



HCA ZWF

Human Capital Agenda Zorg en Welzijn Flevoland

Samen op weg naar een gezonde arbeidsmarkt

HCA ZWF 2021-2025

- ⚠ Instream neemt onvoldoende toe om uitstroom op te vangen
 - ⚠ 40% van de werkenden ervaart een hoge werkdruk en ziekteverzuim is hoog (5,7%)
 - ⚠ Aantal openstaande vacatures neemt toe, waarvan meer dan de helft moeilijk te vervullen is
 - ⚠ Impact van corona komt daar boven op, waardoor het ziekteverzuim is gestegen met 1,1%
- Knelpunten zijn:
- ➔ Het arbeidsmarkttekort verdriedubbeld in 2030
 - ➔ Meer zorg te verlenen met minder mensen door toenemende vergrijzing

➔ Oplossen van knelpunten levert Flevoland een gebalanceerde en goed functionerende arbeidsmarkt binnen de zorg en welzijn op en is nodig om verschil te kunnen maken in het verlenen van de juiste zorg op de juiste plek en kwaliteit van zorg te leveren.

Route 1: Instream

Voldoende beschikbare mensen

Doelstellingen instroom

- ➔ 16.800 jongeren enthousiasmeren voor een opleiding
- ➔ 800 leerwerkplekken extra aanbieden
- ➔ 40% meer zij-instromers
- ➔ 200 leerwerkplekbegeleiders opleiden en beschikbaar stellen
- ➔ Twee experimenteertuinen anders omgaan met het functiegebouw opzetten

Route 2: Behoud

Wendbare en vitale mensen

Doelstellingen behoud

- ➔ 10% werknemers niveau 2 en 5% werknemers niveau 3 bijscholen
- ➔ 200 stagiaires en instromers behouden
- ➔ 400 werknemers behouden door aantrekkelijke loopbaanpaden te bieden
- ➔ 600 werknemers behouden door te investeren in leiderschap, vitaliteit en werkplezier

Route 3: Anders Organiseren

Zelfde mensen meer doen

Doelstellingen Anders Organiseren

- ➔ Twee experimenten om deeltijdfactor te verhogen
- ➔ Twee experimenteertuinen of lerende netwerken anders organiseren en verhogen arbeidsproductiviteit opzetten
- ➔ Inzicht en grip krijgen op preventie en het effect hiervan op de arbeidsmarkt

Ambitie 2025:

In Flevoland is het arbeidsmarkttekort voor de zorg en welzijn gelijk gebleven

Regionale Strategische Personeelsplanning

Samenwerking

1. Bestuurlijk netwerk HCA:

- ➔ Besluitvormend
- ➔ Mobiliseren regionaal bestuurlijk netwerk
- ➔ Bestuurlijke lobby

2. Sectortafel Z&W

- ➔ Regie op de uitvoering
- ➔ Aansturing operatie (netwerken)

3. Agendabureau

- ➔ Faciliterend en coördinerend aan sectortafel Z&W
- ➔ Voert regionale personeelsplanning uit
- ➔ Kan een rol spelen in het opstarten van nieuwe projecten

Het tegengaan van het personeelstekort in de Flevolandse sector van zorg en welzijn vraagt:

1. Tripartiete samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijs en overheid (en UWV).
2. Een integrale aanpak waarin verschillende maatregelen in onderlinge samenhang beschouwd worden.
3. Gezamenlijke ambities op drie hoofdthema's: instroom, behoud en anders organiseren gericht op personeelsinzet, arbeidsproductiviteit en het krijgen van grip op systeemverandering.
4. Inzet in verschillende samenstelling van partners op concrete projecten binnen de drie hoofdthema's.
5. Voortdurende bijsturing op basis van inzicht in effectiviteit van de gezamenlijke inzet (middels een regionale strategische personeelsplanning).
6. Van start gaan met een 'coalition of the willing' en uitbreiding van het netwerk zodat alle branches binnen de sector vertegenwoordigd zijn.

Iedere partner die zich hieraan verbindt is daarom bereid om:

1. Een bijdrage te leveren in menskracht, kennis, ambassadeurschap en budget om de agenda uit te voeren.
2. Jaarlijks bestuurlijk te participeren in het netwerk met het oog op monitoring en bijsturing en waar nodig ook in de organisatorische en operationele netwerken.
3. Deel te nemen aan de onderzoeken om de arbeidsmarktsituatie goed in beeld te houden (in ieder geval de vacaturepeiling en uitstroomonderzoek).
4. Gegevens over de voortgang en resultaten van projecten vast te leggen, te delen en met elkaar te bespreken (uiteraard mits kosten hiervoor proportioneel zijn en met waarborg van privacy).
5. Bijsturing op 'eigen' projecten te overwegen, als dat leidt tot verbetering van de arbeidsmarktsituatie in Flevoland.
6. Niet te concurreren met andere Flevolandse zorg- en welzijnsorganisaties op arbeidsvoorwaarden.



Inhoudsopgave

Samenwerkingsverklaring					6
1.	Inleiding				7
2.	Opgave				8
	2.1 Context				8
	2.2 Urgentie				9
	2.3 Opgave				11
3.	Visie				11
4.	Ambitie en doelstellingen				12
	4.1 Ambitie				12
	4.2 Doelstellingen				13
	4.2.1 Instroom				13
	4.2.2 Behoud				13
	4.2.3 Anders organiseren				13
5.	Werkwijze				14
	5.1 Projecten				14
	5.2 Monitoring				15
	5.2.1 Regionale arbeidsmarktopgave				15
	5.2.2 Monitoren op doelstellingen HCA ZWF				15
	5.2.3 Monitoren voortgang projecten				15
6.	Randvoorwaarden				16
7.	Governance				17
8.	Financiën				19

Samenwerkingsverklaring

De HCA ZWF is een samenwerking van werkgevers, overheid en onderwijs. Daar waar de belangen voor de overheid liggen op het gebied van instroom – alle mensen aan het werk – ligt de grootste uitdaging in de sector op het behouden van mensen en het vinden van structurele oplossingen door anders te organiseren. Onderwijs speelt een belangrijke rol om daar waar mogelijk mensen verkort en op maat in te laten stromen. En om Leven Lang Ontwikkelen van professionals mogelijk te maken. Het is in de HCA ZWF dat deze belangen samen komen en in elkaars verlengde komen te liggen. Samen pakken we de arbeidsmarktuitdagingen aan en zorgen we ervoor dat de Flevolandse Zorg en Welzijnssector toegankelijk en betaalbaar blijft voor iedere inwoner.

Het tegengaan van het personeelstekort in de Flevolandse sector Zorg en Welzijn vraagt:

1. Tripartiete samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijs en overheid (en UWV).
2. Een integrale aanpak waarin verschillende maatregelen in onderlinge samenhang beschouwd worden.
3. Gezamenlijke ambities op drie hoofdthema's: instroom, behoud en anders organiseren gericht op personeelsinzet, arbeidsproductiviteit en het krijgen van grip op systeemverandering.
4. Inzet in verschillende samenstelling van partners op concrete projecten binnen de drie hoofdthema's.
5. Voortdurende bijsturing op basis van inzicht in effectiviteit van de gezamenlijke inzet (middels een regionale strategische personeelsplanning).
6. Van start gaan met een 'coalition of the willing' en uitbreiding van het netwerk zodat alle branches binnen de sector vertegenwoordigd zijn.

Iedere partner die zich hieraan verbind is daarom bereid om:

1. Een bijdrage te leveren in menskracht, kennis, ambassadeurschap en budget om de agenda uit te voeren.
2. Jaarlijks bestuurlijk te participeren in het netwerk met het oog op monitoring en bijsturing en waar nodig ook in de organisatorische en operationele netwerken.
3. Deel te nemen aan de onderzoeken om de arbeidsmarktsituatie goed in beeld te houden (in ieder geval de vacaturepeiling en uitstroomonderzoek).
4. Gegevens over de voortgang en resultaten van projecten vast te leggen, te delen en met elkaar te bespreken (uiteraard mits kosten hiervoor proportioneel zijn en met waarborg van privacy).
5. Bijsturing op 'eigen' projecten te overwegen, als dat leidt tot verbetering van de arbeidsmarktsituatie in Flevoland.
6. Niet te concurreren met andere Flevolandse zorg- en welzijnsorganisaties op arbeidsvoorwaarden.

1. Inleiding

De sector Zorg en Welzijn is in meerdere opzichten een belangrijke sector voor Nederland. Voor het welzijn van de Nederlandse bevolking, maar zeker ook voor de werkgelegenheid. De sector biedt werk aan 1,4 miljoen mensen, dat is bijna 16% van de totale werkgelegenheid in ons land. De afgelopen jaren heeft de sector echter te maken met verschillende uitdagingen die het optimaal functioneren van de zorgverlening en de aantrekkelijkheid van het werken in de zorg beïnvloeden.¹ Personeelstekorten in de zorg kunnen in de nabije toekomst wel eens de meest bepalende factor zijn voor toegankelijke zorg en welzijn in Flevoland. Onaangekondigd kregen we daarvan een 'sneak-preview' in de coronacrisis, waarin het personeelstekort pijnlijk zichtbaar werd. Als we niets doen komt het er kortgezegd op neer dat het tekort in Flevoland van 1.500 werknemers nu zal zijn opgelopen tot 4.700 in 2030.² Het tekort in Flevoland stijgt veel harder dan in de omliggende regio's en naast de VVT, de ziekenhuizen en de GGZ zullen ook de tekorten in een aantal andere branches (bijvoorbeeld huisartsen) aanzienlijk zijn. De cijfers wijzen uit dat instroom van jongeren uit het onderwijs dit tekort onmogelijk kan voorkomen, er is veel meer nodig.

De afgelopen jaren heeft de Flevolandse Zorg en Welzijn sector de krachten gebundeld in het RAAT-netwerk (Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten), waarbinnen werving en behoud van personeel voor de sector centraal staat en waarin ook landelijke ontwikkelingen als de flexibilisering van onderwijs een plek hebben.³ Met het aflopen van RAAT in zicht,

hebben de betrokkenen de ambitie uitgesproken de regionale samenwerking te continueren en naar een volgend niveau te brengen. Met de actiegerichte provinciale Human Capital Agenda Zorg en Welzijn (HCA ZWF) willen we het tij keren met een samenhangend pakket van ingrepen gericht op instroom, behoud en anders organiseren van de sector en de zorg.

Met de HCA ZWF bouwen en verstevigen we een tripartiete samenwerking, waarin de zorg- en welzijnsinstellingen (werkgevers) met elkaar, het onderwijs én de overheid samenwerken om te voorzien in de behoefte binnen de provincie. De wens daarbij is om de bestuurlijke daadkracht te vergroten en vooral om concreet te worden: concrete stappen te zetten met elkaar en te 'doen'. Met de HCA ZWF gaan we daarom direct over op actie: een 'Gideonsbende' of coalition of the willing die in een lerende aanpak aan de slag gaat met een aantal concrete samenwerkingsacties en activiteiten. We zetten door wat goed loopt en stellen bij waar nodig. Samen op weg naar balans op de arbeidsmarkt Zorg en Welzijn.

1 - 'Aan de slag voor de zorg. Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt', SER (2021)

2 - Arbeidsmarktpublicatie 'Ontwikkelingen in de Flevolandse arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn', CMO Flevoland-Zowelwerk, (2021)

3 - 'Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten. Samen een toekomstbestendige sector Zorg & Welzijn', RegioPlus (2016)

2. Opgave

2.1 Context

De sector Zorg en Welzijn is in transitie. Een transitie die zich kenmerkt door het verplaatsen van zorg (dichtbij als het kan, verder weg als het moet), het voorkomen van zorg (meer inzet op preventie en lichtere zorg, waarbij aandacht is voor gedrag en leefstijl) en het vervangen van zorg (innovatie en digitalisering). En een transitie die grote invloed op de arbeidsmarkt heeft. De focus op preventie wordt groter, evenals de behoefte aan het verlenen van zorg dichtbij de zorgvrager. Digitalisering en technologisering hebben daarnaast grote invloed op hoe het werk in de zorg wordt gedaan. Deze ontwikkelingen vragen deels andere kennis en vaardigheden, zo verschuift de focus steeds meer naar preventie en wordt het werk bijvoorbeeld steeds meer persoonsgericht dan taakgericht benaderd. De wendbaarheid en flexibiliteit van zorgmedewerkers wordt daardoor steeds belangrijker. Deze ontwikkelingen spelen tegen een achtergrond van een stijgende zorgvraag, als gevolg van een ouder wordende bevolking. In Flevoland neemt het aantal 65-plussers toe van ruim 60.000 nu (2021) naar ruim 90.000 in 2030.

Sinds 2018 wordt in het kader van RAAT door Flevolandse zorg- en onderwijsorganisaties samengewerkt aan het gezamenlijk werven van personeel en inzet op behoud van professionals. In opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft de commissie Werken in de Zorg onder voorzitterschap van Doekle Terpstra deze aanpak en de samenwerking in de coronacrisis geanalyseerd. De commissie concludeert (februari 2021) dat er veel inspanningen zijn geleverd, maar dat dit niet genoeg is: het transformeren van de arbeidsmarkt in de zorg kan alleen samen en in hogere versnelling. De commissie zoomt in op vier thema's: behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals, onderwijsvernieuwing en leven lang ontwikkelen,

sociale en technologische innovatie en anders besturen. Dat vraagt een gezamenlijke en regionale inspanning van zorg- en welzijnsorganisaties, de sectororganisaties, het onderwijs, systeempartijen, overheden en de zorgverzekeraar. De SER biedt in haar arbeidsmarktadvies 'Aan de slag voor de zorg' (april 2021) een actieagenda met een handelingsperspectief voor al deze partijen.

Naast inzet op instroom en behoud van personeel is er na RAAT dus een stevige focus bijgekomen op het anders organiseren van de zorg. De noodzaak hiertoe blijkt ook uit de Flevolandse cijfers: we moeten samen zorgen dat er ook minder personeel nodig is, want alleen met instroom en behoud redden we

het niet. VWS oriënteert zich momenteel op een nieuw actieprogramma als opvolger van RAAT. De verwachting is dat ook in dat actieprogramma volop aandacht zal zijn voor anders werken en anders organiseren. Met de HCA ZWF 2021-2025 loopt Flevoland hierop vooruit. Naast instroom en behoud staat 'anders organiseren' in deze HCA ZWF centraal.

In Flevoland worden verschillende initiatieven ondernomen, die elkaar versterken. De Sectortafel Zorg en Welzijn van het Regionaal Werkbedrijf Flevoland, is in juni 2021 van start gegaan en focust binnen dit spectrum op het vergroten van de instroom in de sector. De Zorgtafel werkt aan het duurzaam en integraal anders organiseren van het zorglandschap op de thema's chronische zorg, acute zorgketen, zorg en ondersteuning van ouderen, psychische kwetsbaarheid en de gezonde inwoner. En in het Gezamenlijk Regioperspectief 'Gezondheid en Zorg in Flevoland' (2021) wordt vastgesteld dat het moeilijk vullen van vacatures van invloed is op alle vijf deze thema's en dat een concrete verbinding met de opgaven op de arbeidsmarkt cruciaal is. Die verbinding met de arbeidsmarkt legt de HCA ZWF door een regionale strategische personeelsplanning (op basis van recente arbeidsmarktanalyse) op te zetten. Het thema 'anders organiseren' wordt binnen de HCA ZWF, onder andere, in het licht van de thema's van de Zorgtafel beschouwd.

2.2 Urgentie

Tot vorig jaar was het arbeidsmarkttekort in Flevoland (hoewel wezenlijk) relatief laag ten opzichte van andere regio's. De meest recente prognose van ABF Research laat zien dat dit vanaf 2024 dreigt te kantelen. De verhouding tussen het aantal vacatures en het aantal werkzoekenden in onze regio is momenteel gelijk aan het landelijke gemiddelde (139 vacatures op 100 werkzoekenden). Vanaf 2024 is de verwachting dat deze verhouding in Flevoland erger verslechtert dan landelijk (303 vacatures op 100 werkzoekenden in Flevoland, t.o.v. 186 vacatures op 100 werkzoekenden landelijk). Flevoland heeft daarbij te kampen met twee uitdagingen: er is in breder perspectief een noodzaak om de regio aantrekkelijker te maken als woon- en werkomgeving en tegelijkertijd zijn de arbeidsvoorwaarden in andere regio's (zoals de Randstad) gunstiger, wat de uitdaging om mensen naar de regio te trekken groter maakt. Er is op dit moment een tekort van circa 1.500 arbeidskrachten in de sector in Flevoland. Dit tekort zal de komende jaren naar verwachting toenemen tot circa 4.700 in 2030.

Vijfpuntenagenda van de SER voor verbetering:

1. Professionele ruimte van en voor medewerkers: vergroot het vertrouwen van werkgevers, overheid en zorgverzekeraar.
2. Verbetering van mogelijkheden voor scholing, ontwikkeling en loopbaan.
3. Behoud van medewerkers: aandacht voor werkdruk & starters.
4. Waardering van en zeggenschap voor medewerkers door overheid en bestuurders.
5. Technologische en sociale innovatie: de sector krijgt het advies tot het oprichten van regionale samenwerkingsverbanden en innovatielabs die kennis van technologische en sociale innovatie en de rol en positie van zorgprofessionals daarin delen en verder ontwikkelen. Het advies aan het systeem en de overheid is te komen tot een investeringsagenda voor technologische innovatie.



De urgentie van de situatie in Flevoland laat zich vangen in cijfers met betrekking tot vier grote aandachtspunten:

1. Instroom is toegenomen, maar dat is niet genoeg om uitstroom te compenseren.

De **instroom** van werknemers is de afgelopen jaren ongeveer verdubbeld:

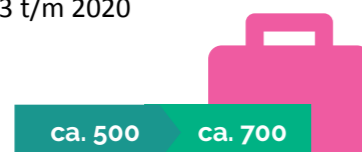
Aan de andere kant zien we dat **uitstroom** naar buiten de sector iets is gedaald de afgelopen jaren:



4 op de **5** mensen die uitstromen naar een andere sector geeft aan wel weer in de zorg- en welzijnssector te willen (blijven) werken. De meest genoemde vertrekredenen hebben te maken met loopbaanmogelijkheden (**18%**), uitdaging in het werk (**17%**) en de manier van werken en aansturing (**15%**). Opvallend is dat ruim een kwart (**28%**) van de uitstromers vertrekt in hun eerste werkjaar.

2. Groeiend aantal vacatures

Het aantal openstaande vacatures is in de periode van 2013 t/m 2020 toegenomen van:



3. Moeilijk vervulbare vacatures



Ruim de helft (**56%**) van deze vacatures is lastig te vervullen

Alle branches krijgen te maken met arbeidsmarkttekorten, maar tekorten nemen vooral toe binnen

- verpleging en verzorging (**ruim 2.000**)
- thuiszorg (**ca. 1.000**)
- ziekenhuiszorg (**ca. 400**).

Dit zijn de branches waar we ook nu al tekorten zien en waar veel lastig te vervullen vacatures zijn (**41% - 65% van de vacatures**). Ook de binnen geestelijke gezondheidszorg (**50%**) en de eerstelijnszorg (**40%**) zijn deze percentages hoog.

Verder zijn in kleinere branches de tekorten in absolute zin misschien niet zo hoog, maar kan er relatief gezien wel sprake zijn van een groot tekort. Bij huisartsenpraktijken in Flevoland wordt in 2030 een arbeidsmarkttekort verwacht van **15%** tot **30%** in 2030³.

4. Hoge werkdruk



39% van de werknemers ervaart eind 2020 een grote werkdruk

Het ziekteverzuim in de sector is hoog. Het landelijke beeld eind 2019 laat een percentage van **5,7%** in de sector, ten opzichte van **4,4%** over alle sectoren. Binnen verpleging en zorg met overnachting is het percentage nog hoger: **6,8%**.

De impact van corona op de ervaren werkdruk komt hier bovenop, wat zich vertaalt in de verzuimcijfers van eerste kwartaal 2021, die verder gestegen zijn naar **6,8%** in de sector, **4,8%** over alle sectoren en **8,6%** binnen verpleging en zorg met overnachting.

2.3 Opgave

De transitie in de zorg en de (aankomende) tekorten vragen erom meer zorg te verlenen met minder mensen. De impact van corona op de arbeidsmarkt en de sector vergroot daarnaast de behoefte aan (goed geschoold) personeel en creatieve oplossingen voor het verlenen van kwalitatief goede zorg. Nu, in een tijd waarin het systeem overbelast is, maar ook met oog

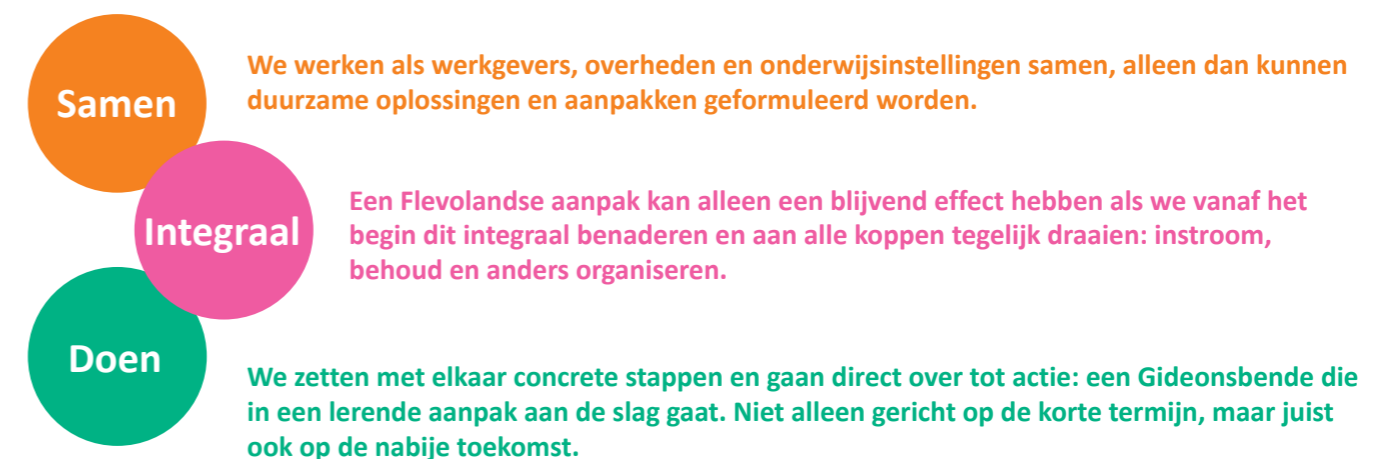
voor de wereld na corona. Actie is geboden. Daarbij is een continue focus op strategisch HRM-beleid en de ontwikkeling en opleiding van werknemers van belang. Evenals aandacht voor het vergroten van de instroom van nieuw personeel en het behouden, trekken en binden van meer medewerkers, die goed toegerust zijn en tevreden met hun werk in de zorg.

3. Visie

De regio werkt hard aan het in goede banen leiden van de transitie in zorg en welzijn, welke directe impact heeft op de arbeidsmarkt. Zo vraagt de groeiende inzet op preventie een andere opstelling van zorgmedewerkers, maar ook een andere resultaatsturing door werkgevers. De zorg dichtbij willen brengen en houden, terwijl er sprake is van tekorten op de arbeidsmarkt, vraagt om creatieve oplossingen, bijvoorbeeld door woonconsulenten van woningbouwcorporaties te voorzien van een bredere zorgachtergrond. En de extra aandacht voor psychische kwetsbaarheid vraagt om de inzet van psychisch verpleegkundigen in de VVT. Naast de bredere arbeidsmarkt gerelateerde vraagstukken vergroten regio specifieke ontwikkelingen, zoals het faillissement van de IJsselmeerziekenhuizen, de naderende (forse) vergrijzing, een bovengemiddelde instroom in de acute zorgketen en een bovengemiddeld bezoek aan de huisarts (in Lelystad 29% hoger dan gemiddeld) de druk op de arbeidsmarktsituatie in de regio. De branches waar stappen gemaakt moeten worden, zijn juist ook de branches die nu al te kampen hebben met tekorten en lastig vervulbare vacatures.⁴

Voldoende goed opgeleide, beschikbare en gemotiveerde zorgmedewerkers zijn onontbeerlijk om in te spelen op alle ontwikkelingen en (gewenste) veranderingen. Een gebalanceerde en goed functionerende arbeidsmarkt binnen de sector is nodig om verschil te kunnen maken in het verlenen van de juiste zorg op de juiste plek en kwaliteit van zorg te

leveren. Om dit te bewerkstelligen moeten we lef tonen, durven experimenteren en vanuit de behoefte en competenties van mensen durven denken. Een goed functionerende arbeidsmarkt is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een verantwoordelijkheid die we nemen met de HCA ZWF en die we baseren op drie uitgangspunten:



3 - In deze prognoses is al rekening gehouden met extramuralisering en de impact van corona.

4 - Regiobeeld Flevoland en Noordwest Veluwe, Zilveren Kruis (april 2020).

4. Ambitie en doelstellingen

4.1 Ambitie

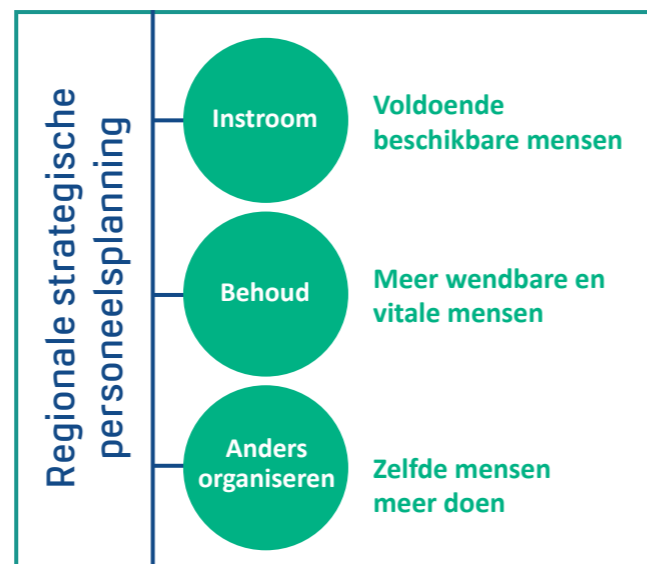
De HCA ZWF staat aan de lat om een goede balans te realiseren tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt van gezondheid, zorg en welzijn in Flevoland. Dat is onze ambitie. En we zijn al goed op weg; de samenwerking die is opgebouwd gedurende de RAAT-periode en de activiteiten gericht op het werven van jongeren, zij-instromers en herintreders zijn daar voorbeelden van.

Om een goede balans te realiseren moeten we het arbeidsmarkttekort in de regio tackelen en samen extra stappen zetten. De regio kent nu een arbeidsmarkttekort van 1.500 dat, als we niets extra doen, naar verwachting oploopt naar een tekort van 4.700 in 2030. Het hoofddoel van de HCA ZWF is daarom ook:

Doel
Voorkomen dat het arbeidsmarkttekort verder is toegenomen in 2025

Hierbij is actie geboden op drie fronten: instroom, behoud en anders organiseren. Deze thema's vormen binnen de HCA ZWF de drie actielijnen, waarop doelen gesteld worden voor de periode van 2021 tot en met 2025 en die we integraal oppakken. Want alleen als we de thema's in samenhang benaderen, kunnen we een effectief verschil maken. De drie thema's worden dan ook in samenhang in beeld gebracht met de

Regionale Strategische Personeelsplanning (RSPP). Op deze manier meten we niet alleen de effectiviteit van projecten, maar ook de bredere impact die we maken op het Flevolandse zorglandschap.



4.2 Doelstellingen

We gaan samen aan de slag aan de hand van een integrale aanpak. Waar we op inzetten, hebben we geformuleerd in twaalf doelen, verdeeld over de drie actielijnen.

4.2.1 Instream

De eerste route is het bevorderen van instroom in de sector. Daarbij kan gekeken worden naar twee groepen: instroom van jongeren (via opleiding) en zijinstroom. De doelstellingen op instroom zijn:

1. Enthousiasmeren van 4.200 jongeren per jaar voor opleidingen en een carrière in zorg en welzijn.
2. Aanbieden van 200 leerwerkplekken extra per jaar.
3. Vergroten van het aantal zijinstromers met 40%, van 1.000 in 2021 naar 1.400 per jaar in 2025.
4. Opleiden en beschikbaar stellen van 200 leerwerkplekbegeleiders om jongeren en zijinstromers een goede start op de werkplek te laten maken.
5. Opzetten van twee experimenteertuinen gericht op anders omgaan met het functiegebouw om de vraag naar verzorgende niveau 3/4 te verkleinen.

4.2.2 Behoud

Bevorderen van instroom alleen is niet genoeg – op basis van het rendement van opleidingen in de sector zijn er 800 leerlingen extra nodig om 500 extra leerlingen in te laten stromen in een baan binnen de sector in de regio. Uitgaand van het arbeidsmarkttekort zijn er zo'n 5.000 extra leerlingen nodig, terwijl er op dit moment 5.800 16-jarigen in heel Flevoland zijn. De tweede route richt zich daarom op behoud van mensen voor de sector.

1. Bijscholen van 10% van de werknemers niveau 2 in de sector naar niveau 3 en 5% van de werknemers niveau 3 naar niveau 4.
2. Behouden van 50 stagiaires en instromers per jaar, die niet op hun plek zijn bij de organisatie waar ze binnenkomen, door ze direct door te verwijzen en te plaatsen bij andere organisaties in de sector.

3. Behouden van 100 uitstromers per jaar, door aantrekkelijke loopbaanpaden te bieden en in te zetten op leven lang ontwikkelen.
4. Behouden van 150 uitstromers per jaar, door te investeren in leiderschap, vitaliteit en werkplezier.

4.2.3 Anders organiseren

De regio heeft te maken met een arbeidsmarkttekort in de sector Zorg en Welzijn dat niet op te lossen is met alleen het bevorderen van instroom en het maximaliseren van het behoud van werknemers voor de sector. Er ligt een noodzaak om structurele oplossingen te verzinnen en de sector anders te organiseren. Anders organiseren kan op heel veel manieren vorm worden gegeven. Om hier ruimte voor te creëren, worden binnen de HCA ZWF doelen gesteld op het gebied van experimenteren en leren van experimenten.

1. Het uitvoeren van twee experimenten om de deeltijdfactor te verhogen.
2. Opzetten van twee experimenteertuinen en/of lerende netwerken gericht op anders organiseren (digitaal, sociaal) om de arbeidsproductiviteit te verhogen.
3. Inzicht krijgen in en grip krijgen op systeemveranderingen gericht op thema's als preventie en de effecten daarvan op de arbeidsmarkt.



5. Werkwijze

De betrokkenen binnen de HCA ZWF zijn eraan gecommiteerd aan de slag te gaan: we staan voor onze visie van 'samen, integraal, doen'. Ook in de uitvoering. We werken open en transparant samen, waarbij we over onze eigen organisatie heen stappen en elkaar niet beconcurreren (bijvoorbeeld op arbeidsvoorwaarden). We slaan de handen ineen in een integrale aanpak op drie thema's, waarbinnen we concrete projecten opzetten en uitvoeren om onze ambitie te verwezenlijken en een gezonde arbeidsmarkt voor Zorg en Welzijn in Flevoland te realiseren.

We gaan daarbij uit van een lerende aanpak: we hoeven nog niet vooraf alles te weten, maar ontdekken gaandeweg wat werkt en wat niet werkt. We leren van succes en we leren van worstelingen. Daarbij stellen we ons flexibel op; we durven keuzes te maken als activiteiten niet voldoende blijken bij te dragen aan het bereiken van onze doelstellingen en durven onze strategie aan te passen als dat nodig is. Daarbij laten we de prioritering en focus variëren per subregio en branche, zodat de aanpak het beste aansluit op de behoefte.

5.1 Projecten

Om de doelstellingen van de HCA ZWF te bereiken, worden er verschillende projecten uitgevoerd. Deze projecten bevinden zich in verschillende stadia: we hebben projecten die al lopen en die we voortzetten of doorontwikkelen, projecten die in de startblokken staan en gewenste projecten die we op langere termijn willen gaan opstarten. Passend bij de lerende aanpak die de HCA ZWF volgt, blijven we openstaan voor wijzigingen in de projecten, het toevoegen van nieuwe projecten en indien nodig het verkleinen of stopzetten van projecten. Het belangrijkste uitgangspunt is dat de projecten daadwerkelijk moeten bijdragen aan het behalen van de doelstellingen en dus impact maken.

We starten de uitvoering van de projecten op basis van de prioriteiten die gesteld zijn in het werkatelier van juni 2021, waarbij de aanwezigen de volgende doelstellingen van de HCA ZWF hebben geselecteerd als de belangrijkste doelstellingen om de meest urgente problemen op te lossen.

De focus ligt hiermee op verbeteren en versterken van de instroom en anders organiseren als meest urgente zaken om aan te pakken. Van de beoogde projecten worden, naast de projecten die al lopen, de projecten die het meeste bijdragen aan de hierboven genoemde doelstellingen als eerste opgepakt.

In de uitvoering maken we onderscheid tussen de korte en de langere termijn. In 2021-2022 zetten we in op het snel uitzetten van activiteiten en experimenten, zodat we de gezamenlijke leercyclus direct starten. Covid-19 speelt een belangrijke rol in de uitdagingen die het meest urgent zijn en zal dan ook aandacht krijgen in de eerste periode. Vanaf 2023 focussen we op de lessen die we geleerd hebben uit de eerste periode en bouwen we voort op wat werkt.

De doelstellingen met de hoogste prioriteit:

1. Enthousiasmeren van 4.200 jongeren per jaar voor opleidingen en een carrière in zorg en welzijn.
2. Opscholen van 10% van de werknemers niveau 2 in de sector naar niveau 3 en 5% van de werknemers niveau 3 naar niveau 4.
3. Behouden van 50 stagiaires en instromers per jaar, die niet op hun plek zijn bij de organisatie waar ze binnenkomen, door ze direct door te verwijzen en te plaatsen bij andere organisaties in de sector.
4. Het uitvoeren van twee experimenten om de deeltijdfactor te verhogen.
5. Opzetten van twee experimenteertuinen en/of lerende netwerken gericht op anders organiseren (digitaal, sociaal) om de arbeidsproductiviteit te verhogen.
6. Inzicht krijgen in en grip krijgen op systeemveranderingen gericht op thema's als preventie en de effecten daarvan op de arbeidsmarkt.

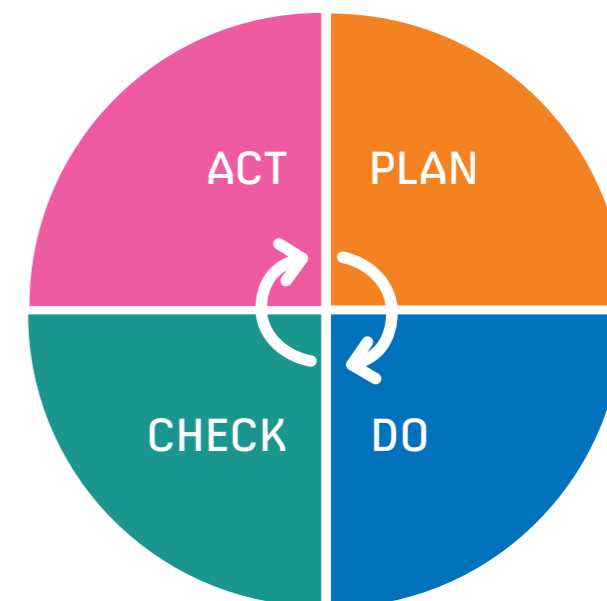
5.2 Monitoring

Een omvangrijk programma met een veelheid aan betrokken partners en concrete doelstellingen die behaald moeten worden, vraagt om regelmatige reflectie en een goede monitoring. Alle thema's en activiteiten binnen de HCA ZWF komen samen in de Regionale Strategische Personeelsplanning (RSPP), die de projecten beschouwt in samenhang met elkaar en met de doelstellingen en visie die ten grondslag liggen aan de HCA ZWF.

De monitoringsstrategie past bij de lerende aanpak waar we voor gekozen hebben: er wordt gebruik gemaakt van de bekende Plan-Do-Check-Act cyclus, waarbij uitgegaan wordt van een plan (HCA), er gestart wordt met de uitvoering (Do), de voortgang op regelmatige basis gemonitord wordt (Check) en waar nodig wordt bijgesteld of anders wordt gehandeld (Act). De monitor bestaat bovendien uit drie niveaus: een beeld van de regionale arbeidsmarkttopgave, monitoring van de voortgang met betrekking tot de doelstellingen van de HCA ZWF en monitoring van de voortgang op projectniveau.

5.2.1 Regionale arbeidsmarkttopgave

Het vertrekpunt voor de RSPP is een analyse van de (toekomstige) arbeidsmarkttopgave. De meest recente analyse en bevindingen zijn vastgelegd in de arbeidsmarktpublicatie van Zowelwerk (juni 2021) en vormen de onderlegger voor de HCA ZWF. Een dergelijke arbeidsmarktanalyse zal jaarlijks herhaald worden, om ons ervan te verzekeren dat ons beeld van de opgave nog klopt en om erachter te komen waar ons beeld bijgesteld moet worden, om impact te kunnen blijven maken. Bij deze jaarlijkse analyse stellen we onszelf vragen als: hoe heeft de regionale arbeidsmarkt zich ontwikkeld, hoe ziet de ontwikkeling er op korte termijn uit, zijn er tekorten, en zo ja, kunnen deze worden toegeschreven aan een specifieke sector of beroepsgroep? De uitkomsten worden gepresenteerd en besproken aan de verschillende tafels en in de netwerken binnen de HCA (bestuurlijk, tactisch, operationeel). Het bestuurlijk netwerk HCA ZWF besluit aan de hand van deze informatie over het al dan niet bijstellen van de koers. Voor de verdere uitwerking van de bijsturing worden ook de uitvoerende netwerken betrokken.



5.2.2 Monitoren op doelstellingen HCA ZWF

De doelstellingen zoals opgenomen in de HCA ZWF zijn gebaseerd op de meest recente analyse van de arbeidsmarkttopgave (juni 2021). De doelstellingen van de HCA ZWF worden jaarlijks afgezet tegen het regiobeeld c.q. de regionale arbeidsmarkttopgave. Op die manier kan jaarlijks een algemeen beeld gevormd worden met betrekking tot de voortgang die geboekt wordt op de doelstellingen en het effect dat dit sorteert. De rapportage, bestaande uit een hoofdrapportage en deelrapportages op de drie thema's, komt uit in het derde kwartaal van ieder jaar. Aansluitend wordt een bijeenkomst met alle netwerken georganiseerd, om het rapport te duiden en erop te reflecteren.

5.2.3 Monitoren voortgang projecten

De resultaten die op projectniveau geboekt worden, maken het mogelijk om voortgang te boeken op het realiseren van de doelstellingen. Daarom worden de projecten gemonitord. Waarbij het uitgangspunt is dat we bij voorkeur zowel de voortgang als de behaalde resultaten monitoren: tellen wat geteld kan worden; zo veel als mogelijk bestaande instrumenten en gegevens gebruiken; en monitoring organiseren binnen het project. De invulling van de projectmonitoring vereist maatwerk per project. We maken deze afwegingen samen met de betrokken organisaties en bewaken de balans tussen de benodigde inspanning en de verwachte opbrengst.

6. Randvoorwaarden

Om in gezamenlijkheid de doelen te behalen en een goede, gedegen uitvoeringsorganisatie in te richten, moeten de juiste randvoorwaarden geschapen worden. Hiervoor staan de bestuurders van de verschillende zorginstellingen, onderwijsinstellingen en overheden aan de lat. Met elkaar spreken zij commitment uit om de volgende randvoorwaarden te creëren, waarbinnen de HCA ZWF uitvoering kan krijgen:

Samenwerking

- Samen staan we voor de opgave.
- We beconcurreren elkaar niet op het gebied van arbeidsvoorwaarden voor personeel, leerlingen en stagiaires.
- We zetten in op de hele keten en denken over de grenzen van de (sub) branche heen.
- We leggen actief de verbinding naar andere tafels en netwerken die het ecosysteem vormen waarin de HCA ZWF opereert.
- Het netwerk staat open voor verbreding en nieuwe betrokkenen.
- Iedere partij speelt een rol bij de inzet van mensen, waarbij we helderheid verschaffen over taken, rollen en verwachtingen.
- Iedere partij speelt een rol bij de inzet van middelen en waar deze vandaan komen (eigen geld, subsidies, etc).

Aanpak

- We staan voor een doe-aanpak.
- We voeren een lerende aanpak met voldoende experimenteerruimte.
- We maken resultaatgerichte afspraken en bakenen projecten af.
- We focussen op kwaliteit en impact.
- We opereren zo dicht mogelijk bij de persoonlijke beleving van (potentiële) zorgmedewerkers.
- We zijn transparant over de voortgang en status van projecten en evalueren periodiek.

7. Governance

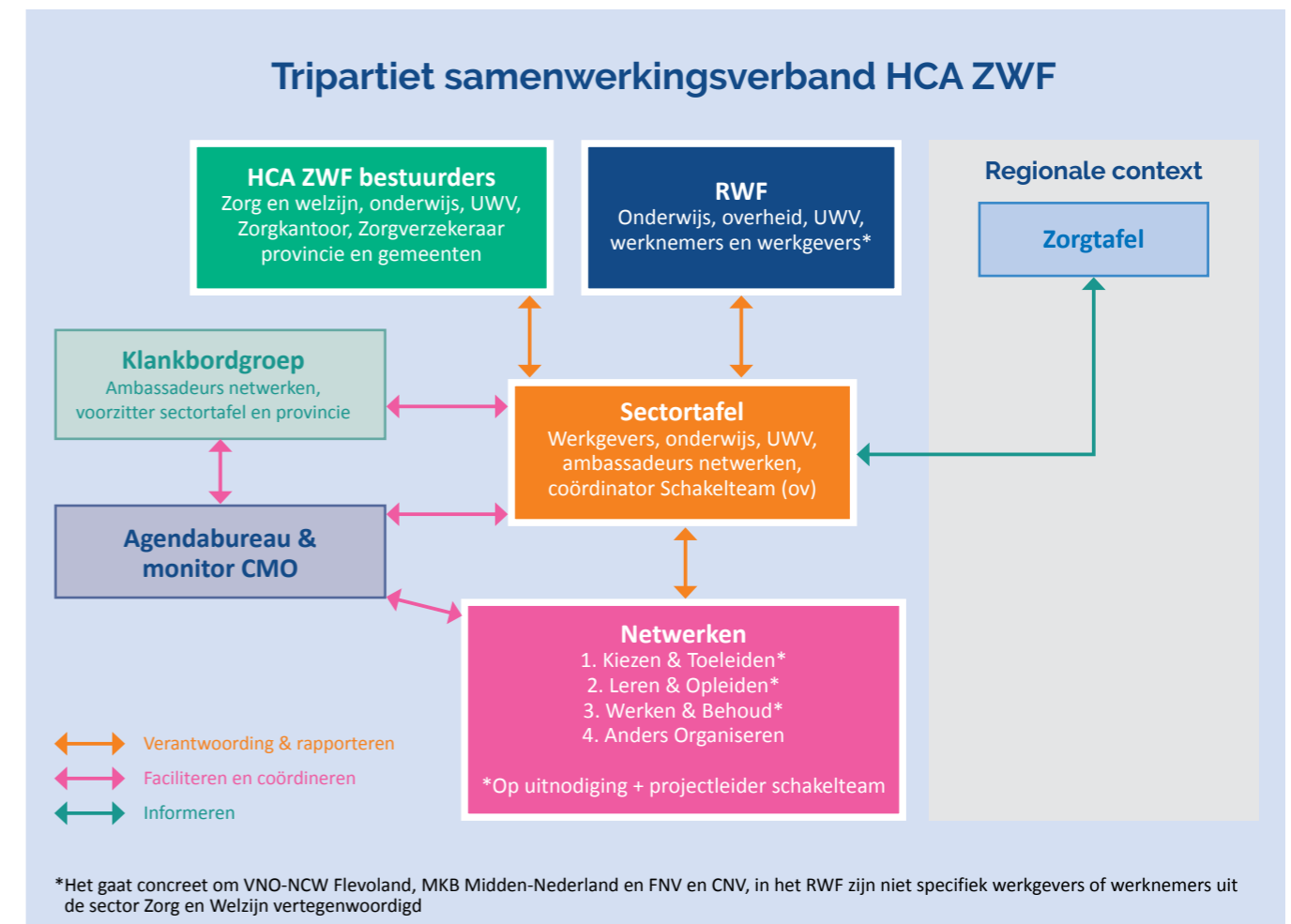
Onderliggend aan de HCA ZWF is een tripartiet samenwerkingsverband, waarin werkgevers, overheden en onderwijs verenigd zijn. Dit samenwerkingsverband bestaat uit de volgende betrokkenen:

- Netwerk RAAT Flevoland (19 werkgevers zorg en welzijn)
- Rayonmanager UWV Werkbedrijf en beleidsmedewerker
- Gedeputeerden Economie en Krachtige Samenleving
- Wethouders wmo, economie of arbeidsmarkt
- Voortgezet onderwijs, middelbaar - en hoger beroepsonderwijs
- Ambtelijke vertegenwoordiging van deze partijen

Het tripartiete samenwerkingsverband vormt de basis voor het vormgeven van de governance van de HCA ZWF, waarbij rekening gehouden is met een drietal principes: 1) Er moet een bestuurlijk netwerk komen, dat zorg voor de koersbepaling en besluitvorming binnen het HCA-programma, 2) Slag- en realisatiekracht voor de uitvoering wordt gerealiseerd

door deelnemende partijen in verschillende netwerken, 3) De uitvoering wordt gekenmerkt door commitment, daadkracht en effectiviteit.

De governancestructuur bestaat uit een bestuurlijke, tactische en operationele laag en laat zich schematisch als volgt weergeven:





In het bestuurlijke netwerk van de HCA ZWF zijn bestuurders vertegenwoordigd van alle onder-tekenaars van de HCA ZWF. Zij komen eenmaal per jaar bij elkaar en zijn daarbij in persoon aanwezig (zonder afgevaardigden te sturen). Tijdens de bijeenkomst wordt het netwerk geïnformeerd over de voortgang op het uitvoeringsplan en de gemaakte afspraken. Deze bijeenkomst biedt tevens de gelegenheid om op de voortgang te reflecteren, kennis uit te wisselen en om vooruit te kijken. Het RWF hanteert zijn eigen overlegstructuur en verantwoordingslijn en formuleert daartoe een opdracht aan de sectortafel.

De sectortafel heeft een tweeledige opdracht en voert regie over de invulling van de opdracht van de HCA ZWF enerzijds en het schakelteam Zorg en Welzijn anderzijds. De wens tot hechtere tripartiete samenwerking wordt ingevuld door in de sectortafel beide bestuurlijke opdrachten te verbinden. De sectortafel komt minimaal vier en maximaal acht keer

per jaar bijeen en zorgt voor de verbinding tussen strategie, tactiek en operatie.

In de uitvoerende netwerken wordt voortgebouwd op de bestaande netwerken van RAAT: Kiezen & Toeiden, Leren & Opleiden en Werken & Behoud. De netwerken bieden de deelnemers en projectleiders van de projecten de mogelijkheid om kennis uit te wisselen, te reflecteren en te ontwikkelen. Hiervoor worden de opdrachten van de bestaande netwerken herijkt en in lijn gebracht met de doelstellingen van de HCA ZWF. Aan de hand van de Regionale Strategische Personeelsplanning wordt gereflecteerd op de voortgang, bijgestuurd en doorontwikkeld. De frequentie van overleg wordt bepaald door de netwerken. Wanneer er in de uitvoering van de HCA de wens en behoefte ontstaat, zal er een nieuw netwerk worden ingericht met de focus op anders organiseren.

8. Financiën

De HCA ZWF wordt meerjarig financieel mogelijk gemaakt door de samenwerkende partijen. De uitvoering van de HCA ZWF wordt vastgelegd in een deelplan (in de eerste instantie 2021-2022) met een begroting, op basis waarvan de bijdrage van de verschillende partijen berekend wordt en eventuele subsidieaanvragen gedaan kunnen worden. Ieder eerste kwartaal in het daaropvolgende jaar volgt een jaarrapportage op inhoud en met financiële verantwoording.

De financiën beslaan twee onderdelen, die ieder apart bekeken worden:

1. De financiering van het agendabureau en bijbehorende activiteiten, te weten:
 - a. Agendasecretaris en ondersteuning
 - b. Organisatie van de bijeenkomsten bestuurlijke en uitvoerende netwerken
 - c. Communicatie
 - d. Monitoring via de RSPP
2. De financiering van de individuele projecten. Zij kennen ieder een eigen begroting. De betrokken partners bekostigen hun project met (eigen) in cash of in kind bijdragen en onderzoeken waar nodig subsidiemogelijkheden. Afspraken hierover worden op projectbasis gemaakt.

Een gedetailleerdere uitwerking van de financiën is onderdeel van het uitvoeringsplan.



Deze uitgave is opgesteld en vormgegeven door CMO Flevoland-Zowelwerk.
De inhoud is in overleg met alle betrokken partijen opgesteld. © 2021