



12 maart 2025



Ontwikkelprogramma Complexe Zorg

Jaarlijkse evaluatie 2024

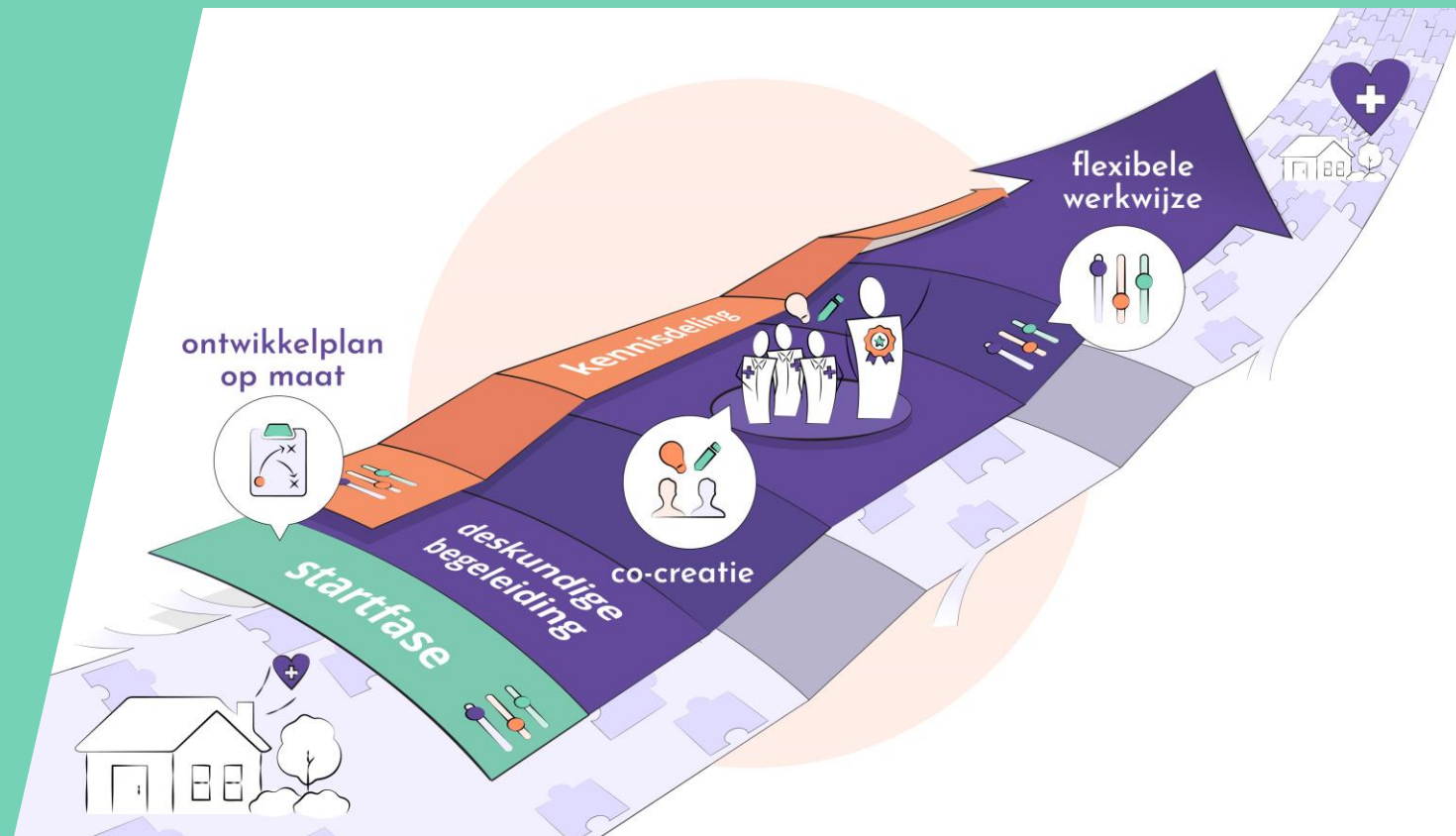
Juli – December 2024

Een initiatief van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, als onderdeel van de Toekomstagenda zorg en ondersteuning voor mensen met een beperking. Uitgevoerd door het consortium van Deloitte, Instituut voor Positieve Gezondheid (IPH), CAOP, CCE en inhoudsdeskundigen.

Deloitte.



centrum voor
consultatie en
expertise





Het OPCZ bevordert duurzame verandering in de sector om beter in te spelen op de behoeften van mensen met een intensieve zorgvraag en (zorg)professionals

De afgelopen jaren is er veel in gang gezet in de zorg voor mensen met een intensieve zorgvraag en onbegrepen gedrag. Toch blijft het bieden van passende zorg lastig, mede door de groeiende zorgvraag, toenemende complexiteit en arbeidstekorten. Met de Toekomstagenda 'Zorg en ondersteuning voor mensen met een beperking' wil het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport de beweging naar toekomstbestendige zorg voor mensen met een beperking versterken. Het Ontwikkelprogramma Complexe Zorg (OPCZ) is een van de acties binnen deze agenda.

1. VISIE EN AANPAK

Het Ontwikkelprogramma Complexe Zorg (OPCZ) ondersteunt zorgaanbieders om duurzame veranderingen door te voeren in hun werkwijze & organisatiecontext. Hierbij is het doel zorgaanbieders 10 tot 18 maanden te ondersteunen om beter in te kunnen spelen op de behoeften van mensen met een intensieve zorgvraag en onbegrepen gedrag (VG6- en VG7 indicatie) en het welzijn van (zorg)professionals.

Het programma bouwt voort op bestaande kennis door lopende projecten te versterken, in samenwerking met alle lagen van de organisatie. De nadruk ligt op het identificeren en aanpassen van patronen om zorgaanbieders te ondersteunen bij het bieden van persoonsgerichte en passende zorg.

Consortium:

Deloitte.



2. VOORTGANG



Het OPCZ is in juli 2024 van start gegaan. Middels een succesvolle werving is een landelijke spreiding gerealiseerd die voor een diverse vertegenwoordiging van zorgaanbieders zorgt.

Uit de aanmeldingen volgden intakegesprekken, waarnaar 56 zorgaanbieders zijn gestart met de analyse.

4. VOORUITBLIK

In de aankomende maanden doorloopt het programma de onderstaande stappen.

Uitvoeren analyse

De analyse brengt de huidige organisatiecontext & werkwijze van de zorgaanbieder in kaart. Ontwikkelpunten worden inzichtelijk gemaakt en vertaald naar de ontwikkelmogelijkheden.

Opstellen ontwikkelplan

Het ontwikkelplan wordt opgesteld a.d.h.v. de analyse. In dit plan worden de doelstellingen en bijbehorende aanpak vastgelegd waarmee de zorgaanbieder tijdens de begeleiding aan de slag gaat.

Starten begeleiding

De begeleiding, en het team worden voor iedere zorgaanbieder op maat samengesteld. Het team bestaat uit een vaste coach met een flexibele schil van (zorg) experts.

Faciliteren kennisdeling

Kennisdeling loopt parallel aan de begeleiding. Dit bestaat uit verschillende kennisstromen, waaronder kennisdeling van experts naar zorgaanbieders, tussen zorgaanbieders via leernetwerken en themabijeenkomsten, en het delen van geleerde lessen met de sector.

3. INZICHTEN

Door de toenemende complexiteit, stijgende zorgvraag en krapte op de arbeidsmarkt staan zorgaanbieders voor aanzienlijke uitdagingen. Tegelijkertijd voelen zorgaanbieders een sterke maatschappelijke verantwoordelijkheid om aan deze uitdagingen tegemoet te komen. Veel zorgaanbieders zijn derhalve druk bezig met het veranderen van de organisatiecontext en werkwijze om op deze ontwikkelingen in te spelen. Echter, het kan soms uitdagend zijn om te bepalen aan welke knoppen het beste gedraaid kan worden. Het programma concludeert uit de intakegesprekken dat de onderstaande thema's veelal centraal staan.



Visie

- **Visie opstellen:** Het ontwikkelen van een toekomstbestendige visie voor de complexe zorg ("waar willen wij van zijn?"), om te bepalen wat de organisatie nodig heeft.
- **Versterken en borgen van visie:** Het concretiseren en vertalen van de visie naar het primaire werkproces.



Organisatie

- **Verduurzamen inzet medewerkers:** Het aantrekken en behouden van (gekwalificeerd) personeel.
- **Passende woonvormen:** Het inspelen op de veranderende zorgvraag met passende woonvormen, o.a. omtrent het onderhoud van bestaand vastgoed.



Werkwijze

- **Borgen van methodiek:** De vertaalslag en borging van de methodiek (hoofd, hart en handen) naar alle lagen van de organisatie.
- **Kennismanagement:** Een gestructureerde aanpak voor het delen en beheren van kennis, om mee te kunnen groeien met de zorgvraag.



Samenwerking

- **Regionale samenwerking:** De groeiende wens voor meer samenwerking in de regio om aan de vraag te voldoen.
- **Netwerksamenwerking:** De noodzaak voor samenwerking over sectoren heen (bijv. met GGZ en verslavingszorg).



1.1 | De zorgaanbieder wordt begeleid vanuit diverse expertises, in co-creatie en met een flexibele werkwijze

Het OPCZ werkt oplossingsgericht, waarbij deskundige begeleiding centraal staat. Deze aanpak wordt versterkt door co-creatie, waarbij wordt samengewerkt met zorgprofessionals en betrokkenen om duurzame verandering te realiseren. Hierbij wordt het principe van positieve gezondheid gehanteerd, door te focussen op wat wél kan. Het consortium werkt samen met de zorgaanbieder door expertise, kennis en praktijkervaring te verbinden waar deze nodig is om de gezamenlijke doelen te bereiken. Dankzij de flexibele werkwijze kan het programma snel inspelen op veranderingen en de unieke behoeften van iedere zorgaanbieder ondersteunen.

De volgende partijen werken samen aan de uitvoering van het programma:

Deloitte.

- **Deloitte** zet expertise in op het gebied van programmamanagement, veranderkunde, data- en waarde gedreven werken, design thinking, passend wonen en financiën.



- **Instituut voor Positieve Gezondheid (IPH)** brengt kennis en ervaring op het gebied van positieve gezondheid en welzijn (wat kan wel) en een brede blik op zorg.



- **Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP)** biedt expertise op het gebied van communicatie, kennisdeling en leernetwerken.



- **Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE)** biedt inhoudelijke kennis en ervaring op het gebied van ondersteuning en borgen van kennis en kwaliteit in de complexe zorg.

Binnen het programma worden de volgende leidende principes gehanteerd:



Oplossingsgericht werken: de focus ligt op het herkennen en aanpassen van patronen om zorgaanbieders te helpen persoonsgerichte en passende zorg te bieden.



Ontwikkelplan op maat: aansluiten op wat er al is, zoals lopende projecten, methodiek, aanwezige kennis en expertise binnen de organisatie, in samenhang met regionale en nationale projecten.



Deskundige begeleiding: veranderexperts, coaches en zorgprofessionals in de sector bieden begeleiding, voortbouwend op de kennis die al in het zorgveld aanwezig is. Met oog op een duurzame verandering is er veel aandacht voor borging in de organisatie.



Co-creatie: het samenwerken met en betrekken van bestuurders, zorgprofessionals, ondersteunende diensten, naasten, sociale partners en brancheverenigingen.



Leren van elkaar: ervaringen worden gedeeld en geleerde lessen verspreid. Kennis en expertise die in de sector aanwezig is wordt gedeeld middels thema-, leernetwerk- en intervisiebijeenkomsten.



Flexibele werkwijze: ondersteuning die naadloos kan op- en afschalen, afgestemd op de veranderende behoeften van de zorgaanbieders.



1.2 | Het OPCZ streeft naar duurzame verandering door het fundament van de organisatie te versterken

Landelijke visie

TOEKOMSTAGENDA ZORG EN ONDERSTEUNING VOOR MENSEN MET EEN BEPERKING

Toekomstbestendige zorg voor mensen met een complexe zorgvraag

Doelstelling

ONTWIKKEL PROGRAMMA COMPLEXE ZORG

Een duurzame verandering in de organisatiecontext en werkwijze realiseren, zodat zorgaanbieders beter kunnen inspelen op de behoeften van mensen met een intensieve zorgvraag en onbegrepen gedrag (VG6 en VG7)

Voor mensen met een intensieve zorgvraag en onbegrepen gedrag

Mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, zelfbepaling, interpersoonlijke relaties en sociale inclusie die bijdragen aan de kwaliteit van het bestaan

Voor (zorg)professionals

Een veilige- en stabiele werkomgeving, met een consistente werkwijze die groei en ontwikkeling faciliteert en het welzijn en werkplezier vergroot

Uitgangspunten



Aansluiten bij wat mensen nodig hebben en willen door oplossingsgericht te werken, co-creatie en te luisteren om te begrijpen



Een organische werkwijze door aan te sluiten op wat er al is, flexibel te werken, leren en te reflecteren en de voortgang inzichtelijk te maken



Leren van elkaar en voorbeeldgedrag door duurzame landelijke en regionale samenwerking, en door goede voorbeelden te delen

Organisatiecontext & werkwijze

Bijdrage

Visie

Een duidelijke visie die in alle lagen van de organisatie wordt gedragen, uitgedragen en uitgevoerd



Heldere visie op zorg en ondersteuning



Gedragen visie door alle lagen in de organisatie



Waarden gedreven werken in lijn met de visie

Organisatie

De fysieke en sociale omgeving die autonomie en regie vergroot en (zorg) professionals ondersteunt



Een fysieke omgeving die de autonomie en regie vergroot



Een sociale omgeving die aansluit bij de behoeften



Personeelsbeleid dat aansluit bij wat nodig is

Werkwijze

Een consistente werkwijze die wordt ondersteund door praktijkleiderschap, regelmatige reflecties en protocollen



Consistente en passende werkwijze



Praktijkleiderschap voor de juiste begeleiding



Continu reflecteren en leren op de werkwijze

Samenwerking

Multidisciplinaire samenwerking, betrokken verwanten en (regionale) samenwerking met partners



Multidisciplinair werken voor de beste begeleiding



Samenwerking met verwanten als gelijkwaardige partners



Samenwerken met (regionale) partners



2.1 | De initiatie- en wervingsfase hebben geleid tot een breed gedragen aanpak en een succesvolle intakefase



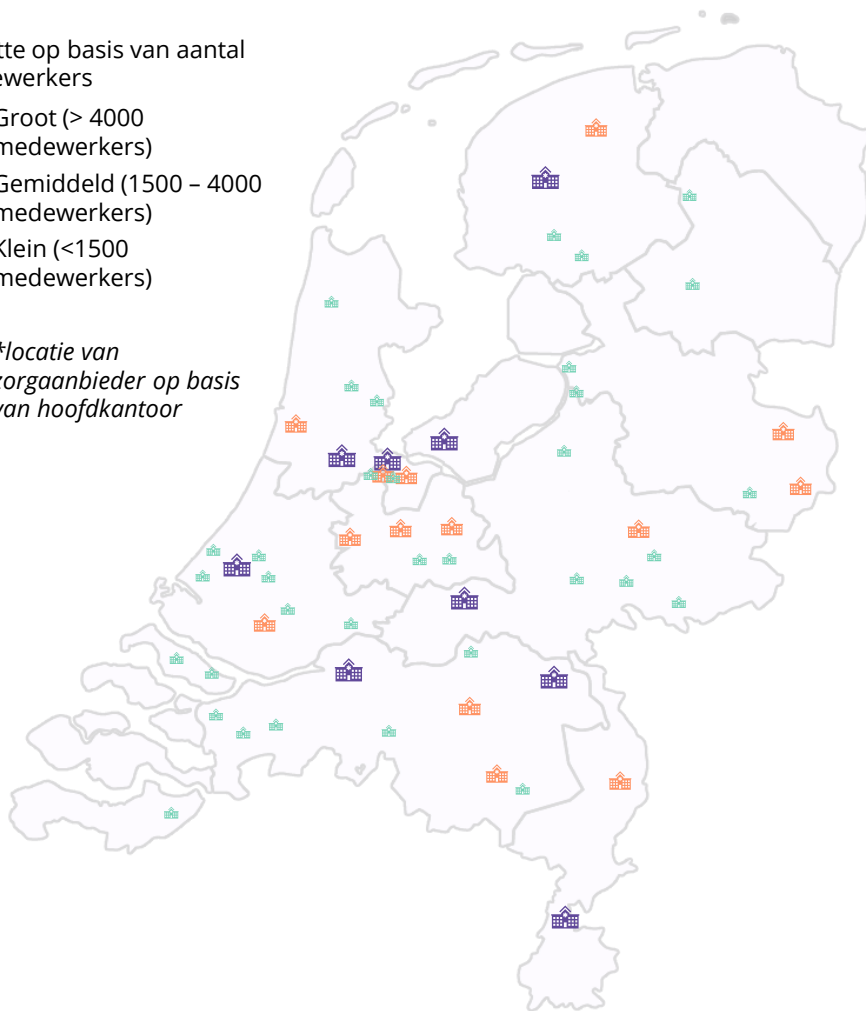


2.2 | Middels een succesvolle werving is een landelijke spreiding en diverse vertegenwoordiging van zorgaanbieders gerealiseerd

Grootte op basis van aantal medewerkers

-  Groot (> 4000 medewerkers)
-  Gemiddeld (1500 – 4000 medewerkers)
-  Klein (<1500 medewerkers)

**locatie van zorgaanbieder op basis van hoofdkantoor*



Tijdens de wervingsperiode is geprobeerd zoveel mogelijk aanbieders te bereiken

- Het was belangrijk om tijdens de wervingsperiode een brede en diverse vertegenwoordiging van zorgaanbieders te bereiken voor deelname, om ervoor te zorgen dat verschillende perspectieven en ervaringen worden ingebracht. Dit komt de kwaliteit en effectiviteit van het programma ten goede, maar is ook belangrijk voor de samenwerking en kennisdeling tussen verschillende zorgaanbieders.
- Er is een wervingscampagne opgezet die op 9 september 2024 is gelanceerd via diverse partijen en kanalen. Er is zowel gecommuniceerd vanuit het programma, als vanuit belangen- en beroepsverenigingen, kennispartners en brancheorganisaties.
- De geografische spreiding en variatie in grootte van de deelnemers laten zien dat het programma de brede doelgroep heeft weten te bereiken.

Feiten en cijfers

Het OPCZ heeft **3 maanden** actief deelnemers verworven

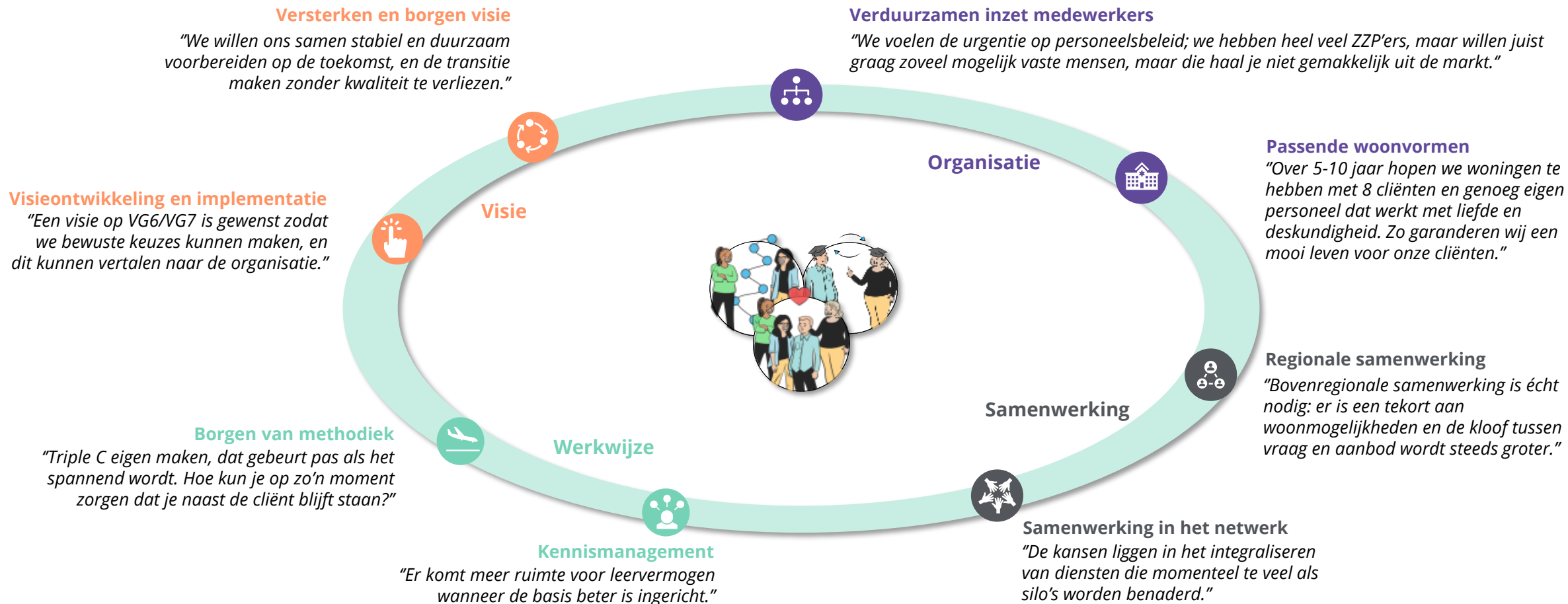
De grootste zorgaanbieder heeft ruim **7000 medewerkers**; de kleinste **17**

Gezamenlijk zijn de zorgaanbieders actief in alle **12 provincies** van Nederland

Inmiddels heeft OPCZ **309 volgers** op LinkedIn



3.1 | Tijdens de intakegesprekken zijn waardevolle inzichten opgehaald over de ontwikkelbehoeften van zorgaanbieders





3.2 | De zorgvraag neemt toe en wordt complexer, dit vraagt een nieuwe manier van organiseren en werken van zorgaanbieders

De zorgvraag neemt toe en wordt steeds complexer

Uit gesprekken met 56 zorgaanbieders blijkt dat zij steeds meer mensen met complexe zorgvragen ontvangen en een toename ervaren in complexiteit.

In het licht van deze ontwikkelingen benoemen zorgaanbieders hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om aan deze vraag tegemoet te komen. Tegelijkertijd roept dit vragen op over hun toekomstige rol in de complexe zorg. Veel zorgaanbieders stellen zichzelf dan ook de vragen voor wie ze willen zijn, waar ze momenteel staan en welke implicaties dit heeft voor de organisatie.

Deze strategische overwegingen spelen zich af naast het dagelijkse werk, dat op zichzelf al een grote druk op de organisatie legt. Vele zorgaanbieders hebben daarom behoefte aan ondersteuning om aan deze uitdagingen tegemoet te komen.

De uitdagingen waar zorgaanbieders voor staan vergen een nieuwe manier van organiseren en werken

Het programma constateert dat zorgaanbieders met betrekking tot de organisatiecontext & werkwijze vooral ondersteuning wensen op de onderstaande onderwerpen.

Visie



- **Visie opstellen:** Het ontwikkelen en implementeren van een toekomstbestendige visie op complexe zorg ("waar willen wij van zijn?"), om te bepalen wat de organisatie nodig heeft (o.a. op gebied van medewerkers, vastgoed).
- **Versterken en borgen van visie:** Het concretiseren en laten landen van de visie bij medewerkers, met aandacht voor de implicaties die dit heeft voor de cultuur en de onderlinge samenwerking in de organisatie.

Organisatie



- **Verduurzamen inzet medewerkers:** Zowel het behouden als het aantrekken van gekwalificeerd personeel is een veelvoorkomende uitdaging.
- **Passende woonvormen:** Strategische huisvestingsplannen die passen bij de veranderende zorgvraag om een passende fysieke- en sociale leefomgeving te kunnen bieden, evenals een geschikte werkomgeving.

Werkwijze



- **Kennismanagement:** Een gestructureerde aanpak voor kennismanagement, zodat de organisatie tegemoet kan komen aan de stijgende, en steeds complexere zorgvraag.
- **Borgen van methodiek:** Het vertalen van de methodiek naar de werkvloer, zodat de methodiek consistent wordt toegepast (hoofd, hart en handen) en breed wordt ondersteund in alle lagen van de organisatie.

Samenwerking



- **Regionale samenwerking:** Samenwerking met andere zorgaanbieders om gezamenlijk aan de regionale vraag tegemoet te komen en kennisuitwisseling te bevorderen.
- **Netwerksamenwerking:** Integrale samenwerking over de sectoren heen, bijvoorbeeld met de GGZ of verslavingszorg.



4.1 | De analyse bepaalt de ontwikkelbehoefte en biedt daarmee richting aan het ontwikkelplan, zodat de begeleiding effectief kan worden vormgegeven



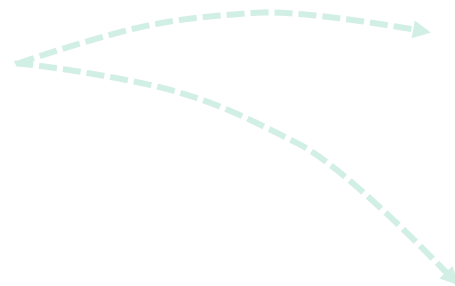
Analyse

- De analyse brengt de huidige organisatiecontext & werkwijze van de zorgaanbieder in kaart.
- **Sterke- en ontwikkelpunten** worden inzichtelijk gemaakt om beter te kunnen **inspelen op de behoeften** van mensen met een intensieve zorgvraag en onbegrepen gedrag, en het welzijn van de (zorg)professional.
- De analyse biedt belangrijke inzichten waarmee de zorgaanbieder aan de slag kan, zowel **voor, tijdens als na het programma**.
- Gedurende het programma zal de analysetool richting geven aan het ontwikkelplan en helpen **bij te sturen** indien nodig.



Ontwikkelplan

- Het ontwikkelplan vormt voor de zorgaanbieder de **routekaart** tijdens het programma.
- Het wordt in **gezamenlijkheid opgesteld** door te kijken naar de uitkomst van de analyse, evenals naar de **lopende projecten en de kennis** die bestaat binnen de organisatie.
- Het ontwikkelplan geeft invulling aan de begeleiding gedurende het programma, en bevat een **duidelijke focus en bijpassende ontwikkeldoelen**.
- Het ontwikkelplan is een **levend document**, waar de zorgaanbieder samen met het ondersteuningsteam mee aan de slag gaat tijdens de begeleiding.



Kennisdeling

- Binnen het programma bestaan **verschillende stromen van kennisdeling**: tussen experts en de zorgaanbieder, tussen zorgaanbieders zelf, evenals via **leernetwerken en themabijeenkomsten**.
- Geleerde lessen uit het programma worden **breder in het zorgveld** gedeeld op platformen zoals Kennisplein, Academische werkplaatsen en Platform EVB+.



Begeleiding

- De ontwikkelbehoefte en doelstellingen zoals omschreven in het ontwikkelplan zijn bepalend voor de toegewezen **verandercoach en flexibele schil** die de zorgaanbieder ondersteund.
- Gedurende de begeleiding wordt het ontwikkelplan verder geladen, **geconcretiseerd en uitgevoerd**.
- Net als tijdens de rest van het programma, staat samenwerking met **alle lagen van de organisatie** ook tijdens de begeleiding centraal.



Ontwikkelprogramma Complexe Zorg

Jaarlijkse evaluatie 2024

- + Werving en behoud van personeel
- + Training en ontwikkeling
- + Veilig leerklimaat

“Wij moeten het met elkaar gaan doen,
het OPCZ kan ons ondersteunen om
een passende structuur neer te zetten
om het werk mogelijk, leuk en
interessant te maken.”

- + Uitvoering van beleid
- + Samenwerking over locaties
- + Effectieve besluitvorming

- + Visie ontwikkeling
- + Rolverdeling
- + Regionale samenwerking

- + Financiële stabiliteit
- + Huisvesting en passende woonvormen
- + Samenwerking