

“Perspectief op werken in de zorg”



Strategisch arbeidsmarktbeleid voor de sector zorg & welzijn in regio Kennemerland, Amstelland en Meerlanden 2015- 2020



Vereniging Bedrijfstak Zorg
Kennemerland, Amstelland & Meerlanden

30 April 2015

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Inleiding..... | 3 |
| 1 Landelijke ontwikkelingen zorg & welzijn | 4 |
| 1.1 Demografische ontwikkelingen..... | 4 |
| 1.2 Burgerparticipatie..... | 4 |
| 1.3 Decentralisatie van zorg & welzijn | 4 |
| 1.4 Nieuwe besturingsmodellen | 5 |
| 1.5 Technologische ontwikkelingen | 5 |
| 2 Regionale uitdagingen voor de arbeidsmarkt: 6 thema's | 6 |
| 2.1 De medewerker van de toekomst: flexibel en mobiel | 6 |
| 2.2 De werkgever van de toekomst: flexibel en proactief | 6 |
| 2.3 Op het juiste moment de juiste match..... | 6 |
| 2.4 Maatschappelijke opdracht: Social Return On Investment..... | 7 |
| 2.5 Zorgprofessional & opleiden | 7 |
| 2.6 Imago: aantrekkingskracht van de sector | 7 |
| 3 VBZ: gedeelde waarden in de regio | 8 |
| 4 Strategie voor de komende jaren: doelen per thema..... | 9 |
| 4.1 De medewerker van de toekomst: flexibel en mobiel | 9 |
| 4.2 De werkgever van de toekomst: flexibel en proactief | 10 |
| 4.3 Op het juiste moment de juiste match..... | 10 |
| 4.4 Maatschappelijke opdracht: Social Return On Investment..... | 11 |
| 4.5 Zorgprofessional & opleiden | 11 |
| 4.6 Imago: aantrekkingskracht van de sector | 11 |
| 5 Doorkijk naar een bewezen oplossing: variant op Gelders arbeidsmarktmodel | 13 |

Inleiding

Normaal gesproken is het materiaal waar een toren mee gebouwd wordt steen, beton, staal of een andere materie. De foto op de voorkant van dit document is dus in meerdere opzichten bijzonder. Zo bijzonder is ook de sector zorg & welzijn, waar dagelijks vele mensen met hart en ziel werken ten behoeve van de gezondheid en het welzijn van medemensen. Met recht kan hier gesproken worden van mensenwerk en daarmee is het dus van groot belang dat de sector voldoende goed gekwalificeerde medewerkers heeft. Vanuit dat besef hebben de werkgevers in de regio Kennemerland, Amstelland en Meerlanden (KAM) in regionaal verband al sinds 1998 de samenwerking gezocht.

De voorspelbaarheid van bewegingen op de arbeidsmarkt is de laatste jaren veel minder geworden. De oorzaken hiervoor worden in paragraaf 2 van dit plan in hoofdlijnen beschreven. De grote onzekerheid voor de toekomst vraagt van werkgevers en werknemers een flexibele houding, anticipatievermogen, initiatiefkracht, maar dat is nog niet voldoende. De uitdagingen zijn dermate groot dat krachtige samenwerking binnen de regio nu meer dan ooit van belang is. Aan de menselijke toren is te zien dat wij tot veel in staat zijn, mits die samenwerking oprecht is. Onderling vertrouwen en het besef dat werkgevers gezamenlijke waarden kunnen hebben zijn daarbij de sleutel, ook al wordt op andere vlakken geconcentreerd. In paragraaf 4 gaan we hier nader op in.

In paragraaf 5 beschrijven we de strategische doelstellingen binnen 6 thema's. Het is mogelijk dat die paragraaf de lezer doet duizelen van de hoge ambities en breedte aan doelstellingen. De vraag doet zich dan al snel voor: "Hoe gaan we dit bereiken?" Ter geruststelling en inspiratie wordt in paragraaf 6 een doorkijk naar een mogelijke oplossing geboden met een nieuw arbeidsmarktmodel.

1 Landelijke ontwikkelingen zorg & welzijn

In het recente verleden vonden ontwikkelingen binnen zorg & welzijn meestal geleidelijk plaats. Daarmee was het relatief eenvoudig om een visie op de toekomst te ontwikkelen en als zorgaanbieder een adequate strategie te kiezen. Hetzelfde gold voor het samenwerkingsverband van werkgevers in de zorg, de VBZ: een gezamenlijke strategie voor de arbeidsmarkt in de regio kon voor 5 jaar worden geformuleerd en behoefde in de loop van de tijd weinig bijstelling.

Hoe anders is die situatie geworden. De invoering van marktwerking in onze sector, die moet leiden tot kostenbeheersing, heeft grote gevolgen. De ligduur in de ziekenhuizen wordt verkort, en er is een sprake van een verschuiving van intramurale naar extramurale zorg. Er is vraag naar medewerkers die flexibel en zelfstandig werkend inzetbaar zijn, en er wordt vaker een ander competentieprofiel en kennisniveau gevraagd. Meer werk verschuift naar de eerste lijn wat leidt tot een toename van het werk van huisartsen.

Gemeenten hebben een belangrijke rol in de ondersteuning van burgers en wijk- en gebiedsgericht werken. De toenemende vergrijzing en ontgroening heeft een grote invloed op de zorgvraag, maar ook op de arbeidsmarkt. Bovendien doet de overheid een groter beroep op de zelfredzaamheid van burgers en hun eigen netwerk. De dynamiek die hierdoor ontstaat is moeilijker te voorspellen. In ieder geval is het belangrijk dat zorgorganisaties actief anticiperen op deze veranderingen.

1.1 Demografische ontwikkelingen

De meest relevante demografische ontwikkelingen zijn vergrijzing en ontgroening. Hoewel de vergrijzing een factor is die al langer in beeld is en ons als zodanig niet overvalt, heeft dit juist de laatste jaren geleid tot politieke besluiten die niet altijd voorzien waren. De vergrijzing leidt immers tot een verhoogde en complexere zorgvraag. Om dit beter te beheersen heeft de politiek diverse bezuinigingsmaatregelen genomen, die er uiteindelijk toe leiden dat het aantal vacatures binnen de sector drastisch afneemt. De banenkrimp in 2014 in Nederland wordt voornamelijk veroorzaakt door de sector zorg & welzijn (minus 35.000 banen).

De ontgroening leidt ertoe dat minder jongeren voor een opleiding binnen de sector zullen kiezen. Tegelijk gaat de pensioenleeftijd voor iedereen omhoog. Deze dynamiek zal leiden tot een verdere vergrijzing binnen het personeelsbestand van zorginstellingen en een verlaging van de intra- en intersectorale mobiliteit op de arbeidsmarkt. De daling van de werkgelegenheid in de zorg zet de aantrekkelijkheid van de sector onder druk, terwijl rond 2017 weer tekorten aan zorgpersoneel worden voorspeld.

1.2 Burgerparticipatie

Deels vanuit idealistische motieven en deels door bezuinigingen ingegeven, is vanuit de politiek een koers gekozen waarbij burgers meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen en elkaar daarbij dienen te helpen. De extramuralisering en het scheiden van wonen en zorg passen bij deze koers. Zorg moet zoveel mogelijk in de leefomgeving van de cliënt worden geboden en waar mogelijk wordt een stevige rol door de informele zorg voorzien. In keukentafelgesprekken wordt per cliënt onderzocht wat mantelzorgers en vrijwilligers kunnen doen, voordat professionals worden ingeschakeld. De insteek van professionals verandert hierdoor van “zorgen voor” naar “zorgen dat”. Dit vraagt om andere competenties en het leren samenwerken met vrijwilligers en mantelzorgers.

1.3 Decentralisatie van zorg & welzijn

De gemeenten hebben de verantwoordelijkheid voor uitvoering van de WMO, Jeugdwet en Participatiewet. De gedachte daarbij is, dat de gemeenten dichter bij de cliënten zit en daarmee een beter beeld kunnen krijgen bij de behoefte aan zorg. De gemeente wordt hiermee steeds meer opdrachtgever voor zorg- en welzijnsinstellingen, terwijl de kennis en ervaring aldaar nog grotendeels opgebouwd moet worden. Via aanbestedingen maakt de

gemeente keuzes met welke instellingen gewerkt zal worden. Voor zorgprofessionals betekent dit, dat het werkgeverschap sneller kan wisselen en dat de nodige flexibiliteit wordt gevraagd. De nadruk voor medewerkers verschuift van baanzekerheid naar werkzekerheid.

1.4 Nieuwe besturingsmodellen

Steeds meer ontstaat het besef dat zorgprofessionals veel bezig zijn met administratieve processen en bureaucratie. Er is een trend gaande waarbij het aantal managers en overhead vermindert. Tegelijk krijgen professionals meer verantwoordelijkheid en regelruimte. Dit leidt tot het invoeren van andere besturingsmodellen in de zorg & welzijnssector, met als inspirerend voorbeeld Buurtzorg Nederland. Veel instellingen voeren ook zelfsturende of zelforganiserende teams in, waarvoor vaak andere competenties nodig zijn en andere opleidingsbehoeften vanuit organisaties worden geformuleerd. Voor de arbeidsmarkt betekent dit dat een grotere vraag naar hoog opgeleid personeel ontstaat, ten koste van lager opgeleiden. Tevens ontstaat boventaligheid onder managers en ondersteunende diensten.

1.5 Technologische ontwikkelingen

Nieuwe technologie maakt het mogelijk voor cliënten om langer thuis te blijven wonen en ook zelf de regie over het zorgproces te voeren. Zij hebben steeds vaker de informatie en middelen, waarmee zij die regie ook steviger pakken. Zorgprofessionals moeten hierbij aansluiten en technologie gebruiken ter ondersteuning van het zorgsysteem rondom de cliënt. Wederom treedt hiermee een verschuiving op de arbeidsmarkt op naar hoger opgeleide professionals.

Technologische ontwikkelingen leiden ertoe dat vrijwel elke vorm van zorg te bieden is. De onbegrensde mogelijkheden worden echter wel door financiën beperkt. Niet alles wat mogelijk is, zal worden uitgevoerd. Zo kunnen ethische vraagstukken ontstaan (wie bepaalt uiteindelijk welke zorg geboden wordt) en wordt een beroep op het kostenbewustzijn binnen de sector gedaan.

2 Regionale uitdagingen voor de arbeidsmarkt: 6 thema's

2.1 De medewerker van de toekomst: flexibel en mobiel

Door de grote verschuivingen van aanbieders en vormen van zorg, zullen zorgprofessionals zich flexibeler moeten opstellen en soms sneller (moeten) wisselen van werkgever en werkzaamheden. De baan voor het leven bij één en dezelfde werkgever was al een zeldzaamheid geworden en die trend zet zich de komende jaren voort.

Het is dus van groot belang dat medewerkers op meerdere fronten inzetbaar zijn en de regie over hun eigen loopbaan behouden. De mobiliteit van medewerkers in de sector is momenteel niet groot, dus dit vraagt een verandering. Ook zullen zij zich regelmatig moeten bijscholen en omscholen om passende competenties te blijven bieden bij nieuwe situaties. Een bijkomend voordeel van mobiliteit is, dat veranderende omstandigheden ook de geest flexibeler maken. Wie lange tijd op een zelfde plek zit, waar weinig ontwikkeling heeft plaatsgevonden, zal bij een grote verandering meer van slag zijn dan iemand die aan wisselingen gewend is. Gezien de grote hoeveelheid veranderingen die nu en in de toekomst plaatsvinden binnen de sector, is een dergelijke flexibele geest van groot belang. Zo ontstaat de interessante paradox dat flexibiliteit juist zekerheid biedt. Dat is dan geen baan zekerheid (bij eenzelfde werkgever), maar wel werkzekerheid.

2.2 De werkgever van de toekomst: flexibel en proactief

Vanwege de eerder beschreven onzekerheden over de arbeidsmarkt, zijn oude strategieën waarbij strakke meerjarenramingen worden gemaakt, niet langer passend. Moeten werkgevers dan maar lijdzaam afwachten wat de toekomst brengt? Nee, er is een alternatief dat al wordt toegepast binnen grote bedrijven. Het gaat daarbij om het denken in scenario's. Elke zorginstelling kan een aantal toekomstscenario's bedenken en daar de gevolgen voor kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbezetting aan koppelen. Dit werkt alleen goed als Strategische Personeels Planning (SPP) geïncorporeerd wordt binnen de planning & control – cyclus van organisaties.

Daarnaast zullen werkgevers zich sterker moeten inzetten om talenten voor de sector te scannen en hen in hun ontwikkeling te ondersteunen. Het in beeld brengen van de potentie van het huidige personeel is onderdeel van SPP. De vraag hoe je die potentie verder kunt ontwikkelen middels stages, projecten, intervisie en coaching, blijft nog weleens liggen. Hier liggen grote kansen voor werkgevers en werknemers, waarbij het nuttiger is om over de grenzen van eigen instellingen heen te kijken.

2.3 Op het juiste moment de juiste match

Hoe de arbeidsmarkt zich ook mag ontwikkelen en wat de behoeften van werkgevers ook mogen worden, dit thema zal altijd van groot belang zijn. Het werken binnen de sector zorg & welzijn is immers mensenwerk en een juiste match is bepalend voor de kwaliteit die aan cliënten geboden kan worden. Ook hier hebben we weer te maken met veranderende omstandigheden. Een match die enkele jaren geleden nog optimaal was, kan vanwege andere eisen aan competenties nu niet meer passend zijn.

In 2015 kampen instellingen binnen de regio op een aantal plaatsen met boventaligheid. Deze problematiek is zowel voor werknemers als voor werkgevers onwenselijk. Het is goed om daarbij de focus te verbreden. Zo bestaat in de VVT-sector momenteel een tekort aan hbo-verpleegkundigen. Over het algemeen zou je kunnen stellen dat aan de onderkant van de arbeidsmarkt een overschot ontstaat, terwijl aan de bovenkant tekorten ontstaan.

2.4 Maatschappelijke opdracht: Social Return On Investment

Met de invoering van de Participatiewet in 2015, zijn werkgevers verplicht om arbeidsplaatsen te bieden voor mensen met een indicatie sociale werkvoorziening. Mogelijk komt er in de toekomst een verplicht quotum, waar aan voldaan moet worden.

Los van een dergelijk quotum, voelen de werkgevers in de sector zorg & welzijn binnen de regio hier een maatschappelijke opdracht. Nu al moet bij aanbestedingen voor gemeenten 5% besteed worden aan Social Return On Investment. Aangezien tegelijkertijd het aantal arbeidsplaatsen voor lager opgeleiden vermindert, ligt hier een grote uitdaging voor de regio. Daarnaast behoren de cliënten bij sommige instellingen in de regio tot de doelgroep van de Participatiewet. Deze instellingen hebben er dus vanuit dat perspectief ook baat bij om cliënten een passende arbeidsplaats te bieden binnen de regio.

2.5 Zorgprofessional & opleiden

Voor de komende periode (2015-2018) zijn er twee belangrijke uitdagingen waarbij opleiden een grote rol speelt. Allereerst is daar de veranderende aanpak en attitude die nodig is, uitgedrukt in de term “van zorgen voor” naar “zorgen dat”. De organiserende en coördinerende taken voor zorgprofessionals; zorgen dat de regio meer bij de cliënt en omgeving komt te liggen; het samenwerken met mantelzorgers en vrijwilligers. Dit vraagt om competenties die zorgprofessionals tot nu toe minder hoefden aan te passen. ROC's en Hogescholen moeten hier, in samenspraak met werkgevers, op inspringen om helder te krijgen welke competenties in de praktijk vereist zijn en deze opnemen in hun curriculum. Daarnaast speelt nu de vraag hoe de zorg een hoger niveau professionals kan krijgen (hbo), terwijl daar te weinig stageplaatsen voor beschikbaar zijn. Het omscholen van verpleegkundigen die nu nog bij ziekenhuizen werken of het vinden van andere stagevormen kunnen hierbij goede oplossingen zijn.

2.6 Imago: aantrekkingskracht van de sector

Door de omvangrijke bezuinigingen, de extramuralisering en de verminderde werkgelegenheid is de sector niet altijd even positief in beeld gekomen. Bovendien blijkt de aloude baanzekerheid niet langer een vanzelfsprekendheid. Om voor de toekomst voldoende en goed gekwalificeerd personeel te hebben, zal binnen de regio veel aandacht nodig blijven voor het imago. Door de nadruk te leggen op werkzekerheid, gebaseerd op samenwerking tussen werkgevers binnen de regio, is hier winst te behalen. Tevens willen we de behoefte aan mobiele en flexibele werknemers (de werknemers van de toekomst) in imago-campagnes de nadruk geven. Dat sluit goed aan bij de behoeften van de huidige generatie werkzoekenden. Uit onderzoek blijkt dat zij graag diverse ervaringen opdoen, zich niet te snel willen binden aan één werkgever of één vaste werkplek en ook andere arbeidsrelaties overwegen, bijvoorbeeld als ZZP'er. Regionale campagnes zijn overigens zeer effectief, omdat zorgmedewerkers vrijwel altijd werk zoeken binnen de eigen woonregio.

3 VBZ: gedeelde waarden in de regio

De uitdagingen die voor de arbeidsmarkt binnen de sector in onze regio op ons afkomen zijn groot en complex. Dit vraagt in veel gevallen om een regionale aanpak en een gezamenlijk antwoord van de werkgevers. Samenwerking hoeft niet per definitie tot betere oplossingen te leiden, dus samenwerken is geen doel op zich. In dit plan richten we ons vooral op thema's waarbij de meerwaarde van samenwerking binnen VBZ aantoonbaar of in potentie aanwezig is.

De samenwerking tussen werkgevers in de sector kan in potentie tot grote hoogten reiken, zoals de acrobatische menselijke toren op het omslag van dit plan symboliseert. Wat opvalt aan dit beeld, is dat de basis heel stevig is en dat alle leden van de toren elkaar vertrouwen. Verder houden zij elkaar stevig vast, zonder dat zij daarbij verstarren. Je zou kunnen zeggen dat zij de intentie hebben om zich met elkaar te verbinden, opdat dit bouwwerk gestalte kan krijgen. Met dit bouwwerk stijgen zij bovendien boven zichzelf uit. Wat in het beeld misschien niet goed te zien is, maar wat wel is in te denken, is de moeite die het kost om de balans goed te houden. Dit vraagt van alle deelnemers een voortdurend voelen, aanpassen en anticiperen. Al met al staat de foto symbool voor vier V's, die je als gedeelde waarden kunt opvatten en die de basis voor succesvolle samenwerking vormen:

- Vertrouwen
- Verbinding
- Veerkracht
- Verantwoordelijk

Deze V's zijn ook terug te vinden in het recent geformuleerde mission statement van de VBZ. Hierin staat: VBZ wil samen werken aan zorg en ondersteuning voor mensen door mensen midden in de regio Kennemerland, Amstelland en Meerlanden. De gezamenlijke instellingen willen bijdragen aan de kwaliteit van leven in de regio, waarbij zorgkwaliteit voorop staat. De VBZ is hét netwerk voor zorg en ondersteuning in deze regio en fungeert als inspirerende ontmoetingsplek voor alle leden en hun werknemers.

De missie voor de arbeidsmarkt is specifiek: "In het belang van de kwaliteit en de beschikbaarheid van zorg en welzijn optimaliseren van de arbeidsmarkt voor zorg en welzijn in de regio Kennemerland, Amstelland en Meerlanden, zodat er voldoende medewerkers zijn met de juiste bekwaamheid."

Met deze geformuleerde missie nemen de leden niet alleen verantwoordelijkheid voor de zorg binnen de regio, maar ook voor goed werkgeverschap en het bijbehorende werknemerschap. Ook hier passen dus de vier V's:

Vertrouwen: de werkgevers willen naar een basis van wederzijds vertrouwen, zodat kennis gedeeld kan worden en nieuwe initiatieven met een open blik benaderd worden.

Verbinding: uit de missie spreekt duidelijk de intentie om met elkaar een verbinding aan te willen gaan. Tegelijk houdt elke instelling zijn eigen gezicht en zullen er ook veel zaken niet in gezamenlijkheid worden opgepakt. Net als de acrobaten in de toren: dit is geen statisch geheel en elke acrobaat heeft ook weer een eigen leven buiten de verbinding.

Veerkracht: elkaar in gezamenlijkheid ondersteunen bij alle onzekere ontwikkelingen die nu en in de nabije toekomst van invloed zijn op de balans in de regio. Met betrekking tot de arbeidsmarkt dus ook verantwoordelijkheid nemen om met elkaar tekorten of juist boventaligheid, vanuit goed werkgeverschap op te lossen. Diezelfde veerkracht wordt verondersteld bij het werknemerschap, waarbij flexibiliteit en mobiliteit steeds belangrijker worden.

Verantwoordelijk: ieder van de leden voelt de verantwoordelijkheid om voor de regio passende oplossingen te vinden. Daarmee stijgen de leden boven zichzelf en de individuele belangen van de instelling uit en acteren in het belang van cliënten en (toekomstige) zorgprofessionals in de regio.

4 Strategie voor de komende jaren: doelen per thema

Wanneer we kijken naar de regionale samenwerking in de VBZ en de meerwaarde hiervan voor strategisch arbeidsmarktbeleid, dan zijn er globaal drie grote samenwerkingsvoordelen:

- **Gezamenlijke inkoop**
Hierbij kan je denken aan raamovereenkomsten met uitzendbureaus en werving & selectiebureaus. Maar ook de afstemming met opleidingsinstituten is hieronder te vatten. Zo kunnen kwaliteitseisen gesteld worden en wensen met betrekking tot het curriculum, zodat dit optimaal aansluit bij alle ontwikkelingen binnen de sector.
- **Netwerkfunctie**
Instellingen kunnen leren van elkaar door best practices, informatie en ervaringen te delen. Vooral wanneer het gaat over nieuwe ontwikkelingen en wet- en regelgeving kan dit inspirerend en nuttig zijn. Zo hoeft niet ieder het wiel opnieuw uit te vinden.
- **Gezamenlijke constructies inrichten**
Sommige uitdagingen op de arbeidsmarkt in de regio kunnen alleen effectief worden opgelost door samen iets nieuws vorm te geven. Vanuit het verleden is zo de vacaturesite voor de regio ontstaan. Dat is een mooi voorbeeld van een oplossing die alleen goed kan werken als zoveel mogelijk instellingen hierin eigenaarschap tonen.

De afstemming en samenwerking tussen zorgorganisaties en gemeenten

De gemeenten binnen de regio en de lidinstellingen kunnen gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor een gezonde balans op de arbeidsmarkt. Het gaat daarbij zowel om de consequenties van het inkoopbeleid van gemeenten voor de werkgelegenheid in de zorg als de rol van de zorgsector in de regionale arbeidsmarkt.

Binnen de regio hebben de werkgevers te maken met meerdere gemeenten, die ieder nog grotendeels een eigen koers varen. Momenteel is nog niet altijd duidelijk wat de behoeften van de gemeenten zijn als het op het gebied van arbeidsmarkt aankomt. Zeker is wel dat er belangen zijn om de werkloosheid zo laag mogelijk te houden, een aantrekkelijke regio te zijn (ook op het gebied van werkgeverschap) en goed uitvoering te kunnen geven aan de Participatiewet. De gemeente Haarlemmermeer heeft in 2014 al opdracht gegeven om de haalbaarheid van een gezamenlijk mobiliteitsplatform Zorg in de regio te onderzoeken. Ook bij andere gemeenten kan draagvlak voor samenwerking op de regionale arbeidsmarkt getoetst worden.

In deze paragraaf wordt beschreven welke gezamenlijke doelen per thema bereikt zouden moeten worden in de komende jaren. De gezamenlijkheid zit dan altijd in één of een combinatie van bovengenoemde samenwerkingsvoordelen. Allereerst schetsen we wat het ideale “droombeeld” kan zijn en vervolgens benoemen we enkele concrete doelen die bijdragen tot dat ideaalbeeld.

4.1 De medewerker van de toekomst: flexibel en mobiel

Ideaal: elke medewerker binnen de regio heeft een beeld van de eigen competenties en is voortdurend actief om deze competenties verder te ontwikkelen. Daarbij neemt hij de regie over de eigen loopbaan en kan zich makkelijk aanpassen aan nieuwe situaties. De werkgevers in de regio bieden mogelijkheden voor opleidingen, stages, projecten, intervisie en coaching om medewerkers hierbij te ondersteunen.

Concrete doelen:

- Elke medewerker binnen de zorg- en welzijnssector in de regio heeft een up-to-date e-portfolio. Om inzicht in de ontwikkeling van de eigen competenties te krijgen, bestaat de mogelijkheid om een elektronische competentiescan in te vullen.
- Mogelijkheden voor stages en projecten bij de werkgevers zijn centraal beschikbaar, zodat medewerkers ook buiten hun eigen organisatie ervaring op kunnen doen. Werkgevers hebben met elkaar afgesproken dat detacheringen in dit kader praktisch en laagdrempelig worden geregeld.
- Voor medewerkers met loopbaanvraagstukken, die professionele begeleiding nodig hebben en dat niet of onvoldoende binnen de eigen organisatie kunnen krijgen, bestaat een centraal overzicht van begeleiders. Deze begeleiders werken bij collega instellingen of commerciële aanbieders waarmee een raamovereenkomst is afgesloten.

4.2 De werkgever van de toekomst: flexibel en proactief

Ideaal: elke werkgever heeft een duidelijk beeld van het huidige personeelsbestand, zowel kwantitatief als kwalitatief. De werkgevers hanteren Strategische Personeelsplanning (SPP) en werken met scenario's, waarbij jaarlijks een aanpassing plaatsvindt op basis van actuele ontwikkelingen. De plannings worden met elkaar gedeeld, zodat de instellingen elkaar tijdig kunnen ondersteunen en zo voorkomen dat boventalligheid of tekorten ontstaan.

Concrete doelen:

- Alle leden werken met SPP en bureau VBZ maakt jaarlijks een geaggregeerd overzicht voor de regio, gebaseerd op de plannen per instelling.
- Dit overzicht wordt gebruikt in de afstemming met opleidingsinstituten met betrekking tot stage- en leerwerkplekken. Werkgevers kunnen op basis van dit overzicht direct met elkaar schakelen om dreigende tekorten of boventalligheid voor te zijn door werknemers (tijdelijk) uit te wisselen.
- Het lerend netwerk SPP wordt als community voortgezet, zodat instellingen ook van elkaar leren hoe dit instrument optimaal gebruikt kan worden.

4.3 Op het juiste moment de juiste match

Ideaal: wanneer een werkgever een vacature heeft, wordt deze zo snel mogelijk met de juiste persoon ingevuld. Boventallige medewerkers of werknemers die niet langer op de juiste plek zitten vinden op korte termijn een passende positie bij een andere werkgever binnen de regio.

Concrete doelen:

- Alle actuele vacatures van de leden staan op één centrale plek (centrale vacaturebank), zodat potentiële kandidaten bij dat loket terecht kunnen en zelf actief (en selectief) op zoek kunnen gaan. Op grond van een elektronische matching, wordt een eerste selectie gemaakt zodat werkgevers alleen de interessante kandidaten ontvangen.
- Voor instellingen die met searchbureaus of uitzendbureaus willen werken zijn centrale raamovereenkomsten beschikbaar met inkoopvoordeel en kwaliteitscontrole door bureau VBZ.
- Door alle informatie centraal te houden, is er een regionaal inzicht over in- door- en uitstroom binnen de sector. Bureau VBZ kan door middel van jaarlijkse analyses op deze cijfers bijdragen aan de SPP van werkgevers.

4.4 Maatschappelijke opdracht: Social Return On Investment

Ideaal: Niet alleen voldoen de werkgevers in de regio aan de norm die vanuit de Participatiewet wordt gesteld, vanuit maatschappelijke betrokkenheid geven ze een voorbeeld aan andere werkgevers. In die zin is de norm een minimumnorm en nemen de werkgevers hun verantwoordelijkheid. Een aantal lidinstellingen heeft cliënten die tot de doelgroep behoren en die dus binnen de eigen instelling of bij andere instellingen in de regio aan het werk kunnen. In de centrale vacaturebank zijn geormerkte vacatures opgenomen voor deze doelgroep. Tevens hebben mogelijke kandidaten een specifiek voor de doelgroep ontwikkeld portfolio ingevuld. Daar staat onder meer ook in vermeld welke begeleiding door de werkgever geboden moet worden en wat de loonkostensubsidie is.

Concrete doelen:

- Door een community in te richten met deelnemers uit gemeenten, sociaal werkbedrijven en leden van VBZ kan kennis gedeeld worden. Aangezien veel concrete uitwerking rond de Participatiewet nog niet duidelijk is, is deze uitwisseling van belang om voor de toekomst de doelen scherp te krijgen.
- Er is een gezamenlijke pool ingericht van professionele begeleiders die door werkgevers kunnen worden ingezet. Zo hoeft niet elke werkgever specifiek eigen begeleiders op te leiden en in te zetten. De begeleiders kunnen vanuit de leden komen, maar ook vanuit sociaal werkbedrijven.

4.5 Zorgprofessional & opleiden

Ideaal: Elke lidinstelling heeft een duidelijk beeld van de (toekomstige) opleidingsbehoeften. Deze zijn op geaggregeerd niveau voor de regio beschikbaar en worden gebruikt om het aanbod van opleidingsinstituten optimaal te laten aansluiten. Zorgprofessionals zijn in staat om invulling te geven aan de veranderende instelling die van hen gevraagd wordt: omgaan met vrijwilligers/mantelzorgers, van “zorgen voor” naar “zorgen dat”, het werken in zelforganiserende teams, het nemen van eigen regie over de loopbaan.

Concrete doelen:

- De informatie vanuit SPP is vertaald naar strategische opleidingsplannen voor de medewerkers en naar benodigde opleidingsplekken voor nieuwe medewerkers.
- Er zijn concrete afspraken met opleidingsinstituten gemaakt om te zorgen voor aansluiting van het curriculum op de behoeften van de lidinstellingen.
- Leden leveren een overzicht aan van opleidingen, cursussen en trainingen die zij verzorgen. VBZ verzamelt deze opleidingen en stelt ze beschikbaar aan medewerkers van andere lidinstellingen om hierop in te kunnen schrijven.
- Wanneer commerciële partijen worden ingeschakeld, wordt een raamovereenkomst met inkoopvoordeel en kwaliteitscontrole afgesloten.
- Werkgevers maken het mogelijk om medewerkers in de regio op verschillende plekken ervaring op te laten doen, ook gedurende een opleiding.
- Binnen de VBZ zijn communities ingericht om kennis en ervaring uit te wisselen rond actuele thema's. VBZ neemt zoveel mogelijk de rol van moderator in en leden delen met elkaar hun kennis en ervaringen.

4.6 Imago: aantrekkingskracht van de sector

Ideaal: op basis van de behoeften van de werkgevers bestaat een duidelijk beeld van de zorgprofessionals die in de toekomst nodig zijn in de regio. Deze doelgroepen worden aangesproken op hun specifieke drijfveren en kwaliteiten. Voor hen is duidelijk dat de sector geen baanzekerheid biedt, maar wel werkzekerheid kan bieden. Wie houdt van het beeld van de flexibele werknemer voelt zich aangetrokken tot de sector en wil daar graag onderdeel van uit maken.

Concrete doelen:

- Er is een profiel gemaakt van de werknemer van de toekomst voor de sector zorg (op basis van diverse landelijke ontwikkelingen en op basis van SPP). Op basis van dat profiel onderzoeken we hoe deze doelgroep het beste kan worden aangesproken. (stage-opdracht universiteit). Dit werken we uit in een gezamenlijke campagne.
- Studenten op ROC's en HBO's de mogelijkheid bieden om e-portfolio's aan te maken, ten behoeve van de centrale databank. Daarmee betrek je hen tijdig bij de mogelijkheden binnen de sector en kunnen potentiële talenten al in de kandidatenbank worden meegenomen.
- De werkgevers maken het voor medewerkers mogelijk om op veel verschillende plekken ervaringen op te doen. Contractvormen zijn flexibel, werkgeverschap kan gedeeld zijn.
- Er worden geen concessies gedaan aan kwaliteit en competenties van zorgprofessionals. Door met elkaar af te spreken dat die lat hoog ligt, stralen we uit naar de (toekomstige) arbeidsmarkt dat dit een sector is waar je niet zomaar aan de slag kunt. Voor werknemers geeft dat een gevoel van trots, hetgeen bijdraagt aan het positieve imago.

5 Doorkijk naar een bewezen oplossing: variant op Gelders arbeidsmarktmodel

Het is nogal wat, als je de thema's en doelen zo op een rij ziet. Is dit niet te ambitieus en waar te beginnen? Gelukkig zijn in het land al enkele interessante initiatieven genomen, waarbij we hier in elk geval één inspirerend voorbeeld noemen: het Gelders Arbeidsmarkt Model, dat heeft geleid tot de opdracht om een Transitiebedrijf Zorg op te richten.

In de eerste fase zijn professionals van leden en partners van WZW samen gaan werken om werkzekerheid voor talenten binnen hun organisaties te realiseren. Hiermee krijgen ze wortels in elkaars organisatie, beschikken ze over een zeer groot netwerk en expertise vanuit verschillende invalshoeken. Er ontstaat een *pop-up-locatie* waar het op dat moment nodig is. Deze elementen maken het duurzaam, veerkrachtig en betaalbaar.

WZW heeft een digitale backbone ontwikkeld die de werknemer optimaal ondersteunt om zelf de regie te nemen. De transitiekandidaat maakt een persoonlijk e-profiel Dit profiel wordt uitgebreid tot een e-portfolio door de aan het e-profiel gekoppelde persoonlijk ontwikkeldashboard met daarin uitgebreide testmogelijkheden en tips voor ontwikkeling van competenties. Het e-profiel is gekoppeld aan hun vacaturebank. Met het e-profiel kan rechtstreeks gesolliciteerd worden bij een werkgever. Daarnaast heeft WZW een aantal digitale communities gericht op netwerken, kennis uitwisseling etc.

Er wordt inmiddels gewerkt aan een Regionale Arbeids Pool waarin werkgevers hun (tijdelijke) werk en stagevragen delen. Het transitiebedrijf zal hierin optimaal participeren waardoor kandidaten naast hun begeleidingstraject ook werkervaring op kunnen (blijven) doen.

WZW onderzoekt op dit moment ook de mogelijkheid tot het overnemen van werkgeverschap in het Transitiebedrijf.

Met een dergelijke aanpak kan het merendeel van de strategische doelen die hierboven besproken zijn daadwerkelijk worden bereikt. Dit sluit bovendien goed aan bij de gedachten over een Regionaal Mobiliteitsplatform Zorg in de regio KAM.

Om deze oplossing te laten slagen gaan we onderzoek doen naar draagvlak en haalbaarheid.

Bovendien moet aan een aantal randvoorwaarden voldaan worden:

- Zoveel mogelijk leden van de VBZ scharen zich achter het initiatief en willen eigenaarschap tonen. Het moet een besluit van bestuurders zijn. De HR-managers van betrokken instellingen kunnen vervolgens actief aan de slag gaan, met ondersteuning van bureau VBZ.
- De rolverdeling en verantwoordelijkheidsverdeling tussen leden en medewerkers van bureau VBZ is helder omschreven.
- Implementatie en onderhoud van een goed ICT-systeem als ruggengraat voor dit model vergt een financiële investering. Betrokkenen zijn bereid deze investering te doen. Aan bureau VBZ kan gevraagd worden een business case te maken.
- De oplossing heeft een duurzaam karakter en speelt in op de actualiteit. Er is nu bijvoorbeeld sprake van boventaligheid in de regio, maar over enkele jaren kan dit veranderd zijn in een schaarste op de arbeidsmarkt. Het gaat dus vooral weer om de balans van de acrobatische toren.
- De essentie is dat we hiermee dreigende discrepantie van competenties, kennis, schaarste en overvloed voorkomen, nu en in de toekomst.