

Evaluatie

RAAT+DAAD & LWA ZORG

Publieksversie



In de periode september – november 2021 heeft Bureau Bartels in opdracht van de gemeente Rotterdam en deRotterdamseZorg een evaluatie uitgevoerd van de samenwerking binnen RAAT+DAAD en LWA Zorg. Het doel van de evaluatie is om inzicht te geven in de manier waarop vorm en inhoud is gegeven aan de samenwerking in RAAT+DAAD en LWA Zorg-verband, wat de meerwaarde van deze samenwerking is en welke lessen voor de toekomst hieruit af te leiden zijn.

HET ONDERZOEK heeft bestaan uit verschillende onderdelen. Er is deskresearch verricht en er zijn gesprekken gevoerd met negen zogenaamde sleutelpersonen (die vanuit hun bestuurlijke betrokkenheid bij RAAT+DAAD/LWA Zorg op overall niveau zicht hebben op de samenwerking). Ook zijn gesprekken gevoerd met acht mensen die op uitvoerend niveau bij RAAT+DAAD en LWA Zorg betrokken zijn. Daarnaast is met 21 vertegenwoordigers van 13 organisaties die deelnemen in RAAT+DAAD/LWA Zorg, via telefonische interviews gesproken over hun ervaringen met de samenwerking. Bij de raadpleging van deze organisaties is een goede spreiding gerealiseerd over de verschillende typen organisaties die betrokken zijn.

WAARDEVOLLE SAMENWERKING

Het onderzoek laat duidelijk zien dat de samenwerking binnen RAAT+DAAD en LWA Zorg door vrijwel alle geraadpleegde partijen als (zeer) waardevol wordt ervaren. Ze beseffen zich naar eigen zeggen goed dat de knelpunten op de arbeidsmarkt in de zorg alleen in samenwerking effectief kunnen worden aangepakt. Ze vinden het ook goed dat de gemeente (met de subsidie Impuls RAAT en via LWA Zorg) is aangehaakt bij de reeds bestaande samenwerking tussen zorgorganisaties en het onderwijs. Ze hebben waardering voor het feit

dat de gemeente zich verantwoordelijk voelt om bij te dragen in de zoektocht naar oplossingen en dat ze hier – zowel financieel als ‘in kind’ – actief en concreet aan hebben bijgedragen. Hierdoor konden initiatieven worden opgezet die anders (door alleen de zorg en het onderwijs) niet van de grond zouden zijn gekomen. Voor de individuele deelnemende organisaties lijkt de samenwerking met de gemeente in de praktijk echter wat minder herkenbaar. Slechts enkelen werken in de uitvoering van RAAT-projecten – naar eigen ervaring – echt direct samen met de gemeente.



KRACHT VAN HET COLLECTIEF

De ervaren meerwaarde van de samenwerking zit – zo komt uit het onderzoek naar voren – voornamelijk in de kracht van het collectief. Partijen zien in dat ze samen veel meer kunnen dan ieder voor zich. Iedere afzonderlijke partij wordt sterker door krachten te bundelen, elkaar te helpen en ideeën en ervaringen te delen. Die gebundelde kracht wordt volgens geraadpleegde partijen nog versterkt door de ondersteuning vanuit het bureau van deRotterdamseZorg. De kennis en deskundigheid van het bureau en de faciliterende rol die zij opnemen wordt over het algemeen als belangrijke toegevoegde waarde gezien. Ook in vergelijking tot andere sectoren (bijvoorbeeld binnen het bredere LWA) valt de hechte samenwerking en die faciliterende ondersteuning in positieve zin op.



De meerwaarde van RAAT+DAAD ten opzichte van eerdere samenwerkingsinitiatieven binnen de Rotterdamse Zorg is volgens geraadpleegde partijen vooral het feit dat de samenwerking is uitgebreid met de gemeente en dat de aanpak van de problemen op de arbeidsmarkt nog steviger op de agenda (b)lijkt te staan.

ORGANISATIESTRUCTUUR TE COMPLEX

Gevraagd naar de mening van geraadpleegde partijen over de manier waarop de samenwerking organisatorisch is vormgegeven, benadrukken deze partijen vooral dat ze het belangrijk vinden dat de samenwerking is gezocht en dat de juiste partijen aan tafel zijn geschoven. Hiermee is een belangrijke basis gelegd voor een goede gezamenlijke aanpak. Wel blijkt dat de partijen een aantal knelpunten ervaren binnen de huidige governance. Zo zien veel geraadpleegde partijen de huidige organisatiestructuur als (te) complex, met vooral een te groot aantal tafels en gremia waaraan de thema's uit RAAT+DAAD en LWA Zorg worden besproken. Hierdoor verdwijnt binnen organisaties regelmatig het overzicht over welke afspraken precies zijn gemaakt, welke initiatieven binnen de organisatie worden opgezet en welke resultaten daarmee worden geboekt. Er ontstaan hierdoor naar de mening van geraadpleegde partijen ook te veel initiatieven. Omdat deze naast de initiatieven komen die de organisaties zelf al opzetten (gericht op het aanpakken van arbeidsmarktknelpunten) en initiatieven waarmee zij in andere samenwerkingsverbanden (van brancheorganisaties, binnen andere regio's) te maken krijgen, voelen partijen binnen de organisaties zich soms overvraagd. Ze hebben niet de tijd en menskracht om al deze initiatieven op te pakken.

AFSTEMMING NIET OPTIMAAL

Een ander ervaren knelpunt is dat – ondanks de vele gremia en overlegtafels binnen RAAT+DAAD en LWA Zorg – het onvoldoende lijkt te lukken om alle organisaties op bestuurlijk niveau met de afspraken te bereiken en ook de werkvloer actief te betrekken. De afstemming tussen bestuursniveau en de werkvloer (b)lijkt niet overal optimaal. De afspraken en initiatieven zijn op de werkvloer niet goed bekend en sluiten ook niet altijd goed aan bij de behoeften en mogelijkheden van de werkvloer. Het tot uitvoering brengen van de voorgenomen projecten binnen RAAT+DAAD en LWA Zorg komen hier naar verwachting niet altijd goed van de grond.

ONVOLDOENDE DUIDELIJKE TARGETS

Een eveneens ervaren knelpunt in de huidige organisatiestructuur is dat echt duidelijke en concrete targets voor deelnemende organisaties ontbreken. De doelen die per pijler zijn gesteld binnen RAAT+DAAD en

LWA Zorg zijn helder, concreet en worden ook over het algemeen als zinvol ervaren. Er is echter niet goed bepaald wat daarvoor precies aan inspanningen en resultaten wordt verwacht van de betrokken organisaties. Een duidelijk signaal dat uit het onderzoek naar voren komt is dat de doelen (zonder dergelijke concrete targets) volgens geraadpleegde partijen onvoldoende richtinggevend en prikkelend zijn geweest voor (een deel van de) organisaties om zich er in woord en daad aan te committeren. Ook is het zonder dergelijke targets lastig om te bepalen wat er in de organisaties precies is gebeurd, om de voortgang te meten en om de behaalde resultaten echt goed in kaart te brengen.



SAMENWERKING VERLOOPT GOED

Ondanks de bovengenoemde knelpunten in de governance en organisatie verloopt de samenwerking tussen de drie partijen (zorg, onderwijs en gemeente) naar de mening van veruit de meeste geraadpleegde partijen in de praktijk goed. Dit geldt voor alle drie de pijlers (Van school naar werk, (Weer) Aan het werk en Van werk-naar-werk) die binnen RAAT+DAAD en LWA Zorg worden onderscheiden. Partijen vinden het fijn dat de urgentie voor samenwerking en een actieve aanpak van de arbeidsmarktproblemen breed wordt gevoeld/gedeeld. Door de samenwerking leren ze elkaar beter kennen en komt er meer begrip voor elkaar belangen en behoeften.

RESULTATEN EN EFFECTEN

De cijfers uit de monitoring laten zien dat de doelstellingen in R+D deels zijn behaald. Zo is de instroom in opleidingen voor tekort-functies op zowel MBO- als HBO-niveau zelfs harder gestegen dan de tot doel gestelde 10%. Ook de instroom op functies in de organisaties via bijvoorbeeld zij-instroom is aardig op streek. Op andere doelen – en in het bijzonder op het punt van behoud – blijven de resultaten duidelijk achter.

Driekwart van de geraadpleegde organisaties is tevreden met de resultaten die met de samenwerking tot op heden zijn geboekt. Hoewel ze naar eigen zeggen vaak weinig zicht hebben op de exacte resultaten (in hun eigen organisatie), zien ze dat R+D de samenwerking heeft versterkt en heeft gezorgd voor het tot stand komen (of beschikbaar komen) van waardevolle concrete instrumenten, zoals de stagemonitor, Switch to Care en de Health Innovation School.

Ook de geraadpleegde sleutelpersonen zijn over het algemeen tevreden met de resultaten en zijn van mening dat op veel terrein voortgang is geboekt. Dit geldt volgens hen zeker voor de instroom in opleidingen en het realiseren van meer stageplekken. Zij zijn zich er verder goed van bewust dat op het punt van behoud de gehoopte effecten achterblijven. Blijkbaar is voor dat thema het juiste instrument en de juiste aanpak nog niet gevonden.

TOEKOMST

Vrijwel alle geraadpleegde partijen zijn van mening dat het belangrijk is om de tripartiete samenwerking ook in de toekomst voort te zetten. In de afgelopen jaren zijn de eerste, waardevolle stappen gezet, maar de problemen zijn nog niet opgelost. Het is belangrijk om de zaadjes die gepland zijn, nu de tijd krijgen om te wortelen en te groeien. De geraadpleegde partijen zijn het erover eens dat de samenwerking zich op alle drie de huidige pijlers zou moeten blijven richten. Andere thema's die in de toekomst de aandacht verdienen zijn de technologische en sociale zorginnovaties (anders gaan werken); de vitaliteit, het werkplezier en de ontwikkelmogelijkheden van de zorgprofessionals en alternatieve stagevormen/jaarronde stages.

Een andere belangrijke wens vanuit de geraadpleegde partijen is om meer focus aan te brengen in de concrete thema's en activiteiten die worden opgepakt. De veelheid aan initiatieven moet worden verminderd. Dit kan door kritisch te kijken wat echt werkt en waar echt behoefte aan is en het zondermeer overgaan tot het opzetten en ontwikkelen van nieuwe initiatieven.

De huidige doelen op de drie pijlers kunnen grotendeels gehandhaafd blijven. Inzet op opleiden, toeleiden en behoud blijft volgens geraadpleegde partijen namelijk belangrijk. Wel is het de vraag of daarbij concrete percentages gehanteerd moeten worden. Een passend percentage is lastig te bepalen en procentuele stijging/daling kan niet zondermeer worden aangemerkt als effect van de samenwerking. Immers, ook andere zaken hebben invloed op deze ontwikkeling. Er blijkt daarnaast vooral een behoefte te bestaan aan concrete targets voor de organisaties die zich committeren aan de samenwerking.

Voor wat betreft de manier waarop de samenwerking in de toekomst organisatorisch vorm zou moeten krijgen, bestaan weinig concrete ideeën bij de geraadpleegde partijen. Er lijkt vooral draagvlak voor het voortzetten van de ondersteuning vanuit het bureau van de Rotterdamse Zorg en voor het aanpakken van de eerdergenoemde knelpunten in de governance (vereenvoudigen organisatiestructuur, meer afstemming tussen bestuurlijk niveau en werkvloer). Ook is er behoefte aan meer verbinding en uitwisseling tussen de verschillende samenwerkingspartners.



Bouwstenen voor de toekomst

1. Zet in de toekomst de tripartiete samenwerking voort op de drie huidige pijlers

Zoals in het rapport naar voren is gekomen, is er duidelijk draagvlak voor het voortzetten van de samenwerking in de toekomst. De samenwerking is in de afgelopen periode als (zeer) waardevol ervaren en de brede overtuiging onder de deelnemende partijen is dat alleen door onderlinge regionale samenwerking en afstemming, de arbeidsmarktproblemen in zorg succesvol kunnen worden aangepakt.

2. Leg bij een vervolg het accent op initiatieven gericht op het behoud van personeel

Om de knelpunten ook richting de toekomst succesvol aan te pakken is het belangrijk om in te blijven zetten op alle drie de pijlers die in RAAT+DAAD en LWA Zorg centraal staan. Juist de combinatie van voldoende instroom van goed opgeleide mensen en het vasthouden van zittende medewerkers, kan ervoor zorgen dat er voldoende personele capaciteit beschikbaar is/blijft voor de zorg. Echter, doordat in de afgelopen periode er te weinig voortgang is geboekt rond het behoud van personeel, vraagt deze pijler in de komende periode extra aandacht.

3. Overweeg R+D uit te breiden naar thema's als organisatorische innovaties en zorgtechnologie

De 3D Print 2030 is een waardevol document, dat helder de perspectieven voor de (regionale) zorg in beeld brengt. Op basis van de 3D Print kan geconcludeerd worden dat er meer moet gebeuren dan uitsluitend het veiligstellen en waar nodig vergroten van de personele capaciteit voor de zorgsector. De knelpunten in de zorg kunnen – ook volgens meerdere geraadpleegde partijen – uitsluitend worden opgelost als ook meer wordt gekeken naar zaken als organisatorische innovaties en zorgtechnologie. Daar is het huidige RAAT+DAAD nog niet (voldoende) op gericht. Overwogen kan worden om bijvoorbeeld verbinding te zoeken met recente regionale ontwikkelingen, zoals de Samenwerkingsagenda van de gemeente, zorgverzekeraars en het zorgkantoor. Op die manier kan ook meer de concrete verbinding zichtbaar worden gemaakt tussen de 3D Print 2030 en de doelen en aanpak van RAAT+DAAD.

4. Overweeg om te komen tot één bestuurlijk gremium voor de aansturing van een vervolg op R+D

Om tegemoet te komen aan de behoefte aan een vereenvoudiging van de organisatiestructuur kan ervoor worden gekozen om het aantal bestuurlijke gremia dat betrokken is bij de aansturing van RAAT+DAAD en LWA Zorg terug te brengen van twee naar één. Dit kan bijvoorbeeld door de aansturing van zowel RAAT+DAAD als LWA Zorg te beleggen bij het Bestuurlijk Platform Zorg. Een andere mogelijkheid is dat de gemeente op gezette tijden aanschuift bij het overleg van het bestuur van de Rotterdamse Zorg.

5. Wijs binnen elke deelnemende organisatie iemand aan als centraal intern en extern aanspreekpunt

Aanvullend op de voorgaande bouwsteen, kan aan de behoefte aan een meer duidelijke organisatiestructuur ook tegemoet worden gekomen door het aanwijzen van één centraal contactpersoon, zowel voor interne partijen (binnen de eigen organisatie) als de externe partijen (samenwerkingspartners). Deze persoon houdt contact met alle collega's die op een of andere manier betrokken zijn bij R+D, hij/zij houdt zo duidelijk overzicht over wat er allemaal binnen de organisatie gebeurt en koppelt dit terug aan de collega's (en de samenwerkingspartners, zie bouwsteen 8). Bovendien kan deze centrale persoon ook zorgen voor een goede verbinding tussen het bestuurlijk niveau binnen de eigen organisatie en de partijen op uitvoerend niveau. Op die manier kan ervoor worden gezorgd dat de wensen/ideeën van het bestuur beter bekend worden op de werkvloer en ook beter worden afgestemd op hun wensen, behoeften en mogelijkheden. De huidige invulling van de rol van RAAT-man/vrouw lijkt niet volledig tegemoet te komen aan dit geschetste profiel. Wellicht kan de rol van de RAAT-mensen verder versterkt, verbreed en/of verduidelijkt worden.

6. Zet de komende tijd niet zozeer in op uitbreiding van initiatieven en projecten, maar meer op het monitoren en breder toepassen ervan

In het onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat organisaties naar eigen zeggen vaak te maken hebben met een veelheid aan (samenwerkings)initiatieven. De veelheid betreft niet alleen de initiatieven die binnen RAAT+DAAD en LWA Zorg plaatsvinden. Organisaties hebben namelijk ook te maken met bijvoorbeeld hun eigen activiteiten om arbeidsmarktproblemen aan te pakken en met activiteiten geïnitieerd door branche-organisaties en andere (regionale) samenwerkingsverbanden. Bovendien moeten sommige initiatieven uit de huidige RAAT+DAAD nog geïmplementeerd of volledig uitgerold worden. Er is daarom geen tijd,

ruimte en behoefte voor/aan te veel nieuwe initiatieven. Er is meer behoefte aan het in beeld krijgen van de effectiviteit van de huidige activiteiten. Het overnemen van succesvol gebleken aanpakken werkt naar verwachting beter dan het starten van geheel nieuwe projecten. Alleen voor het sterker inzetten op behoud en (indien daarvoor wordt gekozen) de organisatorische/technologische zorg-innovaties, geldt daarbij als uitzondering. Daar kunnen uiteraard wel aanvullende initiatieven voor worden overwogen.

7. Kom tot een vertaling van de algemene doelen naar concrete ambities voor individuele organisaties

Er is over het algemeen veel begrip en waardering bij de geraadpleegde partijen voor de keuze van de huidige doelen van RAAT+DAAD en LWA Zorg. Er (b)lijkt echter een duidelijke behoefte te zijn aan het vastleggen van concrete ambities/doelen/targets voor individuele organisaties. Als ze zelf duidelijk vastleggen waar zij (in samenwerking met anderen) op inzetten (passend bij hun behoefte en mogelijkheden), vormt dat een goede 'stok achter de deur' voor hun inspanningen. Bovendien is het daardoor ook mogelijk om de voortgang en de geboekte resultaten te volgen en concreet te meten. Feitelijk komt het erop neer dat er beter en meer consequent invulling zou moeten worden gegeven aan de DAAD.

8. Laat organisaties periodiek 'hun verhaal doen', over de geboekte voortgang rond hun ambities en hun ervaringen met de projecten

Gekoppeld aan het bovengenoemde belang om individuele organisaties hun ambities te laten bepalen, is het belangrijk om te kunnen blijven volgen in welke mate en op welke manier die ambities daadwerkelijk worden gerealiseerd en wat daaruit geleerd kan worden. Dat vraagt van organisaties dat ze een soort terugkoppeling doen richting de samenwerkingspartners. Het gaat daarbij niet uitsluitend om het afleggen van verantwoording. Het kan ook worden benut om tegemoet te komen aan de geuite behoefte aan meer onderlinge verbinding tussen de samenwerkingspartners en het uitwisselen van ervaringen en successen. De formulering dat ze 'hun verhaal moeten doen', is daarbij bewust gekozen. Het gaat omzins niet alleen om een administratieve handeling/taak (verantwoording afleggen). Er zou zeker ook een vorm gezocht kunnen worden waarbij organisaties daadwerkelijk vertellen wat zij in hun projecten hebben meegemaakt, bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten of in de vorm van artikelen.

Tekst: Bureau Bartels Amersfoort