



**IZZ Is Zorg
voor de Zorg**



over morgen



over morgen

Resultaten onderzoek naar stakeholders en andere programmateams



Overzicht onderzoeksonderdelen en status



Onderzoeksonderdelen die zijn afgerond

Opgeleverd 8 mei → F. Niet deelnemers: andere stakeholders

A1: ✓ theatervoorstelling Mag ik je kussen?	A2: Follow-up theatervoorstelling	A3: Verandervermogen en samen leren
B1: Voucherregeling duurzame inzetbaarheid	B2: Toolkit voor organisaties	B2: Creëren van een veilige werkomgeving
C-D: Websites, communicatie en activering	E: diverse kortdurende trainingen en workshops	F: niet deelnemers: - Organisaties ✓ - Medewerkers ✓ - Andere stakeholders ✓

Overzicht onderzoeksonderdelen en status



Onderzoeksonderdelen: onderdelen die zijn opgestart



Doel onderzoek onder stakeholders en andere programmateams



Inzicht krijgen in:

- De ervaringen van andere programma's en stakeholders in de transitie van de zorg voor de toekomst;
- De toegevoegde waarde van andere programma's;
- Verhouding tussen verschillende programma's;
- De sterke en zwakke punten van programma's;
- De belemmeringen die programma's en stakeholders ervaren (in de implementatie);
- De vereisten voor borging van andere programma's in de praktijk;
- Hoe andere programma's en stakeholders kijken naar het programma Over Morgen.



IZZ Is Zorg
voor de Zorg



- Er zijn zeven diepte interviews gehouden met professionals van verschillende stakeholders, waarvan één stakeholder anoniem heeft deelgenomen;
 - V&VN verandervraagstukken in de zorg
 - IZA regiegroep aanpak regeldruk
 - De professional op weg naar de toekomst – de Rotterdamse Zorg
 - Actieleernetwerk
 - Landelijk actieplan zeggenschap
 - Landelijke publiekscampagne Praat vandaag over morgen



Highlights diepte interviews



- Het delen van kennis en goede voorbeelden is een speerpunt van veel programma's met als doel organisaties te helpen zelf om te gaan met toekomstvragen.
- Bij verandertrajecten is goed leiderschap cruciaal – niet alleen voor het behoud van medewerkers maar ook om te zorgen dat verandering op de agenda komt en blijft.
- Medewerkers moeten in hun kracht worden gezet d.m.v. samenspel/steun/zeggenschap en ontwikkelmogelijkheden.
- Veranderprogramma's werken goed als ze aansluiten op de praktijk. Maatwerk en gerichte ondersteuning kan hierbij uitkomst bieden.
- Het is lastig om de gehele organisatie mee te nemen in een verandering en verschillende doelgroepen te bereiken en helpen.
- Belemmeringen zijn personeelstekorten, financiering, terughoudende organisaties, gebrek aan tijd en verschillende belangen.
- Kansen liggen in het verbinden van verschillende programma's, het communiceren van geleerde lessen en het omzetten van kennis in actie op landelijk niveau.



IZZ Is Zorg
voor de Zorg

Highlights diepte interviews



- **Borging** vereist allereerst de overtuiging van de noodzaak om te veranderen. Consistent en aantrekkelijk leiderschap zijn belangrijk om verandering te realiseren. Hierin is het vooral belangrijk dat het perspectief van de medewerker begrepen en gesteund wordt en dat leiders het goede voorbeeld geven.
- Zorgprofessionals moeten worden opgeleid richting de toekomst en doorgroeimogelijkheden hebben, zodat ze in hun kracht staan in het kader van de verandering.
- Bovendien zou verandering geborgd moeten worden op landelijk niveau, waarvoor continu beleid en financiering nodig is. Dit vereist ook kennisdeling en concrete actieplannen en/of materialen voor implementatie.
- Er wordt positief naar het **programma Over Morgen** gekeken (prikkelt mensen, theatervoorstelling voor velen relevant, wakkert gesprek aan), maar het programma is bij velen ook redelijk onbekend en het is niet geïntegreerd met andere programma's.
- Het **programma Over Morgen** moet mensen prikkelen en verbinden. Het moet meer focussen op samenwerking en aansluiting bij andere initiatieven. Er zijn momenteel veel verschillende programma's, waarvan vaak onderling niet duidelijk is wat programma's doen. Dus de rol voor Over Morgen is om versnippering tegen te gaan en verschillende programma's meer bij elkaar te brengen.



IZZ Is Zorg
voor de Zorg



IZZ Is Zorg
voor de Zorg

Interviews met stakeholders en andere programmeams

Goed werkgeverschap is belangrijk voor het behoud van medewerkers. Medewerkers moeten in hun kracht worden gezet, maar het blijft lastig om de gehele organisatie mee te nemen in verandering. Er zijn kansen om programma's te verbinden en kennis tot concrete actie te laten leiden.



over morgen

Wat zijn de ervaringen van andere programma's en stakeholders?

- Goed werkgeverschap is belangrijk voor behoud medewerkers
- Medewerkers moeten in hun kracht worden gezet d.m.v. samenspel/steun/zeggenschap en ontwikkelmogelijkheden
- Informele zorg is een belangrijk vraagstuk. Hier is meer aandacht voor nodig.
 - Rol van mantelzorgers?
 - Rol van sociale omgeving?
- Burger heeft soms verkeerde verwachtingen van wat er qua zorg geleverd kan worden
- Het is lastig om de gehele organisatie mee te nemen in verandering (geen visie, geen steun, geen tijd)
- Er spelen verschillende belangen onder verschillende doelgroepen (bijv. verschillen in hoe ouderen willen wonen maar ook binnen organisaties)
- Kennisdeling leidt niet per se tot actie
- Het verbinden van programma's is een grote kans (nu zien organisaties en professionals door de bomen het bos niet meer)

*Het **samenspel** tussen **bottom-up** en **top-down** is heel belangrijk. Hier worstelen organisaties enorm mee.*

Landelijk actieplan zeggenschap

*Je krijgt een verschuiving van rollen en taken, meer op **zelfredzaamheid** van de zorgvrager*

V&VN verandervraagstukken in de zorg

*Dan zegt een directeur ja, maar leidinggevende heeft **weerstand**, en zegt nee. Directeur wil niet zeggen: je moet dit doen, omdat er al zoveel aan een teamleider en medewerkers wordt gevraagd.*

de professional op weg naar de toekomst – de Rotterdamse Zorg

*We rollen het uit en delen kennis [...]. Dit vinden mensen inspirerend, maar **leidt niet tot actie**.*

Actieleernetwerk



**IZZ Is Zorg
voor de Zorg**

Andere programma's hebben deels dezelfde opdracht als Over Morgen en focussen op het delen van kennis en goede voorbeelden. Het doel is om organisaties te helpen zelf om te gaan met toekomstvragen.



over morgen

Wat is de verhouding tussen verschillende programma's?

Overeenkomsten met Over Morgen

- Delen van kennis en goede voorbeelden
- Deels dezelfde opdracht met andere programma's (zorg van de toekomst)

Algemeen

- Programma's zijn allemaal relevant voor de VVT
- Programma's richten zich op dezelfde vraagstukken (bijv. informele zorg / langer thuis)
- Programma's met hetzelfde doel: organisaties helpen om zelf om te gaan met toekomstvragen

Maar ook....

- Brede focus op hele zorgsector vanuit sommige programma's
- Andere toegevoegde waarde per programma, zoals (1) instroom van zorgprofessionals, (2) zorgprofessionals opleiden en op de juiste plek plaatsen (incl. veranderkracht), (3) verminderen regeldruk, (4) versterken van zeggenschap van zorgprofessionals et cetera
- Versnippering: veel verschillende programma's, die niet van elkaar op de hoogte zijn wat ze doen en hoe ze bijdragen aan de verandering

Zelfredzaamheid/informele zorg is ook een onderwerp. Eerst kijken; wat kan iemand zelf? [...] Nu investeren in een aanpak die je later nodig gaat hebben (dubbele vergrijzing).

V&VN verandervraagstukken in de zorg

En wat doe je als je 5 sollicitanten krijgt en er maar 1 nodig hebt? Dan wil je die overige aan andere organisaties of afdelingen aanbieden.

deRotterdamseZorg

Waar is de werkgever voor verantwoordelijk en waarover heb je inspraak? Zeggenschap gaat ook over verantwoordelijk kunnen zijn voor de inhoud van je vak.

Landelijk actieplan zeggenschap



**IZZ Is Zorg
voor de Zorg**

Veranderprogramma's werken goed als ze aansluiten op de praktijk, gericht zijn op wat mensen zelf kunnen doen, en maatwerk en ondersteuning bieden aan organisaties. Het is lastig om verschillen in organisaties en doelgroepen te adresseren en om initiatieven concreet te maken en breed te implementeren.



over morgen

Wat zijn sterke en zwakke punten van programma's?

Wat werkt goed:

- Gesprek voeren met degenen die moeten veranderen
 - Focus op wat zorgprofessionals of zorgvragers zelf kunnen doen, bijvoorbeeld d.m.v. kletsputten en gesprekskaarten
 - Focus op goed werkgeverschap
 - Co-creatie met de doelgroep, bijvoorbeeld laag sociaaleconomische status
- Samenwerken: uitwisselen van kennis en goede voorbeelden ("je kijkt ook in je eigen regio wat er gebeurt").
- Quickscan vooraf om te kijken of de insteek die organisaties willen geschikt is voor het probleem
- Maatwerk voor organisaties en medewerkers
- Ondersteuning geven bij implementatie (dicht op de praktijk)

*Hier gaat het dan ook om verschillen tussen generaties en hoe ga je om met andere manieren van werken? **Hier het gesprek over voeren in je team is nodig.** En als jij het als medewerker onderbouwd net even anders doet, is het belangrijk dat je geback-upt wordt door je leidinggevende.*

deRotterdamseZorg

*Mensen bedenken vaak een oplossing op de manier waarop ze het al doen, dat werkt niet altijd en **wij denken dan mee** in hoe het anders kan.*

Wat werkt minder goed:

- Inspelen op verschillen in organisaties
 - Kleine organisaties bereiken / helpen is lastiger
 - Niet elke organisatie zit in dezelfde fase van verandering
- Bereiken van en aansluiting vinden bij de verschillende doelgroepen, zoals ouderen met migratieachtergrond.
- Initiatieven breder implementeren (bijv. meer organisaties of zelfs landelijk)
- Concreet maken van initiatieven voor verandering

*De uitgangspositie die ouderen hebben [...] verschilt sterk (sociaal, financieel, gezondheid, woonsituatie) en daarom is het lastig om binnen de campagne **concrete handelsperspectieven te bieden** die voor iedereen relevant en haalbaar zijn*

Landelijke publiekscampagne Praat vandaag over morgen



**IZZ Is Zorg
voor de Zorg**

Belemmeringen zijn personeelstekorten, financiering, terughoudende organisaties, gebrek aan tijd en verschillende belangen.



over morgen

Welke belemmeringen ervaren stakeholders bij de implementatie van een verandertraject?

- Personeelstekorten (incl. roosteren / plannen) waardoor de teamsamenstelling en dynamiek telkens verandert
- Financiering
- Organisaties willen niet mee in verandering
 - Geen tijd (d.w.z. leidinggevende die hun medewerkers elders nodig hebben)
 - Bestuurders zijn snel afgeleid door andere zaken (bijv. regels verzekeraars)
 - Lastig om gehele organisatie mee te krijgen in de verandering
 - Afhankelijk van een paar personen die het voor het zeggen hebben
- Gebrek aan tijd om te investeren in een verandertraject
 - Personeel om initiatieven uit te werken
 - Trajecten duren lang en intensieve ondersteuning is nodig (organisaties blijven ook terugkomen)
- Er spelen veel verschillende belangen. Bijvoorbeeld in:
 - Vraagstukken vanuit organisaties
 - Doelgroepen van programma's (bijv. SEC groep lastig te bereiken)

De **personeelstekorten** worden als grootste belemmering ervaren om verandertrajecten te implementeren. Het is heel lastig om met teams die heel moeilijk draaien tot vernieuwing te komen.

Wij zien vooral dat als het leiderschap verandert, dan kan het wegglijden, dan moet je weer heel hard werken. [...] **Organisaties staan zelf aan het roer**, ze moeten het zelf doen.

Neerzetten van een beeld waar een **brede doelgroep** zich mee kan identificeren blijft een uitdaging.

Landelijke publiekscampagne Praat vandaag over morgen

Er spelen in organisaties **veel verschillende belangen**, dit maakt het complexer om iets teweeg te brengen en om besluitvorming te bewerkstelligen.

Landelijk actieplan zeggenschap



**IZZ Is Zorg
voor de Zorg**

Bij verandertrajecten is goed leiderschap cruciaal, die moet zorgen voor draagvlak. Kennis delen en concreet maken en het breed implementeren van initiatieven zijn nodig voor borging. Beleid en financiering moet continu zijn.



over morgen

Wat zijn vereisten voor borging in de praktijk?

- Men moet overtuigd zijn van de **noodzaak** om te veranderen
- Consistent en aantrekkelijk **leiderschap**
 - Steun en visie (“wat heb je nodig om dit wel te kunnen doen?”)
 - Tijd voor reflectie, intervisie et cetera
 - Goede voorbeeld geven
 - Collectieve besluitvorming (begrijpen en steunen van perspectief medewerker)
- **Ontwikkelmogelijkheden** voor zorgprofessionals
 - Doorgroeimogelijkheden
 - Goed opleiden richting de toekomst
 - Medewerkers in hun kracht zetten in het kader van verandering
 - Basisteams (werken vanuit vaste kern vanuit de gedachte ‘met wie je werkt is belangrijk’)
- Implementatie en **kennisdeling** / concreet maken voor álle partijen
 - Geleerde lessen vertalen naar materialen zoals e-learnings
 - ‘kennis laten landen op het juiste moment en bij de juiste mensen’ is een uitdaging
- **Doorvertaling** van initiatieven naar andere organisaties (bijv. van UMC naar UMC) => gezamenlijk oppakken.
- Continu **beleid en financiering**
 - Landelijke aanpak

*Maar dan is het dus wel nodig dat bestuurders zelf [...] tijd aan dit vraagstuk gaan besteden. **Tijd voor vrijmaken**, dit echt in je hart sluiten, er echt voor gaan. Anders gaat het niet gebeuren.*

IZA Regiegroep aanpak regeldruk

We kijken naar: wat is je opleiding en wat kan je? En op basis daarvan kijken: hoe kun je een plek krijgen in de zorg, waar je je ook kunt ontwikkelen?

deRotterdamseZorg

We horen ook wel eens koplopers die zeggen: ‘Goh, had ik geweten dat deze vraag of dit initiatief speelt bij een andere organisatie, dan had ik ze graag op weg geholpen.’

Actieleernetwerk



**IZZ Is Zorg
voor de Zorg**

Het programma Over Morgen moet mensen prikkelen, meer focussen op samenwerking en aansluiting bij andere initiatieven. Ook is het breed doorvoeren van initiatieven cruciaal en moeten geleerde lessen gecommuniceerd worden.



over morgen

Hoe wordt er gekeken naar het programma Over Morgen?

- + Gesprekken aangewakkerd over de zorg van morgen
- + Mensen prikkelen door vragen te stellen
- + Theatervoorstelling is voor meerdere doelgroepen relevant
- Weinig over bekend bij veel andere programma's
- Programma is niet geïntegreerd met andere programma's

Wat wil men het programma Over Morgen meegeven?

- Kennisborging: wat gaat er gebeuren met alle verzamelde kennis?
- Zorg dat het gesprek gaande wordt gehouden onder verschillende doelgroepen (bijv. cliënten, burgers, middelbare scholen)
- Rol voor Over Morgen is om meer te verbinden en versnippering tegen te gaan
 - Meer **afstemmen** met andere partijen (samenwerken en ophalen wat er al wordt gedaan), zodat initiatieven **breed doorgevoerd** kunnen worden
 - **Complementair zijn** aan andere programma's. Verbinding zoeken met bestaande initiatieven.
 - Maak een **gezamenlijk platform** om kennis en informatie te bundelen
 - Maar ook... "effectief om los te opereren als de richting maar gelijk is"

Blijf het land in gaan om goede dingen te doen!

*Het programma heeft veel meer de **gesprekken aangewakkerd** over de zorg van morgen. Dat vind ik heel mooi, dat hebben ze goed gedaan.*

We horen heel vaak: wij zien door de bomen het bos niet meer

V&VN verandervraagstukken in de zorg

***Aansluiten bij anderen.** Zorg dat je meer verbinding zoekt, dingen niet los naast elkaar laten lopen. Zichtbaar in verbinding en verband brengen met elkaar juist ook in de communicatie.*

IZA Regiegroep aanpak regeldruk



**IZZ Is Zorg
voor de Zorg**