

BIJLAGE: WERKDOCUMENT OVERZICHT VAN MAATREGELEN

1 VERBETEREN KWALITEIT WERK EN WERKOMSTANDIGHEDEN

WAT <i>te bereiken?</i>	HOE <i>dat te realiseren?</i>	WIE		WANNEER	CONTEXT		NIVEAU
		<i>neemt voortouw</i>	<i>te betrekken</i>	<i>zijn resultaten en effecten merkbaar/zichtbaar?</i>	<i>wat bevordert het realiseren?</i>	<i>wat bemoeilijkt het realiseren?</i>	<i>waar actie neerslaat</i>
a. Vergroten van autonomie en zeggenschap in het werk	<ul style="list-style-type: none"> • Dialoog WN-WG-Leidinggevende stimuleren • Positie en gedrag (aansturing door) direct leidinggevende ontwikkelen (+ leidinggevend onderling) • Ruimte bieden voor dialoog tussen zorgverlener en Ouderen • Menselijke aandacht i.p.v. systeemdenken • Minder sturen op verantwoording en meer op resultaten / effecten • Lef en ondernemerschap stimuleren • Inventariseren / ophalen ervaringen/projecten tot nu toe • Onderzoeken waarom het niet gebeurt ('not invented here'), disseminatie. • Mengen teams jong/oud + goed begeleiden en ondersteunen • Delen ervaringen landelijk/regionaal/lokaal tussen werkevers • Benutten opbrengsten projecten fondsen en ActiZ en overige, w.o. project 'ondernemend werknemerschap (ActiZ)' en 'Leiderschap en zelforganisatie (AOVVT)' • Bieden landelijke /regionale steunpunten voor feedback, organiseren intervisie etc. (via regio/ fondsen / werkgevers • Draagvlak creëren bij werkgevers én opdrachtgevers 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners (in dialoog met regionale en lokale partijen wat daar al gebeurt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Management instellingen • Regioplus c.q. andere regionale partners • V&VN • VAR (Verpleegkundige en verzorgende adviesraad) • OR 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatieven rond duurzame inzetbaarheid landelijk en regionaal (zie ook 1d) • Lef • Landelijke regie met steunpunten • Kwaliteitskaders die zijn ontwikkeld • Maatregelen die al vanuit het kwaliteitskader ontwikkeld gaan worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschapsstijl die hier nog niet bij aansluit • Veranderbaarheid werkenden • Dwingende regelgeving en ambities van boven af • Beeld wat de inspectie inspecteert • Rol Zorgverzekeraars • Beheersmatige cultuur 	Instelling medewerkers

b. Verminderen van de regeldruk bij zorgpersoneel	<ul style="list-style-type: none"> • Verkennen wat al eerder is gedaan op dit vlak en gemaakte afspraken doorvoeren. • Inventariseren regels vanuit nationaal beleid en vanuit instellingen zelf • Lopende uitvoering cao protocolafspraken VVT 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners en VWS voor maken van prioritering - onderzoek via uitvoerder • Landelijk regie, lokaal en regionaal ophalen waar mogelijk van informatie • Regio's verzamelen informatie en goede praktijkvoorbeelden 	<ul style="list-style-type: none"> • VWS • IGZ Zorgverzekeraars / zorgkantoren • bestuurders, organisaties • HRM 	Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Aansluiten bij de primaire registratie • Voorkomen dubbele uitvraag • Aanpak Verspilling in de zorg (VWS) • Aanpak Regeldruk in de Zorg (VWS) • Schrapsessies Van Rijn • Protocol-afpraak cao VVT 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordingsdrang vanuit de politiek • Toepasbaarheid van de wetgeving 	Instelling Nationaal
c. Verlagen van de (ervaren) werkdruk bij zorgpersoneel	<ul style="list-style-type: none"> • Verkennen wat al eerder is gedaan op dit vlak en gemaakte afspraken doorvoeren. • Zoeken naar technologische ondersteuning om administratie te verlichten • Zie ook 2 voor werken aan personeelstekorten 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijk regie, lokaal en regionaal ophalen waar mogelijk van informatie. • Regio's verzamelen informatie en goede praktijkvoorbeelden 	<ul style="list-style-type: none"> • HRM • Medewerkers • organisaties 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Veel ervaring opgedaan lokaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaren werkdruk is persoonsgebonden 	Instelling medewerkers
d. Vermindering ziekteverzuim en verbetering duurzame inzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Vergroten mogelijkheden om vitaal, vakkundig en met plezier te werken • Actief strategisch gezondheidsbeleid • Goed Arbobeleid, veiligheid en agressie, • Verzamelen goede praktijkvoorbeelden (ook in andere sectoren) en HRM successen • Projecten organiseren en continueren rondom verlagen ziekteverzuim en generatiebeleid • Onderzoeken oplossingsmogelijkheden schuldhulpverlening en armoedeval • Verlagen werkdruk (zie 1c) • Benutten inzichten uit recent onderzoek en vervolgactiviteiten (AOVVT 2016) naar drijfveren bij verantwoordelijkheid werkgever/werknemer voor duurzame inzetbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners • Landelijke partijen en regionaal werken uit 	Lokaal	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Cao afspraken over vermindering verzuim • Activiteiten fondsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkte ruimte in de tarieven voor personeelszorg 	Lokaal
e. Voorkomen ongewenste uitstroom	<ul style="list-style-type: none"> • Actief loopbaanbeleid, bieden actief perspectief • Actief stimuleren gebruik bestaande instrumenten en kennisdeling daarover • Aandacht en goede begeleiding en inwerkperiode van met name nieuwe medewerkers • Stimuleren regionale netwerken van 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijke partijen (sociale partners) geven context • Lokale zorgorganisaties • Regio's en landelijk partijen gaan dit ophalen en 	<ul style="list-style-type: none"> • RegioPlus • Andere regionale organisaties • Bonden 	Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis delen, best practices ophalen • Dialoog aangaan tussen wg en wn 	<ul style="list-style-type: none"> • Te weinig loopbaan perspectief voor carrière stap 	Lokaal

	(jonge) professionals • Goede exitgesprekken en opbrengsten omzetten in actie(s)	implementeren					
--	---	---------------	--	--	--	--	--

2 AANBOREN VAN POTENTIEEL ZORGPERSONEEL

WAT <i>te bereiken?</i>	HOE <i>gaan dat te realiseren?</i>	WIE <i>neemt voortouw</i> <i>te betrekken</i>		WANNEER <i>zijn resultaten en effecten merkbaar/zichtbaar?</i>	CONTEXT <i>Wat bevordert het realiseren?</i> <i>Wat bemoeilijkt het realiseren?</i>		NIVEAU <i>waar actie neerslaat</i>
a. Uitbreiden van uren van zorgverleners in zorg voor ouderen	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimere contracten bieden o.a. door anders roosteren en andere werkzaamheden (combi-functies) → faciliteren van de werkgever in de 'hoe-vraag' • Betrekken wijkverpleging • Stimuleren dialoog tussen leidinggevende en werknemer • Regio's verzoeken uitvraag te doen / meetings te organiseren • Landelijke sociale partners stimuleren regionale plannen • Prioriteren bij huidige instromers in de sector (vanuit opleidingen of elders) en huidige werkenden in de sector • Zie ook 6d. 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijke partijen schetsen de randvoorwaarden en maken mogelijk. • Zorginkopers zijn nodig voor meerjarige inkoop. • Regionaal: onderlinge samenwerking stimuleren (en passende afspraken maken) • Lokaal: voor elkaar krijgen (plan voor maken) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorginstellingen leidinggevend • Zorginkopers • Regio's 	Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen die meer uren willen maken • Contractzekerheid • Bevorderen mogelijkheden tot taakdifferentiatie • Verbreed opdracht medewerker • Verbreed competenties door praktijkleren • Extra uren voor zorgverleners om stagiairs te helpen. • Slim roosteren • Ophalen en verspreiden goede voorbeelden • In zorgluwe tijden kan begeleiding en scholing plaatsvinden • Efficiencyslag doorat door combinatie zorg en dagbesteding bredere contracten met minder mensen mogelijk zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen die bewust kiezen voor deeltijd • Roosters/piekuren • Gewoonte bij zorgaanbieders • Verandering grijpt in op bedrijfsvoering • Kost extra energie • Verschillende beloning afzonderlijke functies • Korting op tarieven door zorgkantoren/verzekeraars • Te weinig financiële langere termijn zekerheid voor werkgevers 	Zorgorganisatie Medewerker Regio
b. Beter benutten van "boventallig" potentieel en herintreders in Zorg en Welzijn	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijk maken combi-banen binnen zorg en welzijn (á la werkgeverij) • In beeld houden zorgverlaters • Ontwikkelen werk naar werktrajecten • Bieden passend werk en opleidingsaanbod (omscholen) • Aanschrijven uitgestroomde zorgverleners via PGGM en UWV • Invoeren buddy-systeem bij ontwikkelen competenties persoonsgerichte 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijke partijen schetsen de randvoorwaarden en maken mogelijk en gebruik maken al aanwezige infrastructuur en werken aan oplossingen voor wettelijke/fiscale knelpunten 	<ul style="list-style-type: none"> • andere branches 	Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Beter matching • Bemiddeling / begeleiding • Scholing • Vergroten vertrouwen tussen werkgevers • Werk samen met organisaties uit andere branches 	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijk wantrouwen • Gebrek aan steun waar nodig • Verschil in beloning 	Werkgevers onderling Regio

WAT	HOE	WIE	WANNEER	CONTEX	NIVEAU	
	<p>ondersteuning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanschrijven werkgevers (weten wie uitgestroomd is) en aanbod doen. • Matchen met regionaal aanbod en betrekken UWV bij matching. • Kennen van motivaties om de (zorg)sector te verlaten • Prioriteren bij mensen die recent de zorg hebben verlaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorginkopers zijn nodig voor stimuleren meerjarige inkoop zodat uitbreiding van de uren ook mogelijk is • Regionaal: onderlinge samenwerking stimuleren via organisatie van bijeenkomsten en stimuleren maken van passende afspraken, maken infrastructuur, aanbieden trajecten, gebruik makend van al aanwezige infrastructuur • Lokaal: voor elkaar krijgen (plannen maken) • PGGM / UWV indien mogelijk voor matchen data met lokale en regionale partijen. 		<ul style="list-style-type: none"> • Combinatiecontracten (werkgever leent in bij ander) • Combineren welzijnstaken met zorgtaken • Er is al een infrastructuur, o.a. Sterk in je werk, DWSRA, Adviescentra FNV' 		
<p>c. Vergroten van instroom herintreders - mensen die in de zorg voor ouderen hebben gewerkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In beeld houden van zorgverlaters • Kennen van motivaties om de sector te verlaten • Uitgaan en verhelderen van wat mensen al kunnen; • Passend werk en opleidingsaanbod • Vergroten aantrekkelijkheid sector door aantrekkelijkere werkinhoud, betere arbeidsomstandigheden en imgaocampagne • Verzamelen praktijkvoorbeelden • Trajecten organiseren zodat mensen ook <u>kunnen</u> instromen. 	<p>Zie b.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • UWV • Arbeidsmarkt regio's • regioplus c.q. andere regionale partner • opleiders • werknemers partijen 	<p>Korte termijn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorgverlaters hebben al relevante ervaring • Passend aanbod voor assessment • Passend aanbod scholing op maat • Aantrekkelijkere werkinhoud en betere arbeidsomstandigheden • Ervaringen opgedaan en mee te nemen van o.a. Sterk in je werk, DWSRA, adviescentra FNV 	<ul style="list-style-type: none"> • Slecht imago • Niet het juiste niveau • Ontbreken goed aanbod assessment • Ontbreken goed aanbod scholing op maat • Ontbreken daarbij passende financieringswijze 	<p>Regionaal</p>

WAT	HOE	WIE	WANNEER	CONTEXT	NIVEAU		
d. Vergroten van zij-instroom van mensen van buiten Zorg & Welzijn	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbieden passende opleidingsmogelijkheden • Inventarisatie lopende initiatieven (loopbaancentra, VWNW trajecten) • Vergroten participatie werkgevers in open dagen • Ontwikkeling doelgroep-specifieke trajecten • Vergroten aantrekkelijkheid sector door aantrekkelijkere werkinhoud, betere arbeidsomstandigheden en imgaocampagne 	Zie b.	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsmarkt regio's • Regioplus • Opleiders • Branches in overschot sectoren • UWV 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële middelen • Open dagen • Ontwikkelen trajecten met overschotsectoren (zoals detailhandel, banken) • Ontwikkelen trajecten met UWV en Gemeenten • Caresegregatiemodel uitbreiden van jongeren naar diverse groepen (her)intreders • Gerichte focus op beperkt aantal branches (bijv. detailhandel, banken, verzekeraars) 	<ul style="list-style-type: none"> • Slecht imago • Beschikken nog niet over voldoende zorg ervaring 	Regionaal Nationaal
e. Vergroten van het aantal jongeren dat kiest voor Zorg & Welzijn met name voor specialisaties waaraan behoefte is	<ul style="list-style-type: none"> • Vergrote aantrekkelijkheid sector door aantrekkelijkere werkinhoud, betere arbeidsomstandigheden (zie ook 1) • Afspraken over verdeling stages met andere branches in Zorg & Welzijn • Voorlichting aan decanen van scholen • Koppelen aan imago campagne, thema maken van 'Zorgen voor elkaar' • Verder ontwikkelen en implementeren combinatie van BOL en BBL (vergroten inzetbaarheid en perspectief betaald werk). 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijk: analyse, relatie met imago campagne. • Fondsen (uitvoering) en aansluiten bij infra zorgpact en onderwijs. • Onderwijs-werkveld in SBB verband (MBO) en te initiëren structureel overleg op HBO-niveau (met steun Min. OCW) • VMBO en VO • Regionale werkgeverspartijen 	<ul style="list-style-type: none"> • OCW, VWS en BiZa • Sociale partners, beroepsorganisaties, A+O Fondsen • MBO Raad • LOO's HBO 	<p>Korte termijn: instroom in opleidingen</p> <p>Middellange termijn: instroom in de sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Zorgplicht" in het MBO voor keuze jongeren richting behoefte arbeidsmarkt • Ook HBO betrekken • Verder implementeren en bijstellen care-segregatiemodel (wat voor type-modellen) • Gerichte focus op jongeren nu zorgt voor snellere resultaten (eerst successen boeken) 		Regionaal Nationaal
f. Mogelijk maken van werving van zorgverleners uit het buitenland en inzetten van statushouders	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren voor welke functies dit een optie is • Wegnemen belemmeringen • Splitsen doelgroepen in statushouders en specifieke inzet uit buitenland • Experimenten uitvoeren rondom inzet statushouders 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkgevers • Landelijk: uitvraag en delen • Regionaal: inventarisatie 	Internationale bemiddelaars	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Urgentie van moeilijk vervulbare vacatures 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussie over verdringing • Taal- en cultuurproblemen • Vigerende wet en regelgeving 	Nationaal Europees

3 VERBETEREN VAN HET IMAGO VAN DE SECTOR

WAT	HOE	WIE		WANNEER	CONTEXT		NIVEAU
<i>te bereiken?</i>	<i>dat te realiseren?</i>	<i>neemt voortouw</i>	<i>te betrekken?</i>	<i>zijn resultaten merkbaar/ zichtbaar?</i>	<i>Wat bevordert het realiseren?</i>	<i>Wat bemoeilijkt het realiseren?</i>	<i>waar actie neerslaat</i>
<p>a. Lanceren van een met elkaar afgestemde publieks-campagne met activiteiten op verschillende niveaus (landelijk en regionaal en voor verschillende doelgroepen waaronder ook jongeren)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Eerste stap is een analyse welke doelgroepen aan te spreken en hoe het beste deze doelgroepen aan te spreken op welk moment en op welke wijze, waaronder ook aandacht voor mannen en mensen met niet westerse achtergrond en bijv. werkenden uit banken, verzekeraars, detailhandel. Deze doelgroepen effectief aanspreken, informeren, motiveren voor de zorg en het geven van een reëel beeld van de beroeps-mogelijkheden in de zorg Aandacht voor de relatie met andere actielijnen Starten met leerlingen die eraan komen, hen helpen met bewuste keuze. Actief inzetten ambassadeurs voor de sector voor voorlichting bij scholen PO/VO Thema maken van ‘Zorgen voor elkaar’ Samenbrengen wat lokaal, regionaal én landelijk speelt (bijv. bestaande campagnes) Faseren van de boodschap i.v.m. zorg-breed en voorkomen concurrentie onderling in de zorg (‘samen maken we de vijver groter’) 	<ul style="list-style-type: none"> Landelijke aanpak nodig, wel regionaal aansluiten. VWS in samenwerking met de sector voor een landelijke publiekscampagne. De sector in samenwerking met onderwijsinstellingen en lokale partijen in de regio voor een regionale publiekscampagne. 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmarkt fondsen Regioplus c.q. andere samenwerkings-partners Onderwijs (PO, VO, VMBO, MBO, HBO) Media en tweede kamer PO start groot project rondom nieuw curriculum/ onderwijs (imago / beeldvorming meenemen) 	<p>Korte termijn</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dat landelijk en regionaal gedeelde urgentie hebben en beter op elkaar afstemmen. Aansluiten op de onderwijsactiviteiten, bijvoorbeeld ketenstages. Urgentie en advies vanuit Zorginstituut Nederland door commissie Kervezee aan OCW en VWS. Kennis dat beïnvloeden al begint op de kleuterschool (doorbreken traditionele rolpatronen) Goede voorbeelden zijn de te gebruiken van gepassioneerde studenten en professionals 	<ul style="list-style-type: none"> Verschillende belangen per sector Reeds bestaande lokale imago campagnes Differentiatie in arbeidsvoorwaarden zijn sterker dan imago Publieke opinie en media die vertekend beeld hebben van verpleeghuiszorg. Media die verkeerde beelden constant bevestigen (wijkverpleging = alleen steunkousen aantrekken bijv.) en incidenten uitvergroten (plascontract dat niet waar was) 	<p>Nationaal Regionaal Lokaal</p>

4 VERBETEREN VAN ARBEIDSVORWAARDEN

WAT	HOE	WIE		WANNEER	CONTEXT		NIVEAU
<i>te bereiken?</i>	<i>dat te realiseren?</i>	<i>neemt voortouw</i>	<i>te betrekken</i>	<i>zijn resultaten merkbaar/zichtbaar?</i>	<i>Wat bevordert het realiseren?</i>	<i>Wat bemoeilijkt het realiseren?</i>	<i>waar actie neerslaat</i>
a. Bieden van salarissen voor zorgverleners die ten minste concurrerend zijn met die in andere branches, nog los van herwaardering van bestaande functies, rollen en beroepen	Op dit punt is er geen consensus.						

5 PASSENDE KWALIFICERENDE OPLEIDINGEN EN (OM-, HER- EN BIJ-) SCHOLING

WAT	HOE	WIE	WANNEER	CONTEXT	NIVEAU		
<i>te bereiken?</i>	<i>dat te realiseren?</i>	<i>neemt voortouw</i>	<i>te betrekken?</i>	<i>zijn resultaten en effecten merkbaar/zichtbaar?</i>	<i>Wat bevordert het realiseren?</i>	<i>Wat bemoeilijkt het realiseren?</i>	<i>waar actie neerslaat</i>
a. Verhelderen opleidings-behoefte werkgevers	<ul style="list-style-type: none"> • Meer zicht op gevolgen vakinhoudelijk-, technologische en maatschappelijke ontwikkeling op beroepsuitoefening • Verhelderen wat kwalitatief komende 5 jaar nodig is: <ul style="list-style-type: none"> - welke niveaus - welke competenties (kennis en kunde) • Verhelderen wat kwantitatief komende 5 jaar nodig is (aantallen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners geven context) • Zowel regio's als landelijke partijen gaan uitwerken en uitvoeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Trendwatches • Innovatieve inspirerende voorbeelden • Andere branches (spiegelinformatie) • Platforms, samenwerkingsverbanden en individuele werkgevers 	Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling lange termijn visie voor de sector • Doorontwikkelen beroepscompetentie profielen en beroepenstructuur • Aansluiten bij excersitie ideale functiemix ActiZ • Benutten arbeidsmarktonderzoek en doorontwikkeling personeelsplanninginstrumenten (regiomarge, zorgformat of anderszins) 	<ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende spiegelinformatie aanpalende branches en beroepen • Onzekerheid financiering op langere termijn (o.m. door aanbestedingsprocedures) • Overlevingsmodus bij werkgevers • Te weinig aandacht voor HRM (personeelsplanning en ontwikkeling) 	Lokaal, regionaal
b. Verhelderen opleidings- en ontwikkelings-behoefte (aankomend) beroepskrachten	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische personeelsplanning (wat is nodig, wat is in huis, opleidingsvraag) • Beschikbare competenties (potentiele) medewerkers in kaart brengen • Ontwikkelingsbehoefte (potentiele) medewerkers in kaart brengen • In kaart brengen wat nodig om mensen meer inzetbaar te maken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners geven context) • Zowel regio's als landelijke partijen gaan uitwerken en uitvoeren <p>Zie verder bij 6 - Versterk strategisch personeelsbeleid bij zorgorganisaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> • vertegenwoordigers van beroepskrachten, bonden, beroepsorganisaties • A+O fondsen (denk aan zorgportfolio en loopbaanportal) • Regio+ 	Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Doorontwikkelen zorgportfolio • Doorontwikkelen samenhangend en integrale loopbaanportals 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontbreken samenhangend systeem voor zorg en welzijn • Gebrek aan geschikte te aggregeren data 	Lokaal, regionaal
c. Ontwikkelen strategische opleidings-plannen	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelsbehoefte op HRM terrein vertalen naar opleidingsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners geven context) • Zowel regio's als landelijke partijen gaan uitwerken en uitvoeren • Werkgevers maken de plannen 	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet vertalen naar plannen op landelijk, regionaal en instellingsniveau, met stakeholders 	Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling en aanscherping strategisch beleid op landelijk, regionaal en niveau zorginstelling • Goede voorbeelden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontbreken structureel overleg werkveld – opleiders op de verschillende niveaus. • Gemeenschappelijk belang en wederkerigheid in 	Lokaal, regionaal

WAT	HOE	WIE	WANNEER	CONTEXT	NIVEAU		
				samenwerkingsverbanden onvoldoende voor ogen <ul style="list-style-type: none"> Te weinig afstemming in driehoek school-werkgever-leerling 			
d. Vergroten opleidingscapaciteit en opleidingsrendement	<ul style="list-style-type: none"> Voldoende docenten en praktijkbegeleiders Vernieuwen en op maat maken van stageconcepten voor, en logistiek van opleidingen afstemmen op de specifieke kenmerken van zorgberoepen (zoals de wijkverpleging) Oudere leerlingen inzetten om jongere leerlingen te begeleiden Docenten inzetten in de praktijk Vakkrachten en praktijkleerkrachten inzetten voor de klas Plaatsen voor stages continu benutten Voldoende gemotiveerde leerlingen Quotering stageplaatsen per 100 medewerkers (na afspraken op basis van vraag werkveld en scholen als leverancier) vanuit werkgevers én scholen Afspraken over verdeling stages tussen zorgbranches Garantie stageplaatsen op basis van realistische opleidingsconcepten Vergroten volume werken-leren Verkorting opleidingsduur door betere leerlijnen VMBO-MBO en modulair aanbod voor volwassenen Bieden structurele bpv plaatsen voor de duur van de opleiding ipv per jaar 	<ul style="list-style-type: none"> Sociale partners geven context) Zowel regio's als landelijke partijen gaan uitwerken en uitvoeren Afspraken tussen werkgevers en opleiders (keuze wie met wie zaken doet is vrij) 	<ul style="list-style-type: none"> Landelijke platforms werkgevers/sociale partners (monitoring) Landelijk platforms opleiders (BTG Zorg en Welzijn MBO-Raad, LOOV, HSAO, Vereniging Hogescholen) Landelijke ondersteuning CAOP Regionale platforms Regionale Ondersteuning Regio+ 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> Goede voorbeelden uit zorgpacten Goede voorbeelden bekend bij SBB en Calibris advies Lessons Learnd, waaronder proefschrift Jelly Zuidersma BPV-protocol naleven 	<ul style="list-style-type: none"> Financieringsruimte voor Investeren in praktijkbegeleiding Zie verder boven 	Lokaal, regionaal
e. Effectieve en voldoende stages en leerwerkplekken bij zorgorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> Oorzaken in kaart brengen waarom mismatch in de branche en de oorzaken daarvan (en deze knelpunten wegnemen) Regionale afspraken maken rondom creëren en bieden stageplaatsen Regionaal matchen vraag en aanbod Bieden landelijke stimulans voor voldoende (bekendheid van beschikbaarheid van financiële) middelen 	<ul style="list-style-type: none"> Landelijke partijen (sociale partners) geven context Zowel regio's als landelijke partijen gaan uitwerken en uitvoeren 	<ul style="list-style-type: none"> Regioplus andere regionale partijen Opleiders Sociale partners VWS 	Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> Aansluiten bij initiatief A+O VVT en ZonMw Voldoende financiële middelen Goed inzicht in regionale situatie over de regionale arbeidsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende samenwerking Onbekendheid over materie Opleiders en zorgorganisaties kennen elkaar onvoldoende Rol verzekeraars bij 	Lokaal, regionaal

WAT	HOE	WIE		WANNEER	CONTEXT		NIVEAU
	voor stagebegeleiding en praktijkbegeleiding <ul style="list-style-type: none"> • Project organiseren en overnemen waarin ROC/HBO docenten meelopen in zorgorganisaties (versterken onderlinge regionale banden) • Goede en voldoende kwaliteit realiseren instroom van studenten/stagiairs • Bieden kortlopende snuffelstages voor zij-instromers • Stimuleren carrousel stages 				<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke afspraken over invulling stageplaatsen (en leerlingen die de stageplaatsen invullen) tussen scholen en zorginstellingen • Elkaar kennen lokaal • Positief imago voor werken in de branche (uitgedragen door de mensen / studenten zelf) 	bepalen voor welke zorgberoepen er financiering is	
f. Zorgonderwijs toegankelijker en aantrekkelijker maken	<ul style="list-style-type: none"> • Voorkomen numerus fixus • Praktijkleren (docenten op de werkvloer halen en lesmateriaal met casussen uit de ouderenzorg ontwikkelen) • Uniformeren van valideren, erkennen en certificeren van competenties en kwalificaties. • Benodigde leerresultaten centraal stellen en niet opleidingsduur. • Ontwikkelen van een samenhangend pakket van leereenheden waarin informeel en formeel leren wordt verbonden. • Evalueren en bijstellen instroom-, door- en diploma-eisen • Goede voorbeelden vanuit zorgpact verbreden. Lessons learned uit zorgpact inbedden in gehele onderwijs • Prioriteren om in-, door- en zij-instromers efficiënt onderwijs te kunnen aanbieden 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners geven context samen met VWS • Zowel regio's als landelijke partijen gaan uitwerken en uitvoeren 	<ul style="list-style-type: none"> • OCW • SBB • MBO-Raad • Betreffende Hogescholen • Regionale samenwerkingsverbanden • Pilots met meerdere scholen • Zorginstellingen en EVC-aanbieders • Zorgpact 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • A+O VVT en ZonMW financieren onderzoeksproject. Uitgevoerd door G&D en ActiZ voor de wijkverpleging Hierbij aansluiten • Zorgpacten • Lange termijn goed doordacht systeem ontstaat: Basisstructuur beroepen Zorg en Welzijn (1 jaar ontwikkeltijd pakket leereenheden Ouderenzorg + 2 jaar Pilots (kunnen na wervingsfase direct van start) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rooster-technisch sluiten onderwijs en zorgorganisaties slecht op elkaar aan • Opleiders leveren te weinig studenten • Vereiste opleidingsduur op basis opleidingsbesluit wet BIG past niet op volwassenen met ervaring en verworven competenties • Ingevoerde diploma-eis Engels in MBO belemmert zij-instroom • Nieuwe ontwikkelingen in zorg voor ouderen nog niet vertaald naar kwalificaties • Is bestaande financiering OCW voldoende? • Zijn regionale investerings-gelden 	Landelijk

WAT	HOE	WIE	WANNEER	CONTEXT	NIVEAU		
				voldoende? <ul style="list-style-type: none"> Basis-structuur beroepen Zorg & Welzijn indicatief 0,4 mln nodig, volledig pakket leereenheden MBO-HBO Ouderenzorg indicatief 0,2 mln. 			
g. Bieden om-, bij- en herscholing voor tekortenberoepen	<ul style="list-style-type: none"> Modulair onderwijs Efficiënt opleiden Uniformeren van valideren, erkennen en certificeren van competenties en kwalificaties. Evaluëren en bijstellen instroomeisen Samenhangend systeem organiseren met landelijke regie 	<ul style="list-style-type: none"> Sociale partners 	<ul style="list-style-type: none"> Zie boven Zorgpact voor ophalen goede voorbeelden (filteren uit wat er is) 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> Zie model brancheopleidingen vvt/czo Aansluiten bij sectorplan-infrastructuur 	<ul style="list-style-type: none"> Landelijk civiel effect waarborgen 	Lokaal, regionaal
h. Stimuleren van (laagdrempelig) leren op de werkplek (binnen een lerende organisatie)	<ul style="list-style-type: none"> Meer inzetten van andere manieren van leren zoals blended learning, learning on the job. Zorgen voor leerrijke werkplekken Leren in de praktijk, samen met de praktijk. 	<ul style="list-style-type: none"> Sociale partners geven context) Zowel regio's als landelijke partijen gaan uitwerken en uitvoeren 	<ul style="list-style-type: none"> Zorginstellingen met opleidingsfunctie Particulier onderwijs Goede voorbeelden Flexibilisering regulier onderwijs 	Middellange termijn			Lokaal, regionaal
i. Vergroten en beter benutten van beschikbare financiële ruimte voor scholing	<ul style="list-style-type: none"> Vergroten van de beschikbare financiële ruimte/opleidingscapaciteit voor opleiding binnen instellingen, al dan niet gekoppeld aan persoonlijk opleidingsbudget. Efficiënter gebruik maken van financieringsmogelijkheden voor opleiding zoals stagefonds. Tijdelijk extra middelen beschikbaar stellen voor extra begeleiding vanuit de scholen Zorgen voor betere bundeling en afstemming financieringsstromen, in aansluiting op adviezen die hierover 	<ul style="list-style-type: none"> Sociale partners in afstemming met VWS en andere ministeries rondom financieringsvraagstuk Evaluatie regelingen doen werkgevers Fondsen: concreet samenbrengen financieringsstromen en 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeenten Zorgkantoren 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> Financiële ruimte (stagefonds VWS, OCW (Praktijkleren) Kan ook op de korte termijn mits directe bestuurlijke besluitvorming als het gaat om financiering 	<ul style="list-style-type: none"> Belemmering: opnemen scholing in tarieven zorgorganisaties (nu zijn de tarieven te laag) Ontschotten, samenvoegen financieringsstromen Aandacht voor verletkosten (vaak de grootste investering) Vergt veel 	Landelijk

WAT	HOE	WIE	WANNEER	CONTEX	NIVEAU
	<p>onlangs zijn uitgekomen (Ecorys, SER, OECD, commissie vraagfinanciering MBO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiseren van samenwerking tussen instellingen om begeleiding vanuit scholen door docenten mogelijk te maken • Onderzoek financieringsmogelijkheden (wo. Regionaal investeringsfonds MBO) • Faciliteren aanvraagmogelijkheden • Naar voren halen goede voorbeelden van gemeenten/zorgkantoren waar opleiding wel is meegenomen in de tarieven en ervaringen delen. 	<p>faciliteren van de sector</p>			<p>bestuurlijke besluitvorming</p>

6 MATCHEN VRAAG, AANBOD EN WERKZEKERHEID

WAT	HOE	WIE		WANNEER	CONTEXT		NIVEAU
<i>te bereiken?</i>	<i>dat te realiseren?</i>	<i>neemt voortouw</i>	<i>te betrekken</i>	<i>zijn resultaten merkbaar/zichtbaar?</i>	<i>Wat bevordert het realiseren?</i>	<i>Wat bemoeilijkt het realiseren?</i>	<i>waar actie neerslaat</i>
a. Bieden van duidelijkheid in de loopbaan (paden), beroepskeuze en arbeidsmarkt-perspectief en daarmee vergroten wendbaarheid medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren van wenselijke en haalbare (branche-overstijgende) loopbaanpaden • Branche overstijgende functies mogelijk maken • Inzicht in landelijke, regionale en lokale instrumenten en kennisdeling daarover onderling • Witte vlekken in kaart brengen • Bevorderen effectief gebruik van deze instrumenten door de doelgroepen • Door-ontwikkelen van de website Youchooz als landelijk initiatief (up-to-date op techniek en inhoud) • Door-ontwikkelen waar nodig landelijke/regionale loopbaanportals en andere instrumenten en deze in samenhang organiseren • Boodschap over loopbaan, beroepskeuze en arbeidsmarktperspectief diversifiëren op doelgroep (scholieren, zij-instromers, herintreders, zorgprofessionals, NUG en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijke partijen (sociale partners) geven context • Regio's en landelijk partijen gaan dit ophalen en implementeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners zorgbreed • Regioplus • Andere regionale netwerken 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Voorstel doorontwikkeling Youchooz dat nu op fondstafels ligt • Overzicht en bekendheid alle knowhow nu • Aansprekend (past bij de doelgroep) • Goede samenwerking tussen alle partijen 	<ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende duidelijke samenwerking tussen regionale en landelijk organisaties • Gebrek aan vertrouwen tussen landelijk / regionaal • Discussie over eigenaarschap • Grote hoeveelheid informatiebronnen • Onbekendheid • Dynamiek in het zorglandschap 	Landelijk Regionaal
b. Bieden van goed en adequaat advies over loopbaan en mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in landelijke, regionale en lokale centra, begeleiding en instrumenten en kennisdeling daarover onderling • Inzicht in specifieke Z&W initiatieven en UWV werkgeversservicepunten en bekend waar overlap en witte vlekken zitten • Stimuleren Leven Lang Ontwikkelen (met verantwoordelijkheid voor werkgevers en werknemers) • Stimuleren eigen regie over loopbaanontwikkeling • Stimuleren projecten zoals "Sterk in je werk, Zorg voor jezelf, adviescentra FNV" • Actief bij elkaar brengen verschillende 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijke partijen (sociale partners) geven context • Regio's en landelijk partijen gaan dit ophalen en implementeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Regioplus c.q. andere regionale partner • UWV 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn al veel landelijke en regionale initiatieven • Ontautomatiseren van gedrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is al veel ontwikkeld, waardoor er verschillende systemen, methodieken zijn. • Veel partijen die niet goed samenwerken • Verschillend beeld wordt geschetst door verschillende aanpakken • Angst voor terug naar schoolbanken 	Regionaal

	<p>initiatieven van verschillende actoren en afspraken maken om de effectiviteit te verhogen vanuit ieders eigen rol en positie</p>						
<p>c. Versterking van strategisch personeelsbeleid bij zorgorganisaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> Inzicht en gebruik maken van reeds beschikbare kennis, instrumenten en goede praktijken (zoals 'HR in beweging' (ActiZ)) Actief kennis delen via goede voorbeelden, workshops en handreikingen Regionale leernetwerken organiseren Lokaal ontwikkelen, organiseren en implementeren strategisch personeelsbeleid (zie ook bij 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Landelijke partijen (sociale partners) geven context Regio's en landelijk partijen gaan dit ophalen en implementeren 	<ul style="list-style-type: none"> Regioplus andere regionale partijen Fondsen Branche organisaties 	<p>Korte termijn</p>	<ul style="list-style-type: none"> Programma Waardigheid en trots Alle reeds genomen initiatieven, handreikingen etc Reeds gemaakte afspraken in de cao 	<ul style="list-style-type: none"> Onduidelijkheid over de toekomst Kortdurende afspraken tussen organisaties en financiers Geen meerjarig beleid vanuit politiek voor de zorg 	<p>Instelling</p>
<p>d. Bieden van optimale werkzekerheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bieden meerjarige zekerheid in contracten tussen zorgaanbieders en financiers Terugdringen van tijdelijke arbeidscontracten en vervangen door vaste banen in combinatie met wederkerige interne flexibiliteit Bovenstaande punten in samenhang beschouwen Interne flexibiliteit versterken door o.a. zelfroosteren, combinatiefuncties al dan niet over de grenzen van de organisatie heen (werkdelaarschap, zorgbreed) Werkzekerheid in plaats van baanzekerheid door stimuleren regionale samenwerking tussen werkgevers Werkgevers maken afspraken over geen concurrentie onderling op personeel door samen te werken bij tekorten en de juiste matching 	<ul style="list-style-type: none"> Landelijke partijen (sociale partners) geven context Regio's en landelijk partijen gaan dit ophalen en implementeren Lokale zorgorganisaties (nodig voor dialoog) Organisaties die samenwerken bij inkoop 	<ul style="list-style-type: none"> Sociale partners Regioplus c.q. andere regionale partner Koppelen met Jongeriusoverleg waar gemeenten en verzekeraars overleg voeren 	<p>Korte termijn</p>	<ul style="list-style-type: none"> Leren van best practices (zoals werkgeverij) Lopende initiatieven sopsa's rondom Duurzame inzetbaarheid Reeds gemaakte cao afspraken rondom inzet contractenbeleid Ervaring met maatwerktrajecten regionaal Opbrengsten onderzoek functiemix, competenties bij ActiZ 	<ul style="list-style-type: none"> Wet- en regelgeving Concurrentie Fiscale aspecten (btw probleem bij uitwisseling personeel) Geen zekerheid voor werkgevers in duur contracten cq financiering 	<p>Lokaal Regionaal</p>

7 ONTWIKKELEN EN BENUTTEN VAN (NIEUWE) TECHNOLOGIE

WAT	HOE	WIE	WANNEER	CONTEXT	NIVEAU		
<i>te bereiken?</i>	<i>dat te realiseren?</i>	<i>neemt voortouw</i>	<i>te betrekken?</i>	<i>zijn resultaten merkbaar/zichtbaar?</i>	<i>Wat bevordert het realiseren?</i>	<i>Wat bemoeilijkt het realiseren?</i>	<i>waar actie neerslaat</i>
a. Onderzoeken wat (on)gewenste effecten zijn van technologische ontwikkelingen op het werken in de zorg voor ouderen	<ul style="list-style-type: none"> Expertisecentrum Zorg en Technologie, voor verzamelen kennis, toetsen ervaringen en good practices, ontsluiten mogelijkheden naar de werkvloer (ontwikkelen visie, voorbeelden, bereiken doorbra(a)k(en) mits ook resultaten worden geboekt) en stimuleren agendasetting (gericht op concrete doorbraken, zie ook 7c) 	Landelijke sociale partners	<ul style="list-style-type: none"> Patiëntenfederatie Nederland VWS Vilans ECP VitaValley CAOP PBT VWS Platform zorg & technologie ActiZ VNO/NCW initiatief next level 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> Er is al veel (ongebundelde) kennis 	<ul style="list-style-type: none"> Financiële ruimte 	Landelijk
b. Ouderen meer zelfredzaam maken met behulp van technologie	<ul style="list-style-type: none"> Faciliteren werknemers in toepassing van technologie indien deze concreet toegepast worden / implementatietraject – knowhow en best practices samenbrengen. Doorbraak forceren door stimuleren en organiseren doorbraakprojecten O.a. Inzetten op E-health en domotica (om arbeidsafhankelijkheid te verkleinen). Verzamelen en samenbinden info Vertalingen van info naar diverse communicatieproducten voor diverse doelgroepen zodat ouderen en medewerkers er mee kunnen omgaan Randvoorwaarden creëren om zorg op afstand (verder) te ontwikkelen Tooling / technologie meenemen in opleidingen + zorg Aandacht voor zittende medewerkers voor toepassing Communicatie via vakbladen, tv etc. over welke concrete voorbeelden technologie biedt 	Landelijke sociale partners	<ul style="list-style-type: none"> Zie 7a 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> Er is al veel beschikbaar aan kennis. Veel verschillende partijen op hun deel terrein Sterke(re) digitalisering / kennis gebruik bij toekomstige zorggebruikers 	<ul style="list-style-type: none"> Financiële ruimte, motivatie en kennis zorginstellingen & motivatie en kennis zorgmedewerkers Concurrentie van andere initiatieven en partijen Nog geen eenheid van taal/techniek, standaarden Risico's Weinig behoefte of juist handelingsverlegenheid momenteel bij huidige zorggebruikers Verlegenheid bij zorgverlener (vaardigheid, gedrag) 	Regionaal Landelijk

WAT	HOE	WIE		WANNEER	CONTEXT		NIVEAU
<p>c. Het ervoor zorgen dat het werk in de zorg voor ouderen efficiënter, effectiever wordt gedaan met behulp van technologie</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analyse is nodig om te bepalen op welke wijze technologie bijdraagt (cq kan bijdragen) aan het oplossen van het arbeidsmarkt vraagstuk. Bepalen randvoorwaarden voor echte doorbraak Bepalen wat dit betekent voor beroepsuitoefening en ondersteuning ouderen Eerst dus de gezamenlijke insteek bepalen, voor welke werkzaamheden wordt technologie ingezet, welke uitgangspunten hanteren we, welke criteria ontwikkelen we daarvoor, hoe gaan we kennis verzamelen, hoe gaan we monitoren, hoe zorgen we voor brede uitrol. 	<ul style="list-style-type: none"> Landelijke: coördinatie en samenbrengen, ook landelijke knowhow samenbrengen Regionaal: ophalen en inspireren in de regio, meenemen in regionale plannen. Betrekken van zorgkantoren, onderwijs, Vilans 	<ul style="list-style-type: none"> Vilans Zorgkantoren Regionale partners Al bestaande samenwerkingsverbanden en kennisinstututen Zorgpact Zie verder b. VNO NCW 	<p>Korte termijn</p>	<ul style="list-style-type: none"> Landelijke coördinatie (verzamelen en delen van kennis en aanjagen van het gebruik en ervaringen Meenemen in regionale plannen. Delen van elkaars ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> Financiële ruimte van zorgorganisaties Aanbod is versnipperd, geen totaaloverzicht Nog zoveel ontwikkelingen gaande dat niet duidelijk is waarin te investeren 	<p>Lokaal</p>

8 ANDERS ORGANISEREN WERK

WAT	HOE	WIE	WANNEER	CONTEXT	NIVEAU		
<i>te bereiken?</i>	<i>dat te realiseren?</i>	<i>neemt voortouw</i>	<i>te betrekken</i>	<i>zijn resultaten merkbaar/zichtbaar?</i>	<i>Wat bevordert het realiseren?</i>	<i>Wat bemoeilijkt het realiseren?</i>	<i>waar actie neerslaat</i>
a. Verkleinen zorgvraag door actief inzetten zorgverleners op preventie (gezond eten, kracht/conditie, beweging, slaap/waakritme en eenzaamheid)	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in ontwikkeling • Actief agenderen van dit thema op andere overlegtafels die over preventie gaan • Onderdeel maken van inkoop • Samenwerken met Sociale teams • Integratie met eerstelijns zorg • Ontwikkelen professioneel netwerk (bijv. Wijkverpleging) • Ketensamenwerking stimuleren • Mantelzorg betrekken • Ontwikkelen business cases • Welzijn op recept 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiers • Verzekeraars • Gemeenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonden, branche organisaties, • Nederlands Wijkverpleegkundig genootschap, • V&VN 	Lange termijn			Lokaal
b. Zorgen voor een goede personeelsmix van laag en hoog opgeleid in passende rollen met verbreding naar welzijn	<ul style="list-style-type: none"> • Doen wat nodig is ipv doen wat mag • Toekomst bestendige verdeling van taken en rollen maken en toewijzen naar functies en zorgberoepen. Daarbij een goede verdeling naar competenties en opleidingsniveaus maken. • Rolmodellen voor verschillende niveaus, zijn nodig. • Kijken naar verbreding met welzijn, met name op mbo niveau liggen mogelijkheden. • Verkenning naar de mogelijkheden om met rollen een bredere inzetbaarheid op korte termijn te organiseren. • Benutten onderzoek o.a. van ActiZ rondom functies, functiemixen en competenties 	<ul style="list-style-type: none"> • Actiz/BTN lsm regionale partijen en zorgorganisaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Regioplus • NU '91 • CAOP is 1^e verkenning aan het doen • Zorgkantoren/verzekeraars • V&VN • VWS 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitskader verpleeghuiszorg • Creatief kijken naar mogelijkheden bij eventuele. eisen mbt minimaal niveau (zie project Verzorgd Thuis Zoetermeer) 	<ul style="list-style-type: none"> • Afspraken over functiehuisen, kwalificatiestructuren, werkwijzen van organisaties, moeite bestaande los te laten. Aparte financieringsstromen zorg en welzijn. • Ligt op verschillende plaatsen, interfereert 	Lokaal
c. Bieden van instellingsoverstijgende werkgelegenheid om te komen tot flexibele en bredere inzet van zorgverleners en behoud van	<ul style="list-style-type: none"> • Doen wat nodig is ipv doen wat mag • Voorbeeld Werkgeverij doortrekken naar andere gebieden • Voortzetten en uitbreiden pilots integraal werken en regionale mobiliteit. • Adresseren en oplossen van belemmerende wet- en regelgeving • Knelpunten onderzoeken 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners (zorgbreed): adresseren en oplossen knelpunten, samenbrengen ervaringen • Regionale werkgeverspartijen: 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners • VWS • Regionaal • Jongerius-overleg • Zorgpact • Wmo-kamer 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheid tot grote contracten • Ervaringen vanuit initiatief A+O VVT 	<ul style="list-style-type: none"> • Wet- en regelgeving. Inkoop door verschillende partijen (verzekeraars, gemeenten, rijk) • Fiscale aspecten (btw vraagstuk) 	

WAT	HOE	WIE		WANNEER	CONTEXT		NIVEAU
medewerkers voor de zorg (op vrijwillige basis)	<ul style="list-style-type: none"> Delen goede ervaringen 	creatief motiveren, ophalen en delen goede ervaringen <ul style="list-style-type: none"> VWS: pakt op als btw vraagstuk het probleem is 					
d. Het breder inzetten van medewerkers binnen de instellingen en het mogelijk maken van combinatie-functies.	<ul style="list-style-type: none"> Combineren van verschillende beroepen in samenwerkende teams. Op alle niveaus herijken van takenpakketten van medewerkers over grenzen van beroepen en functies. Denk hierbij aan verbinding met welzijn of technologie (VIG met technologie). Anders organiseren van taken behorende bij bepaalde diploma's met behoud van veiligheid (voorbeeld gehandicaptenzorg). Zie ook bij 6d. 	<ul style="list-style-type: none"> Sociale partners Regionale partijen Zorgorganisaties 	<ul style="list-style-type: none"> Sociale partners VWS Regionaal Jongerius-overleg Zorgpact Wmo-kamer Zorgkantoren/verzekeraars 	Middellange termijn		<ul style="list-style-type: none"> Wet- en regelgeving. Inkoop door verschillende partijen (verzekeraars, gemeenten, rijk) 	Lokaal

9 BETERE KETENSAMENWERKING

WAT	HOE	WIE		WANNEER	CONTEXT		NIVEAU
<i>te bereiken?</i>	<i>dat te realiseren?</i>	<i>neemt voortouw</i>	<i>te betrekken</i>	<i>zijn resultaten merkbaar/zichtbaar?</i>	<i>Wat bevordert het realiseren?</i>	<i>Wat bemoeilijkt het realiseren?</i>	<i>waar actie neerslaat</i>
a. Cliënten ervaren een integraal ondersteuningsaanbod waar nodig	<ul style="list-style-type: none"> • Verzamelen best practices bij bijv. sociale wijkteams, acute zorg, cross-overs • Doen wat nodig is ipv doen wat mag • Dichterbij elkaar organiseren van cure, care, welzijn en wonen • Concrete samenwerkingsafspraken maken tussen organisaties (ketensamenwerking, samenwerking medewerkerniveau en teamniveaus, en leren samenwerkingsvaardigheden) • Medewerkers en teams krijgen de ruimte om dit zo te organiseren • Organiseren één administratieve / procedurele backoffice voor zorg voor ouderen • Leren van elkaar waar men elkaar op kan aanspreken en waar niet • Zorgpersoneel trainen / scholen zodat men weet waar men moet zijn en hoe samen te werken met verschillende disciplines • Verbreden inzetbaarheid zorgpersoneel over branches heen (zie ook 6 – vraag en aanbod) • Realiseren arrangementen (ziekenhuis/VVT/welzijn/wonen) voor realiseren betere doorstroming van welzijn thuis naar ziekenhuis en vice versa (bijv. versterken rol cliëntondersteuners, eerstelijns verblijven, schakelpunten) • Doelgroepen, anders dan de ouderen, activeren en betrekken (bijv. studenten wonen in een verpleeghuis en verlenen daar zorg) 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijke partijen schetsen kaders • Regionale partijen werken uit 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenten • VWS • Sociaal werk nederland • NVZ • InEen • LHV • ZN 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Actieve zorg en zorg voor ouderen – kennis over schakelpunten (naar TK gestuurd), ervaring gebruiken • Onderzoeken vanuit fondsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schotten in regelgeving en financiering • Zie ook 11. 	Lokaal
b. Een goede positionering, ondersteuning en reële	<ul style="list-style-type: none"> • Ophalen goede voorbeelden • Werken aan randvoorwaarden welke taken mantelzorg op zich kan nemen en de opvang daarvan 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijke branchepartijen (ActiZ, BTN, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenten • Mezzo • Cliëntenorganisaties 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijk zeer relevant • 	<ul style="list-style-type: none"> • Veelheid aan cao afspraken • Ontbreken van 	Lokaal

WAT	HOE	WIE	WANNEER	CONTEXT	NIVEAU
maatschappelijke verwachtingen van de mantelzorg (en samenwerking met de professionals)	<ul style="list-style-type: none"> • Reëel beeld onderzoeken wát de mantelzorg kan doen • Meer faciliteiten voor mantelzorgers bij andere cao's • Afstemmen formele en informele zorg • In staat stellen mantelzorgers de taken te kunnen uitvoeren (in veranderende omstandigheden) door o.a. training en begeleiding (reablement) 	<ul style="list-style-type: none"> • SZW, VWS 		voldoende faciliteiten voor de mantelzorgers, bijv. in niet-zorg cao's. <ul style="list-style-type: none"> • Groot gat tussen formele en informele zorg 	

10 BETERE STURINGSINFORMATIE

WAT	HOE	WIE		WANNEER	CONTEXT		NIVEAU
<i>te bereiken?</i>	<i>dat te realiseren?</i>	<i>neemt voortouw</i>	<i>te betrekken</i>	<i>Zijn resultaten merkbaar/zichtbaar?</i>	<i>Wat bevordert het realiseren?</i>	<i>Wat bemoeilijkt het realiseren?</i>	<i>waar actie neerslaat</i>
a. Creëren van inzicht in (regionale) vraag en aanbod van arbeidsmarkt zorg voor ouderen in brede zin	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijke analyse maken via AZW 2.0 Creëren ondersteuning van een AZW data warehouse met meer en rijkere data 	<ul style="list-style-type: none"> Opdrachtgever (VWS en sociale partners) dient opdracht hiertoe te geven aan AZW 	<ul style="list-style-type: none"> Regioplus Financiers AZW 	Korte termijn	<ul style="list-style-type: none"> AZW 2.0 voorziet hierin Knowhow opgedaan met AZW 1.0 		Landelijk Regionaal
b. Instellen van een bijzondere leerstoel `Arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in de zorg en welzijn	<ul style="list-style-type: none"> Agenderen van actuele vraagstukken, stimuleren van kennisdeling, als onderlegger van evidence based werken en het samen met partijen werken aan het verbeteren van de arbeidsmarkt. 	<ul style="list-style-type: none"> Sociale partners 	<ul style="list-style-type: none"> Stichting bijzondere leerstoelen VWS 	Middellange termijn	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoekscapaciteit is beschikbaar Goede ervaringen in andere domeinen zoals onderwijs 	<ul style="list-style-type: none"> Urgentie onduidelijk Institutioneel Breder dan alleen arbeidsmarkt Bredere scope is nodig 	Landelijk

11 BETERE FINANCIËLE ARRANGEMENTEN

WAT	HOE	WIE		WANNEER	CONTEXT		NIVEAU
<i>te bereiken?</i>	<i>dat te realiseren?</i>	<i>neemt voortouw</i>	<i>te betrekken</i>	<i>zijn resultaten merkbaar/zichtbaar?</i>	<i>Wat bevordert het realiseren?</i>	<i>Wat bemoeilijkt het realiseren?</i>	<i>waar actie neerslaat</i>
a. Stimuleren meerjarige contracten tussen zorgorganisaties met zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten met (reële) kostprijsdek-kende tarieven	<ul style="list-style-type: none"> • Benadrukken belang van de meerjarige afspraken en effecten op de kwaliteit van werk en zorg bij o.a. zorgverzekeraars en gemeenten • Doen wat nodig is ipv wat mag • Verzamelen en delen goede voorbeelden • Stimuleren experimenteerruimte om versnelling mogelijk te maken • Schotten doorbreken, domeinoverstijgend financieren bevorderen • Integreren b t/m e • Doorwerken realistische prijzen in de tarieven 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale partners • Branchepartijen • Zorginkopers (verzekeraars, gemeenten) 	<ul style="list-style-type: none"> • VNG (via G32) • Eerstelijnszorg 	(zeer) Korte termijn: Reële kostprijs Middellange termijn: overig Lange termijn: domein overstijgend financieren	<ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke druk • Noodzaak • Cao • protocolafspraken • Goede voorbeelden (business cases) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontbreken van de moed bij inkopers en financiers om meerjarig in te kopen • Ongelijke machtsverhouding en ontbreken countervailing power en gedeeld lange termijnbelang contractonderhandelingen • Wet- en regelgeving (schotten) • Verschillende verantwoordings-eisen aan partijen (verschillende ministeries) 	Landelijk