



P1 / PROGNOSE

Prognose per functiekwificatieniveau en per branche voor Haaglanden en Nieuwe Waterweg Noord



P4 / FLEXIBILITEIT

Over de blijvende noodzaak van een grotere flexibiliteit en strategisch anticyclisch beleid



P7 / WERVING

Over het spanningsveld tussen de noodzaak op de korte termijn en de meerwaarde op de langere termijn



P9 / GEZAMENLIJK

Overzicht van gezamenlijke mogelijkheden binnen de regio

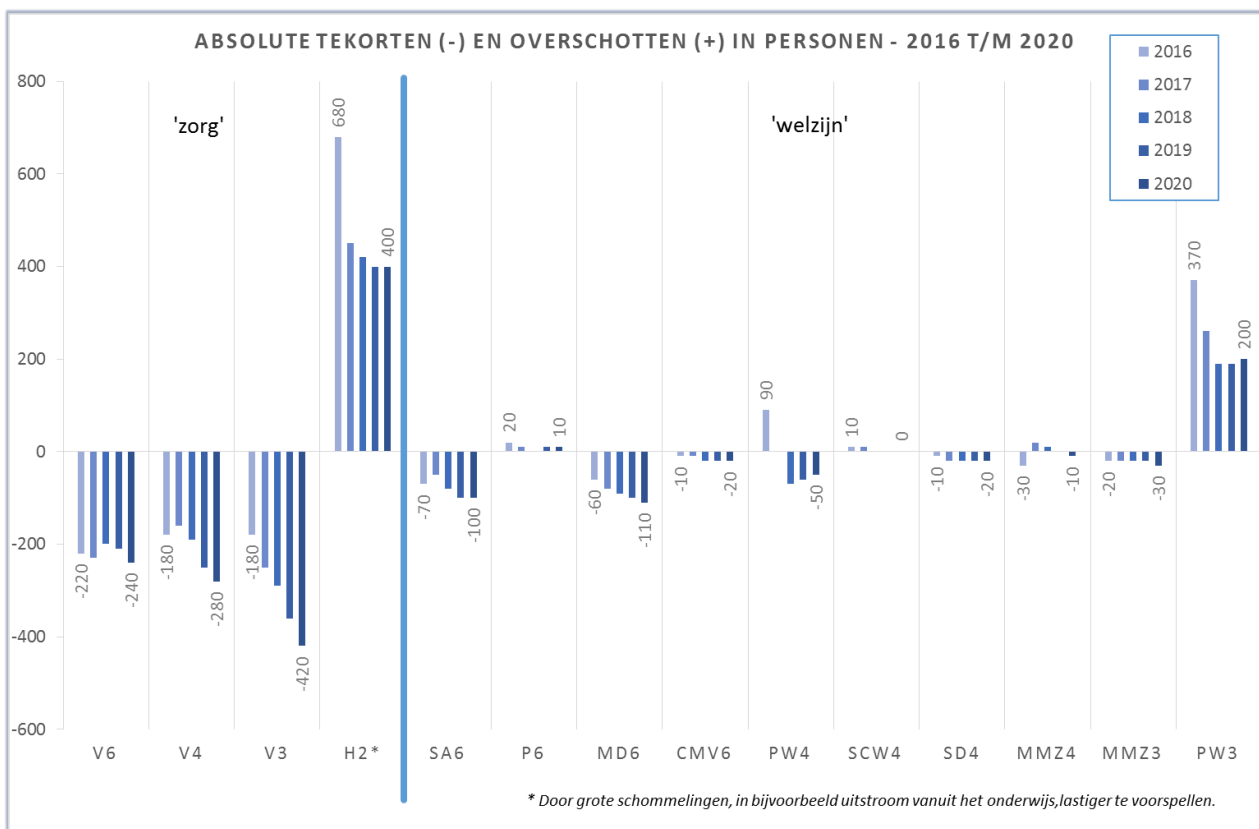
Update arbeidsmarkt

Haaglanden en Nieuwe Waterweg Noord



2016

Werkgeversvereniging
ZorgZijn Werkt

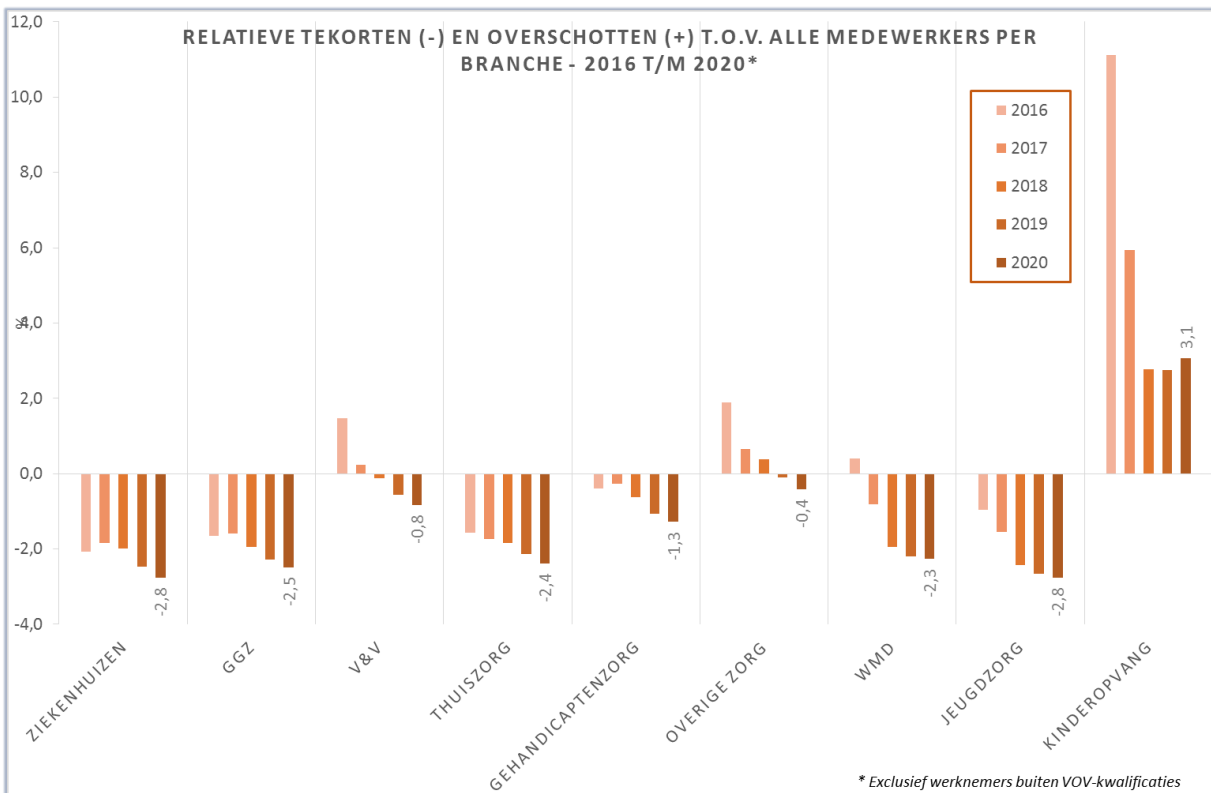
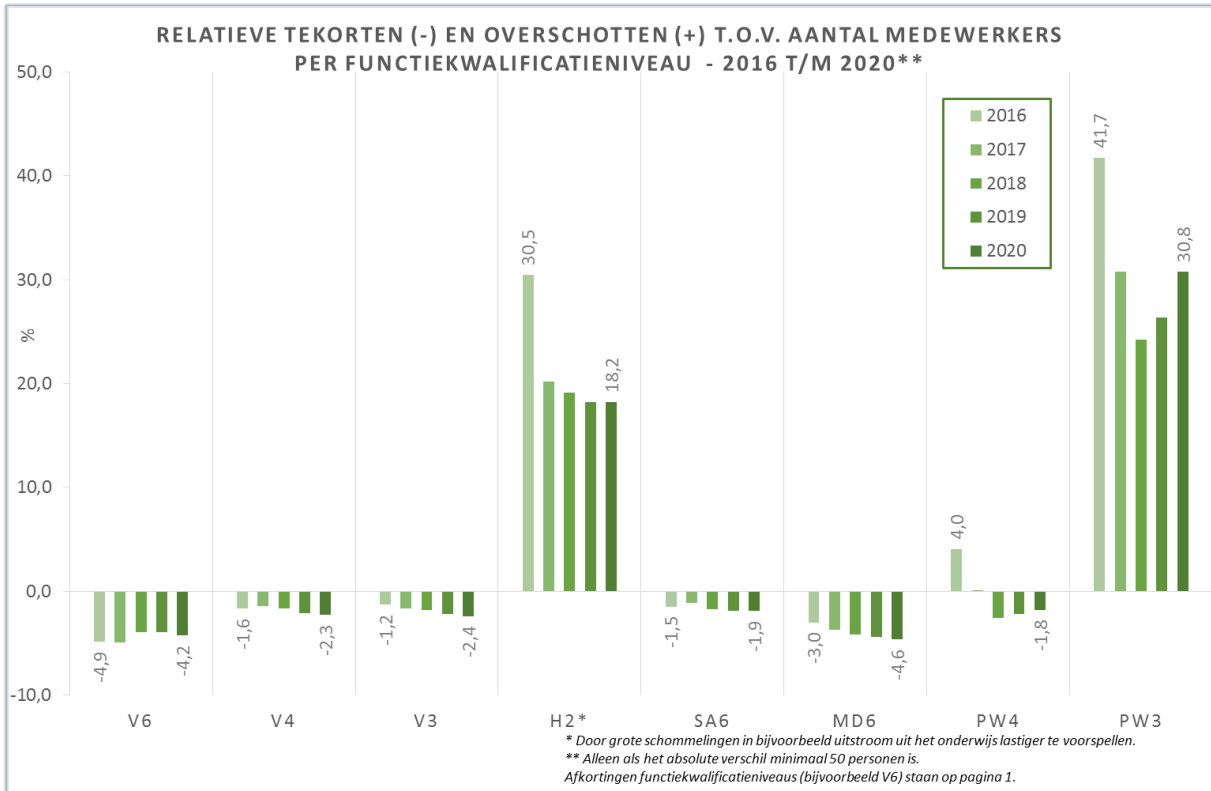


De toekomstige arbeidsmarkt voor zorg en welzijn voor de periode tot en met 2020 toont zowel overschotten als tekorten: een tekort aan Verzorgenden, MBO en HBO Verpleegkundigen en Sociaal pedagogisch medewerkers en een overschot aan Helpenden zorg en welzijn (niveau 2) en Pedagogisch medewerkers (niveau 3).

“ **Het beeld is ontzettend herkenbaar.** WVT ”

Kwalificaties	Afkorting
Verpleegkundige (niveau 6, HBO)	V6
Verpleegkundige (niveau 4, MBO)	V4
Verzorgende (niveau 3)	V3
Helpende (niveau 2)	H2
Sociaal pedagogische hulpverlening (niveau 6)	SA6
Pedagogiek (niveau 6)	P6
Maatschappelijk werk en dienstverlening (niveau 6)	MD6
Culturele en maatschappelijke vorming (niveau 6)	CMV6
Pedagogisch werker (niveau 4)	PW4
Sociaal cultureel werk (niveau 4)	SCW4
Sociaal dienstverlener (niveau 4)	SD4
Medewerker maatschappelijke zorg (niveau 4)	MMZ4
Medewerker maatschappelijke zorg (niveau 3)	MMZ3
Pedagogisch werker (niveau 3)	PW3

>> Zie verder pag.2



Deze conclusie kunnen we zowel trekken uit de cijfermatige prognose van onderzoeksbureau E'til als de interviews met meer dan 25 P&O managers en adviseurs van regionale zorg- en welzijnsorganisaties (verder 'werkgevers' genoemd, verdeling naar branche staat op pagina 6).

Kanttekeningen

De kwantitatieve prognose worden in grote lijnen onder-

steund door de werkgevers. Er worden wel meerdere kanttekeningen bij gemaakt.

1. De eerste kanttekening is dat zelfs bij functie kwalificatieniveaus waar er sprake is van een overschot (of in ieder geval geen tekort) er sprake kan zijn van een kwalitatieve mismatch. Voorbeelden hiervan zijn:

- Dat de werving van 'Helpende plus', Helpenden zorg en welzijn (niveau 2) met een specifieke aanvullende mo-

dule over medicijnen, lastiger is voor de VVT (VVT = Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg) dan je zou verwachten op basis van de kwantitatieve prognoses.

- Dat ook is de werving van Pedagogisch werkers met een specifieke aanvullende competentie, zoals sport en beweging, nog steeds lastig is in de Kinderopvang. Dit is vooral het geval voor de BSO door de relatief kleine contracten die zij aanbieden.
- Dat het in de gehandicaptenzorg moeilijk is om de juiste medewerker met de functiekwalificatie Medewerker Maatschappelijke zorg (niveau 3, 4) voor specifieke doelgroepen te vinden. Dit is bijvoorbeeld het geval voor begeleiders van cliënten met Moeilijk Verstaanbaar Gedrag (MVG) waarbij sprake van agressie kan zijn.

2. Een tweede kanttekening van werkgevers is dat zij ook bij functiekwalificatieniveaus met tekorten, zoals bij MBO- en HBO-Verpleegkundigen, verwachten dat niet in alle branches de tekorten in even grote mate voelbaar zullen zijn. Zo wordt de grote aantrekkingskracht van 'het Ziekenhuis' ten opzichte van de langdurige zorg genoemd.

3. Ten slotte wijzen werkgevers regelmatig op de gevoeligheid van de sector zorg en welzijn voor beleidswijzigingen door bijvoorbeeld de komende Tweede Kamer verkiezingen in 2017. Zo wijzen ze bijvoorbeeld op de eventueel hogere eisen die aan de taalvaardigheid van Pedagogisch werkers in de Kinderopvang gesteld kunnen gaan worden, eventuele aanvullende eisen met betrekking tot de inzet van een psychiater en de keuze van het al dan niet doorvoeren van de generieke

korting binnen de gehandicaptenzorg in 2018.

Branches

Op brancheniveau is de prognose dat alle branches, behalve de Kinderopvang, een personeelstekort in 2020 gaan ervaren. De mate waarin een tekort wordt verwacht wisselt per branche. In de Verpleeg- en Verzorgingshuizen (V&V), Gehandicaptenzorg en Overige zorg (o.a. Huisartsenzorg) is er sprake van een relatief klein tekort, namelijk tot 1,3 procent van het aantal medewerkers. Bij de overige 'tekort' branches ligt het percentage hoger.

→ Zie de kaders op de komende pagina's voor meer branche specifieke informatie

Pijnlijke tekorten aanwezig

Overigens is het gepresenteerde tekort/overschot per branche een saldo van de situatie per functiekwalificatieniveau. Dit betekent dat zelfs bij een overschot per branche er sprake kan zijn van een tekort op specifieke functiegroepen. Dit is met name een punt wanneer er sprake is van een tekort op kritische (moeilijk te vervangen/werven) functiegroepen. Bij een groter tekort wordt dit laatste waarschijnlijker.

Andere functiemix, tekort niveau 3, 4, 5

- VVT -

In 2014 kondigde de grotere vraag naar Verpleegkundigen zich al aan. Deze vraag lijkt nu door te zetten. De krappe arbeidsmarkt in relatie met het lastigere imago van de VVT ten opzichte van het Ziekenhuis onder de Verpleegkundigen maakt het volgens de werkgevers nodig om aanzienlijk te investeren in werving.

De complexere zorgvraag lijkt in de praktijk echter niet altijd voor voldoende uitdaging te zorgen, vooral voor HBO-Verpleegkundigen. *"Een mogelijkheid voor zorginnovatie is om een bepaalde overcapaciteit in de formatie te realiseren, zodat we kennis en kunde van zorgprofessionals hiervoor kunnen vrijmaken"*, aldus één werkgever over de mogelijkheid om meer in te kunnen zetten op zorginnovatie en (mede) daarvoor te kunnen zorgen voor aantrekkelijkere werkzaamheden voor HBO-Verpleegkundigen.

"Positie HBO'ers; meer vraag naar, maar exacte werkzaamheden zijn niet altijd uitdagend genoeg."

Over de schaarste van Verzorgenden (niveau 3) wisselen de meningen. De meningen wisselen ook of het voor de extramurale zorg al dan niet moeilijker is om kwalitatief goede werknemers te vinden dan voor de intramurale zorg. Daarbij is het imago van de extramurale zorg mogelijk een aandachtspunt.

Zoals eerder aangegeven vergt de werving van 'Helpende plus', Helpenden zorg en welzijn met een specifieke aanvullende module medicijnen, een specifieke inspanning van werkgevers. Dit komt met name omdat de leerbaarheid van deze doelgroep mogelijk beperkt is.

"Het is wel jammer dat niet alle deelnemers dit halen. Het lijkt erop dat dat vooral aan het niveau ligt."

Het toverwoord... FLEXIBILITEIT



Ook in 2014 zijn P&O managers en adviseurs over de arbeidsmarktsituatie geïnterviewd door werkgeversvereniging ZorgZijn Werkt. De verschillen met nu hadden niet groter kunnen zijn.

Van een onzekere situatie met dreigend ontslag voor zorgmedewerkers in 2014, naar een (redelijk) stabiele situatie waarin wervingscampagnes weer ontworpen worden in 2016. Als één ding duidelijk wordt uit deze analyses dan is het wel het belang van een organisatie-inrichting die flexibel in kan spelen op veranderende situaties.

Stabieler omvang dienstverlening

In tegenstelling tot twee jaar geleden wordt gemiddeld genomen een redelijk eenduidig beeld geschetst van de zorgproductie. Als je dit beeld zou moeten omschrijven, zouden de termen 'stabiel/lichte krimp' de situatie het beste omschrijven. Echter, er zijn grote verschillen tussen organisaties.

"Gezien de onzekerheid waarmee de transitie gepaard ging, is het kunnen maken van een betrouwbare prognose van één jaar al een stap vooruit." Jeugdzorg

"Het laatste anderhalf jaar zien we een langzame stijging van de extramurale productie. De laatste maanden wordt deze stijging wat duidelijker zichtbaar. Intramuraal is de trend minder scherp en hebben we te maken met flinke schommelingen, variërend van leegstand tot volledige bezettingen." VVT

Geplande (landelijke) bezuinigingen zijn gedeeltelijk teruggedraaid, maar dat geeft geen garantie voor de toekomst. Op dit moment lijken in ieder geval de grootste aanpassingen - enkele reorganisaties bij de ondersteunende diensten nagelaten - binnen de transitie te hebben plaatsgevonden. Er is, door onder andere een redelijk stabiele productie en de inhoudelijk veranderingen van de dienstverlening, weer meer ruimte voor vacatures, zoals ook het groeiende aantal vacatures laat zien op het ZorgenWelzijnplein (www.zorgenwelzijnplein.nl).

Ondernemerschap

Werkgevers zijn de afgelopen periode actief op zoek gegaan naar nieuwe markten voor hun dienstverlening. Van het bieden van zorg aan statushouders/AMV's* (Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ)/Jeugdzorg), het opzetten van een ambulante spoedeisende hulp (GGZ), het 'ombouwen' van verzorgingshuizen naar verpleeghuizen (VVT) tot het aanbieden van producten in aanpalende branches. Ook proberen organisaties hun processen strakker te organiseren via bijvoorbeeld de leanmethodiek. *AMV's zijn Alleenstaande Minderjarige Vreemdelingen.

Vacatures voor specifieke functies en expertise

Vaak zijn er vacatures voor specifieke functieniveaus en expertises. In de VVT lijkt echter de variatie van vacatures breder te zijn en de krapte groter te zijn, dan in de andere branches.

Vaak vallen de specifieke vacatures samen met het 'leegstromen' van de flexpool. De flexpool lijkt daarbij eerst gefungeerd te hebben als opvang voor medewerkers zonder plaats in het basisrooster (boven formatief) en wordt de flexpool nu ingezet als wervingskanaal voor nieuwe medewerkers.

"Voorheen kregen we wel 100-200 brieven voor een vacature, sinds de zomer zijn dat er nog 30-50, waarbij niet iedere sollicitant evengoed aansluit. Maar van een echt tekort is in die zin nog niet echt sprake."

Welzijn

"Onze flexpool wordt ingezet als visvijver voor reguliere vacatures om zo ook de doorstroom te bevorderen. De manager uit de flexpool is hier niet altijd even enthousiast over." Gehandicaptenzorg

Op dit moment is, of wordt, de omslag binnen veel organisaties weer gemaakt naar het sneller, bijvoorbeeld na één jaar, aanbieden van een contract voor onbepaalde tijd. Bij veel organisaties gebeurt dit overigens nog niet 'automatisch', maar moet er bijvoorbeeld sprake zijn een brede inzetbaarheid of een schaarse functie.

Omslag naar werving is of wordt gemaakt

Werving is een hot item bij veel zorg- en welzijnsorganisaties. Organisaties ontplooiën op dit moment al activiteiten op het terrein van werving - en selectie om gevoelde tekorten op te heffen (zie verder pag. 7). De situatie van krapte op de arbeidsmarkt gaat al enigszins richting de situatie van een jaar of acht geleden. Als je er van een afstand naar kijkt, dan lijken de budgetten wel meer onder druk te staan.

Varkenscyclus?

Meerdere werkgevers ervaren een cyclus in de interne aandacht voor het intern opleiden van medewerkers. 'Anticyclisch' beleid lijkt nog steeds een uitdaging te zijn.

"Wat betreft opleiden is duidelijk een cyclus van rond de twee jaar zichtbaar. Een aantal jaar geleden was er veel vraag naar (gespecialiseerd) verpleegkundigen en dan zie je dat iedereen gaat opleiden met een overschot tot gevolg. Nu zie je weer het tegenovergestelde. Dit is een belangrijke reden om het opleiden gestructureerder aan te pakken."

Ziekenhuis

"Het aantal leerplaatsen was wat afgenomen, maar is inmiddels weer terug op het oude niveau." Gehandicaptenzorg

De ervaring leert dat deze cyclus meestal ook terug te zien is bij de reguliere beroepsopleidingen..

“Ik hoop dat de opleidingen weer aantrekken, maar alsnog duurt dat drie jaar voordat ze een diploma hebben.” Kinderopvang

Hogere kwalificatieniveaus en financiële mogelijkheden

Niet meer ‘zorgen voor’, maar meer ‘zorgen dat’, een complexere zorgvraag, de toenemende focus op zelforganisatie en een grotere nadruk op het voldoen aan kwaliteitseisen, laat in een aantal branches een opwaartse druk zien op de gevraagde opleidingsniveaus. Tegelijkertijd blijven de budgettaire mogelijkheden beperkt. Werkgevers experimenteren met de inzet van hun functiemix.

“Wat betreft de verdeling naar functie kwalificatieniveau is er op dit moment een discussie over de mogelijkheden om vaker niveau 5 (MBO plus, Associate Degree) in te zetten in de langdurende zorg. Deze discussie wordt gevoed uit de behoefte om binnen de context van toenemende zelforganisatie binnen teams meer gebruik te kunnen maken van HBO denkniveau en cultuur, waarbij dit ook past binnen de financiële kaders.” Gehandicaptenzorg

Oplossingen voor kleinere contractduur

De contractduur staat nog steeds onder druk in bijna alle branches, behalve Ziekenhuis en Jeugdzorg. De intentie wordt regelmatig uitgesproken om functies te combineren om een grotere contractduur mogelijk te maken. Een grotere contractduur wordt vooral als ‘must’ gezien bij het aantrekken van jongere werknemers. Combinaties die genoemd worden, zijn: de dagbesteding en woongroep begeleiding (Gehandicaptenzorg) & BSO en onderwijsassistent (Kinderopvang). Het moet wel gezegd worden dat het daadwerkelijk in de praktijk brengen bij deze combinaties vaak nog in de kinderschoenen staat.

Wat als.... er ECHTE krapte komt?

Op dit moment lijkt er vaak, behalve mogelijk in de VVT, niet echt sprake van een dusdanig tekort dat de kwaliteitseisen onder druk komen te staan of dat afdelingen moeten sluiten. Maar wat als er sprake van echte krapte komt

“Als het straks weer krap wordt, dan wordt het weer lastig om kritisch te blijven kijken naar de kwaliteit van kandidaten. Dat is wel zorgwekkend en hebben we geen goede ervaringen mee.”

Kinderopvang

Vraag vooral HBO/WO-niveau

- GGZ/Jeugdzorg -

In tegenstelling tot een aantal van de andere branches bestaat een groot gedeelte van het medewerkersbestand uit medewerkers met een voltooide opleiding op HBO/WO niveau. Het tekort aan psychiaters binnen de GGZ lijkt min of meer geaccepteerd te worden, waarbij de inzet van psychiaters werkzaam als ZZP'ers zoveel mogelijk vermeden lijkt te worden. Overige tekorten worden gevoeld op het terrein van Sociaal Psychiatrisch Verpleegkundigen, Verpleegkundigen en GZ-Psychologen. In de Jeugdzorg is het op dit moment ook lastiger om goede medewerkers te vinden. Voor de Jeugdzorg bestaat de doelgroep uit Sociaal pedagogisch werker (SA6, zie pagina 1) en Gedragwetenschappers (WO). Waarbij door veranderende wetgeving steeds meer de voorkeur wordt gegeven aan Gedragwetenschappers met minimaal twee jaar relevante werkervaring. Er is geen sprake van krapte, omdat de juiste medewerkers nog wel gevonden kunnen worden. Het kost alleen meer moeite. Eén van de interessante ontwikkelingen binnen de GGZ is het aanbieden van blended zorg, dus gedeeltelijk online zorgverlening.

“Er zal meer blended zorg aangeboden worden (meer e-health i.c.m. daadwerkelijke bezoeken) om bij gelijke kosten per cliënt, dezelfde kwaliteit van zorg te kunnen leveren.”

Voorzichtig herstel & zoektocht naar extra's

- Kinderopvang -

Het voorzichtig herstel bij de Kinderopvang betekent dat er op dit moment wel kinderen bijkomen, maar dat het kind/leider ratio vaak ongunstiger uitvalt. Ondanks de reorganisaties in het recente verleden, wordt een kwalitatieve mismatch gevoeld. De focus op kwaliteit van dienstverlening en de mogelijke extra eisen die aan het taalniveau gesteld gaan worden, maakt dat nauwkeuriger gekeken wordt naar de sollicitanten, bijvoorbeeld naar extra competenties zoals een focus op sport en spel. Verder is het vooral uitdagend om voor de BSO (Buitenschoolse Opvang) goede medewerkers te vinden door de relatief kleine contractduur per week en de ongunstigere werktijden. Eén werkgever wijst ook specifiek op het feit dat het bij de werving niet meehelpt dat de Kinderopvang op dit moment door het arbeidspotentieel niet als betrouwbare werkgever wordt gezien.

“Het huidige gat tussen onze wensen wat betreft bijvoorbeeld speciale competenties en het aanbod aan sollicitanten maakt dat we, wanneer we de kans krijgen, op een vacature voor Pedagogisch Werker niveau 3 toch een sollicitant aannemen met een HBO-achtergrond of Pedagogisch Werker niveau 4.”

De conclusies uit deze Arbeidsmarktupdate zijn gebaseerd op de uitkomsten van het kwantitatieve prognosemodel (deel A) en 26 interviews met P&O managers en adviseurs (deel B).

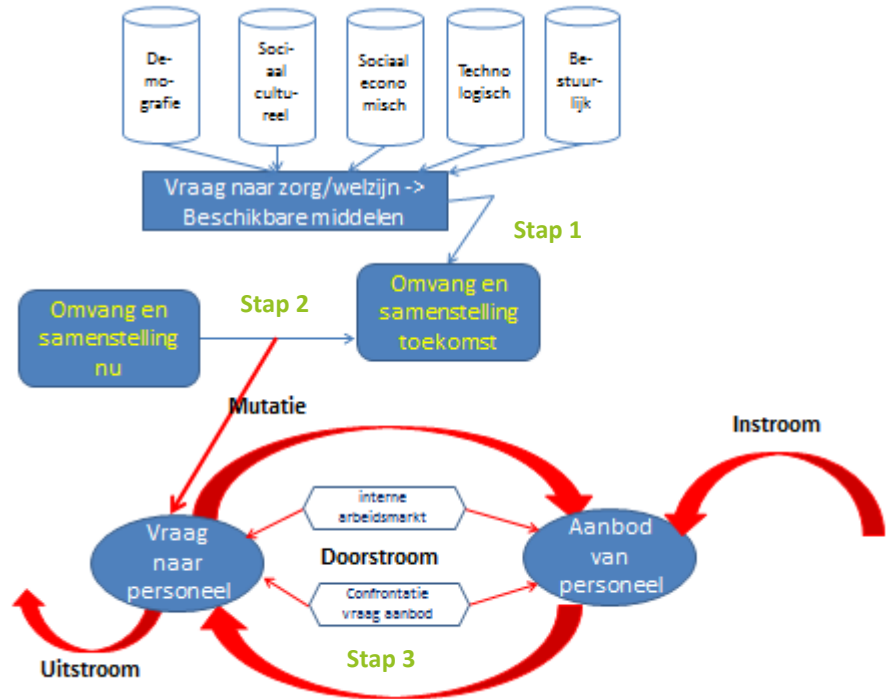
Deel A: Kwantitatief prognosemodel



Hierna volgt een kort overzicht van de manier waarop het kwantitatief prognosemodel is opgezet.

Stap 1

De personeelsvraag voor Zorg en Welzijn, Jeugdzorg, Kinderopvang (WJK) wordt in het prognosemodel per branche geschat vanuit een 'gemiddelde' van drie scenario's vanuit CPB en 2 scenario's vanuit het landelijk Onderzoekprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (hoog/laag scenario). Vanuit de prognose per branche wordt de vertaling naar de personeelsvraag per functiekwalificatieniveau gemaakt, hierbij wordt gebruik gemaakt van de mening van experts om de verschuivingen in aandeel tussen functiekwalificatieniveaus duidelijk te maken.



Schema prognosemodel. Zie verder: Technische toelichting bij het Arbeidsmarktmodel voor de Toekomstverkenning Arbeidsmarkt Zorg en WJK van VVS-personeel, CAOP

Stap 2

Vervolgens gaat het om de mutatie van omvang en samenstelling van het personeelsbestand in Zorg en WJK ten opzichte van de situatie op dit moment. Deze verandering ten opzichte van de huidige situatie vormt samen met het vertrek (uitstroom) de opgave voor de komende jaren: de vraag naar nieuw personeel.

Stap 3

In de vraag naar personeel kan op twee manieren voorzien worden: doorstroom van reeds aanwezig personeel en de instroom van nieuw personeel vanuit andere branches en schoolverlaters vanuit het onderwijs. Dit resulteert in een confrontatie tussen vraag en aanbod: het tekort of overschot per branche en functiekwalificatieniveau.

Deel B: Interviews

26 P&O managers en adviseurs zijn geïnterviewd over de huidige en toekomstige arbeidsmarktsituatie. De kwantitatieve arbeidsmarktprognose (deel A) is daarbij als startpunt gebruikt voor de interviews. Aanvullende informatie is vergaard over zorgproductie, het aantal vacatures, boventaligheid, aantal leerlingen/stagiairs, tijdelijke contracten/contract voor onbepaalde tijd, contractduur per week en het al dan niet hebben van een alumni beleid. De exacte thema's die aanbod zijn gekomen, verschillen per interview. Verder is aandacht besteed aan de manier waarop de prognose tot stand is gekomen. Alle geïnterviewden hebben de gelegenheid gekregen om de samenvatting van het interview door te lezen en aanpassingen te maken.

Kenmerken van de respondenten:

- Van de 26 geïnterviewde organisaties zijn 12 organisaties afkomstig uit de VVT, 3 uit de Gehandicaptenzorg, 3 uit Welzijn, 3 uit de Kinderopvang en 3 uit de GGZ. Daarnaast is een organisatie uit de Jeugdzorg geïnterviewd en een Ziekenhuis.
- Er zijn 16 P&O managers en 10 P&O adviseurs/staffunctionarissen geïnterviewd.
- Op drie na zijn alle organisaties lid van werkgeversvereniging ZorgZijn Werkt.

Werven: korte 'versus' lange termijn?



De druk op werving en selectie begint weer toe te nemen bij veel werkgevers. Veel verschillende wervingsacties worden ontworpen en uitgevoerd. Zie onderstaand voorbeeld over inzet van social media.

“Recent hebben we een specifieke actie via social media gehad om OK-assistenten te werven. Gekoppeld aan de campagne konden kandidaten ook zeer makkelijk en snel alles regelen. Bij wijze van spreken kon je binnen een ochtend met een contract naar buiten komen. Deze campagne heeft voldoende reacties opgeleverd.” Ziekenhuis

Om meer inzicht te krijgen in het oordeel van werkgevers in de effectiviteit van wervingsacties, is tijdens de bijeenkomst 'Arbeidsmarktprognose en Strategisch HR' op 1 december 2016 gevraagd naar het oordeel van de aanwezige HR managers en adviseurs over een aantal acties (zie onderstaande figuur). Arbeidsmarktcommunicatie en inhoudelijke aanpassingen worden door veel deelnemers gezien als van groot direct belang voor de eigen organisatie, terwijl andere acties veel vaker op het regionale schaalniveau van belang worden geacht (naast de meerwaarde voor de eigen organisatie). Na afloop is kort gediscussieerd over de kanttekeningen bij de opkomst van Zelfstandigen Zonder Personeel/detacheringsbureaus (inclusief verkenning van mogelijkheden om regionaal ervaringen te delen) en het gevaar van het elkaar beconcurreren op salaris. Er wordt gekeken op welke manier deze interessante discussie in 2017 een vervolg kan krijgen.

Opleiden/doorstroming bevorderen

- A. Doorstroming stimuleren tussen branches
- B. Bij opleiden van schaarse doelgroepen samenwerking zoeken tussen organisaties uit verschillende branches
- C. Leerwerkplekken aanbieden voor externe kandidaten
- D. Eigen medewerkers opleiden via leerwerkplekken of verkorte opleidingen (al dan niet via EVC-trajecten)
- E. Stageplekken aanbieden

Arbeidsmarktcommunicatie

- F. Structureel alumnibeleid (oud-medewerkers/stagiairs)
- G. Eenmalige incidentele vergoedingen, bijvoorbeeld referral bonus of cadeautje voor kandidaat die contract verlengt
- H. Specifieke wervingscampagne gericht op schaarste vacatures (inclusief bijvoorbeeld social media)
- I. Employer branding campagne
- J. De gezamenlijke vacaturebank 'ZorgenWelzijnPlein.nl' inzetten

Aantrekkelijkere functie(mix)

- K. Hoger salaris bieden dan collega organisaties
- L. Direct een contract voor onbepaalde tijd aanbieden
- M. Aantrekkelijker maken van de inhoud van de functie
- N. Grotere contractduur per week
- O. Differentiatie in functiemix tussen organisaties koesteren/bevorderen
- P. Werving uit andere branches/sectoren (toegevoegd door deelnemers).

Grote meerwaarde regio

Kleine meerwaarde regio

	E. Stageplekken aanbieden	D. Opleiden medewerkers G. Eenmalige 'cadeautjes' H. Specifieke wervingscampagne I. Employer branding L. Contract onbepaalde tijd M. Inhoud aantrekkelijker
A. Doorstroming tussen branches B. Samen opleiden J. 'ZorgenWelzijnPlein.nl' O. Differentiatie in functiemix P. Werving branches/regio's	C. Leerwerkplekken externe deelnemers	F. Alumnibeleid K. Hoger salaris N. Contractduur per week

**Grote
directe
meerwaarde
organisatie**

**Kleine
directe
meerwaarde
organisatie**

Toelichting: Hoe hoger het percentage deelnemers dat een 'grote meerwaarde' ziet in de maatregel voor regio of organisatie, hoe rechtser (regio) of hoger (organisatie) de maatregel staat. Bijvoorbeeld: 'Employer branding' is volgens 14 procent van groot belang voor de regio, en volgens 93 procent voor de organisatie.

(G)een structureel alumnibeleid

Structureel alumnibeleid, waar op een later moment oud-stagiaires of medewerkers nog worden benaderd, is niet heel gebruikelijk binnen veel organisaties. Ondanks dat ze het vaak wel een goed idee vinden, lijkt het meer een kwestie van prioriteit en capaciteit.

“Een alumnibeleid is wel een goed idee. Een idee dat ook al lang bij ons leeft. Helaas moet je er wel capaciteit voor kunnen vrijmaken en dat is een uitdaging.” GGZ

Toch staan niet alle organisaties even positief ten opzichte van een structureel actief alumnibeleid. Het idee kan bijvoorbeeld heersen dat er een reden is achter het vertrekken van de oud-stagiair/oud-medewerker. Een aantal organisaties hanteert wel een structureel beleid of gaan dit op korte termijn invoeren.

“Recent hebben we afgesproken om onze ex-werknemers (VIG/Verpleegkundigen) nog een keer na te bellen om te kijken of het nieuwe werk bevalt. Zo breng je het toch weer onder de aandacht. Mogelijk gaan we dit ook doen bij ex-stagiairs.” VVT

Het is gebruikelijker om huidige stagiaires actief te betrekken in het wervingsproces dan oud-stagiairs. Goede en enthousiaste stagiaires willen (vaak) zelf al blijven of worden vanuit de organisatie contracten aangeboden voor vakantie- of flexwerk. De mate waarin vanuit de organisatie de vacatures actief onder de aandacht worden gebracht, verschilt tussen organisaties.

“BOL'ers zijn echt onze visvijver. Als ze goed zijn, en vooral ook een goede attitude hebben, dan wordt een contract aangeboden.” (BOL = Beroeps Begeleidende Leerweg) VVT

“We werven niet actief, omdat we dat de verantwoordelijkheid van de stagiaires zelf vinden. We staan heel erg voor eigen kracht en regie en alle stagiaires hebben toegang tot het intranet en de vacatures, als ze er een interessant vinden kunnen ze daarop solliciteren.” Welzijn

“
**Dan hoop je dat de burens
genoeg stagiaires kunnen
begeleiden.** VVT
”

Best practices alumnibeleid:

- **Werving & Selectie tool:** *“We hebben een werving en selectie tool wat veel gegevens kan monitoren, bv. een talentenpool, waar de leerlingen/studenten een aparte status in het systeem hebben. Het Centrale planbureau houdt daarmee de gegevens goed bij.”* VVT
- **Actief meezoeken naar passende vacatures:** *“Ja, er wordt structureel aandacht besteed aan het werven van personeel via oud-medewerkers en oud-stagiairs. Zo krijgen ze een overzichtje opgestuurd met alle vacatures. Als wij een medewerker met een tijdelijk contract niet kunnen behouden, dan wordt gekeken of er een passende vacature is bij andere zorgorganisaties in dezelfde branche. Zo behoud je goede medewerkers voor de eigen regio.”* Gehandicaptenzorg
- **Speeddate:** *“Bij stagiaires in het vierde jaar en na een goede evaluatie hebben we altijd een speeddate met hen om te kijken of we een dienstverband kunnen aanbieden.”* Kinderopvang

Ontwikkeling aantal leerwerkplekken en stageplaatsen

In het algemeen kan gezegd worden dat het aantal leerwerkplekken naar verwachting zal stijgen in de nabije toekomst (conform SBB Barometer, november 2016). Het verschilt tussen organisaties of daarnaast evenveel ruimte blijft voor het begeleiden van stagiaires. Om hier een idee van te geven, volgt hierna een beeld in drie afzonderlijke branches.

- **VVT:** Op dit moment zijn de meeste leerwerkplekken binnen de VVT voor opscholing van niveau 2 naar 3. De wens is om meer plekken aan te bieden voor niveau 4 en 5. *“Het blijft belangrijk om BOL-stagiairs ook in de toekomst op te leiden. Gezien de doorscholing van medewerkers niveau 2 naar niveau 3, heeft het begeleiden van BBL'ers echter op dit moment prioriteit gezien de begeleidingscapaciteit die dit vergt.”*
- **Gehandicaptenzorg:** Het aantal duale plekken is de laatste jaren gegroeid, maar de verwachting is dat dit nu stabiliseert. *“Aandacht voor opleiden blijft noodzakelijk, omdat je anders voordat je het weet een nieuwe generatie weg bezuinigt en je een gat in de personeelsopbouw krijgt.”*
- **Kinderopvang:** binnen de kinderopvang zijn op dit moment weinig tot geen leerwerkplekken voor BBL leerlingen.

Gezamenlijke acties in de regio?



Als er één conclusie mogelijk is na het voorgaande, is het wel dat er nog steeds veel gebeurt bij regionale zorg- en welzijnsorganisaties in de regio Haaglanden en Nieuwe Waterweg Noord. Ondanks, of mogelijk wel 'dankzij', de verder toene- mende concurrentie wordt door werkgevers samengewerkt bij:

- Het organiseren van opleidingen (zie onderstaand kader, maar ook voor een verkorte opleiding van niveau 2 naar niveau 3 wordt de samenwerking gezocht).
- Werving, via projecten/acties van werkgeversvereniging ZorgZijn Werkt zoals ZorgenWelzijnPlein.nl, HBO+/WO vacatureportal (www.zorgtopbanen.nl), profileringsproject van de VVT, het ver- zorgen van gastlessen, gezamenlijke subsidieaanvragen en kennis- deling.
- Platforms van Opleiders en Stageafstemming, georganiseerd van- uit opleidingsadviseurs van regionale zorgorganisaties en onder- wijsinstellingen.
- Onderwijsinnovatie en –vernieuwing via bijvoorbeeld de Haags Learning Community Wijkverpleegkundige en Extra Strong.

Voorbeeld m.b.t. organiseren van gezamenlijke scholing:

“Met betrekking tot scholing doen we ook mee aan project van de VGN om samen met EVC aanbieders te kijken welke medewerkers van 'niveau 5' een verkorte opleiding kunnen doen voor niveau 6. Hierin participeren we samen met Middin, Gemiva en 's Heerenloo. Het blijkt dat het HBO minder gewend is aan het verzorgen van verkorte opleidingen.”

Gehandicaptenzorg



Hierbij zijn kansen voor het organiseren van mobiliteit in de regio. Ziekenhuis



Over ZorgZijn Werkt:

Werkgeversvereniging ZorgZijn Werkt (www.zorgzijnwerkt.nl) vertegenwoordigt belangen van zorg- en welzijnwerkgevers regionaal en landelijk. Alle acties op bijvoorbeeld het terrein van instroom, behoud en doorstroom van personeel hebben tot doel om voldoende kwalitatief goed ge- schoold personeel te behouden voor onze regio, Haaglanden en Nieuwe Waterweg Noord. De vereniging is samen met veertien regionale werk- geversorganisaties onderdeel van de koepel RegioPlus.

Uit de interviews komen verschillende opties en/of invalshoeken voor verdere samenwerking tussen werkgevers naar voren. Werkgeversver- eniging ZorgZijn Werkt zet zich in om een bijdrage aan deze plannen te leveren.

Dit zijn:

- Verdere samenwerking tussen branches bij opleiden.

“We verkennen op dit moment (personele) samenwerking met zieken- huizen, om samen het opleiden van verpleegkundigen verder vorm te geven en om ook de ouderenzorg nadrukkelijk als optie naar voren te brengen (ook bij boventaligheid in ziekenhuizen). Bij het gezamenlijk opleiden van verpleegkundigen wordt gedacht aan het bieden van stagemogelijkheid binnen het ziekenhuis, waardoor ook onze organisa- tie van de opgedane kennis kan profiteren.” VVT

- Het vormgeven van een specifieke opleiding.

“We hebben behoefte aan een verkorte SPH en SPW (niveau 4) voor verpleegtechnische handelingen.” VVT

- Het begeleiden van van-werk-naar-werk kandidaten.

“Hogere werkdruk, grotere mate van automatisering en complexere zorg in combinatie met onze oudere werknemerspopulatie zorgt voor meer aandacht voor interne en externe mobiliteit. Hierbij zijn kansen voor het organiseren van mobiliteit in de regio, om dit ook samen te organiseren. Hierbij denk ik niet alleen aan de andere zorgbranches, maar ook geheel aan andere sectoren, zoals bijvoorbeeld het onderwijs.” Ziekenhuis