



# Werkplan 2019

WGV Zorg en Welzijn



## Verantwoording

Antwoorden op de meeste vragen kunnen vaak dicht bij huis worden gevonden, mits je ervoor open staat. De uitspraak “de sleutel van de deur naar de vrijheid zit meestal aan de binnenkant” sluit daarop aan. Het lukt steeds beter om onze eigen barrières te doorbreken. We gaan van een tijdperk van verandering naar een verandering van tijdperk, wordt ons door futurologen voorgehouden. Hoewel, de verandering is een constante. Het is hoogstens de snelheid waarmee veranderingen optreden die opvalt. Zijn wij in staat om dat tempo bij te houden? De vraag alleen al suggereert een zekere passiviteit. Je kunt het ook anders formuleren: zijn wij bereid en in staat om ons steentje bij te dragen aan gewenste en noodzakelijke veranderingen? Die bijdrage is veelal klein en schijnbaar onbeduidend, maar niet zonder effect. Wie een steen in de rivier (ver)legt verandert de stroming.

De transformatie van de sector zorg en welzijn begint al aardig op gang te komen. De continuïteit van de eigen organisatie is voor steeds meer bestuurders niet meer het primaire doel, maar het behalen van de doelen waarvoor de organisatie in het leven is geroepen. Daarmee ontstaat ruimte om de eigen positie ondergeschikt te maken aan een hoger doel. Juist op lokaal/regionaal niveau maakt concurrentie plaats voor samenwerking. Organisch groeiende, dynamische netwerken nemen de plaats in van veelal hiërarchisch gestructureerde en geformaliseerde verbanden. Activiteiten ontstaan waar energie wordt gevonden en gebundeld. Dat kan op het niveau van buurten en wijken, op het niveau van gemeenten, (sub)regio's, alsook landsdelen, of zelfs in grotere verbanden. Zolang maar sprake is van gelijkgestemden en een gedeelde ambitie.

Voor de sector zorg en welzijn geldt dat het lokale, regionale niveau bij uitstek het niveau is waarop partijen acteren en vraagstukken kunnen worden geadresseerd. De continuïteit en kwaliteit van zorg dient overall gegarandeerd te worden. Knelpunten op de ene plaats kunnen niet elders worden opgelost. Ondanks alle (medisch)technologische vooruitgang is en blijft het hart van de sector de relatie tussen de patiënt/client en de zorgprofessional/hulpverlener.

De ontwikkeling van de arbeidsmarkt staat volop in de belangstelling. In het bijzonder als het gaat om het overbruggen van de (dreigende) kloof tussen vraag en aanbod van gekwalificeerde beroepskrachten in zorg en welzijn. Met het oog daarop zijn in het werkgebied van de vereniging Regionale Actieplannen tot stand gebracht (RAAT's), waarvan een jaar later de eerste opbrengsten zichtbaar zijn.

De aanpak via Regionale Actieplannen wordt inmiddels ook door VWS omarmd. Zij vormen een belangrijk vehikel voor de realisering van de doelstellingen van het Landelijk Actieprogramma Werken in de Zorg. Dat kent 3 sporen: meer, beter en anders. Meer waar het gaat om het realiseren van een groeiende instroom in zorgopleidingen; beter waar het gaat om het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en beroepspraktijk; anders waar het gaat om inzet op vernieuwing en innovatie, effectiviteit en preventie.

In de 4 RAAT's in het werkgebied van de vereniging is gekozen voor een 6-tal actielijnen: vergroting van de instroom in het onderwijs gericht op de sector, verhoging van het opleidingsrendement, verbetering van imago en beeldvorming, ontwikkeling van nieuwe combinaties tussen onderwijs en werkveld; goed werkgeverschap (behoud van personeel) en innovatie als instrument om de druk op personele inzet te verlagen.

De term actieplan suggereert een korte termijn focus. In werkelijkheid geeft het eerder de urgentie aan, dan een tijdshorizon. De effecten van veel actielijnen zijn pas op termijn zichtbaar. Dat neemt niet weg dat ook tussentijds voortgang meetbaar is. Daarbij is het goed de actieplannen te plaatsen in de context van de visie van de vereniging en de strategische koers, zoals vastgelegd in het meerjarig beleidsdocument.



De vereniging heeft als doelstelling het bereiken van een situatie waarin sprake is van voldoende en voor hun functie goed toegeruste medewerkers in zorg en welzijn in haar werkgebied. De vereniging is ervan overtuigd dat dit alleen mogelijk is wanneer sprake is van een brede, regionale aanpak, waarbij samenwerking, zowel binnen als buiten de sector, een cruciale voorwaarde is voor succes. Met het oog daarop ziet de vereniging een aantal rollen voor zichzelf weggelegd: het leggen van verbindingen tussen instellingen onderling, alsook tussen het werkveld en andere stakeholders; het verzamelen en ontsluiten van kennis en informatie m.b.t. het Human Capital vraagstuk; het nemen van initiatieven gericht op een goede matching tussen vraag en aanbod in het HRM-domein; het leveren van een bijdrage aan de mogelijkheden van medewerkers om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun blijvende inzetbaarheid. De vereniging verbindt, initieert en faciliteert.

De vereniging kan bij de ontwikkeling en uitvoering van haar activiteiten rekenen op financiële steun van het Ministerie van VWS. Deze middelen komen via Stichting RegioPlus beschikbaar. In RegioPlus-verband wordt, samen met de andere regionale werkgeversorganisatie, een plan voorbereid op basis waarvan VWS gevraagd zal worden de regio's ook na 2019 te blijven ondersteunen. In de beleidsperiode 2016-2019, waarvan nu het laatste jaar ingaat, worden 4 programmalijnen gehanteerd:

1. **Strategisch arbeidsmarktbeleid**
2. **Werven met beleid**
3. **Kwalificeren voor zorg en welzijn**
4. **Beleid duurzame inzetbaarheid**

Afgelopen periode heeft de vereniging ingezet op een verdere (sub)regionalisering. Dat wil zeggen dat bij thema's en activiteiten zoveel mogelijk op het niveau van de subregio's worden opgepakt. De thema's zijn veelal gelijk, maar de uitwerking kan verschillen, net als de gesprekspartners. Vandaar ook dat ervoor gekozen is in het werkplan 2019, zowel de landelijk afgesproken programmalijnen te hanteren, als aan te sluiten bij de RAAT's en de daarin benoemde actielijnen. Dit is uitgewerkt in hoofdstuk 1 tot en met 4. Hoofdstuk 5 gaat in op de interne organisatie en bevat een samenvatting van de verwachte kosten en opbrengsten. Eén en ander is uitgewerkt in de begroting 2019.

Bestuur en directie WGV Z&W



## 1. Strategisch arbeidsmarktbeleid

*De basis voor het handelen van de vereniging ligt in een goede en actuele kennis van de ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt. Het verzamelen, ontsluiten en delen van die informatie is daarom van groot belang. Om effectief te kunnen opereren en gezamenlijk verschil te kunnen maken speelt de vereniging een rol bij het verbinden van mensen, opvattingen en acties. Waar nodig en wenselijk worden projecten geïnitieerd of samen met anderen verder gebracht.*

Via [www.wgvarbeidsmarktinbeeld.nl](http://www.wgvarbeidsmarktinbeeld.nl) wordt informatie per arbeidsmarktregio ontsloten. De vereniging streeft naar een hoge actualiteit en eenduidigheid van informatie, waardoor duiding en onderlinge benchmarking mogelijk is. Het gaat daarbij onder meer om:

1. Gegevens over de omvang van de instroom in opleidingen (RAAT actielijn 1)
2. Opleidingsrendement (RAAT actielijn 3)
3. Instroom, mobiliteit en uitstroom (RAAT actielijn 5)
4. Duurzame inzetbaarheid (RAAT actielijn 5)

Waar mogelijk worden gegevens per RAAT-gebied verzameld en gepubliceerd. In een aantal situaties zal het noodzakelijk zijn uit te gaan van geaggregeerde gegevens op het niveau van het totale werkgebied van de vereniging. De duiding van informatie is minstens zo belangrijk als de ontsluiting van data. Dat geldt zeker voor onderzoek, waarbij sprake is van prognoses en het mogelijk effect van beleid wordt verdisconteerd in cijfers. Onderzoek moet beleidsvorming ondersteunen. Vandaar dat extra ingezet wordt op het comprimeren en visualiseren van de uitkomsten van onderzoek, zodat de essentie ook door beleidsmakers kan worden opgepakt en meegenomen in de beleidsvorming.

Om beter zicht te krijgen op vertrekredenen en werkgevers in staat te stellen hierop beleid te formuleren, neemt de vereniging het initiatief voor uitstroomonderzoek. Ook hier is sprake van een mogelijkheid tot benchmarking tussen (clusters van) instellingen en regio's. Naar verwachting zal zorgkantoor Menzis deelname van de V&V instellingen in Twente en de Achterhoek aan dit onderzoek financieren. De vereniging is voornemens de drempel (voor andere instellingen) om hierop aan te haken zo laag mogelijk te houden.

Naast kwantitatief onderzoek wordt ook ingezet op kwalitatief onderzoek naar vraagstukken rond beleid duurzame inzetbaarheid, innovatiekracht en andere beleidsmatige thema's die voor de Human Capital agenda van de sector van belang zijn.

De vereniging heeft een rol als kennismakelaar, alsook verbindingsofficier. Soms past daarbij het een-op-een gesprek, andere keren juist de rol van 'administrator' van een digitaal kennisnetwerk, soms die van 'facilitator' van een regionaal netwerk.

Dat betekent dat de individuele contacten met bestuurders en staffunctionarissen van lidinstellingen en externe stakeholders worden gecontinueerd. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor de strategisch relatiemanagers. Ook de beleidsmedewerkers die de RAAT's ondersteunen vervullen hier een functie. Vanaf 1 januari 2019 wordt voor elk RAAT-gebied een eigen beleidsmedewerker vrijgemaakt.

Het leer- en ontwikkelhuis van de vereniging biedt leden de mogelijkheid om in een hybride omgeving trainingen en leergangen te volgen, alsook kennis- en leernetwerken te vormen. In de loop van 2018 is gestart met de thema's dynamische personeelsbeleid en strategisch opleidingsbeleid. Het is de bedoeling in 2019 ook kennis en informatie over arbeidsrecht, verzuimbeleid en duurzame inzetbaarheid via het leer- en ontwikkelhuis te ontsluiten en geïnteresseerden met elkaar te verbinden.

Snelle en goede informatievoorziening over de ontwikkelingen in de regio, alsook de activiteiten van de vereniging zijn van groot belang. Daarvoor worden meerdere instrumenten ingezet. Ook in 2019 wordt het



digitale bestuurdersmagazine, dat inmiddels zo'n 1.000 abonnees kent en elk kwartaal wordt uitgebracht, gecontinueerd. Bij belangrijke gebeurtenissen worden persberichten uitgebracht en informatie gedeeld met de volgers van de vereniging op LinkedIn. Ook de website van de vereniging wordt hiervoor gebruikt, terwijl per RAAT een aparte website is opgezet, om partijen in de subregio's met informatie te voeden en op de hoogte te kunnen houden van ontwikkelingen.

Het is de bedoeling in de loop van 2019 de website van de vereniging te vernieuwen zodat een deel van de berichten via een intranet-omgeving, met de leden, kan worden gedeeld. Onderdeel van de plannen is de opzet van een 'dashboard' waardoor leden - real time- voor hen relevante informatie kunnen vinden.

Arbeidsmarktbeleid wordt in toenemende mate op regionaal niveau gemaakt en geïmplementeerd. Dit is ook een belangrijk onderwerp voor de Economic Boards in de verschillende regio's: de Twente Board, de Achterhoek Board; de Economic Board Zwolle en de Economic Board Stedendriehoek. Binnen deze boards wordt gewerkt aan Human Capital Agenda's waar ook personeelsvraagstukken in zorg & welzijn deel van uitmaken. De verbindingen met deze boards en de wijze waarop de sector bij de beleidsvorming betrokken is, verschilt per regio. De vereniging stelt haar kennis en netwerk beschikbaar aan de boards en kan in voorkomende gevallen ook een rol spelen bij de realisering van projecten die door de Boards worden geïnitieerd. De RAAT wordt bij de diverse Boards ook meegenomen bij de opstelling van de regionale arbeidsmarktagenda. In een steeds krappere wordende arbeidsmarkt zal de sector zorg en welzijn ook breder moeten kijken, waarbij zich zowel kansen als bedreigingen voordoen.

In de loop van 2018 is de gemeenschappelijke werkagenda van de vereniging met het onderwijsveld aangepast. De oorspronkelijke agenda kende een looptijd van 2016-2020 en was uitgewerkt in een 8-tal thema's. Geconcludeerd is dat enkele thema's inmiddels voldoende aan bod zijn gekomen, terwijl zich ook nieuwe thema's hebben aangediend en sprake is van de nodige raakvlakken met de RAAT's in de verschillende regio's. Besloten is daarom vanaf 2019 de opzet enigszins te wijzigen. Terwijl de samenwerking inhoudelijk primair op het niveau van de subregio's en RAAT's wordt ingevuld, krijgt het bovenregionaal overleg vooral de functie van denktank, waarbij deelnemers vooral via brainstorm en uitwisseling tot ideevorming moeten komen, die vervolgens binnen subregio's kunnen worden uitgewerkt en toegepast. De vereniging kiest daarbij vooral de rol van facilitator.



## 2. Werven met beleid

*In de loop van het jaar is de krapte op de arbeidsmarkt snel gegroeid. Het aantal baanopeningen loopt op, terwijl het aantal reacties terugloopt. Niet langer de vraag, maar het aanbod is bepalend.*

ZorgSelect heeft een grote naamsbekendheid. De vacaturebank krijgt jaarlijks meer dan 1,5 miljoen bezoekers. Instellingen kunnen vacatures melden en plaatsen op [www.zorgselect.nl](http://www.zorgselect.nl). Het systeem ondersteunt ook het verdere proces (sturen van bevestigingen, uitnodigingen, e.d.). Verwacht wordt dat in 2019 zo'n 6.000 vacatures gemeld en verwerkt zullen worden. Waar in het verleden op functies werd geworven, is inmiddels sprake van een verschuiving naar werving op basis van competentieprofielen (taken/rollen). De software is hierop aangepast, zodat instellingen maatwerk-profielen kunnen maken. Sollicitanten kunnen hierop getest en vervolgens gematched worden. Vacatures kunnen ook doorgeleid worden naar de werkgeversservicepunten van de regionale werkbedrijven. Dit 'ontzorgt' instellingen die dit op basis van SROI-afspraken verplicht zijn te doen. Verwacht wordt dat op deze wijze 2.000 vacatures zullen worden doorgeleid naar werkcoaches.

Naast reguliere vacatures is ook sprake van "klussen en tijdelijke opdrachten". Om daarvoor een platform te bieden wordt een aparte module aan ZorgSelect toegevoegd. Deze 'klussensite' gaat in december 2018 'live' en sluit aan op de toenemende grensvervaging tussen vast- en flexibel personeel. Zorgprofessionals werken niet langer alleen in zorgorganisaties, maar ook in wijkteams en netwerken en zijn soms graag bereid om hun kennis en ervaring ook elders in te zetten. Daarmee worden hun talenten ook optimaal benut. Dit raakt het vraagstuk van poolvorming, onderlinge uitwisseling en detachering, alsook mogelijk gedeeld werkgeverschap. Daarbij liggen vragen niet zozeer op het terrein van de matching van vraag en aanbod, maar op het vlak van planning en organisatie en de arbeidsrechtelijke en fiscale componenten.

Specifiek voor leer-werk plekken is een aparte module aan de vacaturebank gekoppeld, die het mogelijk maakt te komen tot een gemeenschappelijke weving/selectie van kandidaten. Dit maakt het mogelijk om gemeenschappelijk te werven en kandidaten ook te testen op geschiktheid en leervermogen. Hierbij ligt een verbinding met de activiteiten van de regionale contactpunten, in samenhang met de landelijke imagocampagne -IKZorg-, onder de noemer -ontdek-de-zorg-. Binnen het werkgebied van de vereniging worden 4 contractpunten ontwikkeld: elke subregio heeft een eigen contactpunt, waarbij nauw wordt samengewerkt met de relevante stakeholders in de betreffende regio. Naast individuele werkgevers, spelen ook de regionale onderwijsinstellingen een rol en wordt samenwerking en afstemming gezocht met de werkgeversdienstverlening van de regionale werkbedrijven. De vereniging kan komende jaren rekenen op financiële steun van VWS voor de organisatie van de contactpunten.

Transparantie van het aanbod van werk, c.q. opleidingsplaatsen is een belangrijke voorwaarde voor een goede matching. Met het oog daarop neemt de vereniging deel aan een vacaturesite - gekoppeld aan de IKZorg-campagne - waarop geïnteresseerden kunnen zoeken op baanopeningen in hun omgeving, zonder dat zij moeten inloggen in de vacaturesite van de afzonderlijke regio's. Deze site is sinds kort operationeel en laat alle vacatures gemeld bij ZorgSelect en 12 andere regionale vacaturebanken zien.

Het Universitair Innovatielab, opgezet om werkzoekende academici met belangstelling van de sector via innovatie-opdrachten kennis te laten maken met het werkveld, wordt afgebouwd. Door de aantrekkende arbeidsmarkt is het aantal werkzoekende academici sterk gedaald. Bezien wordt of het mogelijk is om in de toekomst Master-studenten via stages/onderzoekopdrachten aan de regio te verbinden. Daarbij gaat het dan niet om vacature-matching, maar ligt de verbinding vooral in de as onderwijs-innovatiekracht.

De kanteling van vraag- naar aanbodsturing betekent dat in toenemende mate ingespeeld moet worden op ondersteuning van de werkzoekende bij het zoekproces. Voor een succesvolle match zijn altijd twee partijen nodig. De vereniging streeft ernaar dat iedereen beschikt over een e-portfolio dat inzicht geeft in de eigen competenties, kwaliteiten en voorkeuren, zodat matching op beschikbare functies mogelijk is.



Werkzoekenden worden op basis van hun e-portfolio en zoekgedrag attent gemaakt op mogelijk passende functies. Gewerkt wordt aan een koppeling met de database van het SBB, waardoor de aansluiting met de bestaande kwalificatiedossiers mogelijk is, bepaald kan worden -op basis van een test/scan - welke deels kwalificaties (nog) behaald moeten worden om op hogere of andere functies ingezet te kunnen worden. De software-faciliteiten worden zoveel mogelijk gratis beschikbaar gesteld. De verwachting is dat eind 2019 25.000 e-profielen zijn aangemaakt, hetgeen matching 'op maat' vergemakkelijkt.

De loopbaanadviesgesprekken en testen, die in het kader van het Sterk-in-je-werk project worden aangeboden, zijn een belangrijk middel om potentiële zij-instromers, herintreders of andere geïnteresseerden te helpen in hun keuzeproces. Gebleken is dat ongeveer 50% van het aantal deelnemers behoort tot de groep potentiële instromers. Bij de andere helft gaat het om mensen die nu werkzaam zijn in de sector en voor een individuele keuze staan over hun (vervolg)loopbaan. In de eerste 2 jaar van dit project ging het in het werkgebied van de vereniging om zo'n 1.800 'in traject genomen kandidaten'. De voorzetting van ervan biedt de mogelijkheid om in 2019 zo'n 1.000 (verkorte) loopbaanadviestrajecten in de regio uit te voeren. Daarbij kan het zowel om werkzoekenden, als werkenden gaan. Specifiek voor de regio Zwolle geldt dat mogelijkheden worden onderzocht om het zorgtrainingscentrum een rol te geven bij de oriëntatie en toeleiding van werkzoekenden naar de sector.

Het doorspelen van baanopeningen naar werkcoaches leidt ertoe dat de regionale werkbedrijven steeds beter zicht krijgen op de mogelijkheden in de sector en daarmee ook kandidaten uit doelgroepen kunnen 'voorsorteren'. Gestreefd wordt naar een verdere verdieping van de samenwerking, zodat niet de vacature maar het arbeidsmarktperspectief leidend wordt en de sector invulling geeft aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en de doelstellingen van het sociaal akkoord ook in Oost Nederland worden gehaald. Oriëntatiebanen bieden de mogelijkheid om potentiële zij-instromers al vanaf de 1e dag een salaris te bieden. De vereniging biedt, waar mogelijk en gewenst, beleidsmatig ondersteuning bij de opzet van projecten en experimenten gericht op 'inclusie'. Actueel is daarbij een project dat hiertoe door de gemeente Enschede samen met het werkveld wordt opgezet.

De keuze voor een opleiding of baan in een specifieke sector wordt beïnvloed door het beeld van de aard van het werk, carrièremogelijkheden, werk- of baan zekerheid, werkplezier, salariëring en waardering en andere factoren. Op regionaal niveau heeft de vereniging hierin een specifieke rol. Zo is -samen met andere regionale werkgeversverenigingen- een lespakket ontwikkeld voor het voortgezet onderwijs. Recentelijk is dit pakket aangevuld met een verdiepende module waarin aandacht wordt geschonken aan de relatie zorg en techniek. Specifiek voor de gehandicaptenzorg wordt door VGN een verdiepende module ontwikkeld, die eveneens aan het pakket zal worden toegevoegd. Begin 2019 komt een lespakket voor basisscholen beschikbaar. Ook dit is door de gezamenlijke regio's ontwikkeld.

Snuffelstages, instellingsbezoeken en gastlessen kunnen hierop een vervolg bieden. Scholen en instellingen zoeken hierover zelf afstemming, waarbij de vereniging enige ondersteuning biedt waar het gaat om coördinatie en het leggen van verbindingen.

De landelijke imagocampagne, geïnitieerd door het Ministerie van VWS, focust vooral op het stimuleren van beroepstrots. De vereniging sluit hierop aan en maakt, waar mogelijk, gebruik van landelijk ontwikkeld materiaal. De vereniging kiest voor een multimediale aanpak. Dat wil zeggen dat naast het gebruik van social media (vloggers) en internet, ook meer traditionele uitingen en activiteiten worden ingezet: van billboards en gedrukte media, tot radiospots en de organisatie van een Open Dag aan het eind van de Week van Zorg en Welzijn (16 maart 2019) past hierin. Eind 2018 is gestart met de training van een eerste groep 'vloggers'. Dit krijgt in 2019 een vervolg.



### 3. Kwalificeren voor zorg en welzijn

*De aansluiting tussen onderwijs en beroepspraktijk is een belangrijk thema. Is sprake van eigentijdse, toekomstbestendige opleidingen, waarvan de inhoud aansluit bij de behoefte? Is de onderwijslogistiek goed afgestemd met het werkveld? Het gaat daarbij om de wisselwerking tussen theorie en beroepspraktijkvorming, alsook om afstemming over de omvang van de instroom, het beschikbare aantal stageplaatsen, de kwaliteit van de stages en de begeleiding.*

Onderwijsinstellingen hebben niet alleen rekening te houden met de wensen van werkgevers, maar ook te maken met keuzevrijheid, recht op onderwijs en de opdracht tot maatschappelijke vorming, naast beroepskwalificatie? Werkveld en onderwijsinstellingen vinden elkaar. Via een gemeenschappelijke werkagenda wordt op strategisch-tactisch niveau afstemming gezocht op thema's die voor alle partijen van belang zijn. Daarbij wordt de gezamenlijk denkkraacht gebruikt, niet alleen op knelpunten op te lossen, maar ook om in gezamenlijkheid vraagstukken te onderzoeken en de toekomst te verkennen.

De vervangingsvraag groeit, terwijl daarnaast -met name in de ouderenzorg- sprake is van uitbreiding van werkgelegenheid. Om daarin te kunnen voorzien dient extra te worden opgeleid. De vraag is alleen: waarvoor en hoeveel? Kennis veroudert snel, functies veranderen en er worden andere eisen aan medewerkers gesteld.

Via het leer- en ontwikkelhuis (hoofdstuk 1) worden instellingen de instrumenten aangereikt waar het gaat om het formuleren van dynamisch arbeidsmarktbeleid, hun visie op opleiden te formuleren, en daarop hun strategisch opleidingsbeleid te baseren. De opzet van het leer- en ontwikkelhuis is zo gekozen dat het mogelijkheden biedt (opleidings-)functionarissen in een netwerk met elkaar te verbinden en vraaggestuurd te ondersteunen. Het leerklimaat in een instelling krijgt steeds meer aandacht.

Via deelname aan projecten, werk- en adviesgroepen wordt een inhoudelijke bijdrage geleverd aan een versterking van het leerklimaat in de instellingen. Daarbij wordt nauw samengewerkt met het onderwijsveld. In 2018 is een 0-meting uitgevoerd om zicht te krijgen op de behoefte in het veld en de huidige stand van zaken. In 2019 zal een 1-meting worden uitgevoerd.

De vereniging levert zelf input bij de ontwikkeling van innovatieprojecten in het onderwijs en speelt een rol bij het betrekken van het werkveld bij de opzet van dergelijke projecten. Momenteel zijn in de regio 4 Rif-projecten gericht op de zorgsector in uitvoering. Het werkveld is hier intensief bij betrokken. De betrokkenheid van de vereniging varieert van deelname in werkgroepen en stuurgroepen, tot deelname in klankbordgroepen of denktanks. Dit met name waar het gaat om de vraag over de wijze waarop de resultaten van de Rif-projecten in de toekomst geborgd moeten worden en dit bestuurlijk, organisatorisch en financieel geregeld moet worden. Nieuwe leerroutes en alternatieve vormen van stage en beroepspraktijkvorming worden bedacht en opgezet. Alleen al in het werkgebied van de vereniging zijn op dit moment al zo'n 28 initiatieven op dit vlak geteld. De rol van de vereniging varieert. Soms is zij aanjager, soms verbinder, soms adviseur, soms penvoerder. Dit afhankelijk van de specifieke situatie.

Samen met Saxion en een aantal Mbo-scholen wordt gewerkt aan de (door)ontwikkeling van Wijklink als community voor wijkverpleegkundigen, studenten en docenten.

Via het SectorplanPlus heeft de vereniging -samen met de andere regionale werkgeversorganisaties- van het Ministerie van VWS financiële ruimte gekregen waarmee instellingen hun opleidingsinspanningen - gericht op het kwalificeren van nieuwe beroepskrachten- kunnen vergroten. Dit via extra inzet op de combinatie leren-werken (BBL/Hbo-duale trajecten), alsook via maatwerk-trajecten. Daarnaast wordt ruimte geboden om meer medewerkers te trainen en op te leiden als werkbegeleider/praktijkopleider. In december 2018 start de inschrijving voor het 3<sup>e</sup> tijdvak, dat op 1 januari 2019 begint. De inschrijving voor het vierde tijdvak start eind 2019. De vereniging is in Oost-Nederland budgetverantwoordelijk en procesondersteuner en tegelijkertijd nauw betrokken bij het landelijk projectmanagement.





Alle zorg- of welzijnsinstellingen in de regio kunnen een beroep doen op de middelen. Voorwaarde daarbij is wel dat de instelling actief deelneemt aan de acties die voortvloeien uit de RAAT in hun regio. De vereniging beschouwt daarbij opleiden als een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid, waaraan alle werkgevers, naar vermogen een bijdrage dienen te leveren. Via een rekeninstrument kunnen werkgevers zich daarbij spiegelen aan een objectieve opleidingsquote. Naarmate meer instellingen dit instrument gebruiken kan deze, in de toekomst, ook als regionale benchmark worden gebruikt en een rol binnen de RAAT gaan spelen.

Om de beschikbare stagecapaciteit optimaal te benutten en de administratieve rompslomp te verminderen is een module m.b.t. de stagelogistiek ontwikkeld en getest. In overleg met het werkveld en scholen worden de mogelijkheden tot uitrol verkend en het gebruik gestimuleerd.

De gemeenschappelijke werkagenda voorziet in een aantal thema's waar het gaat om de afstemming tussen onderwijs en werkveld. De behoefte is uitgesproken om in 2019 in gezamenlijkheid een visie te formuleren op de wat verder weggelegen toekomst van de sector zorg en welzijn. Dit om, op basis van deze gedeelde visie, ook stappen te kunnen zetten waar het gaat om de competenties waarover beroepskrachten in de toekomst moeten beschikken. De uitkomsten daarvan zullen niet alleen vertaald moeten worden in de initiële opleidingen, maar ook in het beleid gericht op leven-lang-leren-en-ontwikkelen. Daarom wordt het wenselijk geacht dat op het netwerk van practoren en lectoren van de onderwijsinstellingen in de regio, ook de universiteiten aanhaken. Wellicht dat het Topfit-project, waarop de Universiteiten van Wageningen, Twente en Nijmegen zijn aangehaakt, hiervoor een mooie kapstok kan bieden. Ook bij initiatieven gericht op Anders Werken en technologische innovatie wordt zoveel mogelijk verbinding gezocht met de kennisinstellingen, waartoe ook Mbo- en Hbo-scholen worden gerekend. Het is daarom de bedoeling de ervaringen, opgedaan in het UIL'en project, te gebruiken bij de opzet van regionale "leerplaatsen".

Gezien de groei van de instroom in de dagopleidingen wordt van instellingen een extra inspanning gevraagd waar het gaat om de capaciteit voor beroepspraktijkvorming. Naast het optimaal gebruik van de beschikbare capaciteit wordt ook gekeken naar de wijze waarop de beroepspraktijkvorming is georganiseerd. Daarbij worden podia geboden voor goede voorbeelden, zoals wijkleercentra; de inzet van ouderejaars bij de begeleiding van eerstejaars; de inzet van oudere medewerkers voor begeleiding; het creëren van leerafdelingen en innovatiewerkplaatsen. Geconstateerd is dat het in toenemende mate niet alleen gaat om de beroepspraktijkvorming voor nieuwe medewerkers, maar ook om het stimuleren van het leven-lang leren van zittend personeel. Zorgtrainingscentra, wijkleercentra en de zorgacademies kunnen daar een belangrijke rol bij spelen.

In 2019 zal extra aandacht worden geschonken aan de tekorten aan specialisten ouderengeneeskunde, het tekort aan GZ-psychologen en doktersassistenten. Hierop worden op diverse plekken in de regio reeds initiatieven ontwikkeld. De vereniging sluit hierbij waar nodig of gewenst aan. Voor gespecialiseerd personeel, zeker waar het gaat om opleidingen die vallen onder het opleidingsfonds, ligt de sturing en regie echter veelal buiten de regio.

Inmiddels zijn er contacten met het VMBO waarbij gekeken wordt naar meer onderwijs in de praktijk. Daarbij wordt aangesloten bij de bestaande netwerken in de afzonderlijke regio's. Zo wordt in de Achterhoek onderzocht hoe het VMBO kan aansluiten bij de wijkleercentra. Ook in de andere subregio's is de aansluiting tussen VMBO en beroepspraktijk een thema.

De landelijke Zorgpact-beweging krijgt een vervolg in onder meer actie-leer-netwerken. Het actie-leren is een goede vorm gebleken om energie te bundelen en partijen ook daadwerkelijk stappen te laten zetten. De vereniging zal, waar mogelijk, gebruik gaan maken van de mogelijkheden voor ondersteuning van regionaal op te zetten actie-leer-netwerken. Het ontbreekt op dit moment echter nog aan zicht op de geboden faciliteiten.



#### 4. Beleid duurzame inzetbaarheid

*Het thema duurzame inzetbaarheid staat hoog op de agenda, waarbij de vereniging bij de opzet en uitvoering van het beleid duurzame inzetbaarheid gebruik maakt van het concept van het Huis van Werkvermogen. In dit model wordt werkvermogen en inzetbaarheid gezien als resultante van een mix waarin gezondheid, competenties, waarden en het werk zelf een rol spelen.*

Aandacht voor de gezondheid en vitaliteit van medewerkers is, zeker in het licht van de stijging van de gemiddelde leeftijd van medewerkers, van groot belang. Arbo- en verzuimfunctionarissen worden daarom met elkaar verbonden, zodat kennisuitwisseling kan plaatsvinden en duidelijk wordt op welke wijze de vereniging ondersteuning kan bieden. Er wordt naar gestreefd de trainingen en leergangen, zoals deze de afgelopen jaren werden verzorgd, komend jaar ook via het leer- en ontwikkelhuis in een meer hybride vorm beschikbaar te stellen, zodat kennisoverdracht en netwerkvorming hand-in-hand kunnen gaan.

Bij het vraagstuk duurzame inzetbaarheid worden meerdere doelgroepen onderscheiden: van bestuurders tot staf- en beleidsfunctionarissen, tot 'eindgebruiker'. Om deze diversiteit aan doelgroepen te kunnen bedienen is, samen met andere regionale werkgeversorganisaties en RegioPlus, een gezamenlijke kennissite ontwikkeld: Blijf inzetbaar. De site is in de loop van 2018 gereedgekomen en zal volgend jaar worden doorontwikkeld. Beschikbare kennis en ontwikkelde instrumenten worden via de site gedeeld en ontsloten.

Fysieke en psychische belasting van medewerkers worden via Gezond & Zeker opgepakt. Naast de landelijke activiteiten die in RegioPlus-verband worden opgepakt, streeft de vereniging ernaar voor ergocoaches en medewerkers met psychische belasting in het takenpakket, één of meerdere activiteiten in de eigen regio te organiseren.

Waar het gaat om veiligheid van medewerkers en cliënten is sprake van een recente ontwikkeling. De Minister van VWS heeft aangegeven deelname van het werkveld aan het Waarschuwingregister van groot belang te achten en verplichtstelling te overwegen. Hoewel de werkgeversvereniging als deelnemer in RegioPlus, medeverantwoordelijkheid draagt voor de instandhouding van het register, staat het bestuur van de vereniging niet achter deze 'systeemoplossing' en geeft zijn de voorkeur aan een op cultuur gerichte aanpak. De campagne gestart onder de titel: Veilige Zorg, dat wil iedereen, wordt gesteund, over de wijze waarop dat bereikt kan worden heeft zij een ander beeld. De vereniging heeft daarom besloten aansluiting bij het register niet actief te zullen promoten, maar instellingen desgevraagd wel te informeren. Aansluiting is een vrijwillige en eigen keuze van de instelling.

Met zorgverzekeraars zijn afspraken gemaakt over extra inzet op preventie en gezondheidsbevordering. De gesloten mantelcontracten bieden medewerkers naast hoge kortingen, ook extra dekking, terwijl de werkgever de beschikking krijgt over budget dat kan worden ingezet in het kader van gezondheidsbevordering voor medewerkers. Kleinere bedragen worden door de vereniging ingezet voor de financiering van gemeenschappelijke activiteiten. In 2018 waren er zo'n 40.000 deelnemers. Het portal dat de werknemers kunnen gebruiken bij de keuze van hun verzekeringspakket, is uitgebouwd met een preventietool, waardoor ook inzicht wordt geboden in de mogelijke dekking van kosten die liggen op het gebied van preventie. Een verkorte versie van de Modi (module duurzame inzetbaarheid) wordt toegevoegd aan de E-portfolio, om daarmee werknemers en werkzoekenden de mogelijkheid te bieden ook zelf regie te nemen voor hun (blijvende) inzetbaarheid.

In november 2018 is het ESF-project duurzame inzetbaarheid onder de titel "Wendbaar aan het Werk" afgesloten. Aan dit project, dat samen met Transvorm (Noord-Brabant) werd opgezet, hebben in totaal 26 instellingen deelgenomen. Recentelijk is via CNV Publieke Zaak een nieuwe aanvraag ingediend voor een vervolg hierop. Daarbij is uitgegaan van een bredere opzet, terwijl ook sprake is van een verdieping. Begin 2019 moet duidelijk worden of deze aanvraag wordt gehonoreerd.



De combinatie werk-privé wordt door de toename van het aantal mantelzorgtaken voor veel medewerkers moeilijker. De werkgever kan hier een positieve bijdrage aan leveren, zo blijkt uit onderzoek. De vereniging streeft er daarom naar dat meer leden hierop gericht beleid gaan ontwikkelen. Onderzocht wordt of het mogelijk is om hiervoor -samen met een aantal collega-regio's- een aantal instrumenten te ontwikkelen, en deze via 'www.blijfinzetbaar.nl' te ontsluiten.

Bij 'employability' gaat het enerzijds om beleidsmatige activiteiten, anderzijds ook om praktisch-operationele dienstverlening. Zo worden in de verschillende regio's "Matchtafels" georganiseerd, waarbij werkgevers onderling vraag en aanbod kunnen afstemmen. Dit biedt mogelijkheden om bij boventalligheid werk-naar-werk trajecten te organiseren.

Het DWSRA-project, dat onder de titel 'Beleef de Zorg' in de regio Zwolle is gestart en tot doel heeft werkenden die een (over)stap in de zorgsector overwegen te ondersteunen in hun keuze, wordt afgebouwd en ingebed in het Sterk-in-je-werk-project.

Gebrek aan kennis leidt vaak tot onzekerheid en daarmee terughoudendheid bij het zetten van stappen. Met het oog daarop is KIEK ontwikkeld (kijken in elkaars keuken). Via KIEK kunnen medewerkers, die een dagje mee willen lopen bij een andere organisatie, worden gematched en is sprake van onderlinge kennisuitwisseling, die een drempelverlagend effect heeft. Dit maakt het keuzeproces gemakkelijker, terwijl het bijdraagt aan onderling begrip, kennisoverdracht en bereidheid tot samenwerking. De vereniging streeft ernaar tijdens de Week van de Loopbaan (in voor- en najaar) enkele honderden matches tot stand te brengen.

Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar de haalbaarheid van uitwisseling, poolvorming, duaal werkgeverschap e.d.. Instrumentontwikkeling en toepassing gaan veelal hand in hand.

Loopbaanadviseurs van ZorgSelect ondersteunen individuele werkgevers bij de herplaatsing (individueel of collectief) van medewerkers, voeren haalbaarheidsonderzoeken uit voor een 2<sup>e</sup> spoor traject en kunnen die ook zelf uitvoeren. Daar waar het gaat om grotere aantallen kandidaten wordt samengewerkt met externe partners, of worden ZZP'ers ingezet.

Een meer proactieve aanpak heeft echter de voorkeur. Hierbij kan het E-portfolio een rol spelen. Het biedt medewerkers de mogelijkheid de eigen competenties in beeld te brengen en op basis daarvan loopbaanstappen te zetten. Het eigenaarschap van het e-portfolio ligt bij de kandidaat zelf. Betrokkene bepaalt aan wie gegevens beschikbaar worden gesteld. Het Loopbaan APK helpt medewerkers na te denken over de toekomst en wordt ook ingezet bij 'Sterk in je Werk'.



## Verwachte kosten en opbrengsten

Met de uitvoering van bovengenoemde activiteiten is een bedrag gemoeid van 3,36 miljoen euro, zo'n € 150.000,- meer dan waar bij de opstelling van de begroting 2018 vanuit gegaan was. Daarmee is sprake van een voortzetting van de groei van zowel baten, als lasten. De stijging is volledig toe te schrijven aan hogere subsidie-inkomsten en daarmee verband houdende uitgaven. Voor 2019 geldt dat nauwelijks vooruit gelopen is op kosten en opbrengsten samenhangend met de uitvoering van het ESF-project duurzame inzetbaarheid. Zowel bij de verwachte inkomsten als uitgaven voor het DWSRA project in de regio Zwolle is uitgegaan van een P.M. post. Dat wil zeggen dat ervan uitgegaan wordt dat alle externe kosten worden gedekt vanuit de subsidieopbrengst. Hoewel op een aantal onderdelen nog sprake is van enkele onzekerheden, is in overleg tussen bestuur en directie besloten enkele extra verplichtingen aan te gaan, die (deels) over de jaargrens heen gaan en waarvoor -ten laste van het resultaat 2018- een voorziening wordt getroffen. Niettemin zal over 2018 toch nog sprake zijn van een positief resultaat.

De personele bezetting blijft in 2019 nagenoeg gelijk. Tegelijkertijd is sprake van voldoende flexibiliteit om toekomstige veranderingen te kunnen adresseren. Materiele kosten die direct samenhangen met de uitvoering van gesubsidieerde projecten zijn apart zichtbaar gemaakt. De overige kosten, d.w.z. kosten die niet direct verband houden met een (gesubsidieerd) project, zijn beperkt tot kapitaalslasten, huisvestings- en bureaunkosten.

De huisvestingssituatie van de vereniging is momenteel onderwerp van gesprek. Dit enerzijds omdat besluitvorming dient plaats te vinden over een mogelijke verlenging van het huurcontract, of over een mogelijke verhuizing. Ook de inrichting van het kantoor is onderwerp van bespreking.

Het blijkt mogelijk de contributie voor 2019 onveranderd te laten. Ook voor 2019 is een sluitende exploitatie voorzien. De verwachting is dat medio 2019 duidelijkheid ontstaat over de gewenste voortzetting van programmatische ondersteuning van het regionaal arbeidsmarktbeleid door het Ministerie van VWS voor de periode 2020-2024. Niettemin wordt het -gezien het toenemende subsidie-afhankelijkheid- wenselijk geacht het positief resultaat 2018 toe te voegen aan het sociaal normvermogen (eigen vermogen) dat nodig is om eventuele toekomstige tegenvallers te kunnen opvangen. Een besluit daarover is echter pas aan de orde wanneer in het voorjaar van 2019 de jaarrekening aan de Algemene Ledenvergadering zal worden voorgelegd.