Human Capital

Binnen de arbeidsmarkt van gezondheid, zorg en welzijn in Flevoland

flever

samen werken aan een vitaal Flevoland

Inhoud

Inleiding	3
Samenvatting en conclusies	4
Huidige ontwikkeling op de arbeidsmarkt	13
Prognose	17
HCA ZWF	22
Literatuurlijst	39
Bijlage: Overzicht gemonitorde projecten	42

Inleiding

Een jaar geleden is de Human Capital Agenda Zorg en Welzijn Flevoland (HCA ZWF) ondertekend. Samen met zorg- en welzijnsorganisaties, het onderwijs, het zorgkantoor en de zorgverzekeraar, de gemeenten, de provincie en het UWV willen de arbeidsmarktvraagstukken in onze sector en regio aanpakken. Dit eerste jaar stond in het teken van verbinden, experimenteren en leren. Om zodoende de stap te maken van denken naar doen. In een volwaardige kwaliteitscyclus komt hierna reflecteren en aanpassen.

Met deze eerste Regionale Strategische Personeelsplanning (RSPP) willen wet het reflecteren ondersteunen. We geven inzicht in de werking van de arbeidsmarkt in Flevoland en de HCA ZWF agenda. Het is ons gelukt om informatie te vinden om de HCA ZWF doelstellingen te kunnen monitoren. Voor acht projecten kunnen we informatie delen over de voortgang, opbrengsten, obstakels en aanbevelingen, met dank aan de betrokken organisaties.

Real-life experiment

In onderzoekerstermen kun je zeggen dat de RSPP een zogenoemd 'real life experiment' is. Het 'te onderzoeken experiment' vindt plaats binnen een wereld die voortdurend in beweging is. Deze veranderlijke context is van invloed op de projecten binnen de HCA ZWF en (de realisatie van) de doelstellingen. Om deze reden kunnen we uitkomsten lastig direct toeschrijven aan de HCA ZWF, zeker ten aanzien van de HCA ZWF-doelstellingen. Op projectniveau is dit beter mogelijk, maar ook daar is invloed van buitenaf. Om toch invulling te geven aan onze ambitie schetsen we in dit rapport de trends en ontwikkelingen die samenhangen met HCA ZWF-doelstellingen. Voor een aantal doelstellingen is dit helaas nog beperkt mogelijk. We zijn bezig om nieuwe informatiebronnen hiervoor aan te boren. Ook voor de RSPP staat het eerste jaar in het teken van verbinden, experimenteren en leren.

Leeswijzer

In deze rapportage beschrijven we de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zorg en welzijn. Startend met de regionale en (soms) landelijk situatie. Daarna kijken we vooruit op basis van de nieuwste prognose voor de arbeidsmarkt zorg en welzijn. Tot slot volgen de relevante ontwikkelingen per uitvoeringsroute: instroom, behoud en anders organiseren. Hierbij gaan we ook in op de projecten die we monitoren. Dit alles om met elkaar slim te leren en te kunnen bijsturen met als doel goede en toegankelijke zorg en welzijn te behouden in de Flevolandse toekomst.

Samenvatting en conclusies

Hieronder volgt de samenvatting van het rapport. We beschrijven de belangrijkste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de prognose voor de komende tien jaar. Vervolgens geven we in tabellen weer wat de relevante ontwikkelingen zijn t.a.v. de HCA ZWF-doelstellingen en gemonitorde projecten onder de HCA ZWF. Tot slot delen we onze conclusies en aanbevelingen.

Huidige ontwikkeling

Het aantal arbeidskrachten in de sector zorg en welzijn is het afgelopen jaar toegenomen met 900. De instroom op de arbeidsmarkt is toegenomen in 2021 t.o.v. 2020, zoals we ons in de HCA ZWF ten doel hadden gesteld. Toch is dit niet genoeg, het groeiende personeelsaanbod kan de groeiende zorgvraag niet bijhouden. Het aantal vacatures is gestegen.

Verder is het in Flevoland niet of nauwelijks gelukt om de toenemende uitstroom uit de sector te dempen. 3.340 arbeidskrachten hebben in 2021 de sector verlaten. Dit is iets minder dan het geprognosticeerde aantal van 3.400, maar nog niet wat we ons in de HCA ZWF ten doel hebben gesteld. We zien dat een aantal vertrekredenen het afgelopen jaar meer is genoemd in Flevoland: 'salaris en arbeidsvoorwaarden' (24%), 'werkstress/werkdruk binnen de functie' (21%) en 'werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/ het team' (21%), t.o.v. 8%, 13% en 16% in de periode hiervoor.

Door het toenemende aantal vacatures is de spanning op de arbeidsmarkt in Flevoland het afgelopen jaar verdubbeld. Eind 2021 waren er voor iedere werkzoekende 3,39 vacatures t.o.v. 1,66 eind 2020. Overigens is deze verhouding m.b.t. alle economische activiteiten in Flevoland verdrievoudigd: van 0,84 eind 2020 naar 2,53 eind 2021. Ook in de rest van Nederland is er sprake van grote spanning op de arbeidsmarkt.

De spanningsindicator is het hoogst voor verpleegkundigen niveau 4 (13,06). Daarnaast zijn het vooral hoger opgeleide functies: gespecialiseerd verpleegkundigen (12,8), sociologen en psychologen (9,82) en artsen (9,22).

Dat er meer personeel nodig is komt niet alleen door de groeiende zorgvraag, maar ook door het stijgende ziekteverzuim. Landelijk is dit voor de sector 8,9% in het eerste kwartaal van 2022, t.o.v. 6,8% een jaar eerder.

Naast het aantal arbeidskrachten, groeit ook het aantal vestigingen van zorgorganisaties in Flevoland, met 430. In beide gevallen (zowel personen als organisaties) gaat dit voor een belangrijk deel om ZZP-ers. Het aantal ZZP-ers in de sector zorg en welzijn stijgt in Flevoland sneller dan in andere delen van Nederland. Dit is een aandachtspunt. Niet alleen voor personeelsmanagement, maar ook met het oog op continuïteit en kwaliteit van de geleverde zorg.

Prognose

Naar verwachting blijft de zorgvraag in Flevoland in alle branches toenemen. Volgens de nieuwste prognose is deze toename nog groter dan eerder werd voorzien. De groei in Flevoland is groter dan gemiddeld landelijk wordt verwacht. Van een afvlakking van de groeiende vraag, die in 2020 nog werd voorzien, lijkt

geen sprake. Om aan die toenemende zorgvraag te kunnen voldoen zijn jaarlijks 800 tot 1.300 extra arbeidskrachten nodig.

Deze vraag naar arbeid komt bovenop de arbeidskrachten die nodig zijn om uitstromend personeel te vervangen. De verwachting in het prognosemodel is dat de uitstroom de komende jaren blijft groeien. Dit komt deels doordat er vanuit wordt gegaan dat het percentage uitstromers (netto verloop) gelijk blijft. Aangezien de werknemers in de sector toenemen, neemt de uitstroom in absolute zin ook toe. De HCA ZWF-doelstellingen om personeel te behouden moeten ervoor zorgen dat de groei afremt en dat er uiteindelijk sprake is van een daling van de jaarlijkse uitstroom.

Enige verandering die verder wordt voorzien in de uitstroom komt door de steeds ouder wordende beroepsbevolking. Op dit moment is ongeveer een kwart van de mensen die werken in de sector 55 jaar of ouder. Een groot deel van deze mensen zal de komende tien jaar met pensioen gaan.

Dit betekent dat er bij onveranderd beleid in 2022 ruim 4.700 nieuwe mensen nodig zijn op de werkvloer en dat dit aantal ieder jaar toeneemt tot 6.000 in 2031. Het kabinet is voornemens om door zorguitgaven te remmen ook de banengroei te verminderen tussen 2022 en 2025 met ruim 20% (Helder, 2022). We moeten ons beseffen dat dit voor Flevoland om ongeveer 200 minder instromers per jaar gaat, omdat het grootste deel van de instroom nodig is om uittredend personeel te vervangen.

HCA ZWF-doelstellingen en monitoring projecten

De tekorten op de arbeidsmarkt blijven toenemen, zelfs scherper dan voorzien. Positief is dat we met de thema's instroom, behoud en anders organiseren in de Human Capital Agenda de juiste te pakken hebben. De regionale strategische personeelsplanning met als onderdeel daarvan het regionale arbeidsmarktonderzoek in de sector Zorg en Welzijn laat dat zien (tabel 1). Kortgezegd zijn de beoogde doelen op instroom behaald en op behoud van personeel niet. Over het effect van het anders organiseren kunnen we nog niet genoeg zeggen om conclusies te trekken over wat echt werkt. Wel zien we in de prognose dat het personeelstekort over de volle breedte in de sector blijft toenemen, terwijl het personeelsaanbod afneemt. Het inzetten op zorg en welzijn met minder personeel is daarom onvermijdelijk als we een brede toegankelijkheid willen waarborgen in onze samenleving.

Niet alle beoogde projecten zijn van start gegaan en niet op alle gestarte projecten is informatie beschikbaar over de werking ervan (tabel 2). Tegelijkertijd zien we ook nieuwe projecten ontstaan die nog niet beoogd of opgenomen waren in de HCA. De wens blijft om zoveel mogelijk projecten gericht op het verbeteren van de arbeidsmarkt te volgen, zodat we ervan kunnen leren wat wel en niet werkt. Maar met het oog op het versterken van onderlinge samenwerking tussen organisaties, adviseren we om focus aan te brengen op een aantal kernprojecten. Het afgelopen jaar bleek daar behoefte aan bij de deelnemende organisaties. Daarom willen we een voorzet doen ten aanzien van de slimme keuzes daarin voor het komende jaar.

Tabel 1: HCA ZWF-doelstellingen

Doelstelling	**Ontwikkeling 2021**
Instroom	
10% meer zij-instromers per jaar, startend met 1.000 in 2021 tot 1.400 per jaar in 2024	Ruim 7% groei naar 1.040 zij-instromers in 2021.
Jaarlijks 4.200 jongeren enthousiasmeren voor een opleiding in de zorg	4.290 starters met een opleiding in de zorg
200 leerwerkplekbegeleiders opleiden en beschikbaar stellen	In 2022 zijn er geen subsidies verstrekt vanuit SectorplanPlus voor het opleiden of trainen van praktijkbegeleiders in Flevoland. Het is de vraag of deze data volledig is. Zorgorganisatie herkennen zich niet in het beeld. Ook weten we niet of er wel leerwerkplekbegeleiders zijn opgeleid zonder deze subsidie.
200 leerwerkplekken extra aanbieden	Het tekort aan stageplekken in Flevoland is in 2021 afgenomen van 66 in september 2021 tot 25 in september 2022. Over leerwerkplekken is op dit moment nog geen informatie beschikbaar.
Twee experimenteertuinen anders omgaan met het functiegebouw opzetten om vraag naar verzorgenden niveau 3 en verpleegkundigen niveau 4 te verkleinen.	De vraag naar zowel verzorgenden als verpleegkundigen is ongeveer gelijk gebleven. De spanningsindicator voor verpleegkundigen is wel sterk toegenomen.We zien dat zorgorganisaties de afgelopen jaren 'helpende plus' hebben opgeleid, intern of samen met onderwijsinstellingen. Daarbij is het vaak nog een zoektocht hoe de 'helpende plus' optimaal kan worden ingezet, ook in samenwerking met de verzorgende IG.

Tabel 1: HCA ZWF-doelstellingen (vervolg)

Doelstelling	Ontwikkeling 2021
Behoud	
10% werknemers niveau 2 en 5% werknemers niveau 3 bijscholen.	In 2022 zijn vanuit SectorplanPlus twee subisidies verstrekt voor het bijscholen van medewerkers in Flevoland. In het ene geval ging dat om bijscholing naar niveau 3 en in het andere geval om bijscholing naar niveau 4. Dit is nog geen fractie van wat we ons ten doel hebben gesteld. Het is nog zeer de vraag of deze data volledig is. Zorgorganisatie herkennen zich niet in het beeld. Daarnaast hebben we geen zicht op bijscholingstrajecten die niet zijn gesubsidieerd vanuit SectorplanPlus.
Jaarlijks 50 stagiaires en instromers extra behouden.	De uitstroom in 2021 is iets lager dan vantevoren verwacht: 3.340 (feitelijk) ten opzicht van 3.400 (verwacht).. Er lijkt weinig sprake van extra behoud, al weten we niet hoe de uitstroom zich had ontwikkeld zonder inzet vanuit de HCA ZWF. Vooral 'salaris en arbeidsvoorwaarden' en 'loopbaanmogelijkheden' zijn het afgelopen jaar meer als vertrekreden genoemd. Vertrekredenen die samenhangen met leiderschap, vitaliteit en werkplezier worden minstens even vaak genoemd t.o.v. de jaren voorafgaand aan ondertekening van de HCA ZWF. Het aantal organisaties dat deelneemt aan het uitstroomonderzoek is nog onvoldoende om onderscheid te maken voor stagiaires en instromers. Ondanks afspraken in de HCA ZWF hebben nog niet alle organisaties zich aangemeld het afgelopen jaar. In totaal doen nu negen organisaties mee in Flevoland.
Jaarlijks 100 werknemers behouden door aantrekkelijke loopbaanpaden te bieden.	
Jaarlijks 150 werknemers behouden door te investeren in leiderschap, vitaliteit en werkplezier.	
Anders organiseren	
Twee experimenten om deeltijdfactor te verhogen.	De deeltijdfactor in de sector is het afgelopen jaar gelijkgebleven. Het Potentieel Pakken is gestart bij Triade Vitree. In het projectoverzicht (tabel 2) gaan we hier op in.
Twee experimenteertuinen of lerende netwerken anders organiseren en verhogen arbeidsproductiviteit opzetten.	Project academische verpleeg(t)huiszorg loopt bij Zorggroep Almere en Woonzorg Flevoland en wordt gemonitord. Het afgelopen jaar hebben we de beoogde werking van de patiëntpaden bij Het Vlie in kaart gebracht. Wanneer dit het komend jaar naar de uitvoerende fase gaat, gaan we dit monitoren.
Inzicht krijgen in en grip krijgen op systeemveranderingen gericht op thema's als preventie en het effect hiervan op de arbeidsmarkt.	We gaan starten met een scenariostudie anders organiseren.

Tabel 2: HCA ZWF-projecten

Projectnaam	Resultaat t.a.v. arbeidsmarktvraagstuk	Toelichting en vervolg
Matchtafel *Coloriet* *Flevoziekenhuis* *Iriszorg* *Omega groep* *Oranjeborg* *Philadelphia* *Triade Vitree* *UWV Werkgeversdiensten* *Woonzorg Flevoland* *Zorggroep Almere* *Flever*	Er zijn 6 kandidaten ingebracht, 2 van hen zijn aan het werk in de sector, 1 binnen de regio. Daarnaast is de Matchtafel vooral een belangrijke ontmoetingsplek gebleken om informatie uit te wisselen over werving en selectie.	Er is nog geen stabiele groep van deelnemende organisaties aan de Matchtafel en er worden niet altijd kandidaten ingebracht. Of omdat ze er niet zijn, of omdat ze niet in beeld zijn. Het instrument lijkt zich vooral te lenen voor het aanbieden van aantrekkelijke loopbaanpaden, maar daarvoor zitten (nog) niet de juiste mensen aan tafel. We willen het proces op een aantal punten verbeteren, waaronder kijken of de Matchtafel beter kan aansluiten bij interne mobiliteitsvraagstukken en de inzet van een online matchpunt.
Gezamenlijke strategie voor communicatie en oriëntatie *Samenwerkende organisaties*[1]	Van september 2021 tot en met augustus 2022 zijn er: 2.253 vacatures geplaatst door 30 organisaties; tussen 2.000 en 4.500 views per maand; gemiddeld 31 sollicitaties per maand.	Het afgelopen jaar is ingezet op een gezamenlijke strategie voor communicatie en oriëntatie. Dit heeft (nog) niet tot een nieuwe aanpak geleid. In de monitoring en rapportage richten we ons op Fleverloopbaan, de vacatureportal. Deze is in mei 2021 gelanceerd, nog onder de oude naam.
Voorschakeltraject Zorg en Welzijn *ROC Friese Poort* *ROC Flevoland* *Schakelteam Zorg en Welzijn* *Flever*	Er zijn 16 kandidaten gestart met een oriëntatietraject. Uiteindelijk zijn 6 van hen succesvol ingestroomd via een BBL-traject.	Dit project zal niet worden voortgezet in de huidige vorm. Bekeken wordt of kan worden aangesloten bij de Matchtafel en Sterk in je Werk. In de praktijk blijkt regelmatig dat een voorschakeltraject niet nodig is, of nodig wordt geacht door zorgorganisaties. Voorgestelde kandidaten mogen direct op gesprek en ze starten liever direct met zij-instroom-/BBL-trajecten. Ook is het een uitdaging om geschikte kandidaten te vinden en blijkt het lastig om met werkgevers afspraken te maken.

[1] Accare, Coloriet, Curea Zorg, Coloriet, Kinderkliniek Almere, De Meerpaal, De Schoor, Flevoziekenhuis, GGz Centraal, Humanitas DMH, Icarre, InteraktContour, Iriszorg, Kwintes, Landstede, Leger de Heils, Omega Groep, Pendant Maatwerk, ROC Flevoland, Welzijn Lelystad, Woonzorg Flevoland, Zorggroep Alliade, Zorggroep Almere, Zorggroep Oude en Nieuwe Land, Flever

Tabel 2: HCA ZWF-projecten (vervolg)

Projectnaam	Resultaat t.a.v. arbeidsmarktvraagstuk	Toelichting en vervolg
Sterk in je werk *Flever*	In 2021 hebben naar schatting 135 deelnemers (opnieuw) gekozen voor een loopbaan in de zorg. Dit wil zeggen dat zij zijn ingestroomd (ca. 30%) of zijn behouden (ca. 70%). Na 3 tot 6 maanden zijn zij hier nog steeds actief. Ruim de helft vindt dat een Sterk in je Werk-traject hier (heel) veel aan heeft bijgedragen.	Het aantal deelnemers aan Sterk in je Werk-trajecten is in 2021 niet toegenomen (t.o.v. 2020) en ook in 2022 lijkt dit niet te gaan gebeuren. Wel zijn deelnemers overwegend positief over het traject. De verwachting is dat volgend jaar het aantal deelnemers wel gaat toenemen, met een nieuw plan. In dit plan ligt het accent op het introduceren van Sterk in je Werk bij de leidinggevenden van zorg- en welzijnsorganisatie.
Vitaliteit & Gezondheid *Coloriet* *Woonzorg Flevoland* *Zorggroep Oude en Nieuwe Land* *Healthy Society*	• 2000 medewerkers hebben meegedaan met de persoonlijke vitaliteitscheck of werkvermogenscan verdeeld over de drie organisaties • Per organisatie zijn gemiddeld 15 interventies opgenomen in de providersboog die toegankelijk zijn in een vitaliteitsdashboard • 20 medewerkers hebben meegedaan met het programma Grip op je gezondheid waar zij zelfmanagementinstrumenten kregen aangereikt In de organisaties zijn de inzetbaarheidsgesprekken gestart.	Vorig jaar zijn de organisaties gestart met een medewerkers-onderzoek dat naast tevredenheid ook de vitaliteit & gezondheid van medewerkers meet. Op organisatieniveau zijn twee onderwerpen naar voren gekomen: mentale - en fysieke gezondheidsklachten. In het huidige project werken we uit wat er nodig is om dit te voorkomen of te zorgen voor herstel. Verder wordt gekeken of medewerkers meer gestimuleerd kunnen worden om zelf aan de slag te gaan met de uitkomsten, door bijvoorbeeld gebruik te maken van Sterk in je Werk coaches. Daarnaast is uit gesprekken met het MT en HR-adviseurs naar voren gekomen dat leidinggevenden het niet gemakkelijk vinden om het gesprek aan te gaan met medewerkers over hun inzetbaarheid en vitaliteit & gezondheid. Daarom is ervoor gekozen met de organisaties een training te ontwikkelen die zich richt op het “goede” gesprek.

Tabel 2: HCA ZWF-projecten (vervolg)

Projectnaam	**Resultaat t.a.v. arbeidsmarktvraagstuk**	**Toelichting en vervolg**
Contractuitbreiding in de zorg *Triade Vitree* *Het Potentieel Pakken*	48% van de medewerkers geeft aan meer te willen werken (onder voorwaarden). Binnen de Showcase (452 medewerkers) zijn er 44 contractuitbreidingen geweest, voor in totaal 238 uur. Dit staat gelijk aan 6,6 fte. Daarnaast zijn buiten de Showcase 81 contracten uitgebreid, voor 415 uur (11,4 fte).	In februari 2022 is gestart met het project. Gedurende 6 maanden is nauw samengewerkt om grotere contracten mogelijk te maken. Het project richt zich op een divisie met een aantal locaties: de 'Showcase'. Dit betreft assistent begeleiders, begeleiders en persoonlijk ondersteuners (niveau 2 t/m 4). Negen succesfactoren hebben bijgedragen aan het resultaat. Deze lopen uiteen van commitment van de raad van bestuur en betrokkenheid van managers en HR tot dialoog met medewerkers en teamoverstijgend maatwerkoplossingen bedenken binnen het rooster. Komend jaar wil Triade Vitree de verandering als gevolg van het project in de rest van de organisatie borgen. Hiervoor zijn tal van aanbevelingen geformuleerd voor raad van bestuur, regiomanagers, HR en roostering.
Academische Verpleeg(t)huiszorg *Landstede* *ROC Flevoland* *ROC Friese Poort* *Saamborgh* *Windesheim* *Woonzorg Flevoland* *Zorggroep Almere* *Stichting Academische Verpleeg(t)huiszorg*	6 van de 7 beoogde locaties zijn de afgelopen jaren gestart met dit project. Op 2 van de 6 wordt (nagenoeg) gewerkt volgens de AV-werkwijze. Bij de andere locaties is dit (nog) niet het geval.	Op dit moment is nog niet goed vast te stellen wat het effect is t.a.v. anders organiseren. Locaties hebben te maken (gehad) met uitbraken van Corona en sterk oplopend ziekteverzuim. Ook doordat de werkwijze nog niet overal goed wordt uitgevoerd, is het lastig uitkomsten te duiden. Het komend (half) jaar zal hier extra aandacht voor zijn.

Tabel 2: HCA ZWF-projecten (vervolg)

Projectnaam	Resultaat t.a.v. arbeidsmarktvraagstuk	Toelichting en vervolg
Patiëntpaden Het Vlie *Samenwerkende organisaties*[2]	Een uitgewerkt patiëntenpad met 34 verbeterpunten op het terrein van: 'juiste informatie', 'juiste expertise', 'juiste routering', 'één keer vertellen', 'juiste communicatie' en 'juiste diagnose'.	Begin 2022 is door de betrokken organisaties afgesproken hoe het patiëntpad voor acute zorg eruit moet zien. Het laatste half jaar zijn de verbeterpunten die hiervoor zijn benoemd verder uitgewerkt. Uiterlijk in het eerste kwartaal van 2023 zijn alle verbeterpunten geïmplementeerd. Wat de arbeidsmarktvraagstukken betreft, is de verwachting dat dit effect heeft op behoud van medewerkers en dat dit ook de deeltijdfactor verhoogt. Daarnaast moet dit leiden tot een arbeidsbesparing als gevolg van efficiëntere informatieoverdracht en een verminderend effect op de zorgvraag door de juiste zorg op de juiste plek.

Conclusie en aanbevelingen

Het Flevolandse beeld van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zorg en welzijn en t.a.v. de HCA ZWF-thema's geldt in meer of mindere mate voor alle regio's in Nederland. Er zijn echter een aantal conclusies te trekken voor Flevoland in het bijzonder.

De instroom van nieuwe werknemers is in 2021 ten opzichte van 2020 toegenomen. Dit loopt ongeveer in lijn met de HCA ZWF-doelstellingen. Een belangrijk deel van deze toename wordt in de sector zelf gerealiseerd, samen met onderwijspartners. Het is vooral van belang om op deze voet door te blijven gaan, gezien de verder toenemende vraag in de toekomst.

Ten aanzien van het behoud van personeel is meer en vooral breder inzicht nodig in vertrekredenen zodat ook per branche informatie gegeven kan gaan worden. Het is zaak dat organisaties conform afspraak in de HCA ZWF deelnemen aan het uitstroomonderzoek, daarover zijn recent opnieuw afspraken gemaakt aan de sectortafel. Aanvullend daarop stellen we voor om een medewerkerspanel in te stellen zodat ook meer zicht verkregen kan worden op (mogelijke) blijf- en vertrekredenen van zittend personeel.

Een andere opvallende conclusie ten aanzien van behoud is de scherpe stijging van ZZP-ers in zorg en welzijn in Flevoland ten opzichte van eerdere jaren. Deze stijging is voor Flevoland groter dan in andere regio's. De inzet op het inrichten

[2] *Antonius Zorggroep, B. Braun, Elyse Holding, GGD Flevoland, GGz Centraal, Huisartsenpraktijk Kuiken en De Valk, Huisartsenpraktijk Jaap Nielen, Huisartsenpraktijk Schaafsma, Medrie, Revalidatie Friesland, Spoedapotheek Emmeloord, Zorggroep Oude en Nieuwe Land*

van regionaal werkgeverschap (in lijn met de in de HCA ZWF opgenomen personeelspool) die momenteel door een aantal organisaties wordt geleverd kan helpend zijn deze ontwikkeling te keren. We zullen dit meenemen in de RSPP van 2023 zodat de eerste resultaten wellicht ook voor andere organisaties reden kunnen zijn om aan te sluiten.

Ook zien we dat een aantal in potentie kansrijke instrumenten die op verzoek van organisaties eerder ontwikkeld zijn een hoger gebruik kunnen krijgen. Voorbeelden hiervan zijn de Matchtafel en Sterk in je Werk. Flever trekt zich dit aan en zal waar nodig aanpassingen doen waardoor de instrumenten toegankelijker worden en ze tevens beter onder de aandacht brengen.

Het anders organiseren van zorg en welzijn om te zorgen dat er minder personeel nodig is, vraagt ook aandacht. In alle Flevolandse subregio's ontstaat branche overstijgende samenwerking gericht op toekomstbestendig maken van de zorg. Er zijn een aantal overeenkomsten tussen de verschillende initiatieven maar er zijn ook wezenlijke verschillen. We zijn gestart met het opzetten van een monitor bij Het Vlie. We zouden daar in 2023 een tweede samenwerking aan toe willen voegen en in 2024 een derde. Zodat we van elkaar kunnen leren wat werkt en wat niet.

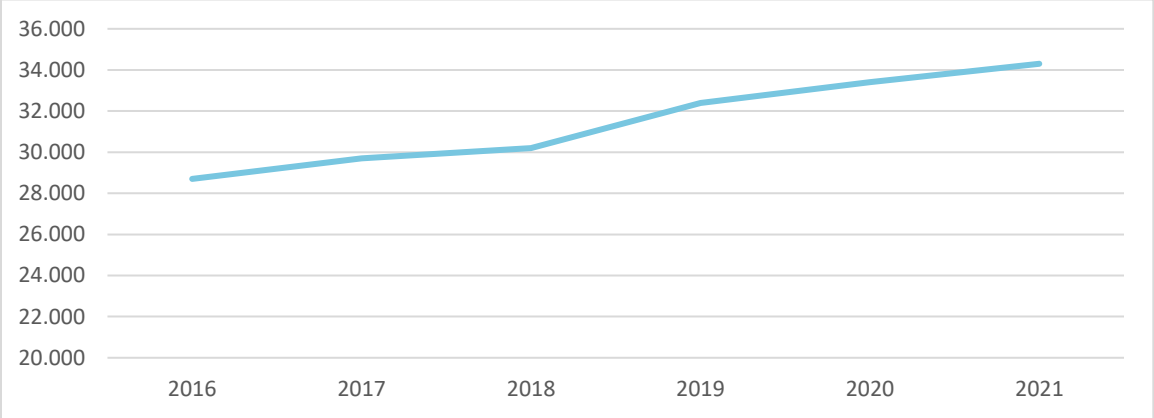
Verder zien we dat het project Het Potentieel Pakken bij Triade Vitree heeft geresulteerd in een substantieel aantal contractuitbreidingen. We moedigen organisaties aan, om hier ook mee aan de slag te gaan. Graag volgen we dit om te kijken of dit ook in andere branches en voor andere beroepsgroepen succesvol kan worden ingezet.

We constateren dat gemeenten blijven inzetten op een verdere transformatie van de sector zorg en welzijn, maar dat zij daarbij nog weinig oog hebben voor hun invloed op de arbeidsmarkt van zorg en welzijn vanuit hun rol als uitvoerder en opdrachtgever in de sector. Vooral vanuit het Regionaal Werkbedrijf Flevoland in hun rol voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt zijn er de afgelopen jaren initiatieven ontstaan. Een nieuw en breder vertrekpunt vormde vorig jaar de medeondertekening door gemeenten van de HCA en het instellen van de sectortafel. We adviseren om deze bredere betrokkenheid met de nieuwe colleges verdere invulling te geven. Een scenariostudie gaat inzichten opleveren waarmee hier effectiever over nagedacht kan worden.

Huidige ontwikkeling op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is volop in beweging. Alle economische sectoren hebben te maken met personeelstekorten (Phlippen en Duijn, 2022), terwijl verwacht werd dat de Covid-19 pandemie voor hoge werkloosheid zou zorgen. Dit betekent dat de zorg en welzijn sector hierdoor nog meer onder druk komt te staan. Toch zien we dat ondanks de spanning op de arbeidsmarkt de zorg en welzijn sector binnen Nederland is gegroeid (CBS, 2021). Hoewel uitkomsten kunnen verschillen per provincie, laat ook Flevoland een groei van de zorg en welzijn sector zien. Eind 2021 zijn er in Flevoland 34.300 mensen werkzaam in deze sector (figuur 1). In de loop van 2021 zijn er 900 zorgmedewerkers bijgekomen.

Figuur 1. Aantal banen in de sector o.b.v. woonsituatie medewerkers (CBS azw, 2021)



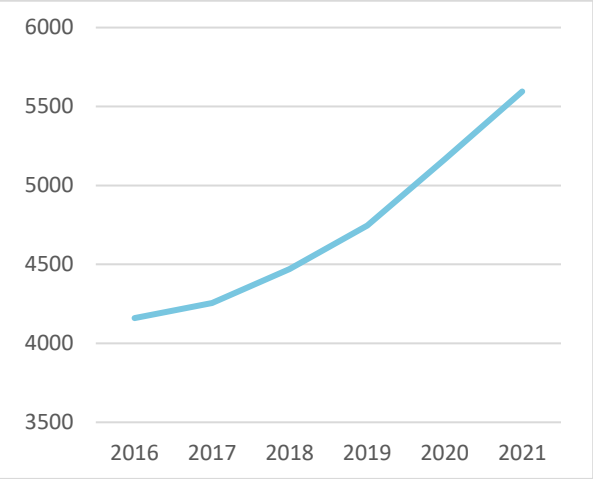
Regionale zorgvestigingen

Het vestigingenregister van de provincie Flevoland laat ook een groei zien in het aantal zorgvestigingen. In de loop van 2021 zijn er 430 zorgondernemingen bij gekomen (figuur 2). Dit gaat voor 70% om kleine bedrijven (1 t/m 9 werknemers; provincie Flevoland, 2021). Dit betekent dat ook ZZP'ers onder deze categorie vallen.

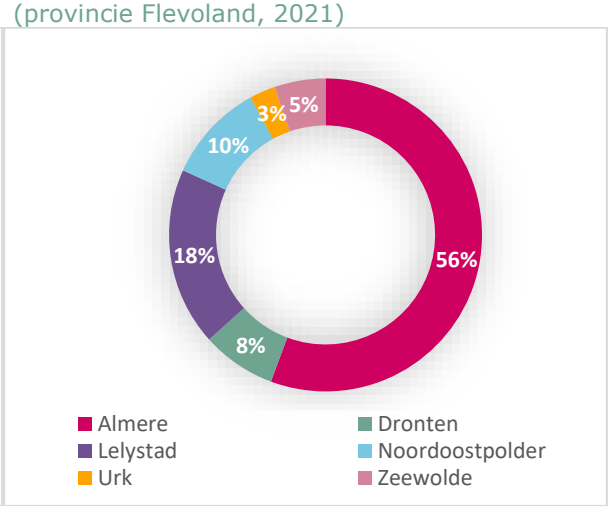
Uit regiodata cijfers van het KvK handelsregister blijkt dat 565 ZZP-ers zijn gestart in de sector zorg en welzijn in 2021, ten opzichte van 321 in 2020. Deze toename van het aantal startende ZZP-ers is groter in Flevoland dan gemiddeld in Nederland. In totaal zijn er eind 2021 ongeveer 4.000 ZZP-ers werkzaam in de sector zorg en welzijn in Flevoland. Eind 2020 waren dit er ongeveer 3.500. Uit signalen van zowel zorgorganisaties als patiënten maken we op, dat deze toename van ZZP-ers niet wenselijk is. Allereerst leidt dit tot hogere personeelskosten en grotere druk op vast personeel. Daarnaast gaat dit ten koste van continuïteit van de zorg en de (ervaren) kwaliteit.

Figuur 3 laat zien dat met een aandeel van 56% de meeste gezondheidszorgvestigingen zich bevinden in Almere. Dit is geen verrassend resultaat, want Almere heeft veruit het hoogst aantal inwoners. De rest van de percentages komen in rangorde van klein naar groot overeen met het inwonersaantal van de desbetreffende gemeente.

Figuur 2. Aantal vestigingen in de sector in Flevoland (provincie Flevoland, 2021)

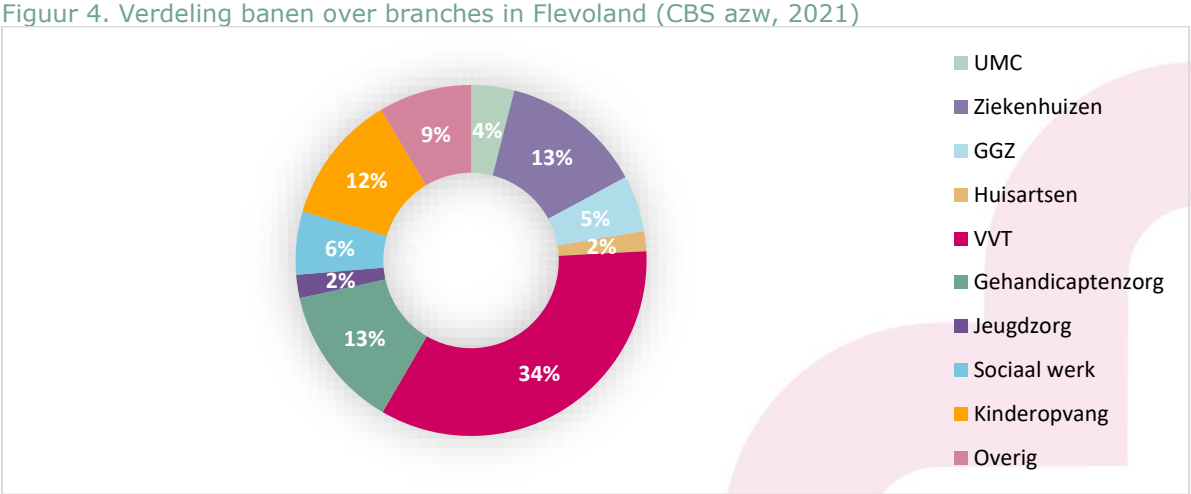


Figuur 3. Verdeling vestigingen naar gemeente (provincie Flevoland, 2021)



In figuur 4 staat in welke specifieke zorgbranche de Flevolandse zorgverleners werkzaam zijn. Deze verhoudingen zijn vrijwel gelijk aan die van vorig jaar (Arbeidsmarktpublicatie, Flever, 2021). Met een aandeel van 34% zijn de meeste zorgverleners werkzaam in de verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT). Een klein deel is werkzaam in de jeugdzorg of de huisartsenzorg (2% voor beide branches).

Figuur 4. Verdeling banen over branches in Flevoland (CBS azw, 2021)

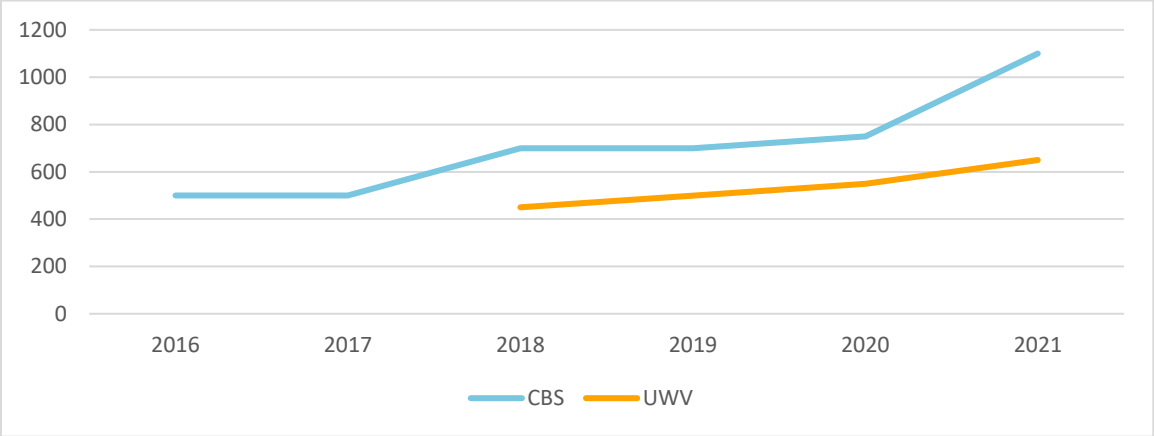


Vacatures

Ondanks het groeiend aantal werknemers in de sector zorg en welzijn, houdt het personeelsaanbod de toenemende zorgvraag niet bij. De cijfers van het CBS laten een groei van bijna 50% in het aantal vacatures zien (van 750 eind 2020 naar 1.100 eind 2021; figuur 5). Ook het aantal vacatures, bekend bij het UWV, is toegenomen. In deze rapportage wordt teruggegrepen op de cijfers van zowel het CBS als het UWV. Daarom presenteren we hier beide.[3]

[3] Het aantal vacatures verschilt per bron, maar beide cijfers laten een stijgende trend zien. CBS maakt gebruik van een enquête om data te verzamelen. UWV baseert zich op internet data. De spanningsindicatoren die in het rapport zijn opgenomen zijn gebaseerd op cijfers van het UWV. Cijfers van het CBS vormen input voor de arbeidsmarktprognose. Daarom nemen we beide mee in het figuur.

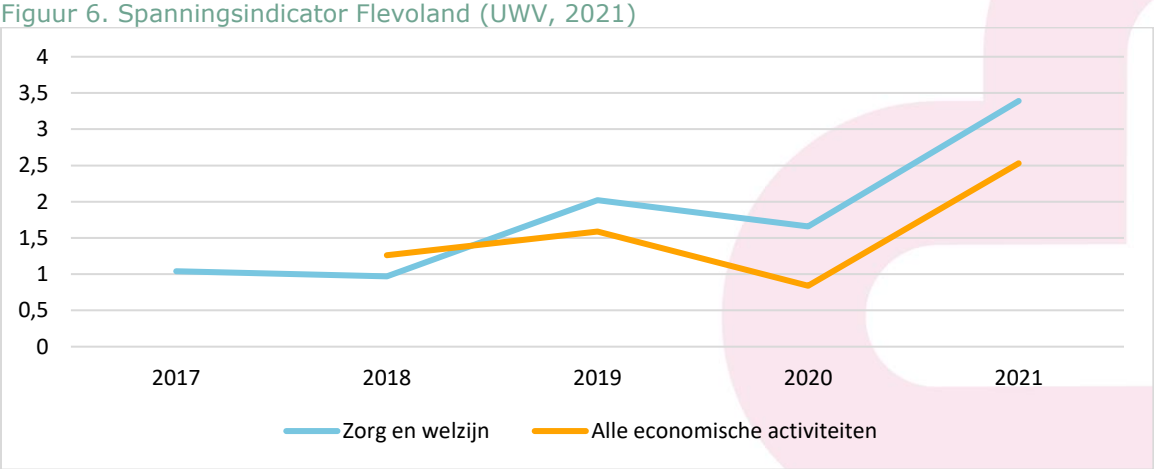
Figuur 5. Aantal vacatures in Flevoland (CBS azw, 2021 & UWV, 2021)



Spanningsindicator

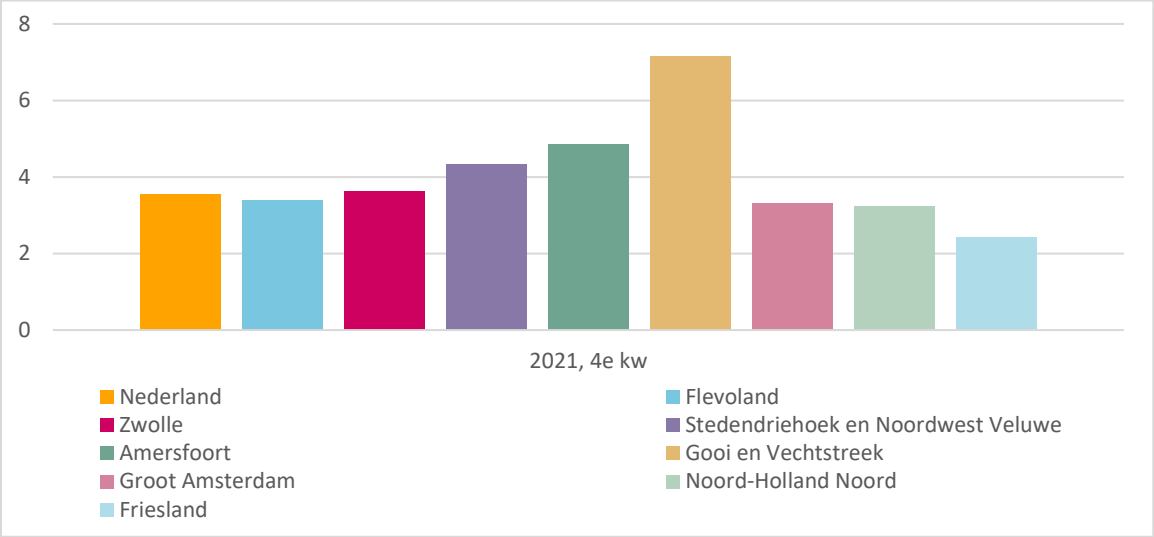
De verhouding tussen het aantal vacatures en het aantal werkzoekenden, wordt weergeven met de spanningsindicator. Hoe hoger de spanningsindicator, hoe minder geschikt personeel te vinden is om de openstaande vacatures te vervullen. In 2021 is de spanningsindicator binnen de zorg en welzijn sector verdubbeld, ten opzichte van 2020 (figuur 6). Ook is de positie van de zorg en welzijn sector ten aanzien van andere economische activiteiten veranderd. Op dit moment ligt niet alleen de sector zorg en welzijn onder spanning, maar hebben alle economische sectoren te maken met een overspannen arbeidsmarkt. De spanningsindicator voor alle economische factoren is in 2021 zelfs verdriedubbeld, ten opzichte van 2020 (UWV, 2021). Dit betekent dat we ons op dit moment in een landelijke situatie bevinden, waarin alle sectoren te maken hebben met personeelstekorten.

Figuur 6. Spanningsindicator Flevoland (UWV, 2021)



Figuur 7 laat zien dat de spanning op de arbeidsmarkt zorg en welzijn in Flevoland ongeveer gelijk is aan het landelijk gemiddelde (3,54). In een aantal omliggende regio's is de spanning op de arbeidsmarkt beduidend hoger (Gooi en Vechtstreek, 7,14; Amersfoort, 4,86), terwijl dit in bijvoorbeeld Friesland wat lager ligt (2,41).

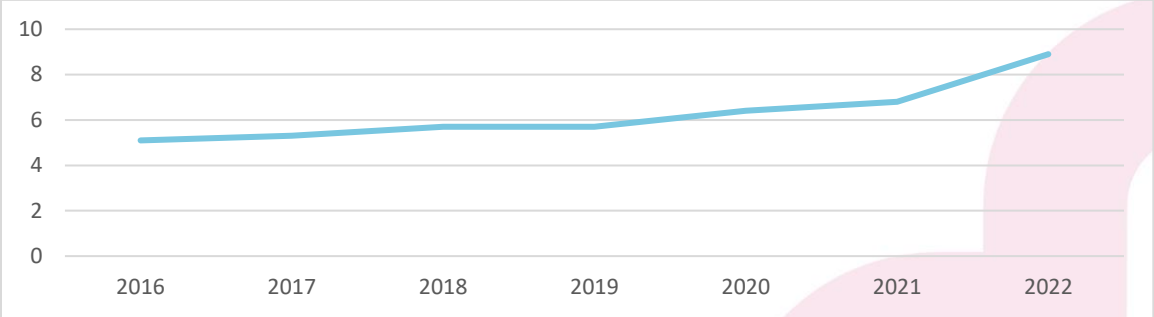
Figuur 7. Spanningsindicator per regio, binnen zorg en welzijn (UWV, 2021)



Ziekteverzuim

Personeel dat uitvalt wegens ziekte neemt in de loop van de jaren toe (figuur 8). Echter in het eerste kwartaal van 2022 waren de ziekteverzuim cijfers hoger dan ooit in eerdere jaren (CBS, juni 2022). Binnen de gezondheidszorg lag het ziekteverzuim cijfer met 8,9 procent het hoogst. Binnen de VVT lag het ziekteverzuim met een percentage van 10,4 procent zelfs nog hoger.

Figuur 8. Landelijk ziekteverzuim percentage zorg en welzijn (CBS azw, 2022)

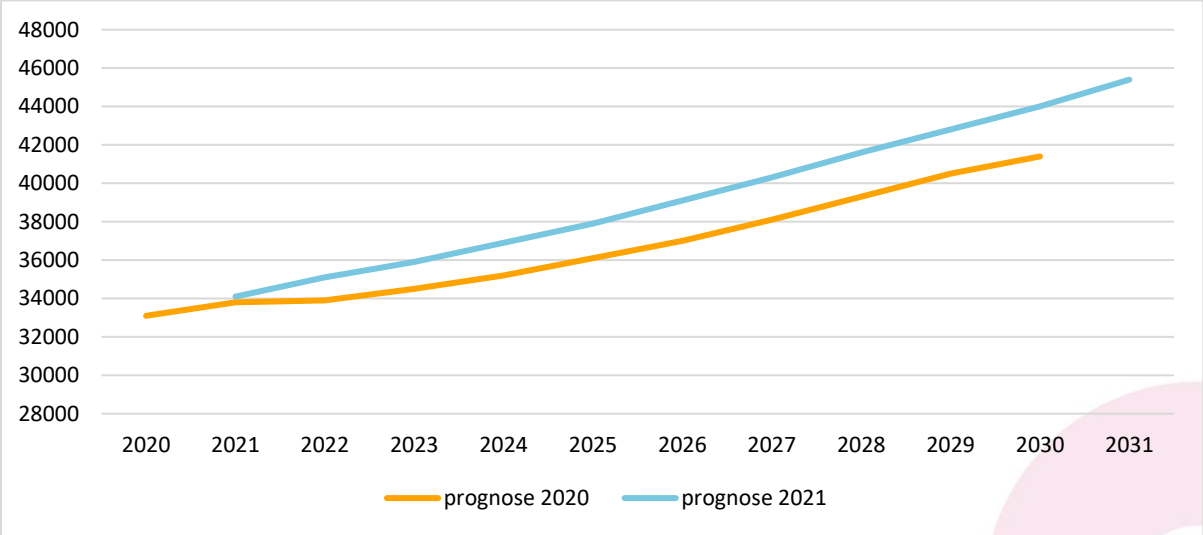


Prognose

De komende jaren zal de vraag naar zorg, voor Flevoland net als in de rest van Nederland, blijven toenemen. De belangrijkste oorzaak hiervoor is de toenemende vergrijzing. Ook de stijgende welvaart en toenemende (technologische) kennis en mogelijkheden in de sector dragen hieraan bij. Een toenemende vraag naar zorg leidt tot een toenemende vraag naar arbeidskrachten in de sector.

Deze constatering is hetzelfde als vorig jaar, toen de HCA ZWF is ondertekend. Echter zien we dat de prognose van de zorgvraag (vertaalt in aantal werkzame personen in de sector) door ABF Research is bijgesteld (figuur 9). Dit heeft zowel op korte als lange termijn consequenties voor de arbeidsvraag.

Figuur 9. Prognose zorgvraag (ABF Research, prognosemodel zorg en welzijn 2020 en 2021)

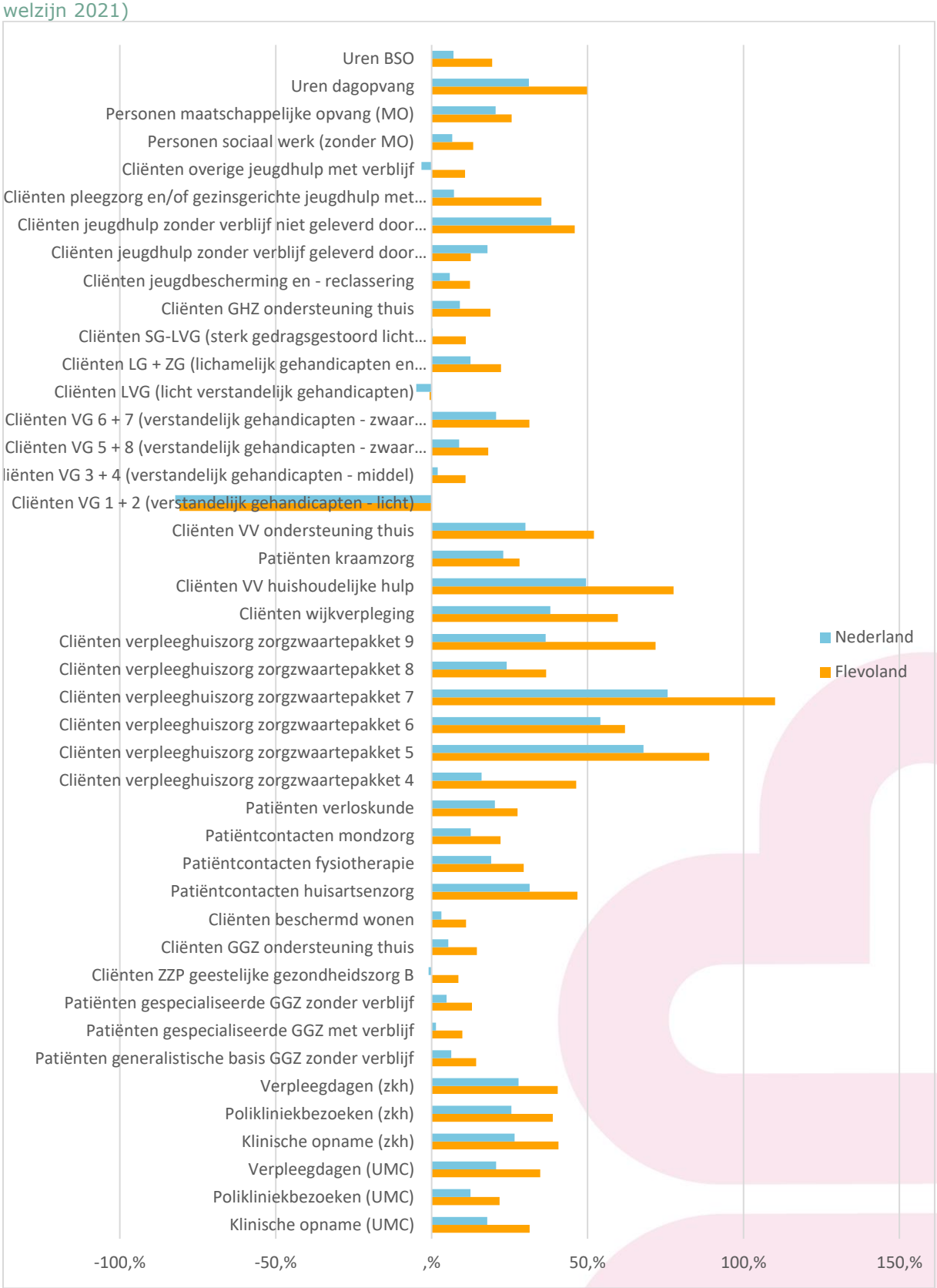


Allereerst zien we dat de afvlakking van de zorgvraag, die in eerste instantie voor 2022 en 2023 werd verwacht, inmiddels niet meer wordt voorzien. De zorgvraag zal ook in 2022 en 2023 sterk blijven toenemen. Dit betekent o.a. dat verlichting van de werkdruk in de sector op korte termijn niet verwacht wordt door een wat rustigere periode met minder vraag naar zorg. Daarnaast zal de zorgvraag nog meer toenemen dan eerder werd verwacht. Dit herbevestigt de opgave waar we landelijk en regionaal voor staan.

De toenemende zorgvraag is in Flevoland sterker dan gemiddeld in Nederland en slaat neer in alle branches (figuur 10). Alleen in de gehandicaptenzorg neemt naar verwachting de vraag af naar zorg voor licht verstandelijk gehandicapten. Dit wordt door de branche zelf niet herkend (FWG, 2022). Ook staat hier een toenemende vraag van zwaarder gehandicapten tegenover.

De zorgvraag neemt het sterkst toe in de VVT. Het aantal cliënten met een zorgzwaartepakket (zzp) 7 zal in 2031 verdubbeld zijn. Ook het aantal cliënten met andere zorgzwaartepakketten (5, 6 en 9) en met ondersteuning thuis en/of huishoudelijke hulp en de vraag naar wijkverpleging zal met meer dan de helft toenemen.

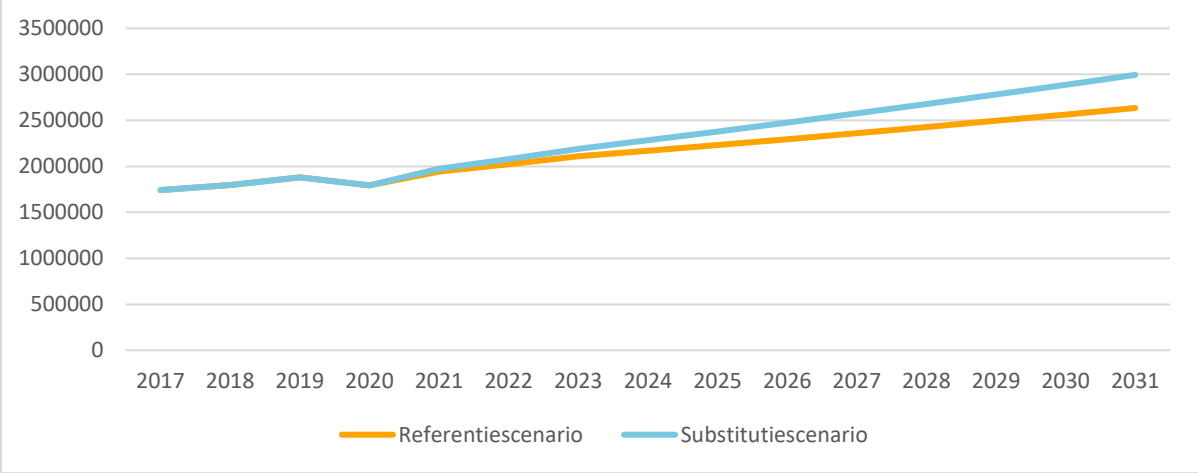
Figuur 10. Prognose zorggebruik 2031, in % t.o.v. 2020[4] (ABF Research, prognosemodel zorg en welzijn 2021)



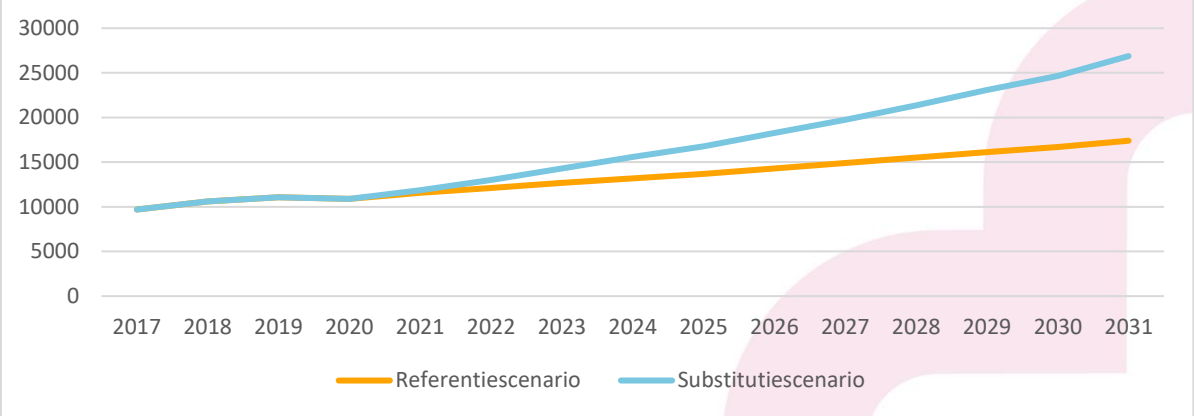
[4] De zorgindicatoren die ABF research gebruikt zijn gebaseerd op cijfers van Vektis, CAK, Prismant, RIVM en CBS.

Als de huidige trends en ontwikkelingen zich blijven doorzetten (referentiescenario), zal ook de vraag naar patiëntcontacten bij de huisarts met iets minder dan de helft toenemen. Dit neemt nog verder toe, wanneer er ingezet wordt op actief beleid om ziekenhuiszorg in de thuissituatie op te lossen (substitutiescenario; figuur 11).[5] Dit geldt ook voor de vraag naar wijkverpleging (figuur 12). Hier staat een dalende vraag naar ziekenhuiszorg en verpleging en verzorging (zzp 4 en 5) tegenover.

Figuur 11. Prognose van de vraag naar contact met de huisarts, in aantal contacten (ABF Research, prognosemodel zorg en welzijn 2021)



Figuur 12. Prognose van de vraag naar wijkverpleging, in aantal cliënten (ABF Research, prognosemodel zorg en welzijn 2021)

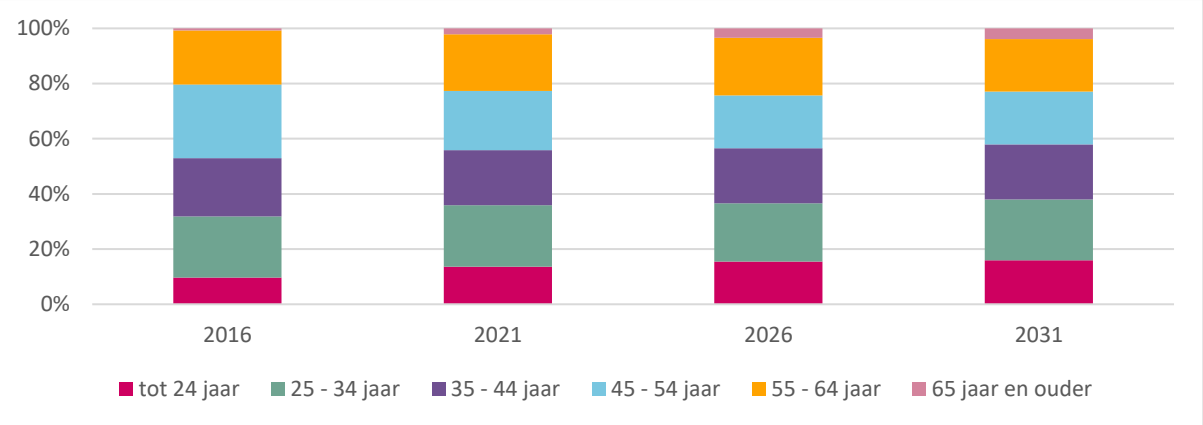


Om aan de toenemende vraag te kunnen blijven voldoen, is meer personeel nodig. Daarnaast zal uitstromend personeel vervangen moeten worden. De verwachting in het prognosemodel is dat uitstroom de komende jaren blijft toenemen. Er wordt aangenomen dat de mate van uitstroom (het netto verloop) ongeveer gelijk blijft, terwijl het aantal medewerkers toeneemt. Dit zorgt voor een toename van de uitstroom in absolute zin. De HCA ZWF-doelstellingen om personeel te behouden moeten ervoor zorgen dat de groei afremt en dat er uiteindelijk sprake is van een daling van de jaarlijkse uitstroom.

[5] In het substitutiescenario is de aanname dat ruim 50% van de ziekenhuiszorg in de thuissituatie kan worden opgelost. ABF heeft dit gebaseerd op bevindingen van Gupta (2016). Overigens ging dit om 46%, waarvan 12% landelijk inmiddels is gerealiseerd (Gupta, 2022). Dit percentage verschilt per regio.

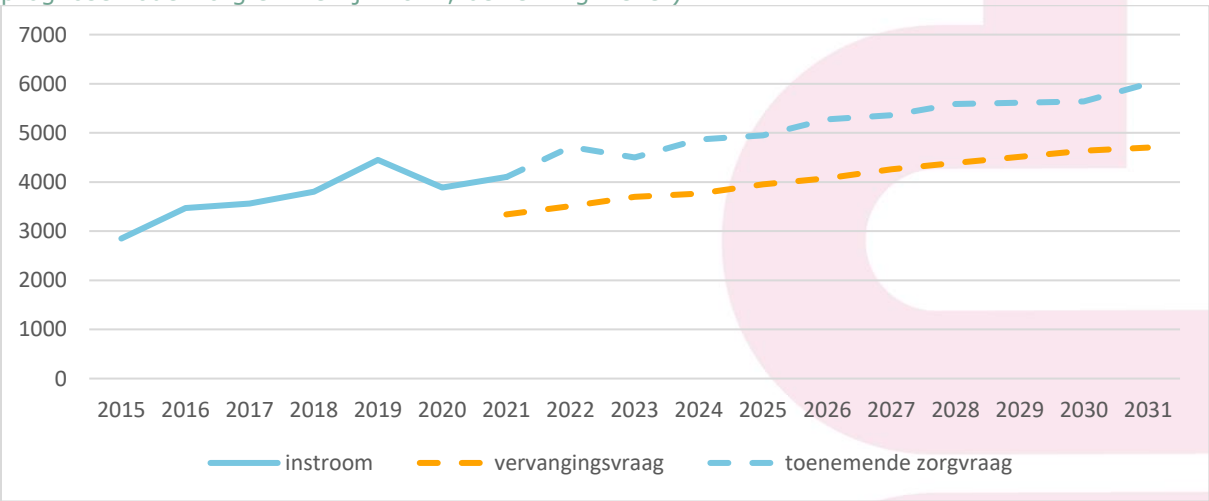
Daarnaast is er meer uitstroom doordat ouder wordend personeel met pensioen zal gaan. Ongeveer een kwart van de medewerkers in de zorg in Flevoland is op dit moment 55 jaar of ouder (figuur 13). Dit blijft zo tot 2026. Daarna zal het aandeel 55-plussers iets afnemen. Wel zien we dat het aandeel 65+-ers blijft toenemen, tot ongeveer 4% in 2031. Dat medewerkers ouder worden heeft ook invloed op het ziekteverzuim. We weten dat ziekteverzuim hoger is onder oudere medewerkers (Flever 2021a).

Figuur 13. Ontwikkeling leeftijdsopbouw werknemers Flevoland (ABF Research, prognosemodel zorg en welzijn 2021)



Om enerzijds te zorgen voor vervanging van uitstromende werknemers en anderzijds te voldoen aan de toenemende zorgvraag, zal de vraag naar nieuwe medewerkers voor de sector de komende jaren blijven toenemen. Van 4.500 tot 5.000 per jaar de komende jaren tot 6.000 in 2031 (figuur 14). Hierbij wordt aangenomen dat de arbeidsproductiviteit ook ieder jaar wat toeneemt, met 0,5%.

Figuur 14. Prognose benodigd netto instroom werknemers Flevoland (ABF Research, prognosemodel zorg en welzijn 2021; bewerking Flever)

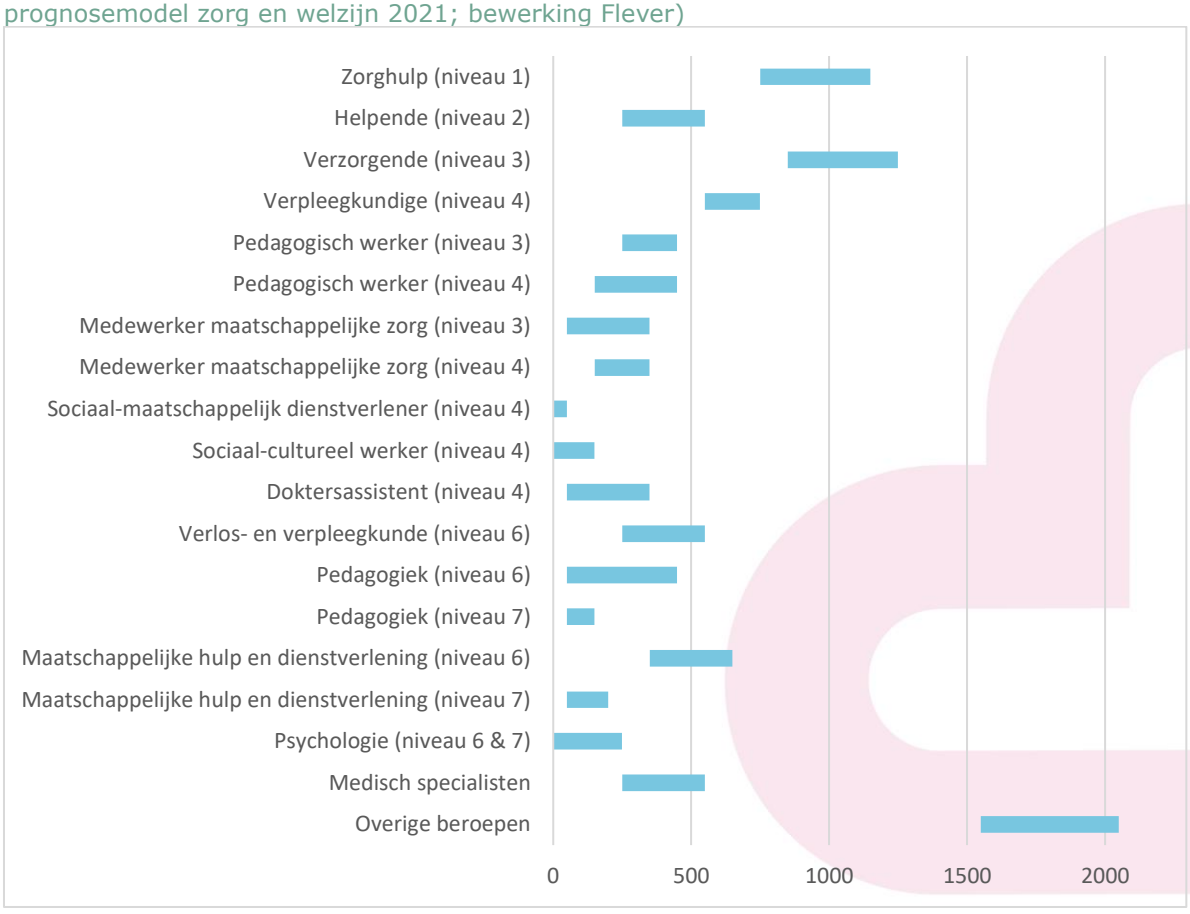


Het kabinet wil met het afremmen van de zorguitgaven de banengroei verminderen tussen 2022 en 2025 met ruim 20% (Helder, 2022). We moeten ons beseffen dat dit voor Flevoland om ongeveer 200 minder instromers per jaar gaat, omdat het grootste deel van de instroom nodig is om uittredend personeel te vervangen.

ABF research gaat er in haar prognose vanuit dat de arbeidsmarkt in onze regio aan deze toenemende personeelsvraag kan voldoen. De aanname is dat algehele krapte op de arbeidsmarkt afneemt en er vanuit andere sectoren arbeidskrachten beschikbaar komen om in te stromen in zorg en welzijn (zij-instroom). Dit zal niet altijd op het gewenst niveau zijn, maar er wordt vanuit gegaan dat de markt oplossingen vindt om personeel intern verder op te leiden. Vanuit macro-economisch perspectief zijn dit wellicht logische aannames. Echter, weten we dat de praktijk weerbarstig kan zijn. De opgave is groot.

In figuur 15 geven we de behoefte instroom per beroepsgroep weer. Dit gaat om bruto instroom. Dat wil zeggen dat ook mobiliteit tussen zorgorganisaties in de aantallen is meegenomen. Dit is ongeveer een derde van de instroom. Dit geeft een indicatie aan welke medewerkers er de komende jaren nodig zijn in Flevoland om aan de vervangingsvraag van uitstromend personeel en de toenemende zorgvraag te voldoen. Opvallend is dat de verwachting is dat er in de nabije toekomst nauwelijks meer vraag is naar sociaal-cultureel werkers, terwijl hier eind 2021 nog ongeveer 150 vacatures voor waren.

Figuur 15. Prognose jaarlijkse bruto instroom 2022 – 2031, per beroepsgroep (ABF Research, prognosemodel zorg en welzijn 2021; bewerking Flever)



Verder zien we dat er de komende jaren behoefte is aan ongeveer 300 tot 500 medisch specialisten per jaar. Op dit moment loopt een pilot om ook voor Flevoland in te kunnen schatten in welke mate er behoefte is aan specifieke beroepen de komende jaren. Op basis hiervan kunnen we in de toekomst de groep medisch specialisten uitsplitsen naar bijvoorbeeld basisarts, gz-psycholoog, klinisch neuropsycholoog en verpleegkundig specialist agz.

HCA ZWF

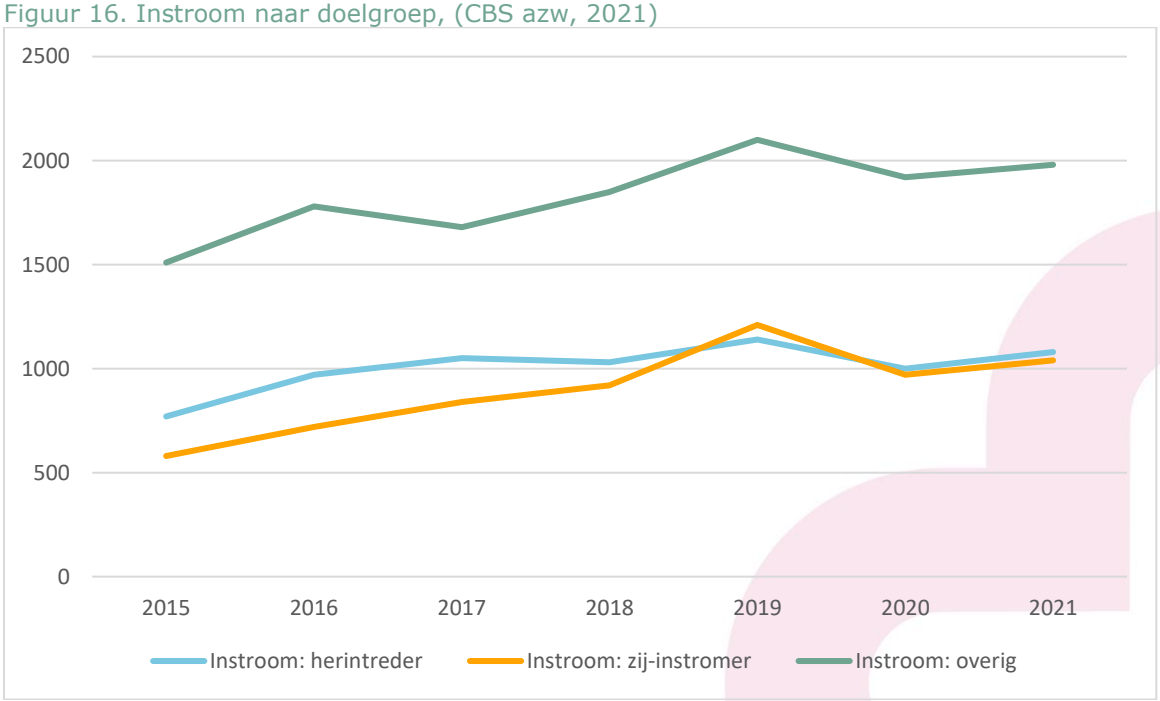
In het tweede deel van deze rapportage beschrijven we de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zorg en welzijn aan de hand van de doelstellingen uit de HCA ZWF. Voor de thema's instroom en anders organiseren doen we dit per doelstelling, terwijl ontwikkelingen t.a.v. behoud meer in zijn algemeenheid (en vooral aan de hand van uitstroom) worden beschreven.

Instroom

De instroom van nieuwe werknemers is in 2021 ten opzichte van 2020 toegenomen. Ruim 1.000 herintreders en (ook) ruim 1.000 zij-instromers zijn in 2021 in de sector gaan werken (figuur 16). De overige instroom, voornamelijk bestaande uit starters op de arbeidsmarkt, is goed voor ongeveer 2.000 mensen. De huidige toename van het aantal zij-instromers loopt ongeveer in lijn met de in de HCA ZWF opgenomen gewenste toename voor 2021. Specifiek geformuleerd:

10% meer zij-instromers per jaar, startend met 1.000 in 2021, naar 1.400 per jaar in 2024

Figuur 16. Instroom naar doelgroep, (CBS azw, 2021)



Binnen de HCA ZWF is een aantal projecten dat zich richt op zij-instromers en het enthousiasmeren van jongeren (hieronder): Matchtafel, Gezamenlijke strategie voor communicatie en oriëntatie en Sterk in je Werk (hoewel het hoofddoel van dit laatste project behoud is).

Daarnaast richt ook het Voorschakeltraject Zorg en Welzijn zich op zij-instromers. Tabel 3 laat zien dat de projecten in kwantitieve zin een beperkte bijdrage hebben aan de totale instroomcijfers. Hierbij kunnen we geen onderscheid maken tussen zij-instromers, herintreders en instromers uit het onderwijs (behalve t.a.v. het voorschakeltraject, dit gaat om zij-instromers).

Tabel 3. Projectoverzicht t.a.v. (zij-)instromers

Projectnaam	Resultaat t.a.v. arbeidsmarktvraagstuk	Toelichting en vervolg
Matchtafel	Er zijn 6 kandidaten ingebracht, 2 van hen zijn aan het werk in de sector, 1 binnen de regio. Daarnaast is de Matchtafel vooral een belangrijke ontmoetingsplek gebleken om informatie uit te wisselen over werving en selectie.	Er is nog geen stabiele groep van deelnemende organisaties aan de Matchtafel en er worden niet altijd kandidaten ingebracht. Of omdat ze er niet zijn, of omdat ze niet in beeld zijn. Het instrument lijkt zich vooral te lenen voor het aanbieden van aantrekkelijke loopbaanpaden, maar daarvoor zitten (nog) niet de juiste mensen aan tafel. We willen het proces op een aantal punten verbeteren, waaronder kijken of de Matchtafel beter kan aansluiten bij interne mobiliteitsvraagstukken en de inzet van een online matchpunt.
Sterk in je werk	In 2021 hebben naar schatting 135 deelnemers (opnieuw) gekozen voor een loopbaan in de zorg. Dit wil zeggen dat zij zijn ingestroomd (ca. 30%) of zijn behouden (ca. 70%). Na 3 tot 6 maanden zijn zij hier nog steeds actief. Ruim de helft vindt dat een Sterk in je Werk-traject hier (heel) veel aan heeft bijgedragen.	Het aantal deelnemers aan Sterk in je Werk-trajecten is in 2021 niet toegenomen (t.o.v. 2020) en ook in 2022 lijkt dit niet te gaan gebeuren. Wel zijn deelnemers overwegend positief over het traject. De verwachting is dat volgend jaar het aantal deelnemers wel gaat toenemen, met een nieuw plan. In dit plan ligt het accent op het introduceren van Sterk in je Werk bij de leidinggevenden bij zorg- en welzijnsorganisatie.
Gezamenlijke strategie voor communicatie en oriëntatie	Van september 2021 tot en met augustus 2022 zijn er: 2.253 vacatures geplaatst; tussen 2.000 en 4.500 views per maand; gemiddeld 31 sollicitaties per maand.	Het afgelopen jaar is ingezet op een gezamenlijke strategie voor communicatie en oriëntatie. Dit heeft (nog) niet tot een nieuwe aanpak geleid. In de monitoring en rapportage richten we ons op Fleverloopbaan, de vacaturesite. Dit is in mei 2021 gelanceerd, onder de oude naam.
Voorschakeltraject Zorg en Welzijn	Er zijn 16 kandidaten gestart met een oriëntatietraject. Uiteindelijk zijn 6 van hen succesvol ingestroomd via een BBL-traject.	Dit project zal niet worden voortgezet in de huidige vorm. Bekeken wordt of kan worden aangesloten bij de Matchtafel en Sterk in je Werk. In de praktijk blijkt regelmatig dat een voorschakeltraject niet nodig is, of nodig wordt geacht door zorgorganisaties. Voorgestelde kandidaten mogen direct op gesprek en ze starten liever direct met zij-instroom-/BBL-trajecten. Ook is het een uitdaging om geschikte kandidaten te vinden en blijkt het lastig om met werkgevers afspraken te maken.

In het geval van de Matchtafel en Sterk in je Werk geldt zelfs dat ook huidige medewerkers uit de sector tot de doelgroep worden gerekend (vanwege behoud). Daarom verwachten we dat verlegging van de focus naar behoud voor de Matchtafel en een verdere focus hierop voor Sterk in je Werk op korte termijn weinig impact zal hebben op de instroomcijfers. Hetzelfde geldt voor het stoppen van het Voorschakeltraject in de huidige vorm.

De vraag is of dit op langere termijn nog steeds het geval zal zijn, als de druk op de arbeidsmarkt (ook in andere sectoren) groot blijft. Vanuit signalen die we ontvangen lijkt zij-instroom vooral succesvol vanaf niveau 3, terwijl het toekomstig aanbod naar verwachting eerder geschikt zal zijn voor niveau 2.

Hier lijkt op dit moment minder behoefte aan. We zien dat dit deze medewerkers vaak (en soms blijvend) extra aandacht en begeleiding nodig hebben die zorgorganisaties op hun beurt niet kunnen bieden omdat ze al een groot tekort aan vaste mensen hebben. Toch zien we in de prognoses ook dat er op termijn echt groeiende behoefte is aan medewerkers op niveau 2. We adviseren daarom de inzet van het Schakelteam en de Matchtafel flexibel te houden zodat slimme

oplossingen gevonden worden om in te blijven spelen op veranderingen op korte en langere termijn en waarmee de eventuele onmogelijkheden van organisaties tenietgedaan kunnen worden. Ook daarin biedt samenwerking kansen om krachten te bundelen en processen rondom instroom bij elkaar aan te laten sluiten. We raden aan ook hierin te blijven investeren.

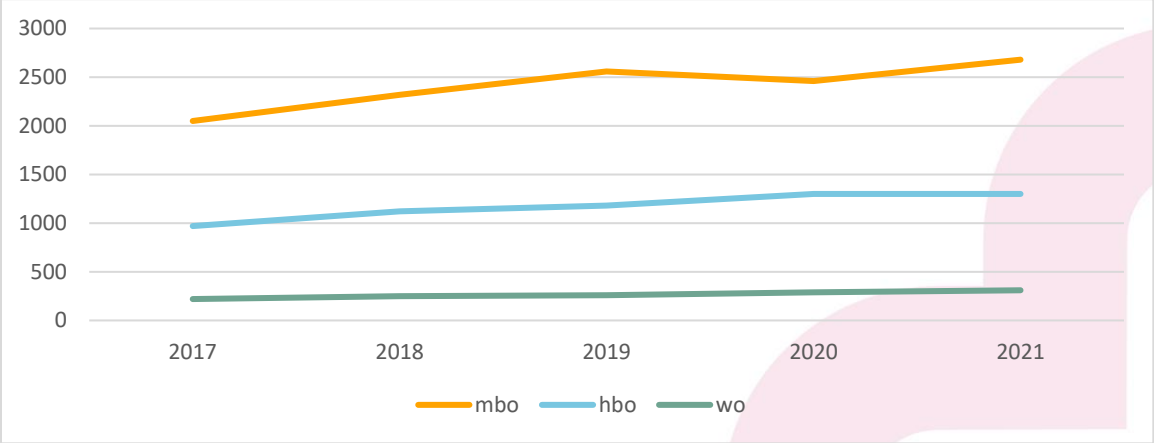
Een uitgebreider evaluatie van de projecten staat in bijlage 1.

De grootste groei van de sector dient in de toekomst te worden vervuld door jongeren die een opleiding binnen de sector zorg en welzijn zijn gestart. In 2021 waren dit er 4.290, dit zijn er 240 meer dan in 2020 (CBS, 2021), hiermee ligt het aantal jongeren dat een opleiding binnen de zorg en welzijn start in lijn met het gestelde doel van de HCA ZWF om:

4.200 jongeren enthousiasmeren voor een opleiding in de zorg

De toename laat zien dat er een groter percentage jongeren voor een opleiding in de zorg heeft gekozen, aangezien de groep jongeren tussen de 15 en 20 jaar in absolute zin in omvang afneemt (Flever, 2021c). Wanneer de instroom in het zorgonderwijs wordt uitgesplitst naar niveau zien we dat de instroom voornamelijk bestaat uit mbo-ers (figuur 17). Dit is een gewenste ontwikkeling aangezien de vraag naar mbo-ers in met name de VVT hoog is.

Figuur 17. Instroom zorgonderwijs naar niveau (CBS azw, 2021)



De aangetrokken instromende studenten en/of zij-instromers hebben een praktijk opleidingsplaats nodig. Hiervoor heeft de HCA ZWF als doel gesteld om het aantal leerwerkplekken te verhogen, specifiek geformuleerd:

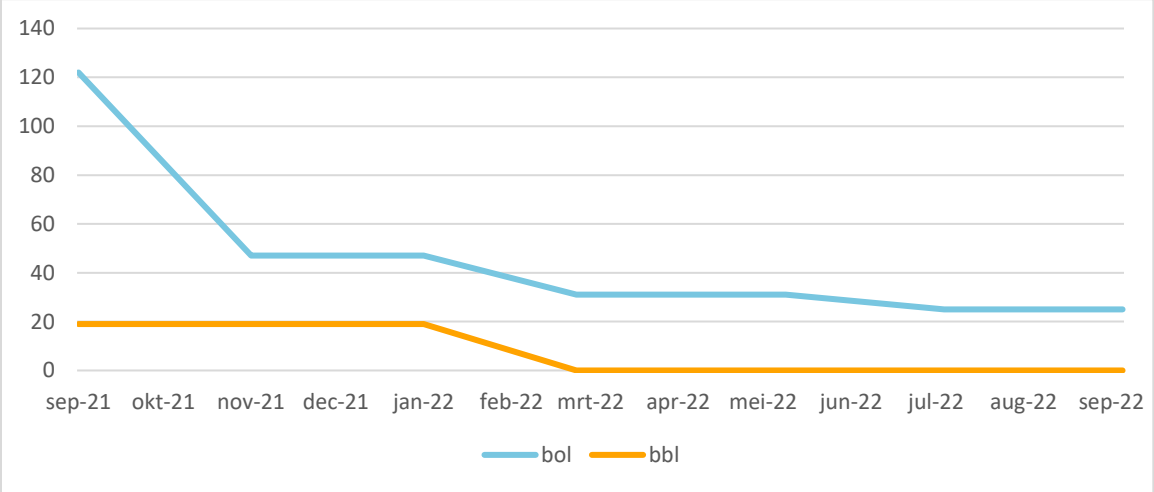
200 leerwerkplekbegeleiders opleiden en beschikbaar stellen

200 leerwerkplekken extra aanbieden

We hebben geen volledig beeld over het aantal leerwerkplekken en werkplekbeleiders in Flevoland. Enige indicatie kunnen we halen uit cijfers over tekorten aan stageplekken in de sector zorg en welzijn in Flevoland van de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). We houden deze cijfers bij vanaf augustus 2021. Hieruit blijkt dat het tekort aan

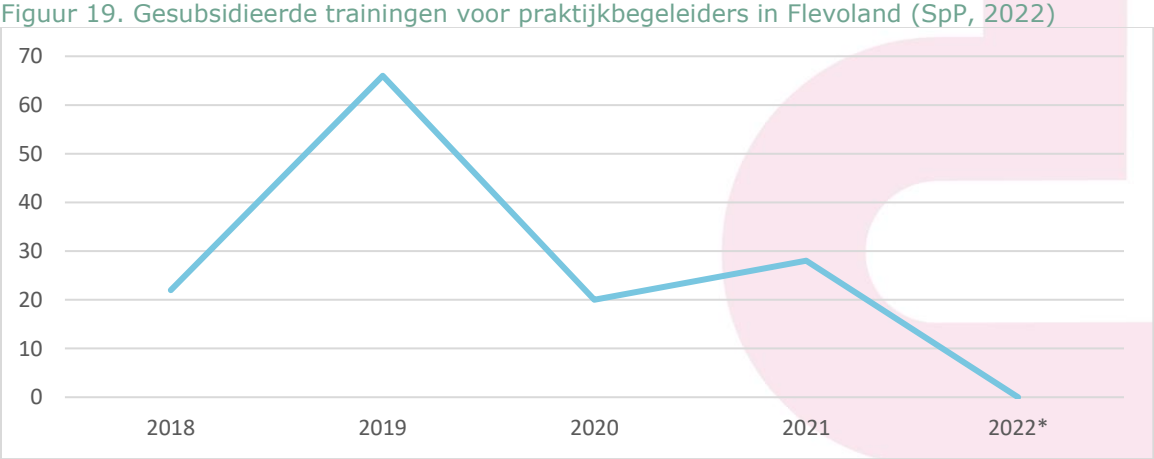
stageplekken in de loop van het studiejaar 2021-2022 aanzienlijk is afgenomen (figuur 18). Aan het begin van dit studiejaar is er een tekort van 25 plekken, ten opzichte van ruimt 140 (BOL en BBL) begin vorig studiejaar.

Figuur 18. Tekort aantal stage plekken zorg en welzijn opleidingen (SBB, 2021-2022)



Ook zijn er op dit moment nog geen projecten binnen de HCA ZWF t.a.v. deze doelstelling, die worden gemonitord. Wel maken meerdere zorgorganisaties uit de provincie gebruik van de subisidiemogelijkheden van SectorplanPlus om scholing en training aan te bieden aan hun personeel. Dit gaat onder andere om trainingen voor werkplekbegeleiding. Figuur 19 laat zien dat hier dit jaar (nog) geen gebruik van is gemaakt, terwijl dit in 2019 nog 66 keer gebeurde. Het is de vraag of de data volledig is. Zorgorganisaties herkennen zich niet in dit beeld. Verder was er het afgelopen jaar onduidelijkheid over de looptijd van SectorplanPlus. Inmiddels is duidelijk dat SectorplanPlus is verlengd tot en met 2023.

Figuur 19. Gesubsidieerde trainingen voor praktijkbegeleiders in Flevoland (SpP, 2022)



*Betreft gegevens tot en met 22 augustus 2022

Om de personeelsvraag beter af te stemmen op het personeelsaanbod, willen we binnen de HCA ZWF experimenteertuinen opzetten, om het functiegebouw binnen een organisatie anders in te richten en zo de vraag naar verzorgenden mbo niveau 3 en verpleegkundigen mbo niveau 4 te verkleinen. Specifiek geformuleerd:

Opzetten van twee experimenteertuinen gericht op anders omgaan met het functiegebouw om de vraag naar verzorgende niveau 3/4 te verkleinen.

Op dit moment is er nog geen project binnen de HCA ZWF dat zich hier op richt. Binnen het project Duurzame Inzetbaarheid[6] wordt wel gekeken naar anders omgaan met het functiegebouw, maar dit is gericht op een aantal medisch specialistische beroepen.

Bij onder meer Woonzorg Flevoland wordt sinds een paar jaar gewerkt met 'helpende plus'. Dit is niet alleen om anders om te gaan met het functiegebouw, maar ook om medewerkers extra loopbaan perspectief te bieden. Medewerkers worden intern opgeleid, of samen met ROC Almere. Ook zien we dat er het afgelopen jaar tien keer een subsidie is aangevraagd voor een training voor helpende plus door andere organisaties, in het kader van behoud (SpP, 2022).

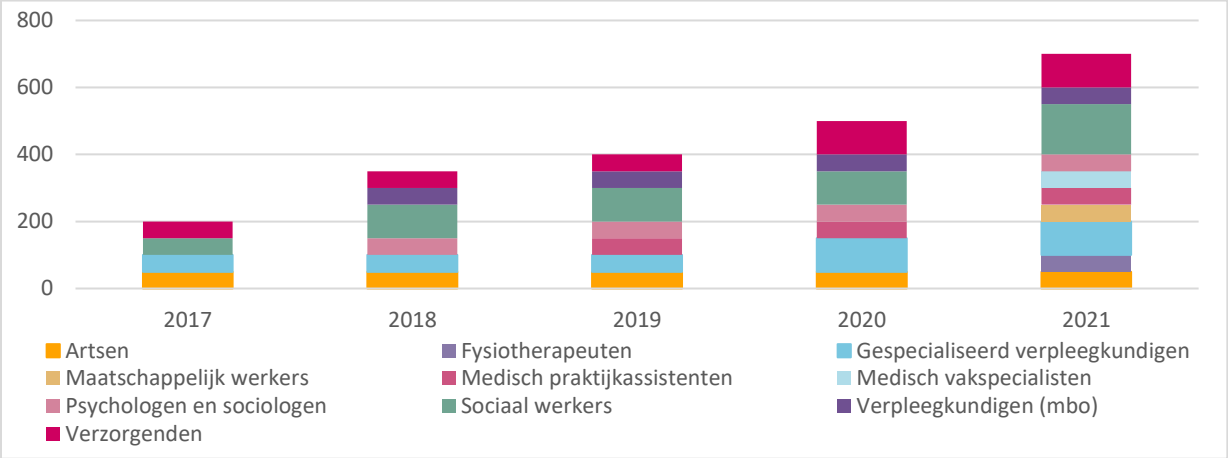
Het is nog een zoektocht om helpende plus optimaal in te zetten, ook in samenwerking met de verzorgende IG. Toch gaan ze bij Woonzorg Flevoland al een nieuw experiment aan, waarbij wordt gekeken of er meer medewerker-gericht kan worden opgeleid. Dit gaat om het aan bieden van skills-gerichte modules, waarbij wordt ingespeeld op de ontwikkelbehoefte van medewerkers in hun werk of de ondersteuningsbehoefte van collega's. Zonder dat hier een volledige opleiding voor moet worden gevolgd.

Los van de projecten kunnen we kijken of de krapte op de arbeidsmarkt onder verzorgenden en verpleegkundigen het afgelopen jaar is veranderd. Op basis hiervan kijken we of de doelstelling nog relevant is.

Figuur 20 geeft een overzicht van het aantal vacatures per beroepsgroep. Zowel de vraag naar verzorgenden als de vraag naar verpleegkundigen lijkt in 2021 gelijk gebleven, ten opzichte van 2020 (resp 100 en 50). Echter, cijfers worden afgerond op 50-tallen, dus in realiteit kan er toch sprake zijn van een stijging (of daling). De vraag naar sociaal werkers is het grootst in 2021. Het aantal vacatures voor deze beroepsgroep is gestegen tot 150. Daarnaast zien we dat de vraag naar medisch vakspecialisten, maatschappelijk werkers en fysiotherapeuten, is toegenomen in 2021.

[6] Ook dit project volgen we voor de HCA ZWF. De betrokken organisaties willen het project eerst zelf evalueren. Daarna zullen we dit ook in de RSPP opnemen.

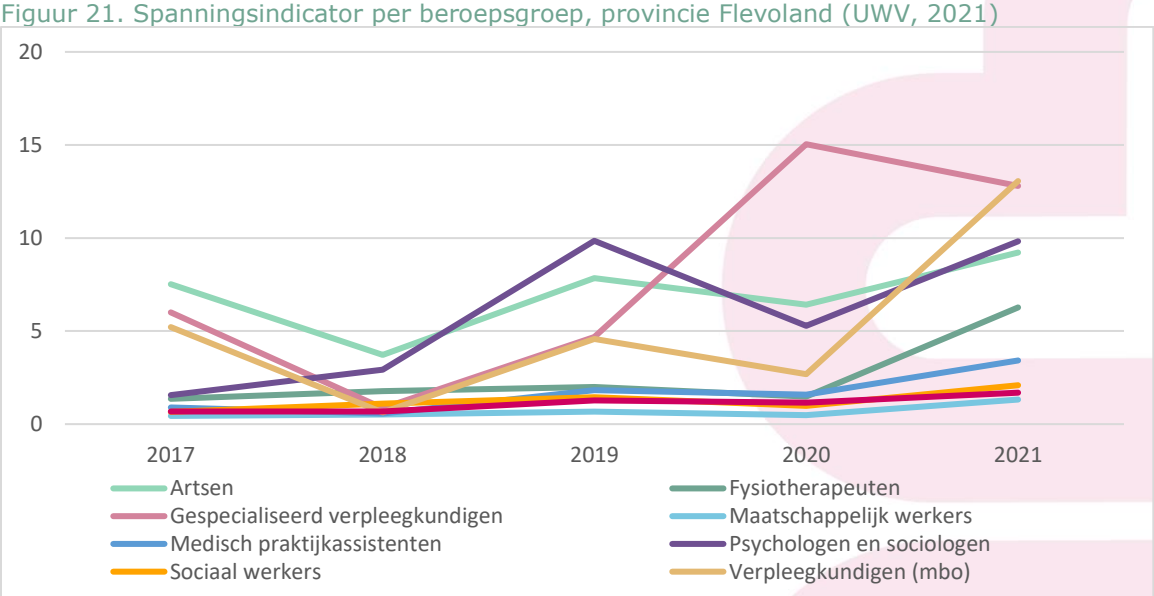
Figuur 20. Aantal vacatures naar beroepsgroep, provincie Flevoland (UWV, 2021)[7]



De grote(re) vraag naar sociaal werkers is niet benoemd bij lokale organisaties, die deelnamen aan onze halfjaarlijkse vacaturepeiling (Flever, 2022). Dit kan te maken hebben met een ondervertegenwoordiging van organisaties die hier activiteiten op ontplooien. Wel wordt aangegeven dat vacatures voor verpleegkundigen in de wijk en in een instelling, op zowel mbo- als hbo-niveau, algemeen of gespecialiseerd, moeilijk te vervullen zijn.

Zoals eerder aangegeven, is de spanning op de arbeidsmarkt toegenomen. Dit geldt voor de meeste beroepsgroepen. Wanneer de spanningsindicator wordt uitgesplitst naar beroepsgroep (figuur 21), zien we dat de spanningindicator voor zowel gespecialiseerde als mbo-verpleegkundigen binnen de sector het hoogst ligt. De spanningsindicator is voor mbo-verpleegkundigen in 2021 enorm gestegen, terwijl de spanningsindicator voor gespecialiseerd verpleegkundigen is gedaald.

Figuur 21. Spanningsindicator per beroepsgroep, provincie Flevoland (UWV, 2021)



[7] Aantal vacatures naar beroepsgroep in de data van het UWV worden afgerond naar vijftig tallen, hierdoor kunnen we de exacte aantallen niet beoordelen.

Mogelijke verklaring is dat subsidieregelingen om verpleegkundig specialisten en physisian assistents op te leiden het gewenste effect hebben (KBA, 2021). Hoewel dit er juist ook toe kan hebben bij gedragen dat de spanningsindicator voor verpleegkundigen is toegenomen. De spanningsindicator voor verzorgenden is nauwelijks gestegen.

Andere beroepsgroepen waarvoor de spanningsindicator flink is gestegen, zijn: psychologen en sociologen (van 5,28 naar 9,82), artsen (van 6,41 naar 9,22) en fysiotherapeuten (van 1,48 naar 6,27). Vooral voor die laatste groep is dit een enorme stijging. Dit is deels te verklaren vanuit de demografische ontwikkeling. Cijfers van de landelijke database fysiotherapie laten zien dat mensen meer fysiotherapie afnemen naarmate ze ouder worden (Fysiofacts, LDF, 2021). Mogelijk is er ook sprake van een inhaaleffect na corona.

De toenemende vraag kan echter ook veroorzaakt worden door een verschuiving binnen de zorgketen. Wellicht worden cliënten langduriger behandeld door de fysiotherapeut, omdat ze elders niet terecht kunnen. Daarnaast kan het zijn dat cliënten of zorgverleners, de weg beter weten te vinden naar de fysiotherapeut.

Behoud

Naast instroom is het wenselijk om het zittende personeel en de nieuwe aanwas te behouden. Om dit te realiseren richt de HCA ZWF zich op het behoud van de werknemers binnen de organisatie, door ontwikkelingsmogelijkheden te bieden op het gebied van bijscholing, aantrekkelijke loopbaanpaden, leiderschap, vitaliteit en werkplezier. Deze doelstelling is onderverdeeld in (sub)doelstellingen:

10 % werknemers van niveau 2 naar niveau 3 bijscholen

5% werknemers van niveau 3 naar niveau 4 bijscholen

50 stagiaires en instromers behouden

100 werknemers behouden door aantrekkelijke loopbaanbaden te bieden

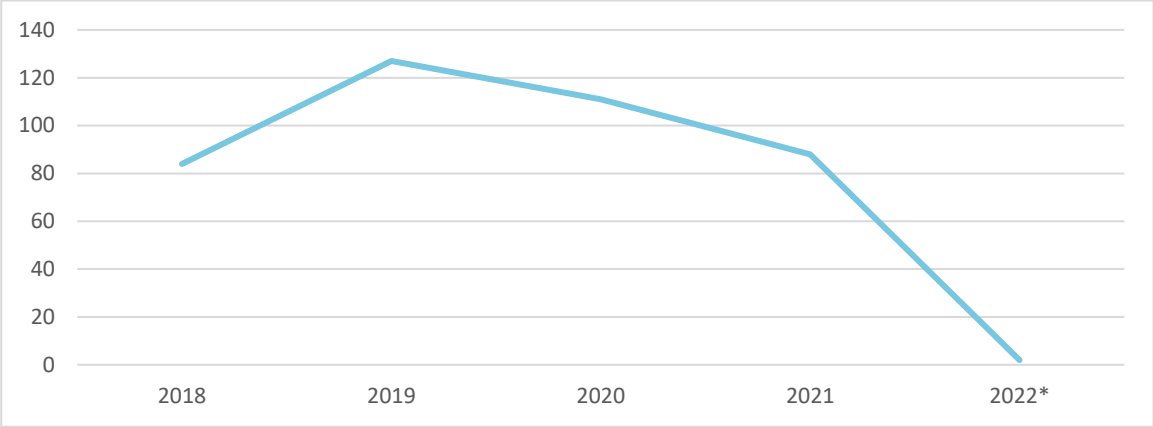
150 werknemers behouden door te investeren in leiderschap, vitaliteit en werkplezier

In vergelijking met de instroom doelstellingen, is het ingewikkelder om aan te geven of het personeelsbehoud in lijn ligt met de HCA ZWF-doelstellingen. Allereerst is het behoud van personeel binnen een organisatie afhankelijk van de arbeidsmarktsituatie (krapte op de arbeidsmarkt, doorzetten van de pandemie, etc.). Het is onbekend of er meer personeel was vertrokken zonder behoudsinterventies.

Daarnaast zijn de behoudsdoelen lastig meetbaar. Uitstroom en ziekteverzuim zijn inzichtelijk, maar samenhang met aantrekkelijke loopbaanpaden en investeringen in leiderschap, vitaliteit en werkplezier, zijn daarentegen lastig te monitoren. Wat betreft behoud van stagiaires en instromers zijn op dit moment alleen landelijke cijfers tot 2020 beschikbaar. Daarom zal hier nu niet over gerapporteerd worden. Wel wordt hieronder de uitstroom van het afgelopen jaar zo goed mogelijk beschreven en geduid. Nadat we zijn ingegaan op het aantal subsidieaanvragen voor bijscholing of ‘opscholing’ (zoals dit in SectorplanPlus genoemd wordt).

In het afgelopen jaar betreft dit 2 gesubsidieerde opleidingstrajecten, terwijl er in 2019 en 2020 sprake was van respectievelijk 127 en 111 per jaar (figuur 22). Het gaat om één BBL-traject voor verzorgende IG (van niveau 2 naar niveau 3) en één traject voor MBO verpleegkundige (van niveau 3 naar niveau 4). Het is de vraag of deze data volledig is. Zorgorganisaties herkennen zich niet in dit beeld. Ook hebben we geen zicht op het aantal bijscholingen waarvoor geen subsidie is verstrekt door SectorplanPlus.

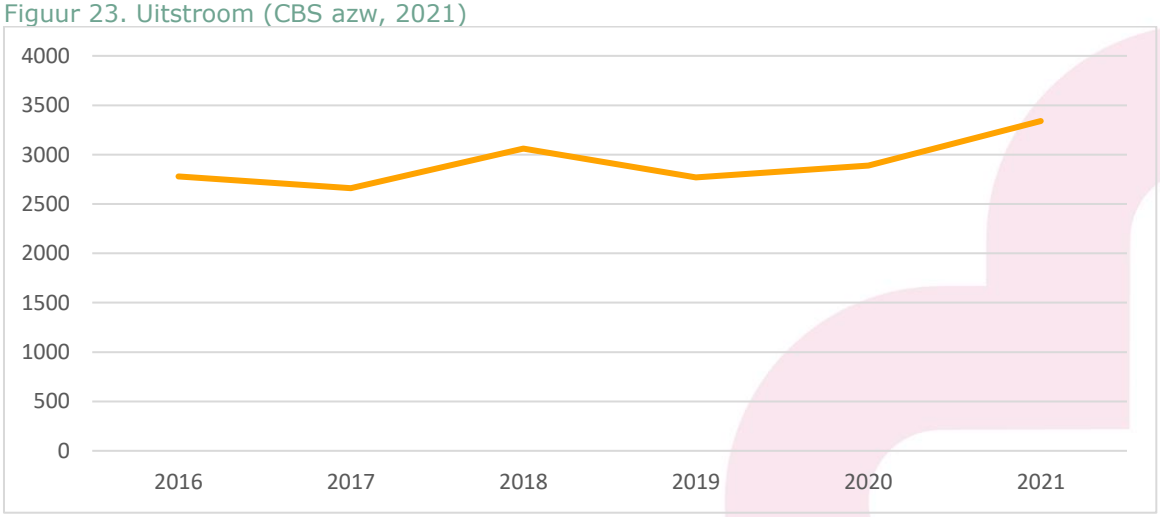
Figuur 22. Gesubsidieerde opleidingen t.b.v. 'opscholing' (SpP, 2022)



*Betreft gegevens tot en met 22 augustus 2022

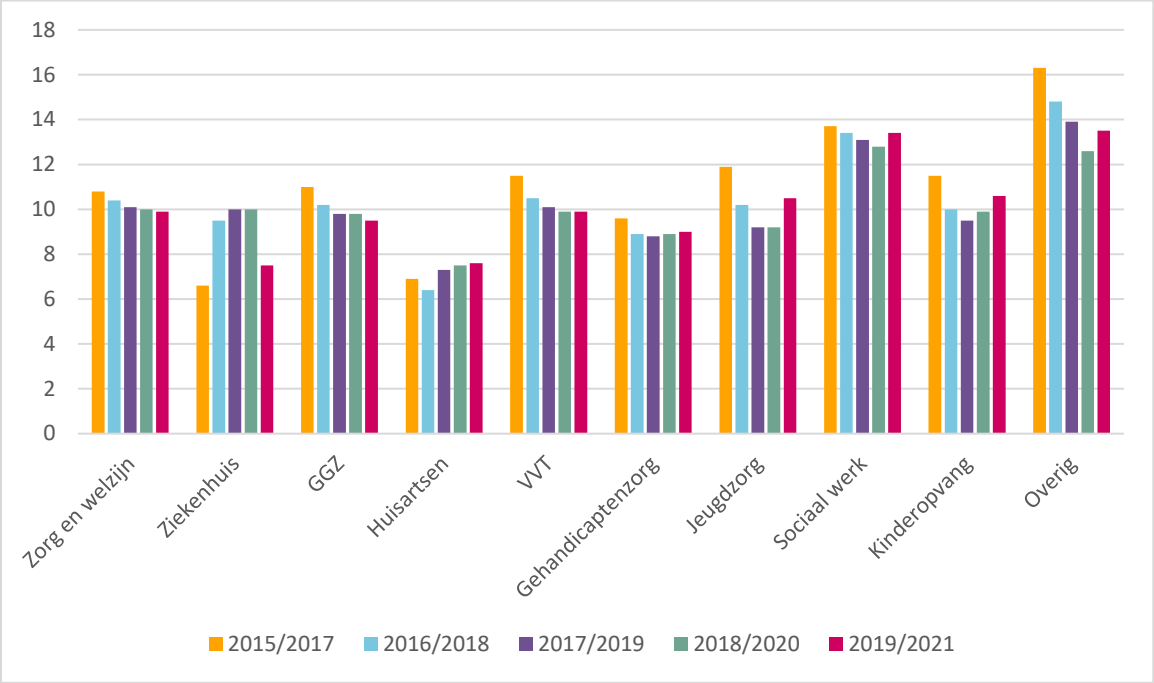
Figuur 23 laat zien dat in 2021, 3.340 mensen de gezondheidszorg verlaten, dit zijn er 450 meer dan het jaar daarvoor. Deze toename is iets kleiner dan geprognosticeerd door ABF research (2021): 3.400, maar nog niet wat we in de HCA ZWF wilden bereiken. De groei heeft 2 redenen: ten eerste vanwege een stijging van het aantal pensioengerechtigden en ten tweede vanwege het feit dat er altijd een percentage instromers binnen afzienbare tijd weer zal uitstromen, dus meer werknemers in de sector leidt tot een hogere absolute uitstroom (Flever, 2021).

Figuur 23. Uitstroom (CBS azw, 2021)



Er lijkt dus niet of nauwelijks sprake van extra behoud, maar hiervoor kijken we ook naar het netto verloop. Het netto verloop in figuur 24 laat zien hoe het aantal uitstromers in verhouding staat tot het totaal aantal werkzame zorgverleners binnen de sector en/of branche. Hoe lager het verloop cijfer, hoe minder uitstroom er (relatief) plaats vindt. Over het algemeen is dit een licht dalende trend; over de periode 2015 tot en met 2017 stroomde 10,8% van de werkzame personen uit, terwijl dit 9,9% was over de periode 2019 tot en met 2021.

Figuur 24. Netto verloop (CBS azw, 2021)[8]



Op brancheniveau zien we netto verloop juist toenemen, op de GGZ en de ziekenhuizen na. We vermoeden dat de verloopcijfers voor de ziekenhuisbranche rond 2018 zijn beïnvloed door het faillissement van de IJsselmeerziekenhuizen in dat jaar (2016/2018; 2017/2019; 2018/2020). Het verloop is het meest toegenomen binnen de jeugdzorg (van 9,2% naar 10,5%).

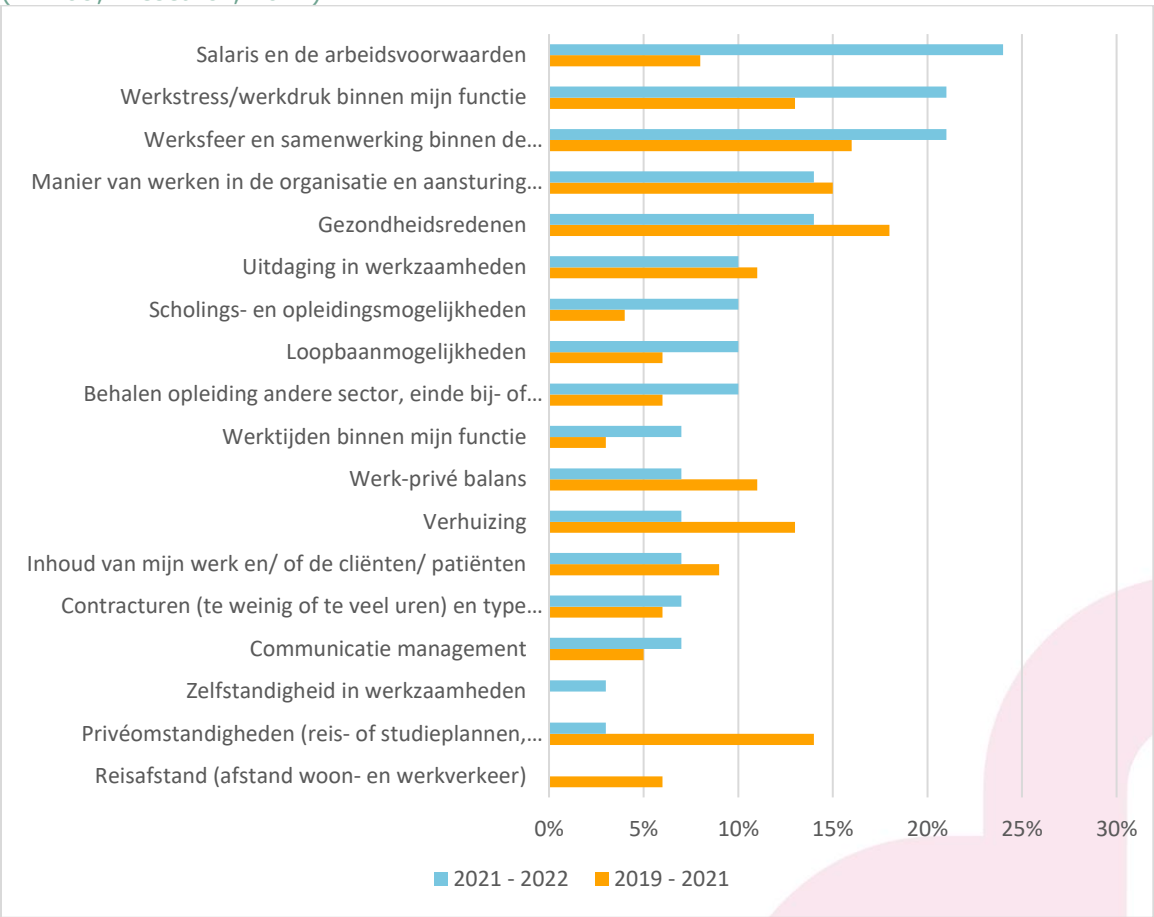
Wanneer we de regionale resultaten van het uitstroomonderzoek[9] bekijken, lijkt het personeel dat vertrekt in de kern wel tevreden te zijn over zijn/haar werk als zorgverlener (Presearch, 2022). Van de zorgverleners die het afgelopen jaar de sector heeft verlaten geeft ruim 80% aan het werk inhoudelijk leuk te vinden. Over de periode hiervoor (halverwege 2019 tot halverwege 2021) was dit 76%.

[8] Het CBS berekent het netto verloop over een periode van jaar en gaan hierbij uit van jaarlijkse gemiddelden. Dit betekent dat een incidentele ontwikkeling die in één jaar voorkomt effect heeft op drie achteréénvolgende cijfers, zoals in het geval van het faillissement van de IJsselmeerziekenhuizen. Aan de andere kant wordt de impact op de cijfers afgezwakt, door verrekening met cijfers uit de omliggende jaren.

[9] De resultaten zijn gebaseerd op een kleine groep respondenten (109). Deze mensen wonen allemaal in Flevoland, maar werken niet per sé bij organisaties die hier actief zijn. Vakantiekrachten, stagiaires zijn hier buiten beschouwing gelaten. Ook werknemers die met pensioen zijn gegaan of als zzp-er in de zorg verder zijn gegaan zijn niet meegenomen. Het aantal respondenten is te klein om in te zoomen op vertrekredenen van stagiaires en instromers. Hiervoor is het van belang dat meer zorgorganisaties gaan meedoen aan het onderzoek. In Flevoland doen op dit moment acht zorgorganisaties mee met het uitstroomonderzoek, waarvan vier organisaties werkzaam binnen de verpleging, verzorging en thuiszorg, één ziekenhuis, één huisartsenorganisatie en twee sociaal werk/jeugdzorg organisatie. Deze organisaties hebben inzicht in de eigen resultaten. Hierin zijn eventueel wel uitstromers meegenomen die buiten de provincie wonen.

Figuur 25 laat de belangrijke vertrekreden van het laatste jaar zien. De meestgenoemde vertrekredenen zijn: 'salaris en arbeidsvoorwaarden' (24%), 'werkstress/werkdruk binnen de functie' (21%) en 'werksfeer en samenwerking binnen de afdeling/ het team' (21%). Daarnaast worden ook 'manier van werken in de organisatie en aansturing van de leidinggevende' (14%) en 'gezondheidsredenen' (14%) vaak genoemd.

Figuur 25. Vertrekredenen bij vrijwillig vertrek uit de sector zorg en welzijn, regio Flevoland (N=108; Presearch, 2022)[10]



Dit zien we niet direct terug in landelijke resultaten. Hoewel bovenstaande redenen ook landelijk vaker gegeven worden in het afgelopen jaar dan de periode ervoor, zijn de voornaamste vertrekreden: privéomstedigheden (17%), uitdaging in de werkzaamheden (15%) en loopbaanmogelijkheden (15%).

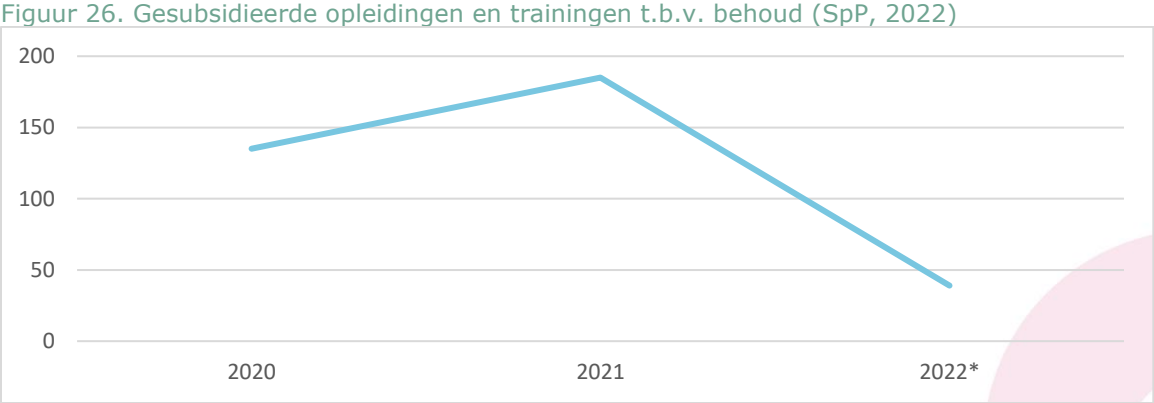
In de HCA ZWF zijn doelstellingen geformuleerd om personeel te behouden door aantrekkelijke loopbaanpaden te creëren en door te investeren in leiderschap, vitaliteit en werkplezier. Wanneer we kijken naar vertrekredenen die hier mee samenhangen, zien we dat (wanneer het gaat om aantrekkelijke loopbaanpaden) eerder verslechtering dan verbetering lijkt op te treden. Echter moeten we ons er van bewust zijn dat dit beeld wordt geschetst door uitstromers bij een beperkt aantal organisaties.

[10] Het gaat in dit figuur om de perioden Q4 2021 t/m Q1 2022 en Q2 2019 t/m Q3 2021.

Salaris en arbeidsvoorwaarden zijn het afgelopen jaar veel vaker als vertrekreden opgegeven dan de jaren ervoor (24% vs. 8%). Scholings- en opleidingsmogelijkheden, loopbaanmogelijkheden en het behalen van een opleiding in een andere sector zijn het afgelopen jaar door 10% van de uitstromers als vertrekreden genoemd. Dit is voor alledrie de redenen meer, dan in de jaren ervoor (4%, 6% en 6%). Een mogelijke verklaring voor de toename is de lange cao-onderhandelingen, die bij een aantal organisaties voor onrust heeft gezorgd, maar dit lijkt landelijk minder impact te hebben gehad op vertrekredenen.

Ook zijn er het afgelopen jaar minder opleidingen en trainingen vanuit SectorplanPlus gesubsidieerd voor het behouden van personeel (39) dan in de jaren hiervoor (135 in 2020 en 185 in 2020; figuur 26). Het is de vraag of de data volledig is. Zorgorganisaties herkennen dit beeld niet. Ook laten ze weten dat de subsidiemogelijkheden niet altijd aansluiten bij hun behoeften. We hebben geen zicht op het aantal andere activiteiten die het afgelopen jaar in de sector zijn ondernomen t.a.v. het bieden van aantrekkelijke loopbaanpaden.

Figuur 26. Gesubsidieerde opleidingen en trainingen t.b.v. behoud (SpP, 2022)



*Betreft gegevens tot en met 22 augustus 2022

Ten aanzien van leiderschap, vitaliteit en werkplezier is het beeld wisselend, maar niet veel beter. De 'manier van werken in de organisatie en de aansturing van leidinggevende' en 'communicatie van het management' worden ongeveer even vaak genoemd in beide perioden, terwijl 'gezondheidsredenen' minder vaak wordt gegeven: 14% vs. 18%. Daarentegen wordt 'werksfeer en samenwerking binnen de organisatie' vaker als vertrekreden genoemd: 21% vs. 16%.

Gemonitorde projecten binnen de HCA ZWF die zich richten op behoud zijn: Matchtafel, Sterk in je Werk, en Vitaliteit & Gezondheid, waarbij Matchtafel en Sterk in je Werk zich ook op instromers richten. Deze projecten laten potentie zien (tabel 4). 75% van de deelnemers aan Sterk in je werk is na een half jaar nog steeds actief in de sector en een meerderheid geeft aan dat het coachingstraject daarbij heeft geholpen. We bevelen aan om het gebruik van de coachingstraject te vergroten en dit te blijven monitoren. Het is wenselijk om in de monitoring specifieker onderscheid te maken in de verschillende doelgroepen.

Deelnemende organisatie aan het regionaal project Vitaliteit & Gezondheid hebben belangrijke lessen geleerd in het project en zetten nu onder meer in op betere gesprekken tussen leidinggevende en medewerker over inzetbaarheid, vitaliteit en gezondheid. Ook stimuleren of nudgen zij medewerkers om met de

eigen vitaliteit en gezondheid aan de slag te gaan. En om organisatiebreed fysieke en mentale klachten te voorkomen en te zorgen voor snel(ler) herstel. Het is interessant om te zien in welke mate deze aanpak (voortkomend uit onderzoek en analyse) het gewenste effect heeft. Daarom willen we ook dit project het komende jaar blijven monitoren. Een uitgebreider evaluatie van de projecten staat in bijlage 1.

Tabel 4. Projectoverzicht t.a.v. behoud

Projectnaam	Resultaat t.a.v. arbeidsmarktvraagstuk	Toelichting en vervolg
Matchtafel	Er zijn 6 kandidaten gedeeld, 2 van hen zijn aan het werk in de sector, 1 binnen de regio. Daarnaast is de Matchtafel vooral een belangrijke ontmoetingsplek gebleken om informatie uit te wisselen over werving en selectie.	Er is nog geen stabiele groep van deelnemende organisaties aan de Matchtafel en er worden niet altijd kandidaten ingebracht. Of omdat ze er niet zijn, of omdat ze niet in beeld zijn. Het instrument lijkt zich vooral te lenen voor het aanbieden van aantrekkelijke loopbaanpaden, maar daarvoor zitten (nog) niet de juiste mensen aan tafel. We willen het proces op een aantal punten verbeteren, waaronder kijken of de Matchtafel beter kan aansluiten bij interne mobiliteitsvraagstukken en de inzet van een online matchpunt.
Sterk in je werk	In 2021 hebben naar schatting 135 deelnemers (opnieuw) gekozen voor een loopbaan in de zorg. Dit wil zeggen dat zij zijn ingestroomd (ca. 30%) of zijn behouden (ca. 70%). Na 3 tot 6 maanden zijn zij hier nog steeds actief. Ruim de helft vindt een Sterk in je Werk-traject hier (heel) veel aan heeft bijgedragen.	Het aantal deelnemers aan Sterk in je Werk-trajecten is in 2021 niet toegenomen (t.o.v. 2020) en ook in 2022 lijkt dit niet te gaan gebeuren. Wel zijn deelnemers overwegend positief over het traject.
Vitaliteit & Gezondheid	• 2000 medewerkers hebben meegedaan met de persoonlijke vitaliteitscheck of werkvermogenscan verdeeld over de drie organisaties • Per organisatie zijn gemiddeld 15 interventies opgenomen in de providersboog die toegankelijk zijn in een vitaliteitsdashboard • 20 medewerkers hebben meegedaan met het programma Grip op je gezondheid waar zelfmanagementinstrumenten kregen aangereikt In de organisaties zijn de inzetbaarheidsgesprekken gestart. De precieze percentages zijn nog niet bekend.	Vorig jaar zijn de organisaties gestart met een medewerkersonderzoek dat naast tevredenheid ook de vitaliteit & gezondheid van medewerkers meet. Op organisatieniveau zijn twee onderwerpen naar voren gekomen: mentale - en fysieke gezondheidsklachten. In het huidige project werken we uit wat er nodig is om de mentale en fysieke belasting te voorkomen of te zorgen voor herstel. Verder wordt gekeken of medewerkers nog meer gestimuleerd kunnen worden om zelf aan de slag te gaan met de uitkomsten door bijvoorbeeld gebruik te maken van Sterk in je Werk coaches van Flever. Daarnaast is uit gesprekken met het MT en HR-adviseurs naar voren gekomen dat leidinggevenden het niet gemakkelijk vinden om het gesprek aan te gaan met medewerkers over hun inzetbaarheid en vitaliteit & gezondheid. Daarom is ervoor gekozen met de organisaties een training te ontwikkelen die zich richt op het 'goede' gesprek.

Anders organiseren

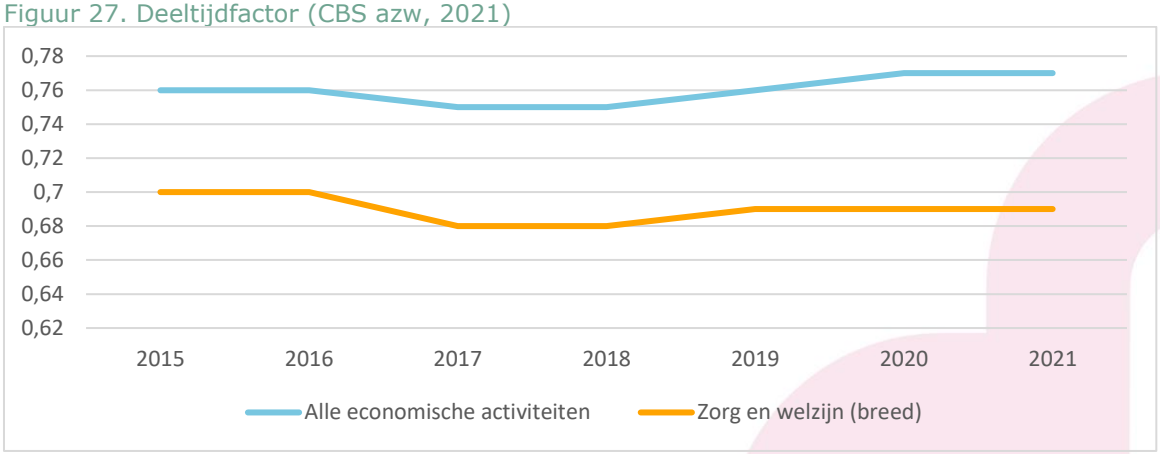
Waar regionale statistieken over instroom en behoud feitelijke inzichten bieden in de ontwikkeling binnen de arbeidsmarkt zorg en welzijn, vallen de resultaten die voortkomen uit het anders organiseren van de zorg moeilijker te duiden (Zorgfocuz, 2021). Wel is het nodig om naast instroom en behoud aandacht te schenken aan het anders organiseren van de zorg om in de toekomst de zorg toegankelijk te houden (WRR, 2021; kamerbrief 2022; Flever, 2021b). We kiezen ervoor om in dit rapport de ontwikkelingen te beschrijven van het afgelopen jaar, die betrekking hebben op het anders organiseren van de zorg en de doelstellingen die in de HCA ZWF zijn opgenomen.

De enige doelstelling van de HCA ZWF die wel met arbeidsmarktcijfers is te monitoren, is:

Het verhogen van de deeltijdfactor

Het verhogen van de deeltijdfactor lijkt echter lastig te realiseren. Nederland is een land met een laag gemiddeld aantal werkuren per week en is hiermee zelfs de laagste in de ranglijst van de OESO wereldeconomie landen (OECD, 2022). De deeltijdfactor is het afgelopen jaar gelijk gebleven in Nederland (0,75; figuur 27). Dit geldt ook voor de sector zorg en welzijn (0,69).

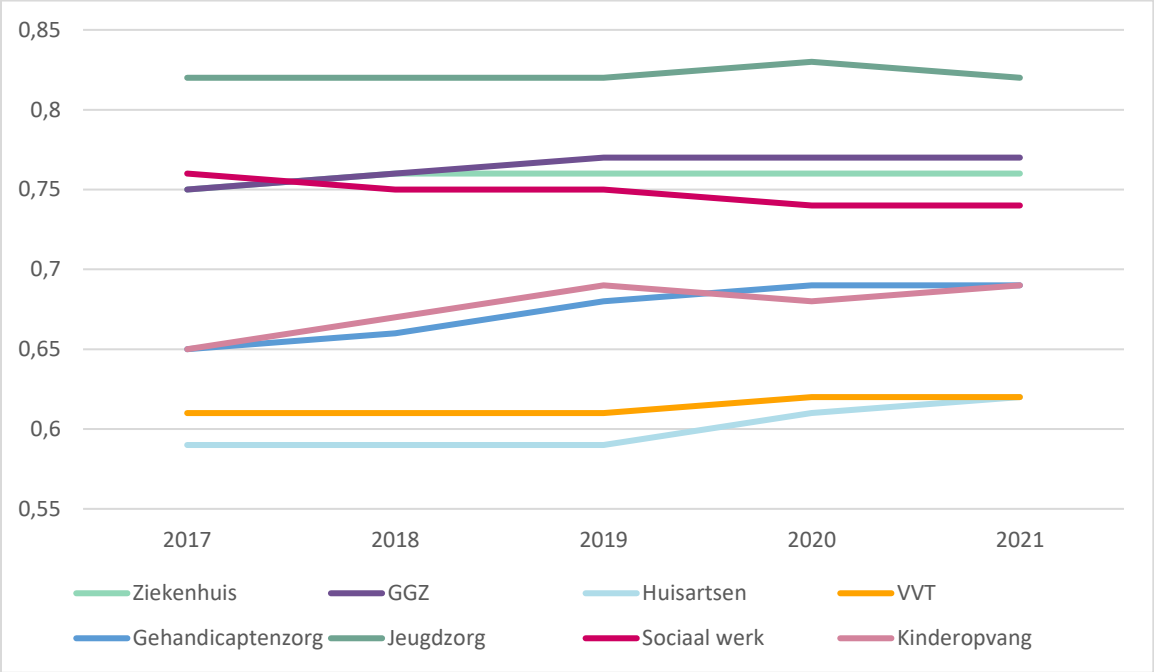
Figuur 27. Deeltijdfactor (CBS azw, 2021)



De lagere deeltijdfactor kan deels worden verklaard door de aard van de werkzaamheden en deels doordat vooral veel vrouwen in de sector werken (85%) en dat zij gemiddeld minder uren per week betaald werk doen (27,5 uur tegenover 36,2 voor mannen).

Wanneer de regionale deeltijdfactor in figuur 28 wordt gespecificeerd naar branche, zien we dat met een factor van 0,82 de jeugdzorg het hoogste ligt en hiermee zelfs boven het landelijk gemiddelde uit komt. De VVT en de huisartsen liggen met een deeltijd factor van 0,62 het laagst. Ook binnen de branches blijft de deeltijdfactor stabiel. De deeltijdfactor onder huisartsen laat sinds 2019 een lichte groei zien.

Figuur 28. Deeltijdfactor per branche (CBS azw, 2021)



We moeten ons afvragen of de deeltijdfactor voor huisartsen wel representatief is voor het daadwerkelijk aantal gewerkte uren. Onderzoek van het Nivel (2019) geeft namelijk aan dat een huisarts die volgens de registraties voor 0,74 FTE werkzaam is, in de realiteit gemiddeld geen 30 maar wel 44 uur per week tijd kwijt is aan werkzaamheden. Fulltime huisartsen werken in de praktijk zelfs 59 uur. Dit is een groot gat tussen het aantal geregistreerde uren, wellicht declareerbare uren en het aantal daadwerkelijke uren. Er kan worden afgevraagd of het verhogen van de deeltijdfactor in ieder geval onder huisartsen wel wenselijk is, aangezien ze al onder hoge druk staan (Geest, april 2022).

Op dit moment loopt het project Contractuitbreiding in de Zorg in Flevoland bij Triade Vitree onder begeleiding van Het Potentieel Pakken. Het resultaat van dit project tot nu toe is een aanzienlijk aantal contractuitbreidingen onder assistent begeleiders, begeleiders en persoonlijk ondersteuners (niveau 2 t/m 4), bij ongeveer 10% van de medewerkers uit de ‘showcase’ (tabel 5). Daarnaast zijn er in de rest van de organisatie ook contractuitbreidingen geweest. In totaal gaat het vooralsnog om 18 fte. Aan de hand van aanbevelingen voor de rest van de organisatie wil Triade Vitree de verandering als gevolg van het project, gaan borgen. Ook Zorggroep Oude Nieuwe Land is met dit project bezig, maar buiten de regio.

Tabel 5. Projectoverzicht t.a.v. anders organiseren

Projectnaam	Resultaat t.a.v. arbeidsmarktvraagstuk	Toelichting en vervolg
Contractuitbreiding in de zorg *Triade Vitree* *Het Potentieel Pakken*	48% van de medewerkers geeft aan meer te willen werken (onder voorwaarden). Binnen de Showcase (452 medewerkers) zijn er 44 contractuitbreidingen geweest, voor in totaal 238 uur. Dit staat gelijk aan 6,6 fte. Daarnaast zijn buiten de Showcase 81 contracten uitgebreid, voor 415 uur (11,4 fte).	In februari 2022 is gestart met het project. Gedurende 6 maanden is nauw samengewerkt om grotere contracten mogelijk te maken. Het project richt zich op een divisie met een aantal locaties: de 'Showcase'. Dit betreft assistent begeleiders, begeleider en persoonlijk ondersteuners (niveau 2 t/m 4). Negen succesfactoren hebben bijgedragen aan het resultaat. Deze lopen uiteen van commitment van de raad van bestuur en betrokkenheid van managers en HR tot dialoog met medewerkers en teamoverstijgend maatwerkoplossingen bedenken binnen het rooster. Komend jaar wil Triade Vitree de verandering als gevolg van het project in de rest van de organisatie borgen. Hiervoor zijn tal van aanbevelingen geformuleerd voor raad van bestuur, regiomanagers, HR en roostering.
Academische verpleeg(t)huiszorg	6 van de 7 beoogde locaties zijn de afgelopen jaren gestart met dit project. Op 2 van de 6 wordt (nagenoeg) gewerkt volgens de AV-werkwijze. Bij de andere locaties is dit (nog) niet het geval.	Op dit moment is nog niet goed vast te stellen wat het effect is t.a.v. 'anders organiseren. Locaties hebben te maken (gehad) met uitbraken van Corona en sterk oplopend ziekteverzuim. Ook doordat de werkwijze nog niet overal goed wordt uitgevoerd, is het lastig uitkomsten te duiden. Het komend (half) jaar is hier extra aandacht voor.
Patiëntpaden Het Vlie	Een uitgewerkt patiëntenpad met 34 verbeterpunten op het terrein van: 'juiste informatie', 'juiste expertise', 'juiste routering', 'één keer vertellen', 'juiste communicatie' en 'juiste diagnose'.	Begin 2022 is door de betrokken organisaties afgesproken hoe het patiëntpad voor acute zorg eruit moet zijn. Het laatste half jaar zijn de verbeterpunten die hiervoor zijn benoemd verder uitgewerkt. Uiterlijk in het eerste kwartaal van 2023 zijn alle verbeterpunten geïmplementeerd. T.a.v. de arbeidsmarktvraagstukken is de verwachting dat dit effect heeft op het behoud van medewerkers en dat dit ook de deeltijdfactor verhoogt. Daarnaast moet dit leiden tot een arbeidsbesparing als gevolg van efficiëntere informatieoverdracht en een verminderend effect op de zorgvraag door de juiste zorg op de juiste plek.

Het andere project dat we monitoren in het kader van anders organiseren is werken volgens de OER-werkwijze van Stichting Academische Verpleeg(t)huiszorg. Rondom deze werkwijze is een lerend netwerk dat zich bezighoudt met de implementatie van de werkwijze op zorgafdelingen in de VVT. Dit past binnen de doelstelling:

Verhogen arbeidsproductiviteit d.m.v. lerende netwerken

Uit de monitoring blijkt dat inzet op het verminderen van de personeelsbehoefte tijd kost en verkrijgen van inzicht in de effecten ook. Er komen nog een aantal interessante ontwikkelingen in dit licht op gang in de diverse subregio's van Flevoland. Het Vlie in de Noordoostpolder is er daarvan één. Het afgelopen jaar hebben we in afstemming met de betrokken organisaties de beoogde werking in kaart gebracht zodat we daarop vanaf komend jaar kunnen monitoren. Het betreft dan effecten op het verminderen van de personeelsbehoefte maar ook op instroom en behoud van personeel. Initiatieven uit andere subregio's voegen we daar waar mogelijk de komende jaren aan toe.

Daarbij maken we ook gebruik van inzichten die op dit terrein verkregen zijn in andere regio's. In een onderzoek binnen de ouderenzorg, wat uitgevoerd werd in opdracht van ActiZ (Brocken, Heida en Ponds, 2022), is gekeken naar:

- verminderen administratie
- inzetten van technologie
- verlagen van drempel opleidingseisen voor potentieel zorgpersoneel
- vergroten mogelijkheden voor grotere contracten (verhoging deeltijdfactor)
- in te zetten op vitaliteit door niet direct clientgebonden tijd beschikbaar te stellen voor personeel om werkdruk - en hiermee het ziekteverzuim - te verlagen
- inzet regionaal personeel te vereenvoudigen door regionale samenwerking te bevorderen (flexpool)

Hieruit komt naar voren dat de meeste tijdswinst gerealiseerd kon worden door de administratieve taken te verminderen, gevolgd door het inzetten van technologie en het verlagen van drempel opleidingseisen in de vorm van ‘bekwaam is bevoegd’. Bij de overige beleidsopties woog de investering niet op tegen tegen de winst in tijd.

Inzicht krijgen in en grip krijgen op systeemveranderingen gericht op thema’s als preventie en het effect hiervan op de arbeidsmarkt.

In Flevoland is het Strategisch Netwerk Anders Organiseren gestart. In dit netwerk willen we bovenstaande doelstelling verder operationaliseren. Eerste stap is een scenariostudie waar het komende half jaar aan gewerkt wordt. Hiermee verkennen we trends en onzekerheden richting de toekomst. Met de inzichten die dit oplevert kan effectiever nagedacht worden over oplossingen.

Literatuurlijst

ABF research (2022). *Prognosemodel Zorg en Welzijn.* [Dataset en verantwoordingsdocument]. https://www.prognosemodelzw.nl

Analyse Coalitieakkoord 2022–2025. (2022, januari). Centraal Planbureau. https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Notitie-Analyse-economische-en-budgettaire-effecten-coalitieakkoord.pdf

Anders leven en zorgen Naar een gelijkwaardig samenspel tussen naasten, vrijwilligers en beroepskrachten. (2022, mei). Raad Volksgezondheid en Samenleving (RVS). https://flever.nl/wp-content/uploads/2022/05/RvS-Anderslevenenzorgen-mei-2022.pdf

Arbeidsmarkt. (2022). [Dataset]. Kamer van Koophandel. https://kvkregiodata.nl/dashboard/dashboard/arbeidsmarkt/

Arbeidsmarktinformatie. (2022). [Dataset]. UWV. https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/dashboards

Brocken, Heida en Ponds. (2022, januari). *Opties onder de loep, onderzoek beleidsopties arbeidsmarkt ouderenzorg*. ActiZ. https://www.sirm.nl/docs/Eindrapport-Opties-onder-de-Loep.pdf

Centraal bureau voor de Statistiek (CBS). (2022, 10 juni). *In eerste kwartaal 2022 hoogste ziekteverzuim ooit gemeten* [Persbericht]. https://www.cbs.nl/item?sc_itemid=18ae8d29-4f00-48d9-8b35-e8f77e131a13&sc_lang=nl-nl

CMO-Flevoland/Flever. (2021). *Arbeidsmarktpublicatie* (Nr. 1). Beelen. https://flever.nl/wp-content/uploads/2021/10/CMO_Zowelwerk_Arbeidsmarktpublicatie.pdf

Corona dashboard. (2022). [Dataset]. Rijksoverheid. https://coronadashboard.rijksoverheid.nl/

Derde evaluatie van de Subsidieregeling opleiding tot advanced nurse practitioner en opleiding tot physician assistant. (2021, november). KBA Nijmegen. Geraadpleegd op 1 juni 2022, van https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/11/30/eindrapport-evaluatie-subsidieregeling

Flever. (2021a). *Behoud: Arbeidsmarkt* (Nr. 1). Beelen. https://flever.nl/wp-content/uploads/2022/01/20211228-Deelpublicatie-behoud.pdf

Flever. (2021b). *Human Capital Agenda, Zorg en Welzijn Flevoland, uitvoeringsplan 2021–2022* (Nr. 1). Zorg en Welzijn sector Flevoland. https://flever.nl/wp-content/uploads/2021/11/HCA2021_Uitvoeringsplan_DEF.pdf

Flever. (2021c). *Instroom: Arbeidsmarkt* (Nr. 1). Beelen. https://flever.nl/wp-content/uploads/2021/12/Publicatie_Instroom_Flever_2021.pdf

Flever. (2022, juni). *Vacaturepeiling* (Nr. 1). Beelen, Besteman en Hummel. https://flever.nl/wp-content/uploads/2022/07/Vacaturepeiling-voorjaar-2022.pdf

Fysiofacts. (2021, juni). Landelijke database Fysiotherapie (LDF). https://www.kngf.nl/binaries/content/assets/kngf/onbeveiligd/over-kngf/fysiofacts/kngf_fysiofacts_2021.pdf

Geest, M. (2022, 13 april). Wat gaat er mis in de wereld van de huisartsen? Waarom stoppen er zoveel? *Volkskrant*. https://www.volkskrant.nl/wetenschap/wat-gaat-er-mis-in-de-wereld-van-de-huisartsen-waarom-stoppen-er-zoveel~b202859b/

Gupta (2016) No place like home. Gupta Strategists. https://gupta-strategists.nl/storage/files/Gupta_strategists-Overig-studie-No-place-like-home.pdf

Gupta (2022) No place like home, the sequel. Gupta Strategists. https://gupta-strategists.nl/storage/files/2207-Gupta-Strategists-No-place-like-home-the-sequel.pdf

Helder, C. (2022, 13 mei). *Hoofdlijnenbrief Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg*. www.rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 7 juni 2022, van https://flever.nl/wp-content/uploads/2022/05/Toekomstbestendige-Arbeidsmarkt-Zorg-vs-14-05-2022-2-1.pdf

Kiezen voor houdbare zorg, Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak (Nr. 104). (2021, september). Wetenschappelijke raad voor het regeringsbeleid (WRR). https://www.wrr.nl/binaries/wrr/documenten/rapporten/2021/09/15/kiezen-voor-houdbare-zorg/Kiezen+voor+houdbare+zorg_Mensen_middelen+en+maatschappelijk+draagvlak_WRRrapport+104.pdf

Lenselink en Reerink. (2021, oktober). *Co-creatie onderzoek*. Raad Volksgezondheid en Samenleving (RVS).

Part-time employement rate. (2022). [Dataset]. OECD. https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm

Phlippen en Duijn. (2022, 15 februari). *Van intercedenten tot bouwvakker: Personeelstekorten breiden zich als een olievlek uit* [Persbericht]. https://www.abnamro.com/research/nl/onze-research/van-intercedenten-tot-bouwvakker-personeelstekorten-breiden-zich-als-een

Presearch. (2022). *Uitstroomonderzoek* [Dataset].

Provincie Flevoland. (2021a). *Vestigingenregister* [Dataset]. https://feitelijkflevoland.nl/jive

Provincie Flevoland. (2021b, februari). *Werkgelegenheidsonderzoek 2021, Ontwikkeling van banen en vestigingen in Flevoland*. https://www.flevoland.nl/getmedia/33f088f4-3089-4d25-9916-dc3484772a22/Werkgelegenheidsonderzoek-2021-Hoofdrapport-S-B-Rapportage_DV.pdf

Samen verder, kinderen en gezinnen met complexe problemen samen verder helpen. (2022, maart). Inspectie gezondheidszorg en jeugd. https://www.raadrvs.nl/binaries/raadrvs/documenten/publicaties/2022/03/02/samen-verder/2022-01-03+Samen+verder+vervolgrapportage+def.pdf

Dashboard Basiscijfers Jeugd. (2022) SBB. https://www.s-bb.nl/activiteiten/onderzoek-en-informatie/arbeidsmarkt/

Sectorplan Plus (2022). [Dataset]. Regioplus.

Statline Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn. (2021). [Dataset]. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/

Trendrapport Gehandicaptenzorg, De maatschappij dat zijn zij. (2022). Stichting FWG. https://fwg.nl/app/uploads/2022/03/FWG-Trendrapport-Gehandicaptenzorg-2022-V-17-3.pdf?utm_source=Downloadknop+NIEUW+2&utm_medium=TR+GHZ+2022&utm_campaign=download+pagina&utm_id=FWG+Trendrapport+GHZ+2022

Verdieping Sociaal Economisch Plan 2022. (2022, maart). Centraal Planbureau (CPB). https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/Centraal-Economisch-Plan-CEP-2022-Verdieping.pdf

Versteeg, Vis, Van der Velden en Batenburg. (2018, november). *De werkweek van de Nederlandse huisarts in 2018*. Nivel. https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Werkweek_van_de_nederlandse_huisarts_2018.pdf

Wetenschappelijke raad voor het regeringsbeleid. (2021, 15 september). Kiezen voor houdbare zorg: Mensen middelen en maatschappelijk draagvlak. In www.wrr.nl (Rapport 104). WRR. Geraadpleegd op 1 juni 2022, van https://open.overheid.nl/repository/ronl-98c53f96b9ec2f838e238fa1a83d72e3b2f08e88/1/pdf/wrr-rapport-kiezen-voor-houdbare-zorg.pdf

Zorgfocuz. (2021, november). *Meer met minder, een literatuurstudie naar mogelijkheden en beperkingen van productiviteitsverhoging in de gezondheidszorg*. Flever. https://flever.nl/wp-content/uploads/2021/11/Literatuurstudie-productiviteit-in-de-gezondheidszorg-Flever.pdf

Bijlage: Overzicht gemonitorde projecten

Projectnaam	Matchtafel
Projectomschrijving	De Matchtafel Zorg & Welzijn Flevoland richt zich op het behouden van zowel potentieel talent als medewerkers de kans geven zich verder te ontwikkelen en actief aan de slag te (laten) gaan met hun loopbaan. Aan de matchtafel worden vacatures, projecten en medewerkers bij elkaar onder de aandacht gebracht en wordt informatie uitgewisseld.
Organisaties	Coloriet, Flevoziekenhuis, Iriszorg, Omega groep, Oranjeborg, Philadelphia, Triade Vitree, UWV Werkgeversdiensten, Woonzorg Flevoland, Zorggroep Almere, Flever
Doelstelling 2022 (HCA ZWF)	Minimaal 15 nieuwe kandidaten voor de matchtafel. Hiervan behouden we er 10 voor de sector en de regio en komen er 5 van een andere sector.
Kwantitatieve opbrengsten	1. *Matches en kandidaten* Sinds oktober 2021 zijn er zes kandidaten gedeeld tijdens de Matchtafel. Twee van de zes kandidaten zijn inmiddels aan het werk (één in regio Amsterdam en één in Flevoland). 2. *Aantal bijeenkomsten en deelnemende organisaties* De Matchtafel bestaat sinds oktober 2021. Tot nu toe zijn er vijf bijeenkomsten geweest.
Kwalitatieve opbrengsten	De Matchtafel is een belangrijk ontmoetingsmoment voor recruiters. De recruiters geven aan dat er veel informatie wordt gedeeld op het gebied van: • recruitmentthema's; • moeilijk vervulbare vacatures; • openstaande vacatures; • vragen/tips om de organisatie en vacatures aantrekkelijker te maken. De recruiters van de Matchtafel geven aan dat ze in eerste instantie kandidaten intern proberen te plaatsen. Grote organisaties hebben veel interne vacatures, hierdoor kunnen ze de doormatching naar andere locaties of teams vaak intern oppakken. Recruiters hebben aangegeven geen direct zicht te hebben op kandidaten die te maken hebben met mobiliteitsvraagstukken binnen de organisatie. Het vraagt dus ook voorbereiding om te achterhalen wie deze kandidaten zijn en of ze eventueel in aanmerking komen voor de Matchtafel. Over de frequentie van de Matchtafel zijn de meningen van de recruiters verdeeld. Sommige recruiters vinden om de twee maanden bij elkaar komen te weinig. Terwijl andere recruiters (veelal van de grotere organisaties) aangeven dat een bijeenkomst om de twee maanden voldoende is. Verder ervaren sommige recruiters dat de Matchtafel meer gericht is op VVT-organisaties. Hierdoor is het voor hen minder interessant om aan te sluiten. De Matchtafel wordt op dit moment georganiseerd via teams. Sommige recruiters geven aan meer behoefte te hebben aan een fysieke bijeenkomst.

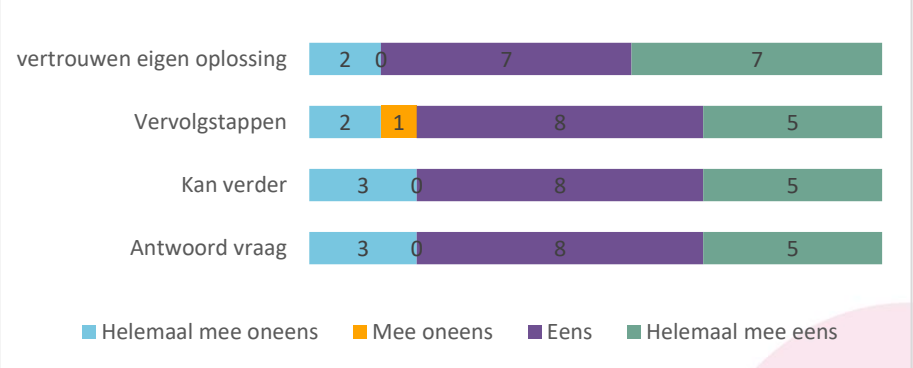
	Uit de opkomst kunnen we concluderen dat de samenstelling van de Matchtafel wisselend is. Dit heeft, naast de hoeveelheid deelnemers per vergadering, te maken met het type organisatie en de grootte van de organisatie. Daarnaast speelt het een rol of een organisatie nieuw is of al langere tijd meedraait en of recruiters het gevoel hebben dat de bijeenkomst voldoende opbrengt. We kregen vaak van recruiters te horen dat andere zaken op het moment van de vergadering meer prioriteit hadden of dat deelname door ziekte of werkdruk niet mogelijk was (en vervanging ook niet). Om de matchtafel te laten slagen is continuïteit zeer belangrijk en wenselijk. Verder is opgevallen dat recruiters, ondanks de afspraken (zie afspraken hierboven) geen kandidaat inbrengen. Dit kan als reden hebben dat er weinig tot geen tot kandidaten beschikbaar zijn of dat de afspraken verwaterd zijn. Het advies is om *voorafgaand* aan de bijeenkomst te peilen bij de recruiters hoe veel en welke kandidaten (functie/competenties) aangedragen kunnen worden voor de matchtafel en om deze lijst met kandidaten vooraf met alle deelnemers te delen. De kandidaten kunnen dan tijdens de matchtafel verder besproken worden. Overigens pleiten we er ook voor om zowel UWV als gemeenten actief kandidaten aan te laten leveren. In deze tijden is het alle hens aan dek en het zou zonde zijn als we geen gebruik maken van verborgen potentieel. Daarnaast is het project Sterk in je Werk ook een bron van kandidaten voor de Matchtafel. Kandidaten kunnen aangemeld worden via de gesprekken met de coaches van Sterk in je Werk, via de organisaties, via de gemeente Almere en via UWV. Verder is gebleken dat kandidaten met een specifiek mobiliteitsvraagstuk beter passen binnen een *ander* netwerk. De meeste recruiters hebben hier niet direct zicht op en ervaren het als lastig om dit, naast hun reguliere werkzaamheden, uit te zoeken. Om de Matchtafel te laten slagen moeten we de kandidaten in beeld brengen die van baan willen veranderen. Recruiters geven aan dat de teamleiders meer zicht hebben op medewerkers die te maken hebben met mobiliteitsvraagstukken. Veel recruiters hebben dus niet voldoende in beeld wat bij teamleiders en HR-adviseurs wel bekend is.
Aanbevelingen 2023	We adviseren om navraag te doen bij het HR-netwerk Werken en Behoud met betrekking tot mobiliteitskandidaten van de organisatie, zodat ze aan de Matchtafel gekoppeld kunnen worden. Daarnaast pleiten we voor een uitbreiding van de Matchtafel met HR-adviseurs. We starten met een presentatie of een inleiding over een actueel/innovatief thema m.b.t. instroom en behoud waarover de aanwezigen met elkaar in discussie gaan en zodoende kunnen leren van elkaar. Daarna vindt in het tweede gedeelte van de bijeenkomst de matching plaats. De kracht van de Matchtafel ligt in continuïteit en draagvlak. Enerzijds om te weten wat er leeft binnen de organisaties.

	Anderzijds om elkaar te kunnen versterken en te consulteren. We adviseren daarom om de Matchtafel maandelijks te laten plaatsvinden en zoveel mogelijk als een fysieke bijeenkomst. Verder adviseren we om kandidaten eventueel samen met hun loopbaanadviseurs te laten pitchen om een beter en levendiger beeld van de kandidaat te krijgen. Dit zou wel betekenen dat de kandidaat en de loopbaanadviseur dit voorafgaand aan de bijeenkomst zouden moeten voorbereiden. Om in de nabije toekomst, naast de Matchtafel, nog meer tegemoet te kunnen komen aan een vraaggerichte wijze van matching, werkt Flever op dit moment aan een online community. Een online matchpunt zal het matchen eenvoudiger maken. In het najaar komen we hierop terug.
Doelstelling 2023	Aan de hand van deze doelstelling wordt de voortgang van het project bewaakt. Wij hebben als doel voor 2023 gesteld om 50 kandidaten te bespreken en 25% daarvan te matchen. Daarmee vergroten we de ambitie.

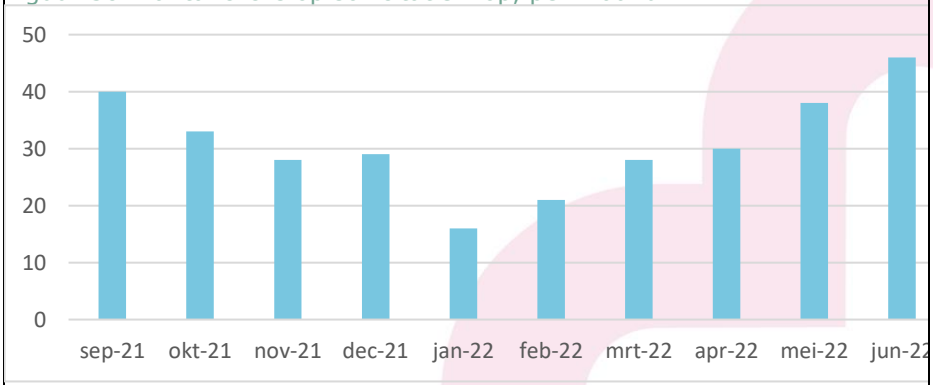
<table>
<tr><th>Projectnaam</th><th>Sterk in je Werk</th></tr>
<tr><td>Projectomschrijving</td><td>Sterk in je Werk is een landelijk opgezet loopbaan adviestraject, voor mensen die werken of willen werken in de zorg en welzijn sector. Het traject heeft een landelijk uitgezette lijn, maar wordt regionaal gedragen binnen 14 regio’s verspreid door Nederland. Voor Flevoland is Flever verantwoordelijk voor het aanbieden van het traject. Het traject omvat een gratis compact loopbaanadvies bestaande uit:
• Een paar coaching gesprekken voor loopbaanadvies;
• Vragenlijsten/ scans om individuele kwaliteiten inzichtelijk te maken;
• Incidentele inzet van workshops: vitaliteit, werkgeluk, duurzame inzetbaarheid, positieve gezondheid of werkstress</td></tr>
<tr><td>Organisaties</td><td>Flever</td></tr>
<tr><td>Doelstelling 2022 (HCA ZWF)</td><td>250 mensen nemen deel aan een Sterk in je Werk-traject en gaan/blijven werken in de sector in Flevoland</td></tr>
<tr><td>Kwantitatieve opbrengsten</td><td>Sterk in je Werk is landelijk gezien, mede vanwege de langere looptijd sinds 2016, een stabiel project. Toch lijkt het Sterk in je Werk-traject binnen Flevoland minder deelnemers te trekken dan verwacht/gewenst. In 2021 zijn meerdere acties uitgezet om het draagvlak voor Sterk in je Werk binnen Flevoland te vergroten. Dit heeft nog niet het gewenste resultaat. Toch hebben er 700 werknemers het Sterk in je Werk-traject binnen Flevoland doorlopen. (Vanaf begin 2022 tot juli 2022 zijn dit er 83 (tabel 6). Naar schatting is 70% van de deelnemers werkzaam in de sector en 30% (nog) niet.

Tabel 6. Aantal deelnemers die een Sterk in je Werk-traject binnen Flevoland in de jaren 2018-2022 hebben afgerond
<table>
<tr><th>Jaar</th><th>Aantal</th></tr>
<tr><td>2018</td><td>46</td></tr>
<tr><td>2019</td><td>241</td></tr>
<tr><td>2020</td><td>150</td></tr>
<tr><td>2021</td><td>180</td></tr>
<tr><td>2022*</td><td>83</td></tr>
<tr><td>Totaal</td><td>700</td></tr>
</table>
* Deelnemers tot 18-07-2022</td></tr>
<tr><td>Kwalitatieve opbrengsten</td><td>Vermoedelijk zijn er meerdere factoren van invloed op het uiteindelijke resultaat. Ten eerste constateren we vanuit Flever dat er onvoldoende stabiliteit is geboden. Dit heeft te maken met personeelswisselingen en het feit dat de verantwoordelijkheid over het project bij 1 persoon lag.

Ten tweede krijgen we signalen vanuit onze coaches dat Sterk in je Werk onder zorgorganisaties in Flevoland niet zoveel wordt gesteund als we hoopten. Wanneer er wordt geïnformeerd naar de ervaren inzetbaarheid van Sterk in je Werk bij onze leden voor hun medewerkers en/of werkzoekenden, blijkt dat organisaties sceptisch zijn over de werking van Sterk in je Werk. Vanwege de onafhankelijke opzet van de coachinggesprekken, lijken organisaties bang te zijn dat medewerkers door Sterk in je Werk juist worden gestimuleerd om te vertrekken in plaats van te blijven werken binnen hun organisatie. Ze geven dan ook aan, liever hun eigen coaches in te zetten. Dat kost hen dan wel meer tijd en geld, wat ze ervoor over hebben om meer grip op het proces te houden.</td></tr>
</table>

	Vanaf 2022 zijn we het project uitvoeriger gaan monitoren. Dit doen we met een vragenlijst onder de deelnemers direct na afloop van een traject (hierin vragen we feedback op het traject) en een vragenlijst na 3 tot 6 maanden (hierin vragen we onder meer of deelnemers (nog) aan het werk zijn in de sector zorg en welzijn. Het merendeel van de deelnemers is tevreden over het contact met de loopbaancoach. Het contact wordt als plezierig ervaren en deelnemers hebben het gevoel dat ze serieus worden genomen. Figuur 29 laat zien dat het merendeel van de deelnemers tijdens het Sterk in je Werk-traject antwoord heeft gekregen op loopbaan vragen en genoeg vertrouwen heeft gekregen om aan de slag te gaan met zijn/haar eigen loopbaan. Figuur 29. Antwoorden vragen over resultaat Sterk in je Werk-traject, gespecificeerd tot: vertrouwen in oplossing eigen hulpvraag, weten welke vervolgstappen te zetten, weten hoe ik verder wil en antwoord gekregen op hulpvraag.  75% van de deelnemers blijft werken in de zorg of wil in de zorg komen werken. 1 deelnemer wil uit de zorg. 4 deelnemers die niet in de zorg werkzaam waren willen nu een carrièreswitch maken naar de zorg. Ook waren er 3 deelnemers, die aangaven dat er iets anders voor hen van toepassing was, bijvoorbeeld een re-integratietraject of een combibaan. 82% van de deelnemers acht het waarschijnlijk dat hij/zij het Sterk in je Werk-traject zou aanbevelen aan een vriend of collega. Op de vraag of ze aan hun manager of HR adviseur zouden aanbevelen om binnen de organisatie met Sterk in je Werk aan de slag te gaan, achtte enkel 29% het waarschijnlijk dat ze dit zouden doen. Wel zagen deelnemers meerwaarde om binnen de organisatie workshops te volgen om het werkgeluk te verhogen en de werkstress te verlagen. Ze zagen daarentegen geen meerwaarde in recruitment gerelateerde activiteiten. Na 3 tot 6 maanden geeft 90% van de respondenten aan het Sterk in je Werk-traject als inspirerend te hebben ervaren. Ook op lange termijn werkt driekwart van de deelnemers in de zorg, of volgt een opleiding hiervoor. De algemene indruk van het Sterk in je Werk-traject lijkt bij de meeste deelnemers positief. Meer dan de helft van de deelnemers denkt dat het traject veel tot heel veel heeft geholpen in de ondersteuning bij hun zorgloopbaan (57%).
Aanbevelingen 2023	Dit geeft vertrouwen in de bijdrage van Sterk in je Werk aan het behoud van personeel voor de sector zorg en welzijn. Op basis van

	een nieuw plan is de bedoeling om het aantal deelnemers te vergroten. In dit plan ligt het accent op het introduceren van Sterk in je Werk bij de leidinggevenden bij zorg- en welzijnsorganisaties.
Doelstelling 2023	Minimaal 140 deelnemers hebben het Sterk in je Werk-traject afgerond. Aan de hand van deze doelstelling wordt de voortgang van het project gemonitord. Het traject heeft twee algemene doelen, namelijk: ten eerste het behouden van zorgverleners binnen de zorg en welzijn sector en ten tweede het bevorderen van (zij)-instroom in de zorg en welzijn sector.

Projectnaam	Gezamenlijke strategie op communicatie en oriëntatie
Projectomschrijving	Een eenduidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie die aansprekend is voor zowel werknemers als werkgevers en toepasbaar voor verschillende branches, zodat zorgorganisaties zichzelf op een aantrekkelijke manier kunnen positioneren. Met als doel dat er meer overzicht en inzicht komt op de mogelijkheden die de zorgsector van Flevoland als eenheid te bieden heeft.
Organisaties	Accare, Coloriet, Curea Zorg, Coloriet, Kinderkliniek Almere, De Meerpaal, De Schoor, Flevoziekenhuis, GGz Centraal, Humanitas DMH, Icarre, InteraktContour, Iriszorg, Kwintes, Landstede, Leger de Heils, Omega Groep, Pendant Maatwerk, ROC Flevoland, Welzijn Lelystad, Woonzorg Flevoland, Zorggroep Alliade, Zorggroep Almere, Zorggroep Oude en Nieuwe Land, Flever
Doelstelling 2022 (HCA ZWF)	Als zorgsector Flevoland een gezamenlijke strategie uit te rollen voor communicatie en oriëntatie
Kwantitatieve opbrengsten	*Fleverloopbaan.nl* De eerste stap die is genomen om dit te bereiken is het lanceren van een gezamenlijke loopbaanportal genaamd: www.fleverloopbaan.nl, die sinds mei 2021 online is (eerst onder de oude naam). In deze (korte) monitoring wordt vooral gekeken naar de statistieken van de website over de periode van september 2021 tot en met augustus 2022. We hopen hiermee inzicht te krijgen in het functioneren van de website. Hiervoor kijken we naar het aantal geplaatste vacatures, het aantal bezichtigingen (views) en het aantal sollicitaties. Ook monitoren we het aantal volgers van de site d.m.v. alerts: Figuur 30. Aantal clicks op sollicitatieknop, per maand  In totaal zijn er 2271 vacatures geplaatst, vanaf september 2021 t/m augustus 2022. 30 organisaties hebben hun vacatures op Fleverloopbaan geplaatst. Verreweg de meeste vacatures zijn geplaatst in augustus (400). We kunnen op dit moment niet zeggen of dit om een seizoenseffect gaat of niet, maar zien wel dat er in het laatste half jaar meer vacatures zijn geplaatst dan in het eerste half jaar. Maandelijks worden de vacatures 25.000 tot 42.000 keer bekeken. We zien dat wanneer er meer vacatures geplaatst worden, er ook meer views zijn. Een afname in het aantal geplaatste vacatures gaat samen met een afname in het aantal views.

	Het aantal sollicitaties is veel lager dan het aantal views. Gemiddeld genomen vinden er 31 sollicitaties per maand plaats via Fleverloopbaan (figuur 30). Per maand varieert dit tussen de 16 en 46 clicks. Het aantal sollicitatie clicks wisselt per maand. Uitgaande van een gemiddeld aantal van 170 vacatures per maand en een gemiddeld aantal van 31 sollicitaties, betekent dit dat iets minder dan 1 op de 5 vacatures potentiële kandidaten oplevert. Bezoekers kunnen aanmelden voor een vacature alert, per email. In totaal zijn er 64 mensen die zich hebben aangemeld voor een vacature alert.
Kwalitatieve opbrengsten	Deelname aan landelijke campagnes, zoals de ontdekdezorgweek.nl, komzorgendan.nl, youchooz.nl, om met name jongeren en herintreders te matchen met zorg en welzijn. In 2022 is, samen met de organisaties, een gezamenlijk communicatieplan vastgesteld. Dit plan zal de komende tijd worden uitgevoerd.
Aanbevelingen 2023	n.v.t.
Doelstelling 2023	Flever blijft, in het kader van voorlichting en promotie, deelnemen aan de landelijke campagnes, om ook in 2023 met name jongeren en herintreders te matchen met zorg en welzijn. Daarnaast blijft het actualiseren van klantreizen een aandachtspunt. Hierin is, naast de hierboven genoemde doelgroepen, ook aandacht voor zij-instromers en zittend personeel. We gaan in 2023 verder werken aan de actiepunten die voortkomen uit het gezamenlijke communicatieplan. Een onderdeel dat we vooral gaan ontwikkelen en faciliteren is Referral recruitment. Flever wil investeren in een Webinar studio om de organisaties hierbij verder te ondersteunen en wil samen met de organisaties vaststellen welke communicatie-instrumenten binnen deze arbeidsmarkt effectief zijn. Daarnaast wil Flever in 2023 met de organisaties een provinciale wervings- en imagocampagne voor zorg en welzijn ontwikkelen. Dit in samenwerking met Flevoland branding. We willen de sector zorg en welzijn in Flevoland beter op de agenda zetten en daarmee de bekendheid van de sector vergroten. Flevoland heeft veel betekenisvolle banen in zorg en welzijn te bieden.

Projectnaam	Voorschakeltraject
Projectomschrijving	Het voorschakeltraject had als doel geïnteresseerden zonder een VIG-diploma klaar te stomen voor een zij-instroomtraject binnen de zorg en welzijn. De gedachte achter het oriëntatie/voorschakeltraject is om kandidaten vanuit een uitkeringspositie verkort op te leiden.
Organisaties	ROC Friese Poort, ROC Flevoland, Schakelteam Zorg en Welzijn, Flever
Doelstelling 2022 (HCA ZWF)	50 inwoners hebben een oriëntatietraject gevolgd, 25 mensen hebben aan het voorschakeltraject deelgenomen en 10 stromen in een leerwerktraject
Kwantitatieve opbrengsten	In het eerste jaar zijn 16 mensen een oriëntatietraject gestart. Hiervan zijn er 11 op de matchtafel aangeboden en 9 geplaatst. 6 kandidaten zijn uiteindelijk succesvol doorgestroomd naar een BBL-opleiding.
Kwalitatieve opbrengsten	De voorschakelfase duurt ongeveer 10-12 weken met behoud van uitkering. Het streven is om met 10-15 deelnemers te starten. De geformuleerde doelen voor dit traject waren: voorbereiden op verkort BBL traject en vergroten inzetbaarheid en uitstroom op een BBL plek. Uiteindelijk zou de geschikte kandidaat na het voorschakeltraject moeten instromen naar een (VIG) BBL opleiding van 1,5 à 2 jaar. In het eerste jaar zijn 16 mensen een oriëntatietraject gestart. Hiervan zijn er 11 op de matchtafel aangeboden en 9 geplaatst. Zes kandidaten zijn uiteindelijk succesvol doorgestroomd naar een BBL-opleiding. In de praktijk blijkt regelmatig dat een voorschakeltraject niet nodig is, of nodig wordt geacht door zorgorganisaties. Voorgestelde kandidaten mogen direct op gesprek en ze starten liever direct met zij-instroom-/BBL-trajecten. Ook het vinden van geschikte kandidaten is een uitdaging. Verder is het lastig afspraken maken met werkgevers omdat zij aangeven nog niet zeker te weten of zij op termijn iets met zij-instromers te gaan doen, laat staan op lager niveau dan verzorgenden.
Aanbevelingen 2023	Daarom zal het voorschakeltraject in de huidige vorm niet worden voortgezet. Er worden nog gesprekken gevoerd of we via Sterk in je Werk en de Matchtafel nog wel oriëntatie kunnen bieden.
Doelstelling 2023	n.v.t.

Projectnaam	Regionaal project Vitaliteit & Gezondheid
Projectomschrijving	Het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid is ook in 2022 en 2023 van essentieel belang om te kunnen anticiperen op de maatschappelijk en organisatorische vraagstukken om medewerkers te behouden en het verzuim te verlagen. Daarbij sluit het project aan bij de implementatie van het kwaliteitskader en de HCA ZWF waar het structureel aanpakken van de tekorten in de personeelsformatie en het behouden van medewerkers prominente thema's zijn. De aanpak die is ontwikkeld en momenteel door drie van de vier organisaties wordt gehanteerd bestaat uit de volgende onderdelen: • Een medewerkersonderzoek uitvoeren waarin tevredenheid en vitaliteit & gezondheid van medewerkers is onderzocht. Het onderzoek heeft de naam persoonlijke vitaliteitscheck of werkvermogenscan. Om in 2022 opvolging te geven aan de resultaten uit medewerkersonderzoek. • Bepalen op basis van de resultaten wat de gewenste doelen zijn voor de organisatie en voor de individuele medewerker die heeft meegedaan en zelf zijn persoonlijke doelen stelt eventueel door gebruik te maken van een coach van Flever; • Inrichten van een providersboog met cursussen, begeleiding en aanbieders op basis van wensen en behoeften van medewerkers afgeleid uit het onderzoek; • Medewerkers stimuleren om met hun plan gebruik te maken van de providersboog. • Een vitaliteits- of inzetbaarheidsgesprek voeren tussen leidinggevenden en medewerkers om samen in gesprek te gaan en blijven over inzetbaarheid en welzijn. • Passende begeleiding en interventies bieden om kans (klachten van de arm, nek en schouders) te verminderen of herstellen en mentale klanten te verminderen. • Preventieve interventies integreren in het verzuimproces • Experimenteren met nudging om gezondheid & vitaliteit meer zichtbaar te maken in de dagelijkse praktijk.
Organisaties	Coloriet, Woonzorg Flevoland, Zorggroep Oude en Nieuwe Land, Healthy Society
Doelstelling 2022	De doelstellingen bestaan uit: • Alle organisaties hebben hun plan opgesteld op basis van de onderzoeksresultaten. Voor een deel zijn deze verwerkt in het regionale plan. • Alle organisaties hebben hun providersboog aangevuld met aanbod dat aansluit op de behoefte van medewerkers die voortkomt uit de RIE, het medewerkersonderzoek (werkvermogenscan en persoonlijke vitaliteitscheck) en het plan van aanpak 2022; • Alle organisaties hebben aanbod opgenomen dat zich specifiek richt op de mentale en fysieke belasting voor respectievelijk medewerkers tussen de 25 – 35 jaar en 45 jaar en ouder. • Binnen alle organisaties voeren leidinggevenden en medewerkers (vitaliteits)gesprekken eventueel gekoppeld aan jaar- of functioneringsgesprekken; • Het aantal verzuimdossiers is met 20% afgenomen. • Alle leidinggevenden hebben deelgenomen aan een training of modules (Management Development programma) over duurzame inzetbaarheid en vitaliteit & gezondheid.

	De uitkomstdoelen zullen per organisatie moeten worden gesteld. De organisaties is geadviseerd om doelen te stellen op: • Afname van het verzuimpercentage met .. % • Afname van de WGA uitstroom met ..%
Kwantitatieve opbrengsten	2000 medewerkers hebben meegedaan met de persoonlijke vitaliteitscheck of werkvermogenscan verdeeld over de drie organisaties. Per organisatie zijn gemiddeld 15 interventies opgenomen in de providersboog die toegankelijk zijn in een vitaliteitsdashboard 20 medewerkers hebben meegedaan met het programma Grip op je gezondheid waar zelfmanagementinstrumenten kregen aangereikt. In de organisaties zijn de inzetbaarheidsgesprekken gestart. De precieze percentages zijn nog niet bekend.
Kwalitatieve opbrengsten	Vorig jaar zijn de organisaties gestart met een medewerkersonderzoek dat zich naast medewerkerstevredenheid ook de vitaliteit & gezondheid van medewerkers meet. Zorggroep Oude en Nieuwe Land heeft het onderzoek organisatie breed uitgevoerd, Woonzorg Flevoland voor een gedeelte van de organisatie en Coloriet is gestart met twee locaties. Het onderzoek had een tweeledig doel voor de organisaties. Als eerste medewerkers de gelegenheid geven om zelf te bepalen waar ze staan. We noemen het ook wel een APK voor jezelf. Daarnaast hebben de organisatie ook een organisatierapport ontvangen. Unieke gegevens die de organisaties niet eerder in handen hebben gehad. Door het rapport is helder geworden wat de belangrijkste onderwerpen zijn. Daardoor is duidelijk geworden waar de aandacht naar toe moet en kan gericht geïnvesteerd worden met middelen en capaciteit. Twee onderwerpen die onder meer naar voren kwamen mentale - en fysieke gezondheidsklachten (klachten aan arm, nek en schouders). In het huidige project werken we uit wat er nodig is om de mentale en fysieke belasting te voorkomen of te zorgen voor herstel. Om medewerkers met hun gezondheidsrapport in hun hand te stimuleren om een volgende stap te zetten zijn coaches van Flever, uit het programma Sterk in je Werk beschikbaar waar medewerkers gebruik van kunnen maken. We merken wel in de praktijk dat dit niet vanzelfsprekend is dus we zoeken nog naar een goede manier om medewerkers te stimuleren. Daarnaast hebben de organisaties het rapport besproken in het MT om tot concrete acties te komen dat voor een deel is opgenomen in het regionale project vitaliteit & gezondheid. Uit de gesprekken met het MT en HR-adviseurs is naar voren gekomen dat leidinggevenden het helemaal niet zo gemakkelijk vinden om het gesprek aan te gaan met medewerkers over hun inzetbaarheid en vitaliteit & gezondheid. Terwijl we het er allemaal over eens zijn dat zij een cruciale rol spelen in het motiveren van medewerkers om daadwerkelijk stappen te zetten richting een gezond en vitaal (werkend) leven.

	Daarom is ervoor gekozen met de organisaties een training te ontwikkelen die zich richt op het 'goede' gesprek. We noemen het ook wel het inzetbaarheids- of vitaliteitsgesprek. In het gesprek gaan een leidinggevende en medewerker in gesprek over vitaliteit en inzetbaarheid. Het gezondheidsrapport van de medewerker kan hier weer terugkomen als de medewerker daarvoor kiest. We hebben inmiddels geïnventariseerd wat er al beschikbaar is binnen de organisaties en wat de uitgangspunten moeten zijn. Nu gaan we de contouren en inhoud bepalen van de cursus zodat die richting eind van het jaar gereed is voor implementatie. De Zorggroep en Coloriet willen de training opnemen in hun te ontwikkelen MD programma. In het project willen de organisaties ook in het verzuimproces eigen regie en preventie meer terug laten komen om ook zo de medewerker meer regie te geven over zijn herstel en inzetbaarheid. Daarom wordt er op dit moment uitgewerkt hoe alle onderdelen van het vitaliteitsbeleid die de afgelopen jaren zijn ontwikkeld als de persoonlijke vitaliteitscheck of werkvermogenscan, het vitaliteitsdashboard met alle cursussen en begeleidingsmogelijkheden en het 'goede' gesprek geïntegreerd kunnen worden in het verzuimproces. Daarom werken we er in de organisaties aan dat het verzuimproces meer elementen bevat die zorgen voor die eigen regie, preventie en voorspoedig herstel. De organisaties willen medewerkers dan ook extra in begeleiden met het ontwikkelen van die eigen regie door coaches en trainingen of programma's aan te bieden waarin medewerkers gezondheidsvaardigheden kunnen leren en zelfmanagementinstrumenten krijgen aangereikt. Woonzorg Flevoland en Zorggroep Oude en Nieuwe Land hebben hier al ervaring in opgedaan en onderzoeken hoe ze dit kunnen voortzetten. Als laatste wordt geëxperimenteerd met nudging. Woonzorg Flevoland en Zorggroep Oude en Nieuwe Land willen de aandacht voor vitaliteit & gezondheid meer terug laten komen in de dagelijkse praktijk door twee nudges te ontwikkelen. De meeste bekende zijn de voetstappen op de trap naast de lift of het fruit op locaties. Het is een nieuw terrein voor de organisaties daarom richten de organisaties zich eerst op twee nudges. Dus welk gedrag wil je beïnvloeden en hoe gaan we dat doen.
Aanbevelingen 2023	In 2023 zullen de organisaties zelf de resultaten verder borgen in hun organisatie. De aanbeveling is om de geleerde lessen verder te verspreiden onder de andere zorgorganisaties in de regio Flevoland.
Doelstelling 2023	n.t.b.

Projectnaam	Contractuitbreiding in de Zorg
Projectomschrijving	In februari 2022 is gestart met het initiatief 'Contractuitbreiding in de Zorg'. Gedurende 6 maanden is nauw samengewerkt om grotere contracten binnen Triade Vitree mogelijk te maken onder de trajectnaam: 'Jouw contract, jouw keuze.' Het gaat om meer dan alleen contracten ophogen. Het zoeken naar balans tussen werk en privé, door het wegnemen van drempels en aannames binnen de organisatie, biedt medewerkers de kans om ruimte te vinden om meer uren te werken. Het project richt zich op Volwassen zorg Intensief en een gedeelte van Reguliere zorg: de 'Showcase'. Hier werken vooral assistent begeleider, begeleiders en persoonlijk ondersteuners (niveau 2 t/m 4).
Organisaties	Triade Vitree, Het Potentieel Pakken
Doelstelling 2022 (HCA ZWF)	We zijn aan de slag gegaan met de volgende ambities: • Werkplezier van medewerkers vergroten; • Bewustwording creëren binnen de organisatie; • PNIL terugdringen/ meer vaste medewerkers aannemen.
Kwantitatieve opbrengsten	48% van de medewerkers geeft aan meer te willen werken (onder voorwaarden). Binnen de Showcase (452 medewerkers) zijn er 44 contractuitbreidingen geweest, voor in totaal 238 uur. Dit staat gelijk aan 6,6 fte. Daarnaast zijn buiten de Showcase 81 contracten uitgebreid, voor 415 uur (11,4 fte).
Kwalitatieve opbrengsten	Bij medewerkers hebben we gezien dat er een omslag in denken en doen op gang is gekomen gedurende het traject. Gedurende het traject is er bewustzijn gekomen over contracturen en de thema's die hierbij horen, zoals; het ophogen van je contract kan ook voor 2-4 uur al, om duurzame inzetbaarheid te behouden is het soms goed om je contract tijdelijk terug te draaien in uren, er zijn meer mogelijkheden in het rooster door er met elkaar over te praten en heilige huisjes bespreekbaar te maken, maar ook door diensten op een andere locatie op zich te nemen. Ook zagen we dat het thema contractuitbreiding leeft binnen de organisatie, gemeten met een enquête voor en na het traject. Het project benoemt negen succesfactoren, die hebben bijgedragen aan het resultaat: 1. Commitment van Raad van Bestuur; 2. Actieve betrokkenheid van regiomanagers, divisiemanagers en HR; 3. Een concrete ambitie en doelstellingen; 4. Een aansprekend verhaal, dat leeft binnen de organisatie; Contractuitbreiding werd besproken als onderdeel van werkgeluk en werk-privé balans. Niet: "Wil je meer werken?", maar: "Wat heb je nodig om meer te werken?" 5. In gesprek met medewerkers en met een communicatiecampagne informeren bij elke (grote stap) in het traject; 6. Teamoverstijgend maatwerkoplossingen bedenken binnen het rooster; 7. Gemotiveerde kartrekkers en beschikbaarheid van de juiste mensen; 8. Een duidelijk plan en solide projectmanagement 9. De juiste verandermindset.

Aanbevelingen 2023	Voor raad van bestuur en MT: • Maak contractgrootte onderdeel van de stuurvariabelen en zet er doelstellingen op. • Maak voldoende mensen en budget beschikbaar om het traject succesvol voort te zetten. • Houd het gesprek over contractuitbreiding levend door ervaringen op te doen en succesverhalen te delen binnen de organisatie. • Benoem eigenaarschap op dit thema om te zorgen dat contractuitbreiding onderwerp van gesprek is en blijft en afdelingshoofden te helpen buiten de grenzen van het eigen team te denken. • Blijf aandacht schenken aan de juiste verandermindset, door heilige huisjes bespreekbaar te maken en vaste patronen te doorbreken. Anticipeer op veranderende omstandigheden, ook als hiervoor iets anders nodig is. • Starten met uitrollen, ook zonder draagvlak van het gehele team. In de waan van de dag lijkt er nooit een juist moment te zijn om een traject te starten, maar verandering begint bij doen! Ervaring leert, dat gedurende het traject het draagvlak wordt gecreëerd. Voor HR: • Neem contractuitbreiding mee in het inwerkprogramma van nieuwe regiomanagers. • Geef regiomanagers inzicht in mogelijkheden voor contractuitbreiding door succesverhalen te delen en door de uitkomsten van succesvolle pilots te delen en in andere afdelingen te implementeren. • Ga met de regiomanagers in gesprek over meer zichtbaar worden. • Geef het gesprek een vaste plek binnen de HR-cyclus. • Agendeer het onderwerp op werkoverleggen om het gesprek hierover gaande te houden. • Zorg ervoor dat het thema levend blijft in de organisatie door breed te communiceren over onderwerpen als; pensioen, toeslagen, minuren, kinderopvang. • Ondersteun medewerkers die een groter contract willen actief met het vinden van een match door het bespreken van voorwaarden en wensen van medewerkers een expliciet onderdeel van het jaargesprek te maken. • Bespreek de contractomvang expliciet in het arbeidsvoorwaardengesprek. Voor Regiomanagers • Maak het onderwerp optimale contractgrootte bespreekbaar binnen teams/locaties en houdt dit bespreekbaar. Dit kan ook tijdens het werk, of door samen een kop koffie te drinken. • Vraag niet: “Wil je meer werken?”, maar “Wat heb je nodig om meer te werken?” • Zorg dat bepaalde specifieke persoonlijke situaties direct aanleiding zijn om een goed gesprek aan te gaan. • Maak de formatieruimte bespreekbaar binnen de divisie: Binnen de jaarurensystematiek moet het kloppen, maar fluctuaties per maand zijn normaal en tijdelijke overschrijdingen is geen probleem.

	• Wees niet bang om medewerkers te stimuleren om op andere locaties te werken als de extra uren niet ingevuld kunnen worden binnen het vaste team. • Deel successen of juist belemmeringen met andere regiomanagers. • Bespreek de verwachtingen van het traject waarbij het op gang brengen van het vliegwiel een belangrijke factor is. De ervaring leert dat de resultaten pas na de dialoog- en of roostersessie zichtbaar worden. • Laat medewerkers zien dat je gehoor geeft aan de belemmeringen die zij aangeven in de enquête, in de interviews en in de gesprekken. Voor roostering: • Borg roostersessies in de organisatie voor alle individuele teams met roosteruitdagingen. Het is daarbij belangrijk dat het niet over de waan van de dag gaat (zoals het opvullen van de openstaande dienst van morgen), maar juist over de structurele knelpunten in de dienstenstructuur of roosterafspraken en mogelijke oplossingen. • Om een roostersessie uit de waan van de dag te halen, is het van belang om de juiste personen aan tafel te hebben. • Een goede voorbereiding en concrete opvolging van de sessie: maak voor elk team precies inzichtelijk wat de uitdagingen zijn. • Een onderwerp wat speelt, is roostereisen en wensen van medewerkers. Deze maken het rooster tot een uitdaging voor de roosteraars. Dit kan inzichtelijk worden gemaakt met een geanonimiseerde tabel, waarin de wensen onder elkaar staan. • Zet roosterbeleid hoog op de agenda te zetten, zodat er kaders kunnen worden gesteld voor eventuele opschaling. • Door nauwere teamoverstijgende samenwerking tussen wonen en dagbesteding, kan slim gekeken worden naar mogelijkheden om vanuit een ochtenddienst op de woning door te gaan naar dagbesteding, of juist vanuit dagbesteding door naar de avonddienst op de woning. • Nauwere samenwerking tussen roosteraars: om langere diensten mogelijk te maken, is teamoverstijgend of zelfs locatie-overstijgend werken een vereiste in veel teams. • Blijf het tipsdocument voor roosteraars en regiomanagers verspreiden en updaten waar nodig. • Maak het delen van succesverhalen mogelijk en zorg voor onderlinge kennisdeling. • Zorg dat de roostermakers of medewerkers met de juiste mindset het voortouw kunnen nemen, zij krijgen verandering voor elkaar. • Zet het rooster structureel op de agenda van het teamoverleg. Bespreek niet de waan van de dag (zoals het opvullen van de openstaande dienst van morgen), maar evalueer de dienstenstructuur, afspraken in het team en structurele roosteruitdagingen waar het team tegenaan loopt.
Doelstelling 2023	Borgen van de verandering binnen de rest van de organisatie.

Projectnaam	Academische Verpleeg(t)huiszorg
Projectomschrijving	Stichting Academische Verpleeg(t)huiszorg Nederland biedt een tweede vorm van redeneren naast het medisch klinisch redeneren dat binnen de gezondheidszorg wordt gehanteerd: OER-redeneren. OER staat voor Ondersteuning Eigen Regievoering oftewel ondersteuning bieden bij het organiseren en coördineren van het eigen leven gericht op een goed leven in eigen ogen. Deze aanpak is specifiek en vooral gericht op ADL-ondersteuning in de (langdurige) verpleeg(t)huiszorg (vvt), en is mogelijk ook relevant voor gehandicaptenzorg (ghz) en geestelijke gezondheidszorg (ggz).
Organisaties	Landstede, ROC Flevoland, ROC Friese Poort, Saamborgh, Windesheim, Woonzorg Flevoland, Zorggroep Almere, Stichting Academische Verpleeg(t)huiszorg
Doelstelling 2022 (HCA ZWF)	Dit project is één van de twee lerende netwerken gericht op anders organiseren. Het betreft het invoeren van de werkwijze AV-zorg bij een aantal zorglocaties (2 organisatorische eenheden (OE) van Saamborgh in Almere, 2 locaties van Woonzorg Flevoland met 5 OE's in Lelystad en 1 OE van Zorggroep Almere). Het gaat hier om zowel bestaande als nieuwe organisatorische eenheden. Daarnaast is ook het ontwerpen van passend onderwijs onderdeel van het project. Dit onderdeel valt echter buiten de scope van de monitoring. Hoewel de wensen en behoeften van de cliënt centraal staan in het OER-redeneren, wordt er ook positieve invloed verwacht op zorgverleners en het arbeidsmarktvraagstuk. Vanuit het project zijn 3 hypothesen opgesteld die met behulp van de monitor worden onderzocht: 1. Door toepassing van de werkwijze AV-zorg wordt met minder verzorgenden meer werk verricht. 2. Door toepassing van de werkwijze AV-zorg ervaren verzorgenden meer arbeidsvreugde, wat leidt tot minder ziekteverzuim en minder uitstroom. 3. Invoering van de werkwijze AV-zorg op een nieuwe zorglocatie verloopt sneller en de benodigde cultuuromslag heeft hier minder voeten in de aarde dan bij invoering op een bestaande zorglocatie.
Kwantitatieve opbrengsten	Het project is gestart bij 5 OE's van Woonzorg Flevoland en 1 OE van Zorggroep Almere. De invoering bij Saamborgh is enige tijd opgehouden vanwege een interne reorganisatie. Dat betekent ook dat de invoering op een nieuwe OE in dit eerste jaar niet is doorgegaan. Dit zou namelijk bij Saamborgh zijn. Over de opbrengsten t.a.v. de gestelde hypothesen is op dit moment nog geen conclusie te trekken. De werkwijze wordt niet overal naar behoren uitgevoerd en er zijn veel andere factoren van invloed op de vraag naar personeel en de arbeidsvreugde om het e.e.a. goed te duiden. Ook is het niet gelukt een organisatie bereid te vinden als controlegroep te fungeren. De eerste indruk is dat er wel fases te onderscheiden zijn in de ontwikkeling op de werkvloer, die uiteindelijk leiden tot verbetering, maar nadere analyse is nodig om hier zeker van te zijn en scherpere conclusies over te trekken.

	Het afgelopen jaar is een passend onderwijsaanbod ontworpen in de vorm van een keuzedeel op niveau MBO 3 en 4. Er is voor gekozen om een officieel keuzedeel voor niveau 3 (verzorgende) en niveau 4 (verpleegkundige) Mbo te ontwikkelen met een waarde van 240 EC's (studiepunten). Het keuzedeel bestaat uit 20 weken lesmateriaal en docentenhandleiding. S-AVN coördineert het actueel houden van het materiaal.
Kwalitatieve opbrengsten	We zien en horen dat de uitvoering nog niet overal gaat zoals beoogd volgens het OER-redeneren. Enerzijds komt dit doordat invoering van deze nieuwe werkwijze in essentie een cultuurverandering is. En dat kost tijd. Anderzijds zijn er praktische knelpunten. Corona heeft bovenop de tekorten aan zorgmedewerkers een hoog ziekteverzuim (tot op enig moment 44% op een van de OE's) veroorzaakt met name onder de zorgverleners die OER-redeneren op de werkvloer toepassen. Verpleeghuizen hebben dagelijks te maken met vele uitzendkrachten die handjes leveren, maar geen bijdrage in ontwikkeling of anders denken of doen (zoals AV-zorg nastreeft). Verder wordt er (nog) te weinig gedaan met de inzichten die de ICT-ondersteuning biedt. Het wordt nog te veel gebruikt als hulpmiddel voor het ondersteunen bij wat ze altijd deden (bijvoorbeeld met 9 mensen, dus 9 routes de zorg leveren) en te weinig als een hulpmiddel om tot andere oplossingen te komen. Hierin lijkt een 'leidinggevende' een belangrijke rol te spelen. Ook het registreren en bespreken van afwijkingen in wensen en behoeften van cliënten (samen leren en onderzoeken van medewerkers) gebeurt niet altijd en op alle locaties. Terwijl dit er, naar verwachting, juist toe zou moeten leiden dat de kwaliteit van de zorg toeneemt en dat er meer werkplezier ontstaat onder medewerkers. Bij een aantal locaties vragen managers en medewerkers zich af of OER-redeneren wel geschikt is voor alle doelgroepen van of omstandigheden binnen de VVT.
Aanbevelingen 2023	Blijf investeren in de implementatie van de werkwijze op de verschillende locaties. Kijk daarbij goed naar de potentie van de nieuwe manier van werken en vooral het anders plannen van de routes. Dit vraagt om analyses van data uit de OER-planner en (blijvende) communicatie met cliënten. Ga het inhoudelijke gesprek aan met die afdelingen waar wordt getwijfeld aan de toepasselijkheid van het OER-redeneren voor bepaalde doelgroepen, om tot een gezamenlijk antwoord te komen op deze vraag.
Doelstelling 2023	Het komend jaar blijft het project investeren in de uitvoering op de verschillende locaties. Het keuzendeel is goedgekeurd door de toetsingskamer en zal vanaf februari tenminste worden aangeboden bij ROC van Flevoland. Daarnaast zal ook onderwijsaanbod worden ontworpen op niveau MBO 2.

Projectnaam	Patiëntpad Acute Zorg, Het Vlie
Projectomschrijving	In Noordoostpolder en Urk hebben 11 zorgpartijen hun krachten gebundeld en deze willen samen zorgen voor een compleet en op elkaar aansluitend aanbod van zorg en behandeling voor de regio Noordelijk Flevoland. De zorgvraag en specifieke situatie en de sociale omgeving en fase in het leven van de cliënt/patiënt is daarbij leidend. Intensief samenwerken door de zorgpartners is van groot belang om de komende jaren goede zorg te kunnen blijven verlenen in de gemeenten Noordoostpolder en Urk. Een gebouw moet de gezamenlijke visie op alle mogelijke manieren ondersteunen en faciliteren, maar primair gaat het om samenwerking in de omgeving van de patiënt, dus ook buiten het gebouw. Met de uitwerking en implementatie van zes patiëntpaden per jaar wordt invulling gegeven aan deze samenwerking, waarbij het perspectief van de cliënt/patiënt leidend is: 1. Chronische pijn 2. Acute zorg 3. CVA 4. Darmkanker 5. Kwetsbare ouderen met acute verslechtering 6. Trombose met medische overdracht Voor de RSPP starten we bij het volgen van het patiëntpad acute zorg. Bij dit pad zijn betrokken de HAP (huisartsen/Medrie), SEH (Antonius Zh), RAV (GGD Flevoland) en wijkverpleging van ZONL.
Organisaties	Antonius Zorggroep, B. Braun, Elyse Holding, GGD Flevoland, GGz Centraal, Huisartsenpraktijk Kuiken en De Valk, Huisartsenpraktijk Jaap Nielen, Huisartsenpraktijk Schaafsma, Medrie, Revalidatie Friesland, Spoedapotheek Emmeloord, Zorggroep Oude en Nieuwe Land
Doelstelling 2022 (HCA ZWF)	Het uitwerken en implementeren van een (basis)-structuur - inrichting van het patiëntpad voor acute zorg
Kwantitatieve opbrengsten	Een uitgewerkt patiëntenpad met 34 verbeterpunten op het terrein van: 'juiste informatie', 'juiste expertise', 'juiste routering', 'één keer vertellen', 'juiste communicatie' en 'juiste diagnose'.
Kwalitatieve opbrengsten	Begin 2022 is door de betrokken organisaties afgesproken hoe het patiëntpad voor acute zorg eruit moet zijn. Het laatste half jaar zijn de verbeterpunten die hiervoor zijn benoemd verder uitgewerkt. De partners in Het Vlie zijn nu toe aan de implementatie van de verbeteringen en zullen starten met de nieuwe werkwijze.
Aanbevelingen 2023	N.v.t.
Doelstelling 2023	Uiterlijk in het eerste kwartaal van 2023 zijn alle verbeterpunten geïmplementeerd. Voor wat betreft de arbeidsmarktvraagstukken is de verwachting dat dit effect heeft op behoud van medewerkers (door het aanbieden van aantrekkelijke (combi-)banen) en dat dit ook deeltijdfactor verhoogt. Daarnaast moet dit leiden tot een arbeidsbesparing als gevolg van efficiëntere informatieoverdracht (één keer vertellen) en een verminderend effect op de zorgvraag door de juiste zorg op de juiste plek (juiste routering). Er zijn vanuit Het Vlie geen concrete doelstellingen aan deze verwachtingen gekoppeld. We gaan hier wel op monitoren.