ben jij trots op binnen jouw organisatie? Dat was een van de eerste vragen in elk interview. Het werkt immers vaak beter om voort te borduren op wat er al is en wat al werkt. Natuurlijk zijn het perspectief en context van organisaties hierbij verschillend, maar in de kern kun je stellen dat er veel overeenkomsten zijn in de reflecties op deze eerste vraag.

Het hart voor de cliënt staat met stip op 1

Of het nu professionals zijn, managers of bestuurders, het hart voor de cliënt staat met stip op 1. Dit is samen te vatten als 'zie de mens'. Iedereen kijkt vooral naar ontwikkelingen en mogelijkheden, waardoor cliënten zoveel mogelijk het normale/gewone leven kunnen leiden en hun individuele wensen, dromen en behoeftes centraal staan.

Afhankelijk van het profiel van de organisatie zijn er natuurlijk verschillen in mogelijkheden in draagkracht en draaglast van de cliënt. Veel organisaties die ik gesproken heb, zijn trots dat de bedoeling van de organisatie ook echt leeft in de organisatie en een doorvertaling heeft in wijze van werken. Woorden als persoonlijke en warme zorg en thuis voelen kwamen veelvuldig voor in de gesprekken. Daarnaast ook vaak de lange traditie van organisaties en historie en wortels in de regio, de lokale verbondenheid en de specifieke unieke doelgroepen waaraan zorg en begeleiding wordt gegeven.

"Ik ben trots dat onze visie en missie daadwerkelijk leeft binnen onze organisatie en onder onze medewerkers, we gebruiken dit ook als meetlat voor keuzes."

Waardering voor professionals:

Managers en bestuurders hebben veel waardering voor de zorgprofessionals. Zij zijn het, geraakt door de bijzondere bewoner/cliënten, die met bevlogenheid, passie en onvoorwaardelijke betrokkenheid dag in dag uit invulling geven aan hun werk. Veel organisaties die ik gesproken heb, hebben als belangrijke gedeelde waarden gelijkwaardigheid, saamhorigheid, jezelf mogen zijn en openheid. Vooral de meer kleinere organisaties noemen de korte lijnen, nabijheid en de connectie met de professionele werkvloer belangrijke fundamentele voor de cultuur.

Zij-instroom en nieuwe vormen van opleiden:

Opleiden en instroom op een nieuwe, andere manier is een belangrijk thema binnen veel organisaties. Veel nieuwkomers binnen organisaties zijn nieuwe doelgroepen. De nieuwkomers komen vaker binnen via zij-instroom en zijn vaak niet gediplomeerde medewerkers. Binnen eigen opleidingsacademies en door goede samenwerkingen met ROC's verwerven deze nieuwe medewerkers de benodigde competenties en vaardigheden. Daarnaast bieden organisaties ook veel zorgprofessionals mogelijkheden om aan eigen talenten of loopbaan te kunnen werken.

Arbeidsbesparende, technologische innovaties:

De inzet van arbeidsbesparende technologieën en innovaties die aansluiten bij de leefwereld van de cliënt/bewoner worden ook als succes en trots beschouwd. Digi contact is hier een sprekend voorbeeld, maar ook andere voorbeelden komen voorbij, zoals zorgrobot Tessa, AI en voorspellend gedrag, slimme luiers etc. De innovatiekracht van meer grotere organisaties maakt dat zij zich hierin eerder kunnen onderscheiden maar ook betekenisvol kunnen zijn voor andere organisaties. En daarnaast blijft de gehandicaptenzorg ook mensenwerk dat werd in verschillende gesprekken nog een benadrukt.



Eigen organisaties: HR-initiatieven voor binden en boeien van medewerkers

Organisaties zelf zijn actief met nieuw beleid rondom goed werkgeverschap en HR. De wijze waarop dit vorm krijgt, hangt af van de context, historie en omvang van de organisatie. Natuurlijk is er geen eenduidig beeld, maar er zijn wel verschillende initiatieven die ertoe doen en waar geïnterviewden met waardering over spreken. Het gaat om initiatieven rondom instroom, binden en boeien van medewerkers en behoud.

Algemeen:

- Veel organisaties onderkennen het belang van nabijheid, erkenning en oprechte interesse in elkaar; zowel binnen teams en als leidinggevende naar medewerkers. En er zijn ook goede voorbeelden hoe dit inhoud wordt gegeven
In veel kleinere zorgorganisaties is dat vaak een logisch gegeven omdat er sprake van korte lijnen, direct en veelvuldig contact tussen management en professionele werkvloer. Dit zorgt voor connectie en wederkerige communicatie.
- Kleinschalig organiseren, verantwoordelijkheden binnen teams te leggen en daarbij verbinding tussen teams te organiseren op snijvlakken waar je elkaar ontmoet en elkaar kunt helpen. Dat zijn voorbeelden in de sector die bewezen effectief en onderscheidend zijn Voor stafondersteuning geldt zichtbaar en nabij met een attitude met 'gezicht naar de interne klant' met bijzondere toegevoegde waarde. Een vaak genoemde omvang is een overheadomvang van max10%
- Regeldruk daar hebben veel organisatie veel last van. Om bureaucratie het hoofd te kunnen bieden, zijn er verschillende initiatieven om rapportages te verminderen, kritisch te zijn op frequentie en duur van vergaderingen.

"Echte aandacht, nabijheid en oog en oor voor wat er leeft, daar gaat het om".

Managen instroom:

- Steeds meer organisaties zetten in op competenties i.p.v. diploma's en richten zich massief op zij-instroom. Het gaat om het ontwikkelpotentieel en bekwaamheidseisen waarbij het credo geldt bekwaam = bevoegd. Levenservaring en persoonlijkheid maken steeds vaker het verschil bij het aantrekken van nieuwe medewerkers.
- Investeren in inwerken en introductie wordt steeds meer als bittere noodzaak gezien om vroegtijdige uitstroom te voorkomen.
- Verder voeren verschillende organisaties een vorm van strategische personeelsplanning in om zicht te krijgen op de toekomstige personeelsbehoefte.

Binden en boeien:

- Arbeidscontracten: Organisaties zoeken meer aansluiting bij de behoeftes van medewerkers in hun arbeidscontracten. Er worden meer contracten met een grotere omvang aangeboden. Versnippering van uren en beperkte omvang van contracten worden in verschillende organisaties voorkomen door een verdere integratie van wonen en dagbesteding. Veel organisaties waar dit nog geen vorm heeft gekregen, zijn de dialoog gestart over andere woon-werk concepten.
- Roosters: Organisaties laten de roosters steeds meer aansluiten bij de verschillende levensfasen en persoonlijke behoeftes van hun medewerkers. Ze geven aan dat veel medewerkers behoefte hebben aan voorspelbaarheid. Dit heeft als gevolg dat zoveel als mogelijk activiteiten als opleidingsactiviteiten of vergaderingen in deze voorspelbaarheid zijn opgenomen. Ook vraagt de inzetbaarheid van medewerkers soms extra ruimte in de formatie, een vorm van 'scharrelruimte', tijd om even bij tanken (complexe doelgroepen) en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Ruimte om niet altijd maar aan te hoeven staan en vrij ook echt vrij is. In een aantal situaties is ook de flexinzet onderdeel gemaakt van teamformatie en is een algemene flexpool afgeschaft.
- Persoonlijk welbevinden: Veel organisaties bieden hun medewerkers mogelijkheden voor persoonlijk welbevinden, en beperken van mogelijke uitval. Er is vaak een brede providerboog mogelijk, van individuele coaching tot interventies waar soms ook het 'thuisfront' gebruik van kan maken.
- Opleiden en ontwikkelen: Er zijn in het algemeen veel faciliteiten om te werken aan persoonlijke en professionele ontwikkeling die aansluit bij kansen en drijfveren. Zo zijn er goede voorbeelden van het creëren van loopbaanpaden van medewerkers voor functies zoals orthopedagoog generalist, verpleegkundige, etc.

Wat neem ik verder waar:

De hierboven beschreven initiatieven geven ontwikkelingen bij organisaties weer die een bijdrage leveren aan behoud van medewerkers. Daarnaast zie ik in de interviews dat het verschillende organisaties – nog – niet lukt om deze ontwikkelingen echt op bovenstaande manier inhoud te geven. Een aantal illustraties:

- Veel gehoorde klacht van professionals is dat aandacht, erkenning en gezien worden ontbreekt.
- Medewerkers missen de aanwezigheid van de leidinggevende en hebben soms het gevoel een nummer te zijn. Ze missen echte verbinding met de missie en visie van de organisatie.
- Leidinggevendenden geven aan ze zich soms te veel moeten voegen in het systeemdenken van stafdiensten en te veel moeten voldoen aan protocollen en regels. Ze ervaren te weinig vrijheid om regie te voeren op hun eigen organisatieonderdeel.

- De koers en visie van organisaties zijn veelal betekenisvol en waardegedreven, maar bereiken de medewerkers niet.
- Hetzelfde geldt voor veranderingen. In menig interview komt naar voren dat men weinig invloed heeft kunnen uitoefenen op zoals het beleefd wordt opgelegde veranderingen en dat het tempo hiervan te snel gaat.

En ja het is een wisselend beeld, Veelal kleine organisaties en waar het klein is georganiseerd lukt het beter om vanuit nabijheid te handelen en snel te anticiperen op ontwikkelingen.



Blik op samenwerken

Bovenstaande inventarisatie geeft aan dat verschillende ontwikkelingen een bijdrage kunnen leveren aan het vraagstuk 'krapte op de arbeidsmarkt en behoud van medewerkers'. De praktijk is, zoals in het slot van voorgaande al werd weergegeven, echter ook vaak weerbarstiger. Dat geldt ook voor samenwerken binnen de GHZ en een eenduidig antwoord hierop is niet eenvoudig te geven. In de gesprekken was een van de belangrijke vragen hoe er tegen de samenwerking werd aangekeken en hoe ver men hierin wil gaan. Daarnaast kwam ook vaak bespiegelingen op hoe de samenwerking binnen de eigen organisatie werd ervaren en wat hierin belangrijk wordt gevonden. Hieronder een beeld van de samenwerking binnen de GHZ en eigen organisaties:

Samenwerking binnen de gehandicaptenzorg Drenthe - Zwolle:

Bestuurders zijn in Drenthe – Zwolle zeker bereid om intensief samen te werken. De noodzaak wisselt wel van de plek in de keten en de uitdagingen waar organisaties voor staan. Bestuurders zijn daarbij wel bereid over hun eigen schaduw heen te stappen, maar het moet op veel vraagstukken nog wel concreet vorm krijgen. 'We praten veel, maar moeten overgaan op daden', hoorde ik vaak.

- Voor kleinere organisatie geldt dat zij wel willen samenwerken, maar dan vooral op de terreinen waar er doelmatiger kan worden gewerkt zoals nachtzorg, inschakeling van experts zoals AVG en gedragswetenschappers, verpleegkundige triage en vooral praktische oplossingen. Daarnaast is er behoefte aan kennis op het gebied van technologische innovatie en kunnen stafdiensten zoals HR, ICT iets toevoegen bij vraagstukken waar het aan kennis in de eigen organisatie ontbreekt. En natuurlijk wil men wel meedenken over andere vraagstukken zoals personele vraagstukken uitwisseling van personeel. Hoewel personeel in het primaire proces en PNIL niet direct op dit moment een probleem is. Verder geldt hier ook wanneer het niet geregeld kan worden in de samenwerking dan regel ik het zelf (ondernemerschap).
- Voor veel middelgrote organisaties vooral in Drenthe geldt dat zij wel moeten samenwerken, zij hebben te maken met steeds grotere uitdagingen op het gebied van

personeel, gebrek aan tijdig personeel in het primaire proces, veel PNIL en gewenste samenwerking op het gebied van complexe zorg, crisiszorg en kennisontwikkeling op verschillende zorginhoudelijke thema's etc. Het personeelsverloop is hier vaak groter dan in kleinere organisaties en door verdere bezuinigingen en beperkte financiële buffers staan deze organisaties voor steeds meer uitdagingen.

- Voor de grote veelal landelijk georganiseerde organisaties geldt dat zij wel kunnen samenwerken zijn hebben zelf veel in huis. Zoals de technologische innovatiekracht, expertise op zorgvraagstukken. Leer en ontwikkelmogelijkheden. Voor deze organisaties spelen vooral de transitie en transformatievraagstukken waar samenwerken meerwaarde oplevert. Daarbij speelt wel dat men zich wil en moet verhouden tot landelijke werkwijzen en afspraken.

Maar de gewetensvraag is uiteindelijk. Wil ik echt meedoen of doe ik mee vanuit het sociaal wenselijke opvattingen over samenwerking. Met andere woorden durf ik -figuurlijk- mijn handtekening te zetten onder een verplichtende samenwerking.

Lokaal versus regionaal:

Voor sommige organisaties is het vooral van belang om antwoord te geven op lokale vraagstukken en zijn de aanpalende domeinen zoals huisartsen, ziekenhuizen erg belangrijk. "We moeten vooral lokaal professionals met elkaar in verbinding brengen" was hier een van de uitspraken. Het gaat dus over schaalbaarheid van oplossingen, niet alles kan en moet regionaal. Lokaal wordt vaak gezien als effectiever en doelmatiger. Hierbij denkt men aan samenwerking binnen dezelfde straat en soms zelf binnen hetzelfde pand.

Voor anderen is vooral een regionale samenwerking belangrijk. Denk hierbij aan de complexe zorg en uitdagingen die deze met zich meebrengen. Maar ook over de eigen domeinen heen, bijvoorbeeld de ouderenzorg en gehandicaptenzorg. "We hebben dezelfde problematieken met andere verschijningsvorm en hebben elkaar daarin wel nodig.

Grote organisaties versus kleinere organisaties:

Tot slot nog een impressie van wat opvalt in het functioneren van grotere en kleinere organisaties. Uiteraard is het niet meer dan een indruk op basis van de bezoeken en interviews. Maar het geeft zeker een beeld en de vraag is ook met het oog een verdere samenwerking of we elkaar voldoende kennen en waarderen, ook in het licht van ontwikkelingen in de zorg, hoe we het zo organiseren met de blik op de toekomst dat elke organisatie de omvang heeft die het beste past bij de doelgroep die je bedient. Daarin ook meegenomen de toename van de complexe zorg en de ouder wordende cliënt/bewoner en zorgvragen die dat met zich meebrengt.

Kleinere organisaties	Middelgroot /grote organisaties
<ul style="list-style-type: none"> • Van idee naar uitvoering  • Slagvaardigheid • Rolmodel bestuurders naar uitvoering • Loyaliteit van professionals • Normaliseren van vaagstukken zowel organisatie als client • Zelf organiserend vermogen • Buiten de lijntjes kleuren • Verticale lijnen zijn kort • Doelmatigheid en effectiviteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitering organisatie en medewerkers goed geregeld • Full service aanbod • Betrokkenheid professionals • expertise breed en goed geborgd • Innovatiepower • Impact naar 'zorgsysteem' / aanbestedingen • Balans ± tussen systeem en <u>tailor made</u> • Verantwoordelijk bestuur
<div style="border: 2px solid brown; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Hoe organiseren we het zo dat elke organisatie de client heeft die bij deze organisatie past, het gaat om: schaalomvang en propositie (elkaars DNA kennen binnen het ECO systeem)</p> </div>	

Naast deze brede samenwerking kwamen in de interviews ook verwachtingen van en binnen de eigen organisaties naar voren:

Verwachtingen van bestuurders:

Van bestuurders wordt verwacht dat ze lef tonen, de vrijmoedigheid voelen om het simpel te houden. Ze moeten als rolmodel in de transitie ook vooral ruimte bieden aan professionals om het anders te kunnen doen, ook al is het strijdig met het eigen belang. Ze moeten consistent zijn in de uitvoering van een doorwrochte visie en beleid dat praktisch, hanteerbaar en toepasbaar is op voor leidinggevend en professionals, Tot slot; Wees kritisch op systeemdenken in vooral grotere organisaties.

Rol leidinggevend:

In de gesprekken kwam de rol van leidinggevend veelvuldig naar voren. Vanuit medewerkerperspectief is vooral behoefte aan zichtbaarheid, gevoel hebben van erkenning en gezien worden en niet steeds overvraagd worden door leidinggevend (rooster inzet etc). Veel gehoorde opmerking is dat visie, innovatie en de bedoeling van organisaties niet bij medewerkers terecht komen (geldt vooral voor grotere organisaties). Medewerkers kunnen niet altijd de snelheid van de top van organisaties bijbenen. Daardoor lopen vaak ook goedbedoelde initiatieven vast. Leidinggevend zelf hebben last van het systeemdenken van stafdiensten, waardoor men voor belangrijk deel ervaart geleefd te worden door deze diensten. Het leidinggevend profiel moet in elk geval de elementen bevatten die gaan over verbindende en richtinggevend competenties en vaardigheden. Leidinggevend die vooral hun teams en medewerkers aandacht geven, en wanneer het moeilijk wordt ook de druk van de ketel kunnen halen.

Behoeften zorgprofessionals:

Zoals uit de trots is op te maken wordt de toewijding en bevoegenheid van medewerkers erg gewaardeerd, ook vooral in het licht van complexe zorg en begeleidingsvragen.

Professionals in de gehandicaptenzorg zetten zichzelf niet snel op 1, lopen zichzelf soms voorbij in behulpzaamheid en gebrek aan grenzen stellen. Medewerkers willen ontzorgd worden en houden in het algemeen van voorspelbaarheid, jaarroosters voldoen daar goed aan zolang het een goede bijdrage levert aan de balans privé en werk.

Professionals bereiken steeds sneller een grens, met als gevolg dat ze weer vertrekken bij organisaties. De belangrijkste reden hierbij zijn niet gezien worden, zich een nummer voelen, te veel wisselende roosters en onvoldoende uitdaging in het werk. Vooral complexe zorg is een doelgroep die nauwgezetheid vraagt wat betreft matching van cliënt en medewerker. Daarnaast vragen teams om stabiliteit, een steunstructuur binnen het team en voldoende kennis en expertise om uitvoering te kunnen geven aan de zorg.

Rol stafdiensten:

De omvang hiervan is erg verschillend in organisatie. Door wet- en regelgeving zitten stafdiensten ook soms 'gevangen' in het systeem wat het bieden van toegevoegde waarde ingewikkeld maakt. Veel organisaties bewaken de omvang en impact van stafdiensten. Ook om te zorgen dat er een goede balans is en blijft tussen eigenaarschap in de lijn en ondersteuning op basis van expertise en doelmatigheid door de staf. Stafdiensten zelf zijn zeer betrokken bij de zorg en kwaliteit van bestaan, willen vooral het goede doen.

Belemmeringen in samenwerken:

Naast alle bereidheid om gezamenlijk op te treden rondom de arbeidsmarkt en HR en samenwerking binnen de keten, is er ook een aantal belemmeringen die maken dat je meer gefocust bent op de eigen organisatie dan de gehele sector. Het is belangrijk dat deze zaken niet onder de tafel verdwijnen en ook in het gesprek over samenwerken aandacht krijgen. De belangrijkste genoemde oorzaken tijdens de interviews zijn hieronder weergegeven:

- Geld en middelen: Deze staan onder druk (zie financiering van de zorg in 2024). Financiële buffers verminderen door post covid effecten en hoog verzuim. Dat maakt ook dat er weinig ruimte wordt gevoeld voor innovatie en out of the box denken. Sommige bestuurders ervaren dat ze alle zeilen bij moeten zetten om het 'schip' draaiende en drijvende te houden.
- Regelgeving: De ervaring is dat er steeds meer regelgeving bijkomt. Denk bijvoorbeeld aan de wet zorg en dwang. Het effect is dat er meer mensen nodig zijn om te voldoen aan deze regelgeving.
- Kwaliteit van zorg: Door de hierboven genoemde factoren staat ook de definitie van kwaliteit onder druk. Dit zorgt voor de focus naar binnen en gesprekken met eigen personeel, verwanten, IGJ, etc.
- Concurrerende belangen: Wat voor een aantal organisaties speelt is de beperking van concurrerende belangen geïllustreerd met uitspraken als "het is ook een beetje, eten of gegeten worden" en "de expansiedrift van sommige hele grote spelers".
- Governance: Dilemma is dat de governance gericht is op de eigen organisatie. Dit geldt voor toezicht, financiering van banken (kortom het systeem is erop ingericht dat de huidige status quo gehandhaafd blijft). En vaak is het zo dat wanneer jij het op orde hebt je niet snel geneigd zal zijn om anderen te helpen. Omdat jij daar niet op afgerekend

wordt. Dit alles vraagt gesprekken met stakeholders zoals banken en RvT's en uitleg dat de oplossing van vraagstukken zit in gezamenlijke regionale aanpak in plaats van lokale.

- Financieringen: De huidige financieringseisen leiden tot beperkingen in domeinoverstijgend denken. Je moet je verhouden tot je financier en de eisen die deze stelt aan de zorg. Gemeenten stellen andere eisen aan inzet van medewerkers dan het zorgkantoor. Denk bijvoorbeeld aan beoordeling van diploma's, inzet van zij-instromers. In het algemeen wordt meer bureaucratie ervaren bij de WMO. Het zorgkantoor is vaker een meedenkende partner.

Succes is vaak het gevolg van
een misstap in de juiste richting

Trage landelijke kwesties:

Tot slot zijn er ook trage kwesties, zoals de financieringsstromen (WMO, ZvW, WLZ), de verkokering van zorgverlening en de schotten tussen voorliggend veld 1^e en 2^e lijn. Oude concepten van dienstverlening, zoals gescheiden wonen en dagbesteding en specialistisch denken in plaats van netwerkgericht denken. Dat vraagt soms ook om het gesprek op landelijke overlegtafels omdat het de regio overstijgt.

Daarbij werden o.m. de volgende zaken genoemd:

- Kies voor regiomiddelen in plaats van gescheiden schotten ZVW/WMO en WLZ. Betrek iedereen. WMO-consulent werkt nu volstrekt gescheiden van andere financiers. Dit geldt ook voor andere zaken.
- Maak arbeidscontracten bij meerdere werkgevers mogelijk. Dit vraagt om gesprekken met ministeries, onder meer over fiscale zaken zoals (arbeidsheffing juridische vraagstuk arbeidsrecht, etc).
- Zet in op populatiebesteding, ipv cliëntbesteding



Het hoe van veranderen

Naast het wat (zie de thema's verderop in dit document) kwamen ook veel opvattingen en opmerkingen naar voren over hoe we aan veranderingen werken. De veranderopgaven worden daarbij veelal gezien als transitie en transformatieveranderingen. Samengevat zijn de volgende opvattingen weer te geven:

Noodzaak van veranderen:

Van buiten naar binnen: In mijn verkenning heb ik onder meer met een aantal veranderkundige adviseurs gesproken en kennisgenomen van visies over transitie. Jan Rotmans hoogleraar transitiekunde beschrijft het heel treffend. Volgens hem leven we niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk. Een cruciaal kantelmoment in de geschiedenis van de mensheid. Dat geeft ons de vrijheid onze samenleving opnieuw uit te vinden en laadt tegelijk een loodzware verantwoordelijkheid op onze schouders.

Wanneer je verder kijkt naar veranderprocessen in het verleden dan waren die veel meer te duiden als grote bewegingen binnen organisaties, zoals organisatiecultuur, performance management, lerende organisatie, business proces redesign. Momenteel gaat het veel meer over een zogenaamde 3^e orde verandering waarin er sprake is van een echte systeemverandering en complexe maatschappelijke vraagstukken zonder dat het te duiden is als grote beweging. Er is dus een brandende ambitie is nodig en de verbeeldingskracht om de waarde hiervan te zien

Binnen de sector: In veel gesprekken is er groot bewustzijn dat het anders moet. Essentie hierbij is dat we vooral samen inhoud geven aan de verandering in de zorg. Voor bestuurders is het dan belangrijk een nieuwe werkelijkheid te schetsen en mensen en verwanten hierin mee te nemen. Voor professionals is het belangrijk dat er ruimte is om samen te werken, zelf te ontdekken hoe er samen aan veranderingen kan worden gewerkt. Daarbij de samenwerking niet afdwingen, maar zorgprofessionals en medewerkers uit ondersteunende diensten verleiden om samenwerking op te zoeken.

Uit de gesprekken blijkt dat samenwerking ook vraagt om een delta-achtige aanpak waarin een vrij veld ervaren wordt. Daarnaast is commitment nodig om op het niveau van gezamenlijke waarden de samenwerking te zoeken. Belangrijk is hierbij om zoeken naar optimum tussen eigen organisatie en gezamenlijke werkgeverschap, vooral bij schaarste (zoals artsen, orthopedagogen en andere specifieke expertise). Het is hierbij zoeken de balans tussen vanuit je vak betekenisvol te zijn voor andere organisaties en de identificatie met de eigen organisatie.

Hiernaast is op te tekenen dat er ook behoefte is aan praktische handvatten om zaken echt tot een goed einde te brengen. Bijvoorbeeld gezamenlijke projectleiders op thema's in plaats van elke organisatie zijn/haar eigen projectleider voor specifieke vraagstukken,

Opvattingen over welke aanpak werkt:

- Allereerst gaat het over heldere principes met elkaar afspreken met commitment in woord en daad. Met als sleutelwoord **vertrouwen**
- Vooral kleinere organisaties hebben behoefte aan praktische oplossingen die bij wijze van spreken morgen kunnen worden doorgevoerd.
- Anderen duiden wat omvangrijkere veranderingen meer als een aanpak waarin we uitgaan van de behoefte en/of het geloof hebben dat het anders kan. Hierbij is het van belang de waarde van de samenwerking te zien en te durven doordenken hoe je dit vervolgens handen en voeten geeft. Dit vraagt ook om procesmatig denken en kort op de bal om het daadwerkelijk te realiseren.
- Verder experimenteren en kleine successen vergroten (pas ervoor op dat je het qua structuur en aanpak niet weer heel ingewikkeld maakt).
- Organiseer ontmoetingen en geef professionals ruimte om het anders te doen ook al is het strijdig met het eigen belang.
- En soms mag het ook wel een beetje disruptief en wat ontregelen.
- Zorg dat je veranderaanpak niet te rationeel is sluit aan bij de lokale werkpraktijk en de harten van je professionals. (see, feel, change).

Van A naar B volgens de principes van B anders krijgen we als uitkomst A+

Omdenken:

In de gesprekken kwamen ook verschillende beelden naar voren die je kunt typeren als omdenken binnen de sector, hieronder een aantal van deze beelden.

“Belangrijk is dat we niet in oude frames blijven opereren. Je moet kunnen accepteren dat jij krimpt voor het totaal.”

“De stip op de horizon is nonsens, want de horizon verschuift steeds. Je komt er toch nooit. Wanneer we dat omarmen dan worden het geen problemen die we moeten oplossen maar een lijst van kwesties die we gaan aanpakken.”

“Ik geloof ook niet in een grote beweging en blauwdrukken, maar kleine duwtjes in de goede richting die gezamenlijk zorgen voor een beweging.” (blauwdruk is passé)

“Wat je niet alleen kan, moet samen.”

“Ik laat het een beetje los om anders vast te houden.”

Veranderlessen uit landelijke initiatieven en andere aanpalende sectoren

Er zijn goede initiatieven die ook de regio Drenthe en Zwolle kunnen inspireren. Een aantal lessen daaruit:

- Elk lokaal probleem in de zorg is een regionaal probleem is dat gezamenlijk moet worden opgelost, zo zorg je voor behoud in de sector. (zorg voor het noorden)
- Neem bij regionaal werkgeverschap in het arbeidsvoorwaardenbeleid onderling vertrouwen en eigenaarschap als uitgangspunt. Blijf daarbij binnen de kaders van de huidige wet- en regelgeving. (Werkgeverij).
- Zorg voor waardeverbinding van organisaties door in netwerkmarkten brede mogelijkheden aan te bieden voor loopbanen en carrièrekansen (Veluwe portaal)
- Zet in op kleine initiatieven (bijvoorbeeld rondom opleidingen) en verbreed die langzaam. (Werkgeverij)
- Kijk en handel domeinoverstijgend. Je kunt meer voor elkaar betekenen dan je denkt. Ga uit van het waarom van de samenwerking anders gaat het niet werken (Werkgeverij)
- Bied en creëer ook vooral ruimte aan professionals wanneer het binnen de kaders van de eigen organisatie niet kan worden opgelost en het vraagstuk dus te complex is en andere professionals van andere organisaties nodig zijn. Organiseer dan hulp rondom en met de cliënt vanuit de verschillende organisaties. Het gaat daarbij om het realiseren van een ‘sateprikker’ rondom hulp. (ggz – gehandicaptenzorg)



Het wat

De Why/ Thema's

In de gesprekken en een regiobijeenkomst kwamen veel ideeën naar voren over wat er in samenwerking opgepakt kan worden. Vertrekpunten hierbij zijn de WHY en beleefde urgenties. Deze ideeën zijn hieronder weergegeven en vormen een vijftal sleutelthema's die organisatieoverstijgend kunnen worden opgepakt. Vervolgens worden per sleutelthema mogelijke acties en activiteiten genoemd.

Why

Het belang van een gezamenlijke WHY is in verschillende gesprekken benoemd als vertrekpunt voor samenwerken en gemeenschappelijke acties. De volgende uitspraken zijn gedaan:

- Iedereen gezonder en zorg voor iedereen toegankelijk.
- Geen enkele client valt meer tussen wal en schip.
- Passende zorg en begeleiding leveren met vitale en gelukkige professionals.

Urgenties

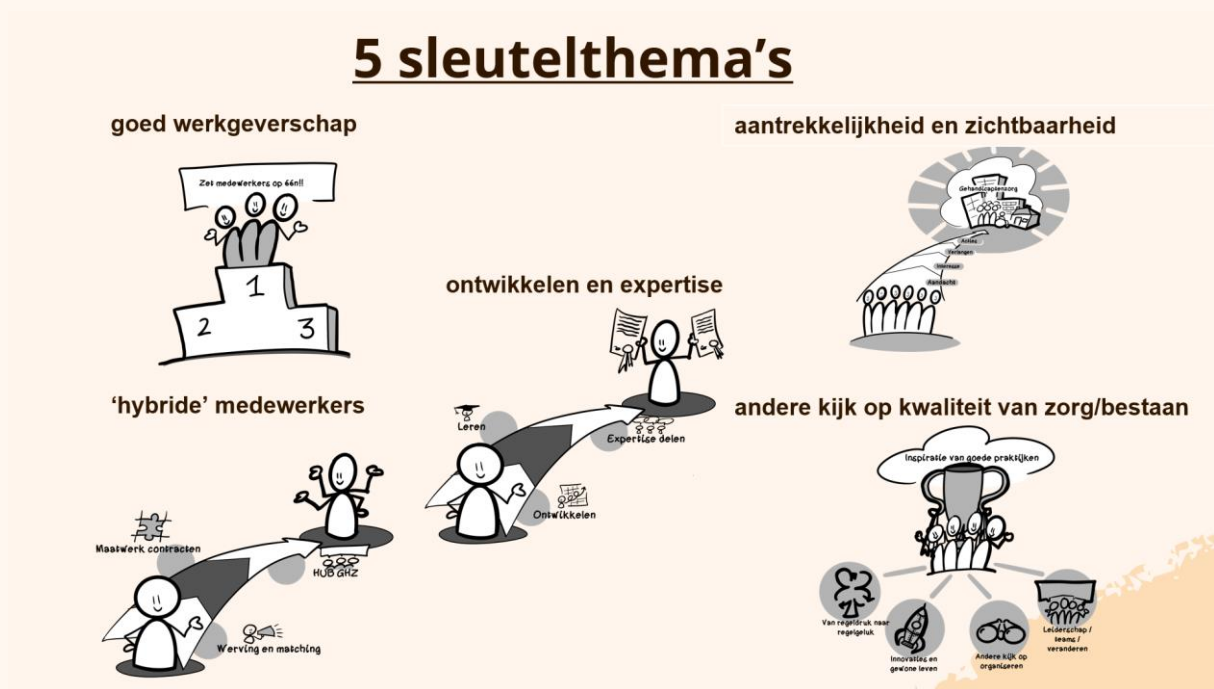
Op basis van het verkennend onderzoek komen de volgende urgenties naar voren:

- Zet medewerkers op 1 het is om te beginnen een kwestie van goed werkgeverschap (behoud).
- Laat zien wat het werken in de sector aantrekkelijk maakt (instroom).
- Ga regionaal werven, begeleid de instroom en zorg voor gevarieerde kennismaking in de sector. (behoud)
- Bied binnen volwaardige contracten meer creatieve ruimte voor invulling van het werk en loopbaan, inclusief roosters (behoud met minder mensen).
- Maak meer gebruik van kennis in de keten met toegevoegde waarde voor cliënten/bewoners

- Leer en experimenteer met goede initiatieven binnen de sector (behoud en met minder mensen).

Vijf sleutelthema's

Vanuit deze urgenties komen een vijftal sleutelthema's naar voren. Deze thema's zijn hieronder uitgewerkt en toegelicht.



Thema goed werkgeverschap

Naast alle in regioverband op te pakken thema's en acties is dit een thema dat begint bij de eigen organisatie. Het beeld hierover zoals eerder in dit rapport beschreven verschilt per organisatie. Zo zijn er organisaties die onderscheidend zijn in goed werkgeverschap en als inspiratie kunnen dienen voor andere organisaties.

Behoeftte van professionals:
"praat eens met mij"

Vanuit de interviews met medewerkers en andere relevante stakeholders maak ik op dat goed werkgeverschap cruciaal voor het behoud van medewerkers. Waar gaat dat over? Hieronder zijn de zachte en harde factoren aangegeven waar het om draait. Samengevat is het signaal vanuit de interviews: zorg voor een organisatie waar je het klein en overzichtelijk organiseert. Teams die vanuit goede teamsamenhang en samenwerking invulling kunnen geven aan hun eigen werk, professionals die goed toegerust zijn en goede match hebben met hun client/bewoner; Leidinggevenden die zichtbaar zijn, verbindend zijn, richting geven en ruimte te weten te creëren zodat er rust en overzicht is en er ook jaarlijks tijd is om via een jaargesprek eens stil te staan bij hoe het gaat en bij je ontwikkeling. Stafdiensten die vooral

toegevoegde waarde leveren en niet vanuit systemen werken en denken. En bestuurders die vanuit een doorleefde visie, de durf hebben om het anders te doen, investeren in dialoog met organisatie en professionals over een veranderend zorglandschap. Voor organisaties geldt vraag je professionals nog eens of je organisatie in voldoende mate voldoet aan onderstaande factoren, wat kan meer, anders. En neem nog eens kennis hoe het binnen andere organisaties vorm is gegeven leer vooral hierin van elkaar.

Zachte factoren:

Communicatie: effectieve wederkerige communicatie over hoe, wat, waarheen, openheid en transparantie.

Leiderschap: aandacht erkenning, social support, inspiratie, vertrouwen, feedback en gelijkwaardigheid.

Werk dat voldoening geeft: hart voor de zorg kunnen invullen (empathie, respect en betrokkenheid) en professionele ontwikkeling.

Harde factoren:

Professionele vitaliteit: gezonde workload, veiligheid en welzijn, opleiding/training, steun in stressvolle situaties.

Arbeidsvoorwaarden: marktconform, creatief in secundaire voorwaarden, roosters in balans.

Constructieve werkomgeving: werksfeer, werk privé balans, autonomie, jobcontrol, interdisciplinair teamwork en teamcohesie.

En last but not least gedeelde waarden, ben je in staat om je visie en waarden van je organisatie zo door te vertalen dat die bij iedereen leven.

Thema zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van de sector

De gehandicaptensector heeft al lange tijd te maken met een gebrek aan aantrekkelijkheid en zichtbaarheid. Zowel politiek, als bij het algemene publiek, en ook bij gemeenten. Zo staat de gehandicaptenzorg maar beperkt op de agenda, bijvoorbeeld voor toekomst bij WOZO (woon-zorg). Verder lukt slechts mondjesmaat om een inkijk te geven in de elementen die de sector echt aantrekkelijk maken om in te werken. In het onderwijs zie je steeds meer wens bij jonge mensen om generiek te worden opgeleid. Men komt hierdoor nog steeds weinig in contact met de sector. Bekend is ook wanneer men eenmaal in contact is met de gehandicaptenzorg het imago kantelt en er veel meer interesse komt voor de sector.

In één van de interviews kwam een mooie metafoor voorbij die de huidige situatie illustreert.

Let's bake a cake

Dit voorbeeld gaat over -nieuwe- inwoners van een buurt die niet waren uitgenodigd voor een buurtfeest. In plaats van te morren hebben deze nieuwe inwoners een taart gebakken en tijdens het feest overhandigd aan de feestgangers van de buurt. En natuurlijk werden ze toen meteen gevraagd om deel te nemen aan het feest. Op deze uitnodiging zijn ze niet ingegaan. Ze hebben na het afleveren van de taart het feestgedruis verlaten. Effect was wel dat men voortaan altijd werd uitgenodigd voor gezamenlijke activiteiten en gezien werd. Daar gaat het ook vaak om in de gehandicaptenzorg. Je staat een beetje op afstand, totdat je laat zien wie je echt bent.

De oplossingsrichting zit volgens vele geïnterviewden niet zozeer in grote campagnes (waarbij we wel kunnen werken aan aandacht voor de sector door lopende initiatieven zoals in Friesland uit te breiden naar Drenthe). Maar echt interesse en verlangen naar de sector moet ontstaan door eropaf te gaan. We moeten uitventen waar we goed in zijn, zorgen dat jonge mensen onze zorg leren kennen, onze medewerkers lessen laten verzorgen in het onderwijs en onderscheidende verhalen vertellen (let's bake a cake).

Verder ook kennismakings en (snuffel)stages, breder kijken naar instroom in de sector, zorgen voor een uitnodigend leerklimaat, adequate begeleiding van nieuwe medewerkers en ondersteuning. Een gezamenlijke onderscheidende aanpak en op een andere manier het onderwijs betrekken. Nu worden te vaak op kleine schaal wisselende afspraken gemaakt. Er kan meer en in samenwerking met DNA (Drenthe Noorderpoort en Alfa-college) echt afgestemd aanbod worden gerealiseerd voor startende zorgprofessionals in onze sector.

Thema hybride medewerkers

Een thema hybride medewerkers is onder te brengen in drie belangrijke pijlers:

1. Werving en Matching
2. Maatwerkcontracten
3. Hub coöperatie GHZ

Werving en matching:

Aannamebeleid:

Kansen liggen in het minder richten op diploma's. Dus meer (zij)instroom realiseren op basis van persoonskenmerken en competenties en werken met deelcertificaten (wel uitwisselbaar) die leiden tot diploma's. Maar ook nieuwe anders doelgroepen zoals statushouders en laaggeletterden.

Gezamenlijk recruitment:

De huidige arbeidsmarkt, de capaciteitsvraagstukken en specifieke schaarse functies vragen om meer gezamenlijk optreden in de sector. Werving oppakken vanuit gezamenlijk belang en minder gericht op de eigen organisatie. Dit ook onder het motto "elk lokaal personeelsprobleem is een regionaal personeelsprobleem" en behoud voor de sector gaat voor behoud voor de organisatie.

Matching professionals - cliënt:

Er is regelmatig sprake van een mismatch tussen doelgroep en eerste ervaringen, waardoor nieuwe medewerkers weer heel gemakkelijk uitstromen uit de sector. Nieuwe medewerkers moeten de kans krijgen om meerdere ervaringen op te doen, bijvoorbeeld door traineeships in de eerste twee jaren van hun dienstverband. Een goed onboardingsprogramma zorgt ervoor dat professionals ook ruimte krijgen om zich te oriënteren op de juiste match. Het gaat om de connectie met cliënten daar gaan professionals voor. Na deze twee jaar kan men dan kiezen voor een definitieve loopbaan. Nu gebeurt dat vertrek bij de ene en nieuwe baan bij de andere, etc.

Makelaarsfunctie:

In veel gesprekken kwam naar voren dat sollicitanten die niet geschikt zijn voor bepaalde organisaties/doelgroepen tussen wal en schip belanden. Een algemeen knooppunt zou regio kunnen voeren, zodat sollicitanten niet onnodig verloren gaan voor de sector. Tevens kan dit ook een vraagbaak vormen voor organisaties. Dit kan wellicht ondersteund worden door de nieuwe website voor de regio.

Stagiaires:

Een specifieke groep is de stagiaires, de kweekvijver voor de toekomst. Er is veel beeldvorming over de gehandicaptenzorg die niet klopt. Mooi voorbeeld uit de gesprekken is dat stagiaires zeggen "ik wil met ze kunnen praten: antwoord, als ze kunnen praten, kunnen ze je ook uitschelden". Het doel moet zijn contact maken met de cliënt. Daarbij wel het eerlijke verhaal vertellen en vooral deze doelgroep heel serieus nemen.

Strategische personeelsplanning (SPP):

Eenduidige strategische personeelsplanning binnen de hele sector kan bijdragen aan een toekomstgericht medewerkersbestand met de juiste kwalificaties op het juiste moment in huis. Samenwerking kan ertoe leiden dat vanuit SPP er medewerkers boven de sterkte worden opgeleid binnen de ene organisatie die uiteindelijk in samenspraak met professionals de krapte binnen andere organisatie kunnen invullen. Dit vraagt om wederzijdse inspanningen. 'Zorg voor het noorden' heeft hiermee goede ervaringen en kan als best practise input hiervoor geven.

Maatwerk contracten:

Medewerkers verlaten vaak de sector, omdat ze te weinig grip hebben op hun eigen rooster en te veel wisselingen (te veel aan staan) en te weinig aansluiting bij hun persoonlijke omstandigheden. Dat wisselt overigens per levensfase; Jonge werknemers hebben de behoefte om tijd te hebben voor onder meer reizen en privé activiteiten. Dertigers hebben vaker de dynamiek van een gezin. Oudere werknemers hebben vaak te maken met vormen van mantelzorg. Hoewel daar in cao's wel steeds meer op wordt ingespeeld, blijft het lastig om aansluiting te vinden tussen de leefwereld van medewerkers en een passend arbeidscontract. Daarnaast is de gehandicaptensector intensief mensenwerk en vraagt het werk voor de cliënt veel van mensen. Een vorm van 'scharrelruimte' vooral bij de meer complexe zorgvragen en doelgroepen past bij het hebben en houden van een goede balans in draagkracht en draaglast. Oplossingsrichtingen zitten vooral in het meer personifiëren van het huidig contract.

Concreet voorbeeld:

Aan de medewerkerskant, intekenen op contract jaaruren systematiek, 28-32 uren intekenen op profiel $\frac{3}{4}$ vast $\frac{1}{4}$ variabel. Je biedt hiermee volwaardige contacten en flexibiliseert tevens de arbeidscontracten. Wanneer een dergelijk idee vanuit inclusie is vormgegeven, kan het bijdragen aan de gewenste flexibiliteit binnen en tussen organisaties. Daarbij is aandacht nodig voor de contractomvang. Deze moet voldoende inkomen kunnen geven om een bestaan op te bouwen. In veel organisatie krijgt dit steeds meer vorm door het samenbrengen van woon en dagbestedingsactiviteiten.

De 'Werkgeverij' (initiatief in Gelderland) geeft aan dat je gewenste flexibiliteit vooral niet moet gebruiken om disfunctioneren en reïntegratie op te lossen, dan krijgt het precies niet het karakter die je wil en gaan mensen niet meedoen. "Organisaties moeten dat eerst zelf oplossen of ander traject daarvan maken". Succes zit ook dat je goede mensen de kans geeft bij anderen ervaring op te doen. Anders faalt het.

HUB GHZ:

Wat verder kan helpen is een Hub of coöperatie op te richten voor-nieuwe medewerkers die vooral met een flexibel contract willen werken en ervaren professionals die hun kennis en expertise willen inzetten voor meerdere organisaties. (Dit kan ook vorm krijgen in een soort van 'vliegend team'.) Deze coöperatie doet binnen de regio de bemiddeling tussen vraag en aanbod. De coöperatie kan een antwoord bieden op de uitstroom naar ZZP schap. Een

aantal organisaties zijn hier al mee bezig (Alliade, de Zijlen, Vanboeijen en Trajectum). Dit initiatief kan worden vergroot naar partijen die daarin graag willen participeren

Een coöperatie kan deze professionals een arbeidscontract te bieden tegen concurrerende voorwaarden. Waarbij ook ruimte is voor specifieke werknemersbehoeftes en aandacht ook voor langere termijn aspecten zoals investeringen in kwalificaties en pensioenopbouw. Daarnaast kan gekeken worden naar andere vormen van bemiddeling tussen ZZP en de sector, waarbij toegewerkt wordt naar een gelijk spelveld tussen medewerkers in vaste dienst en ZZP'er. Het concept FAIR Brabant biedt hierbij goede handreikingen. Uiteraard vraagt dit om commitment van bestuurders om op deze wijze te werken.

Digitale mogelijkheden kunnen laagdrempelige uitwisseling mogelijk maken en flexibilisering vergroten. Deze uitwisseling richt zich onder meer op flexibele inzet en op uitwisseling van kennis en expertise. Zie hiervoor ook de thema expertise en ontwikkeling.

Tot slot. Medewerkers moeten gemakkelijk in en uit kunnen stappen, waarbij ook aandacht moet zijn voor de emotionele drempel bij medewerkers die te maken heeft met de verbondenheid met de eigen organisatie en afdeling. Kijk waar de rek zit, hoe je mensen via de WHY kunt verleiden tot samenwerking en voor de sector regio het nodige te betekenen.

ZZP:

Omdat in de gesprekken veel werd gesproken over het ZZP schap nog apart aandacht voor de ZZP'er in de zorg. Voor veel organisaties is ZZP een doorn in het oog vanwege de hoge kosten. Voor anderen is ZZP een uitingsvorm dat organisaties niet goed in staat blijken om in te spelen op de behoeften van medewerkers. Ik heb hiervoor niet alleen gesproken met organisaties, maar ook met de 'andere kant van de tafel' zoals een aantal ZZP'ers en met Lex Tabak eigenaar van ZZP'er in de zorg. Hieronder een aantal waarnemingen.

- Kleinere zorgorganisaties hebben in zeer beperkte mate ZZP'ers. Hebben dit ook altijd afgehouden. ZZP'ers worden alleen ingehuurd bij zeer specifieke vraagstukken waar bijzondere expertise en ervaring is vereist. Een aantal grotere organisaties lukt het steeds beter om ZZP'ers op 'de achterste rij te zetten. Eerst worden de wensen van eigen medewerkers in kaart gebracht.
- ZZP'ers geven zelf aan dat de belangrijkste reden om voor ZZP schap vaak niet het ondernemerschap is, maar voor een gebrek aan goed werkgeverschap, de beperkte invloed op eigen roosters en afstemming van je werk op de privé-situatie. Het is dus meer het ongenoegen dat zorgt voor ZZP'schap. Dit wordt nog eens onderschreven door cijfers die op zich wel verontrustend zijn. De website ZZP'er in de zorg die zich richt op het keuzeproces naar ZZP'er in de zorg heeft maandelijks 200.000! unieke bezoekers. Veel ZZP'ers kijken naar de korte termijn van meer geld verdienen en zien pas later de risico's van gebrek aan pensioenopbouw, arbeidsongeschiktheid en werken aan je bekwaamheden.
- Over de meerkosten zijn verschillende opinies. Het bureau Beerenschot heeft een doorrekening gemaakt die uitwijst dat de kosten voor ZZP'ers niet sterk afwijken van personeel in loondienst. Het zijn vooral de BTW en bemiddelingskosten die het verschil maken. Vraag die wel gesteld moet worden is of de sector het arbeidsmarkt vraagstuk niet te veel aan de commerciële markt heeft 'overgelaten' juist in die bemiddelingskosten zit veel marge.

Een andere oplossingsrichting naast de coöperatie gedachte en dat klinkt een beetje als een open deur zit in: wanneer je de elementen waarom ZZP'ers kiezen voor ZZP schap weet

in te bouwen in organisatie dan pas leidt het tot verminderen. Dit vraagt wel om een gedegen analyse binnen organisatie en afpellen wat de factoren zijn in Drenthe/ Zwolle die zorgen voor de huidige dynamiek.

Thema ontwikkelen en expertise

In de interviews ging het vaak over leren en ontwikkelen binnen organisaties en de keten van GHZ. Ook de relatie met het regulier onderwijs kwam veelvuldig aan bod en is er onder meer gesproken met de SBB, het Drenthe college en het Alfa – college. Hieronder vanuit verschillende perspectieven acties waarmee leren en ontwikkelen breder en wellicht eenduidiger in de keten van gehandicaptenzorgvorm kan worden vormgegeven.

Ontwikkelen:

Ontwikkelen kan op verschillende manieren en niveaus. Voor de jonge startende professional geldt allereerst het belang van een goed onboardingstraject met zoals eerder gezegd in dit document aandacht voor de matching tussen professional en cliënt en men toegerust is om met de eerst baan te beginnen. Wat vaak niet wordt meegenomen is dat in de ontwikkeling van een startende professional ook meespeelt hoe je invulling geeft aan werknemerschap. Dit gaat om het werken in organisaties, roosters en belasting hiervoor voor je privéleven. Jonge medewerkers hebben behoefte aan een veilige werkplek, willen de vrijheid ervaren om nieuwe dingen uit te proberen, willen graag reflecteren op hun vak en professionele ontwikkeling. Een gezamenlijk begeleidingstraject rondom professionele ontwikkeling kan hieraan bijdragen, inclusief inhoudelijke begeleiding over werken binnen de sector.

Medewerkers die al enige tijd werken binnen hun vak en zich willen verbreden en verdiepen of met andere doelgroepen willen werken, zouden daar meer mogelijkheden voor moeten krijgen. Maar dat geldt ook voor de oudere werknemer waarvoor een andere doelgroep beter past. Gezamenlijkheid kan het zicht op die mogelijkheden verbreden. Nu vindt de facilitering van deze medewerkers vaak door mobiliteitsfunctionarissen, ad hoc plaats binnen de eigen organisatie. Vaak verrichten ze goed werk, echter hebben niet altijd de slagkracht om te verbreden naar andere organisaties. Breng vraag en aanbod samen, dat verbreedt de mogelijkheden en kan een impuls geven aan ontwikkelwensen van medewerkers die nu regelmatig leiden tot vertrek uit de sector.

Leren:

Binnen veel organisaties wordt het leren breed gefaciliteerd via opleidingsafdelingen en verschillende academies. Doel is duurzame inzetbaarheid in de sector en kennis verrijken die toegevoegde waarde heeft in de begeleiding van cliënt/bewoner. Daarbij is ook een verschil tussen jonge mensen en medewerkers die al lang in het werkzame leven actief zijn. Leren is onlosmakelijk verbonden met persoonlijke en professionele ontwikkeling. Deze ontwikkeling is steeds meer eigen regie en eigen verantwoordelijkheid van de professional. In de gehandicaptenzorg gaat het vooral om narratief leren en praktijkleren.

Wat binnen de sector nog wel zoeken is, is de aansluiting met het onderwijs. Dat leidt steeds meer op vanuit een generalistische kijk op de zorg, wat ook meer aansluit bij de vraag van jonge mensen die voor de zorg kiezen. Organisaties willen daarentegen graag zoveel mogelijk snel inzetbare medewerkers op specifieke zorgvraagstukken. Dit leidt soms tot versnipperde vragen aan het onderwijs en ook niet altijd op het 'juiste niveau' ingeschoten. Opleidingen ontwikkelen is een ander vak dan uitvoeren, en juist op dat laatste niveau

worden vaak vragen gesteld over maatwerk. In DNA verband (Drenthe-college, Noorderpoort en Alfa-college) is men bereid om vanuit gezamenlijke vraagstellingen mee te denken over opleidingen die leiden tot kwaliteitswaarborgen en diploma's, waarbij eerder verworven vaardigheden en kennis zijn meegenomen. Er is veel kennis in de sector. In co-creatie kan invulling worden gegeven aan passende duurzame opleidingen.

Verder is er behoefte om meer samen te werken aan leer en kennisvraagstukken. Vanuit de gesprekken is hierover het volgende op te tekenen;

- Openstellen van deelname aan opleidingen van de verschillende academies binnen de sector.
- Praktijkgericht opleiden en gericht op het vormen van leercommunities met modulaire en hybride aanpak als vertrekpunt.
- Modulair opleiden ook voor mantelzorg. Belangrijk is dat competentie gericht wordt opgeleid aansluitend bij taken.
- Realiseren van een groeimodel met uiteindelijk de mogelijkheid om diploma (big registratie te halen).
- Het belang van uitwisselbaarheid van opleidingen (compatible zijn) en voldoen aan objectiveerbare kwaliteitseisen. (dus niet meer opnieuw een opleiding medicatie en BHV hoeven te doen bij een andere werkgever)
- Behoeft om methodes en methodieken uit te kunnen wisselen.
- Opleiden in de regio, is ook kwestie van thema's ophalen, activiteiten ontwikkelen en door te doen leer je elkaar kennen. Houd het klein.
- Tot slot is er een behoefte om te onderzoeken hoe we kunnen realiseren dat de opleiding orthopedagoog generalist weer subsidie krijgt. Die subsidie geldt wel voor GZ-psycholoog.

Expertise delen:

Bij het delen van expertise kwamen verschillende aspecten naar voren: Kennis ontsluiten uit organisaties, zodat die meerwaarde heeft voor het geheel. Aanvullen van het gebrek aan expertise om de kwaliteit van zorg te kunnen waarborgen. Efficiency en doelmatigheid van het inzetten van kennis en expertise.

In het kader van deze vragen lopen op dit moment een aantal initiatieven/projecten zoals medisch generalistische zorg, digicontact, crisiszorg en complexe zorg.

Over het item kennis en expertise kwamen de volgende zaken naar voren:

Kennis ontsluiten:

- Kennis delen heeft ook opvolging nodig, zodat elke organisatie ermee kan werken.
- Kennis delen is echt van elkaar leren met overstijgende aanpak en programma 's met een kop en een staart cq projectleiderschap.
- Kennis bij elkaar brengen in themagerichte 'samenwerkingsclubjes', bijvoorbeeld verslaving&middelengebruik, inhoud bij complexe zorgvragen, de ouder wordende cliënt.

Gebrek aan expertise:

Vaak is er behoefte aan expertise die binnen organisatie niet regulier te organiseren is, omdat het te weinig voorkomt. Hieronder een aantal wensen en behoeften uit de interviews.

- Collectief ter beschikking stellen van specialisaties die bij de ene organisatie spaarzaam voorkomen en bij de andere dagelijkse routine zijn: bijv. verpleegkundige expertise.
- Tegen reguliere tarieven specifieke kennis in kunnen huren. Denk aan AVG-artsen, orthopedagoog, verpleegkundige, revalidatiearts, maar ook HR en ICT. Momenteel

lopen verzoeken vast in de 'leemlaag' van organisaties die deze specifieke kennis wel in huis hebben.

- Intercollegiale opties voor staffuncties om een groter speelveld te creëren en volume uit te breiden. Zodat staffuncties kunnen uitgroeien tot specialist en ook aantrekkelijk zijn voor specialisten om zich te verbinden aan de sector. Bijvoorbeeld I&A, HR.

Wanneer het even moeilijk gaat.

Passende zorg dat is waar iedereen voor gaat. Maar soms ontbreekt het je aan competenties en expertise om de bewoner te begeleiden die even een tijdje niet goed in zijn vel zit. Dan is er tijdelijk wat anders nodig, een specialist en wellicht een tijdelijke behandeling. Onze ervaring is dat het niet lukt om daarin te voorzien. Met als triest gevolg dat onze bewoner niet langer op de zorgboerderij kan verblijven en ter bescherming van zijn omgeving en zichzelf doorstroomt naar een andere organisatie. En dan zijn we toch weer een beetje terug bij af. Want hoe fijn zou het zijn dat ook deze bewoner de passende begeleiding krijgt ook wanneer het even moeilijk is, want er komen natuurlijk weer betere tijden waarbij onze zorgboerderij wel weer de goede plek is voor deze bewoner en we de dromen wensen en behoeften weer naadloos kunnen invullen.

Doelmatigheid en efficiency:

Expertises die je met efficiency en doelmatigheid beter kan regelen.

- Nachtzorg kan meer in gezamenlijkheid geregeld. Dan kun je ook betekenisvol zijn voor de kleinere zorgorganisaties. Nachtzorg vraagt nu veel personeel, slaapdiensten, etc.
- Zaken/programma's die grote investeringen vragen, zoals technologische innovaties kunnen zeer betekenisvol zijn voor kleinere zorgorganisaties.

Stafdiensten:

Uit de gesprekken blijkt dat stafdiensten veelal aan de slag zijn met volstrekt identieke thema's als vergelijkbare organisaties. Dit zie je ook bij technologische ontwikkelingen in aanpalende sectoren, bijv. de ouderenzorg in Friesland heeft veel overeenkomsten met ontwikkelingen in de GHZ in Drenthe. Samen optrekken brengt efficiency en doelmatigheid.

Thema Anders kijken naar de zorg en kwaliteit van bestaan

Dit laatste thema gaat over anders kijken naar de zorg en kwaliteit van bestaan. Uit de interviews kwam naar voren dat er vele goede voorbeelden zijn van hoe je de zorg slimmer organiseert. Ze worden echter niet altijd breed gedeeld binnen de sector. Mijn suggestie is om deze best practices bij elkaar te brengen en professionals aan te sporen om een vorm te ontwikkelen om best practices te delen en te verbreden. Daarbij spelen de volgende onderwerpen:

Bureaucratie:

Vaak wat kleinere organisaties hebben mooie praktijken met regelarme zorg, korte en beknopte rapportages. Overleggen zijn doelmatig ingeregeld zodat ze aansluiten bij wat nodig is. Dit gaat om alternatieven voor (multidisciplinair) zorgoverleg, peer reviews bij certificering en/of de certificering afschaffen. Maar ook afschaffen van verschillende overlegvormen of het ontregelen van vinkjescultuur, zodat leidinggevenden ook aan hun leidinggevende taken toekomen.

Innovaties <> normaliseren:

Rondom sociale en technologische innovaties zijn er bewezen adaptie en innovatieroutes die in de professionele werkpraktijk en de leefwereld van cliënten kunnen landen we zouden meer gebruik moeten maken van deze bewezen aanpakken. Hieronder nog een aantal opgetekende ervaringen met technologische innovaties over 'wat werkt':

- Er was veel weerstand tegen technologische innovaties. Je moet daarom het gesprek bottom up blijven voeren. Zo kom je van weerstand naar inspiratie (zorg voor zogenaamde tipping points) Als professionals zien dat cliënten er niet zonder kunnen, omarmen ze de nieuwe ontwikkeling.
- Innovaties moeten niet tussen cliënt/bewoner en professional staan maar vooral ondersteunend zijn om het gewone leven zoveel als mogelijk op te pakken en volwaardig mee te kunnen doen. Dus: Ook onze professionals moeten niet leren wat een ipad is, maar moeten weten/leren wat het oplevert voor bewoners.
- Er zijn veel bewezen aanpakken, zoals de websites kennispleingehandicaptensector.nl, innovatie-route, tza-ijssevecht.nu (technologie en zorgacademie).
- De framing is dat oudere medewerkers moeilijk mee zijn te krijgen in deze ontwikkeling. Leidinggevenden zeggen "mijn medewerkers kunnen dat niet". Maar houden we hiermee zaken niet juist in stand? Kijk anders naar mogelijkheden en kansen op dit gebied.
- Als grote organisatie hebben wij door grootschaligheid de mogelijkheid om te investeren. Voorbeelden zijn robotica, technologische innovaties. Het zou natuurlijk mooi zijn als iedereen daarvan kan profiteren.

Normaliseren in de zorg: Dat houdt in dat de geboden zorg past in het gewone leven. De mindset van zorgen voor naar zorgen dat, praktische werkwijzen en over kennis van omgaan met onbegrepen gedrag, etc. Ook hiervan zijn er vele voorbeelden om te delen en uit te wisselen, zoals het voorbeeld hieronder.

Eigen bed

Sommige bewoners van Oranjoborg hebben langere tijd op straat geleefd en komen uiteindelijk terecht bij Oranjoborg. En wat we niet doen, zegt Henk Stokvis (directeur), is ze instellingsmeubilair geven. Nee we gaan met ze naar de kringloopwinkel en daar kiezen ze hun eigen bed uit en hun meubilair voor op de kamer. Dat is een eerste stap naar er weer toe doen, maar ook normaliseren van de zorg en begeleiding. En ja eindelijk weer je eigen bed. En verzekerd is, dat wanneer het even niet goed gaat en soms agressie en boosheid in het spel komt, dit bed dat doorstaat, want het is toch maar wel zijn eigen bed!

Andere kijk op organiseren:

Vele initiatieven kwamen voorbij tijdens de interviews. Ze geven een beeld wat er speelt en hoe organisaties aan dit vraagstuk werken. Er zit veel potentieel om hierin van elkaar te leren en mooie initiatieven breder te benutten. Zoals hieronder beschreven:

- De flexschil veel dichterbij het speelveld van teams brengen. Zij weten wat nodig is en hebben hier invloed op.
- Jaarroosters met grote mate van voorspelbaarheid voor wie het wil en flexibiliteit voor anderen. De afdeling roosterplanning kan een overzicht hebben, maar de lead is bij teams.
- Een tussenperiode creëren voor medewerkers in de complexe zorg.
- Teams zo inrichten dat er sprake is van autonomie, maar er op knooppunten in de overdracht samenwerking en samenhang is. Op deze manier leren teams van elkaar en kunnen ze elkaar helpen.
- Dagbesteding en wonen integreren. Dit biedt bewoners stabiele begeleiding en aandacht. Daarnaast waar het kan, niet uitgaan van dagbesteding, maar werk. Dat bevordert het gevoel mee te doen.
- Het inzetten van onbenut potentieel, zoals de inzet van bewoners en cliënten; dagbesteding veel meer vormgeven als factor werk. (Idee is ook een vacaturebank voor bewoners in de regio)
- Zet in op bewezen platforms, voorbeeld stepped care model, met inzet van digicontract dit bespaart veel zorgkosten.

Netwerkgorg/ informele zorg:

Tot slot zijn er veel suggesties en ideeën om minder gespecialiseerd te kijken en meer naar netwerkachtige oplossingen gericht op verder specialiseren, maar veel meer vanuit gedachte van een netwerk rondom de cliënt en zijn/haar kwaliteit van bestaan. In de kanslijn informele zorg wordt dit verder uitgewerkt. In de interviews zijn hier ook verschillende opmerkingen en suggesties over gemaakt:

- Ouderparticipatie: iedereen had koudwatervrees, maar het loopt heel goed. De buffer is de leidinggevende mocht er sprake zijn van mogelijke 'belangenverstrengeling'.
- Belangrijk is om terug te geven, ouders blijven ouders. Dus mogen we hen ook wat vragen. Dit vraagt om dialoog en anders denken.
- De inzet van informele zorg wordt nu nog te weinig benut, ook buiten de gehandicaptenzorg. We kunnen verbinding zoeken met en leren van de ouderenzorg.
- We kunnen veel meer het potentieel van cliënten in werk en activiteiten aanboren. We laten ons belemmeren door protocollen en werkwijzen. Denk aan activiteiten die nu nog vaak worden uitbesteed als, samen koken of klussen.
- Informele zorg, samenwerken binnen en buiten de organisatie zorgen dat je ook het netwerk en anderen aanhaakt op de organisatie. Onbekend maakt onbemind.
- Introduceer andere concepten; creëer ontmoetingsplekken in de wijk en in de buurt. Daar komt het samen met buurtbewoners en kun je zowel individueel leren en collectief leren van gemeenschappelijke problematiek (omgaan met financiën, vrienden leren maken, etc). Maar ook iets toevoegen aan de gemeenschap, bedden opmaken, etc.
- Er natuurlijk zijn er ook beperkingen: 55% van de populatie valt onder de oudere doelgroep en heeft geen of weinig sociaal netwerk. Mensen zijn dus aangewezen op de professionele zorg en begeleiding.

Leiderschap en veranderen:

In kader van de hele transformatie van de zorg zijn er verschillende aanpakken en werkwijzen ontwikkeld binnen organisatie die bijdragen aan het Hoe van veranderen en aangeven wat nodig is om dit met elkaar vorm te geven:

Leiderschap

Leiderschapsontwikkeling binnen organisaties wordt op veel manieren vormgegeven; van analyse van het leidinggevend potentieel (spiraldynamiscs) tot verschillende vormen van leiderschapsontwikkeling en initiatieven rondom effectief leiderschap. Ook hier kan het delen van kennis van en effectieve interventies meerwaarde hebben. Hoe je het wendt of keert, leiderschap is een cruciale factor in sturen, ondersteunen, besturen en transformeren.

Veranderen

Eerder is ingegaan op de visie over veranderen. Organisaties geven dat op hun hele eigen manier vorm. Ook hier zijn aanpakken die verbreed kunnen worden, een paar voorbeelden die dat illustreren:

- Dialoogreizen: Essentie is samen inhoud geven aan de verandering in de zorg. Belangrijk om vanuit bestuurders de nieuwe werkelijkheid te schetsen en mensen en verwanten hierin mee te nemen via dialoogreizen en sessies. Het moet fundamenteel anders dan nu vorm wordt gegeven. Ook vanuit inclusie is het belangrijk is om terug te geven ouders blijven ouders, broer blijft broer. Dus mogen we hen ook wat vragen. Dit vraagt om dialoog en anders denken.
- Breder kijken: Het gaat nu te veel over de gehandicaptenzorg. Het zou moeten gaan over de gehele zorg. Ook kijken naar wat het sociaal domein kan doen en publieke gezondheid. Soms is een lokaal vraagstuk ook een regionaal vraagstuk. We geven in samenspraak invulling aan de flexibilisering van de zorgvraag, waarbij expertise organisatieoverstijgend is ingericht.
- Leren van elkaar: De huidige samenwerking (innovatie, lerend netwerk) in de sector levert ons nieuwe inzichten op. Wel kunnen we meer dan nu kijken hoe we dat efficiënter kunnen inrichten. Je kunt als kleine speler niet overal bij zijn. Dit vraagt ook om nieuwe andere vormen.