



**IZZ Is Zorg
voor de Zorg**



over morgen



over morgen

Concept resultaten onderzoek naar niet deelnemende zorgorganisaties



Doel onderzoek onder niet-deelnemende zorgorganisaties



Inzicht krijgen in:

- Hoe kijkt men naar de toekomst van de zorg;
 - In hoeverre leven de vraagstukken rondom verandervermogen en duurzame inzetbaarheid in zorgorganisaties;
 - Wat gebeurt er al in organisaties op het gebied van verandering en duurzame inzetbaarheid en wat zijn de ervaringen;
 - Hoe kijkt men naar het programma Over Morgen.
-
- Er zijn twee focusgroepen gehouden met in totaal zeven HR professionals uit verschillende VVT organisaties;
 - Er is één diepte-interview met een bestuurder gehouden (er volgen nog twee interviews).



IZZ Is Zorg
voor de Zorg

Highlights



- De toekomst wordt een uitdaging, het is een maatschappelijk vraagstuk, de zorgzwaarte neemt toe:
 - Focus naar welzijn van bewoners, inzet van AI en technologie en opleiden van medewerkers (i.v.m. zorgzwaarte)
- Organisaties zijn bezig met verandertrajecten over de toekomst van de zorg, op het gebied van:
 - Anders inrichten van de zorg
 - Samenwerking in de regio
 - Individueel aanbod voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- Breed draagvlak voor verandertrajecten is cruciaal: ambassadeurs op verschillende lagen en disciplines:
 - **Bestuurder** heeft een voorbeeldrol, draagt project uit en is zichtbaar. (het zakt weg wanneer het niet meer wordt aangewakkerd)
 - **Leidinggevend** hebben een belangrijke rol om het gesprek met medewerkers te voeren, zij zijn het eerste aanspreekpunt en zien wat er gebeurt.
 - **HR faciliteert en adviseert.**
 - Het moet bij **medewerkers** in het DNA gaan zitten.
- Belemmeringen zijn te veel projecten (er wordt niet geprioriteerd, hoge span of control van leidinggevenden en sociale problematiek van medewerkers) en tijd van medewerkers en leidinggevenden.



IZZ Is Zorg
voor de Zorg

Highlights



- Organisaties doen niet mee met Over Morgen, omdat er focus is op andere trajecten (“je kunt niet overal aan meedoen”). Anders wordt het onduidelijk wat effecten van welke onderdelen zijn.
- Versnippering tegengaan: externe projecten en programma’s moeten aansluiten op dat wat er al is in de organisaties. Het belangrijkste is dat het aansluit bij de beleving van medewerkers en zij het in het dagelijkse werk kunnen toepassen. Er is behoefte aan maatwerk binnen het programma Over Morgen.
- Organisaties zijn enthousiast over communicatiemiddelen, maar missen ondersteuning bij de implementatie ervan (hoe begin je, klein of groot, hoe maak je het iets duurzaam?).
- Organisaties doen mee wanneer het laagdrempelig en direct te integreren is in het huidige werk, leidinggevend en er achter staan en er ambassadeurs zijn. Het moet aanhaken bij waar een organisatie al mee bezig is.
- Het programma Over Morgen moet medewerkers triggeren, het werkt als zij gemotiveerd zijn.
- Organisaties geven het programma mee om te blijven communiceren over de geleerde lessen van het programma Over Morgen. Ook is er behoefte aan onderzoeken over vraagstukken in de markt (zwaar werk van helpenden, ZZP’ers).



IZZ Is Zorg
voor de Zorg



Focusgroepen met HR medewerkers van niet-deelnemende organisaties

De toekomst wordt een uitdaging; toenemende zorgzwaarte, het is een maatschappelijk probleem, inzet op welzijn van bewoners en AI en technologie.



Hoe kijkt men naar de toekomst van de zorg?

- Het wordt een grote uitdaging (er komt veel op medewerkers en leidinggevenden af). Het werk moet anders worden ingericht, we kunnen de zorg niet meer leveren zoals we deden. Speerpunten:
 - Meer focus op **welzijn** van bewoners. Wat kan iemand nog wel en hoe kan daarin ondersteund worden? (medewerkers vinden dit lastig, ze blijven dingen doen die eigenlijk niet meer van ze gevraagd worden)
 - **Zorgzwaarte** neemt toe. Bewoners hebben een hogere indicatie wanneer zij binnen komen (ze blijven zo lang mogelijk thuis), met Multi problematiek (fysiek en psychisch). Hier ligt **opleidingsbehoefte**.
 - Inzetten van **AI en technologie**.
 - Het is een **maatschappelijk probleem** en er moet gezamenlijke verantwoordelijkheid en eenduidig beleid komen (politiek, verzekeraars, etc.). Het is niet alleen een probleem van de zorgorganisaties.

“We weten dat het anders moet, daar zijn ook ideeën bij, maar ik vraag me af of dit op de werkvloer gaat lukken. Mensen vinden het lastig om dingen los te laten (hoe ze het altijd hebben gedaan). Er wordt meer gevraagd van familie en mantelzorgers. Medewerkers blijven dingen doen die eigenlijk niet meer van ze gevraagd/verwachte worden door de hoge werkdruk”

“Bewoners hebben een hogere indicatie als zij binnen komen. Vaak met multiproblematiek (psychisch en fysiek). Medewerkers zijn vaak gericht op één specifieke doelgroep, dat past niet bij multiproblematiek. Medewerkers moeten daarin ook getraind en geschoold worden. Zijn de huidige functies de functies van de toekomst?”





Wat gebeurt er al in organisaties op het gebied van verandering en duurzame inzetbaarheid?

- Er worden breed gedragen projecten opgezet om de zorg anders in te richten (zoals Samen vooruit, sociale benadering, informele zorg).
- Veel organisaties hebben meegedaan met Waardigheid en Trots en zijn bezig met Zeggenschap.
- Er wordt samengewerkt in de regio, om cliënten zo snel mogelijk op de juiste plek te krijgen. En om medewerkers uit te wisselen en beter te kijken welke locatie past bij een medewerker.
- Er is veel aanbod op individueel niveau (providerboog, menukaarten, toolbox). Het is een uitdaging om dit onder de aandacht te brengen bij medewerkers.
- Ook wordt er ingezet op medewerkers snel kunnen ondersteunen, buiten het reguliere circuit, want daarbinnen moeten medewerkers vaak lang wachten. Er worden bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werkers ingezet.

“We netwerken ook met zorgorganisaties in de omgeving: waarom moet je het wiel opnieuw uitvinden als je allemaal dezelfde uitdagingen hebt?”

“wij hebben een providerboog. Als mensen dreigen uit te vallen, moet je in het reguliere circuit lang wachten. Dus we proberen mensen sneller te helpen. We hebben bijvoorbeeld een bedrijfsmaatschappelijk werker om medewerkers te ondersteunen.”

Wat werkt goed in verandertrajecten

- Breed **draagvlak** is cruciaal. Het is van belang dat er op ieder niveau in de organisatie **ambassadeurs** zijn.
 - **Bestuurder** heeft een voorbeeldrol, draagt project uit en is zichtbaar. (het zakt weg wanneer het niet meer wordt aangewakkerd)
 - **Leidinggevenden** hebben een belangrijke rol om het gesprek met medewerkers te voeren, zij zijn het eerste aanspreekpunt en zien wat er gebeurt.
 - **HR faciliteert en adviseert.**
 - Het moet bij **medewerkers** in het DNA gaan zitten. Werken vanuit de medewerker, het moet hen aanspreken, in begrijpelijke taal, en laagdrempelig zijn. Het gaat er om dat medewerkers aandacht en waardering krijgen, gezien en gehoord worden. Continu in gesprek blijven. Interactieve sessies werken goed. Het is belangrijk om medewerkers te bereiken die wel willen, maar (nog) niet weten hoe.
- Een externe projectleider die het organiseert gekoppeld aan een interne ambassadeur die het in de praktijk brengt op de werkvloer kan ook goed werken.

“We zijn bezig met Samen Vooruit. Met kartrekkers vanuit alle teams, disciplines en niveaus. Een externe projectleider organiseert dit, gekoppeld aan iemand die het in de praktijk brengt op de werkvloer. Ook werken we aan leiderschapstijl van het middenkader. En vanuit HR kijken we naar de vraag: hoe kunnen wij vanuit onze rol een rol vervullen in het verandertraject?”

Risico is de hoeveelheid van projecten, hoge span of control van leidinggevenden en problematiek van medewerkers in sociale omgeving.



Wat zijn belemmeringen in verandertrajecten

- Er lopen te veel verschillende projecten. Er moet scherper geprioriteerd worden, durven afscheid nemen van dat wat niet werkt of niet de prioriteit heeft.
- De span of control van leidinggevenden is vaak hoog, werkdruk neemt toe (zowel voor leidinggevenden als medewerkers)
- Medewerkers hebben vaak problematiek in de sociale omgeving. Werk ondervindt daar vaak de consequenties van. Trauma's, onveilige thuissituatie, etc. medewerkers vinden het lastig om dit op het werk te delen en te bespreken.

“Onze medewerkers hebben veel te maken met problematiek in de sociale omgeving. Dit hangt niet samen met het werk, maar dat ondervindt wel als eerste de consequenties. Bijvoorbeeld ook trauma's uit het verleden, een onveilige thuissituatie, etc.”



IZZ Is Zorg
voor de Zorg

Organisaties doen niet mee, omdat er focus is op andere trajecten. Er moeten afwegingen gemaakt worden en een traject moet passen bij de organisatie en meerwaarde bieden in het huidige werk (maatwerk). Organisaties missen ondersteuning bij communicatiematerialen.



- De meeste deelnemers kennen het programma. Een aantal heeft de voorstelling bezocht en kent de communicatiematerialen (kletsputten of bankje)

Waarom doet met niet mee?

- Een organisatie heeft zelf een MDIEU subsidie aangevraagd (in samenwerking met Falke en Verbaan)
- Een andere organisatie heeft twee aanvragen gedaan, maar dit is twee keer afgewezen. Toen zijn ze gaan focussen op iets anders.
- Er moet steeds de afweging gemaakt worden of er behoefte is aan programma's, of er draagvlak is en het past binnen de organisatie. Het beeld is organisaties bijvoorbeeld bij de voucherregeling vast zitten aan bepaalde interventies, terwijl er meer behoefte is aan meer maatwerk.
- Voor staf is het helder en logisch waar het om gaat, maar de vertaling naar de praktijkvloer is een uitdaging. Er wordt wel communicatiemateriaal besteld, maar organisaties zijn zoekende naar: en nu dan?
- Als het niet direct van meerwaarde is in het huidige werk, dan lukt het vaak niet.

“ik werk bijvoorbeeld ook wel eens mee in de zorg. En heb ook echt ervaren hoe weinig ruimte er is om je eigen werk in te richten. Het is al een uitdaging om de dag te organiseren en door te komen, laat staan dat er extra ruimte is voor zaken (gesprekken bijv.) vanuit het programma.”



**IZZ Is Zorg
voor de Zorg**

Organisaties doen mee wanneer het laagdrempelig is en direct te integreren in het huidige werk, leidinggevenden er achter staan en er ambassadeurs zijn. Het moet aanhaken bij waar een organisatie al mee bezig is.



Wanneer zouden organisatie wel meedoen?

- Het moet heel laagdrempelig zijn en direct te integreren in het dagelijkse werk, bijvoorbeeld in team overleggen, aansluiten bij waar men al mee bezig is.
- Leidinggevende moet er achter staan.
- Ambassadeurs inzetten
- Een programma is effectief wanneer het leeft bij de medewerkers. Het moet zich herhalen, je moet zaadjes blijven planten en het moet in het DNA van de medewerkers gaan zitten.
- Het moet aanhaken bij waar een organisatie al mee bezig is.

“Het is belangrijk dat het aansluit bij waar ze mee bezig zijn. Bijvoorbeeld een half uurtje verdieping in het teamoverleg. De leidinggevende moet daar wel echt achter staan, die heeft een bepalende rol.”

Het programma Over Morgen moet medewerkers triggeren, het werkt als zij gemotiveerd zijn. Blijven communiceren en delen van geleerde lessen. Onderzoeken delen over vraagstukken in de markt (zwaar werk van helpenden, ZZP'ers)



Wat wil men het programma Over Morgen meegeven?

- Blijven communiceren, het moet top of mind zijn, delen van geleerde lessen.
- Haak aan op de belevingswereld van medewerkers. Ondersteuning bieden bij het verspreiden van materialen.
- Het moet medewerkers laag in de organisatie triggeren, het werkt als zij gemotiveerd zijn.
- Onderzoeken onder de doelgroep en vraagstukken in de markt zijn interessant. Op thema's als:
 - Hoe moeten we helpenden ondersteunen? Is het werk fysiek te zwaar? Het verzuim is hoog onder deze functiegroep.
 - Ontwikkeling met ZZP'ers: wat is het effect? Hoe speel je hier als organisatie op in?
 - Dit helpt meer dan ondersteuning bij verandertrajecten.

“Zo hebben wij bijvoorbeeld ook dingen laten liggen, omdat we niet goed wisten hoe we dit moeten verspreiden. Daar echt ondersteuning bij bieden zou wel helpen. Hoe begin je? Klein? Groot? En hoe maakt je het iets duurzaam?”



Diepte-interviews met bestuurders

1 interview gehad, er volgen nog 2 interviews, de resultaten worden later aangevuld als de overige interviews zijn geweest.

Hoe kijkt men naar het programma Over Morgen



- Qua arbeidsmarkt kijkt bestuurder enigszins pessimistisch, maar daarbuiten hoopvol. Het is onze missie om uitdagingen aan te gaan.
- We kunnen niet meer mensen creëren, dus het moet anders. Kijken naar de teams, sociale omgevingen creëren, beroep op bewoners doen, technologie. Samenwerking met andere organisaties.
- Doen mee met Waardigheid en Trots voor de Toekomst, past goed bij de organisatie. Hier bewust voor gekozen.
- Rol bestuurder: aanwezig op locatie, beschikbaar voor medewerkers.
- Teamcoaches aangesteld, houden zich bezig met medewerkers. Een supportteam houdt zich bezig met organisatorische zaken.
- Zorgverleners denken klein, daarbij aansluiten en op in spelen (bijv. roosterwensen, de term duurzame inzetbaarheid gebruiken we niet)
- We doen niet mee met Over Morgen, omdat je niet te veel tegelijkertijd wilt doen. Dan weet je ook niet meer wat het effect is van dat wat je doet.

“Elke collega van de organisatie kan binnen 24 met mij een afspraak plannen. Die toegankelijkheid is belangrijk. Als iemand mij nodig heeft sta ik voor ze klaar. Als het nodig is, veeg ik mijn agenda leeg.”

“We willen nu eerst afwachten wat het effect is van de dingen waar we nu mee bezig zijn. Anders weten we ook niet wat het effect is van het programma.”



**IZZ Is Zorg
voor de Zorg**