

## Nulmeting arbeidsmarktprogramma Samen Regionaal Sterk Bevindingen over 2021

---

### Eindrapport

Yvonne Prince

Mark den Hartog

Fabian Dekker

Rotterdam, 29 september 2022

# COLOFON

---

**DIT IS EEN UITGAVE VAN**

**SEOR BV**

**© SEOR BV / ROTTERDAM, 29 SEPTEMBER 2022**

*Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden verveelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SEOR is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.*

## NULMETING ARBEIDSMARKTPROGRAMMA SAMEN REGIONAAL STERK

---

### EINDRAPPORT

### CONTACTPERSOON

|          |                                                              |
|----------|--------------------------------------------------------------|
| Naam     | Yvonne Prince                                                |
| Adres    | Marconistraat 16, 11 <sup>e</sup> etage<br>3029 AK Rotterdam |
| Telefoon | 010 302 0500                                                 |
| Mobiel   | 06 4052 7014                                                 |
| Email    | prince@seor.eur.nl                                           |

## INHOUDSOPGAVE

---

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CONCLUSIE EN SAMENVATTING</b>                                     | <b>2</b>  |
| <b>1 INLEIDING, ONDERZOEKSVRAAG EN -AANPAK</b>                       | <b>5</b>  |
| 1.1 Het arbeidsmarktprogramma Samen Regionaal Sterk                  | 5         |
| 1.2 De pijlers van Samen Regionaal Sterk in het kort                 | 8         |
| 1.3 Doel en onderzoeksvraag                                          | 10        |
| 1.4 Onderzoeksaanpak                                                 | 11        |
| 1.5 Leeswijzer                                                       | 13        |
| <b>2 HET PROGRAMMA SAMEN REGIONAAL STERK OVER 2021</b>               | <b>14</b> |
| 2.1 Algemene vragen en inzichten                                     | 14        |
| 2.2 Basis dienstverlening: informatie, communicatie en netwerkbeheer | 17        |
| 2.3 Kiezen en toeleiden (gericht op instroom)                        | 20        |
| 2.4 Leren en opleiden (gericht op scholing)                          | 24        |
| 2.5 Werken en behoud (duurzame inzetbaarheid)                        | 27        |
| 2.6 Innoveren en experimenteren                                      | 30        |
| <b>3 TOEGEVOEGDE WAARDE, LEERPUNTEN EN DE TOEKOMST</b>               | <b>33</b> |
| 3.1 Toegevoegde waarde van het programma Samen Regionaal Sterk       | 33        |
| 3.2 Leerpunten: aandachtspunten op korte termijn                     | 34        |
| 3.3 De toekomst: aandachtspunten op middellange termijn              | 37        |
| <b>BIJLAGE I RESPONS ONLINE ENQUÊTE</b>                              | <b>43</b> |

## CONCLUSIE EN SAMENVATTING

---

### INLEIDING

Het arbeidsmarktprogramma Samen Regionaal Sterk (SRS) richt zich op het gestructureerd en regionaal aanpakken van de forse en toenemende arbeidsmarkttekorten in de zorg en welzijn. Het programma SRS heeft een looptijd van vijf jaar (2020-2024) en bestaat uit vijf pijlers: een basispijler, drie inhoudelijke pijlers gericht op instroom, scholing, en duurzame inzetbaarheid van personeel, en een pijler voor innoveren en experimenteren op deze terreinen.

Het programma SRS kenmerkt zich - onder aanvoering van RegioPlus - door een uitvoering via 13 regionale werkgeversorganisaties (WGO's) in samenwerking met aangesloten zorg- en welzijnsinstellingen.<sup>1</sup> In 2021 was daarvoor in totaal voor de 13 regio's een bedrag van 20,1 miljoen euro beschikbaar, waarvan 14,4 miljoen euro gesubsidieerd werd door het ministerie van VWS en 5,7 miljoen euro cofinanciering betrof. In 2021 was - rekening houdende met de richtlijnen dienaangaande - het totale budget als volgt over de vijf pijlers verdeeld:

- Basisinformatie (informatie, communicatie en netwerkbeheer): 41%.
- Kiezen en toeleiden (gericht op instroom): 19%.
- Leren en opleiden (gericht op scholing): 14%.
- Werken en behoud (gericht op duurzame inzetbaarheid): 20%.
- Innoveren en experimenteren (gericht op (kansen voor) innovatie): 5%.

### DOEL EN AANPAK ONDERZOEK

Zowel RegioPlus als het ministerie van VWS hebben behoefte aan een nulmeting waarmee ze inzicht krijgen in het bereik en het gebruik van de activiteiten binnen het programma SRS in 2021, tot welke effecten en impact dit leidt, en wat er geleerd kan worden voor verdere versterking van het programma. SEOR heeft daartoe een 'mixed methods' onderzoek uitgevoerd bestaande uit:

- kwantitatieve gegevensverzameling: online enquête onder zorg- en welzijnsinstellingen die aangesloten zijn bij de 13 regionale werkgeversverenigingen, met 301 respondenten (responspercentage van 31%);
- kwalitatief veldwerk: 13 interviews met directeur-bestuurders van de regionale werkgeversorganisaties, 13 interviews met zorg- en welzijnsinstellingen en 11 stakeholdersessies met in totaal 60 deelnemers.

### HOOFDCONCLUSIE

De hoofdconclusie uit dit onderzoek is dat het programma Samen Regionaal Sterk via uitvoering door de regionale werkgeversorganisaties zorgt voor meer samenwerking, verbinding en versnelling op de voornaamste arbeidsmarktthema's in de regio. De inhoudelijke bekendheid met de verschillende activiteiten varieert onder de ondervraagde zorg- en welzijnsinstellingen van (ruim) de helft (scholing en duurzame inzetbaarheid) tot ruim vier vijfde (wervings- en selectieactiviteiten). De verschillende activiteiten brengen regionale partijen gericht in beweging en zetten processen in gang waardoor diverse arbeidsmarktproblemen verkleind worden.

Op korte termijn blijven de huidige SRS-thema's van belang maar er wordt wel gevraagd om meer accent op de volgende thema's (hetgeen overigens grotendeels al erkend en in gang gezet is): behoud en duurzame inzetbaarheid van personeel, andere vormen van begeleiding bij instroom en stages, benutting van onbenut arbeidspotentieel, en imagobevordering van werken in de sector. In enkele regio's wordt gevraagd om meer

---

<sup>1</sup> De 13 regionale werkgeversorganisaties vertegenwoordigden in 2021 tezamen 68% van de medewerkers in de sector zorg en welzijn. Deze dekkingsgraad is berekend door het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW).

actiegerichtheid. Kijkend naar de toekomst wordt met name meer inzet gevraagd op zorgtechnologie, flexibel onderwijs en anders organiseren van de zorg zoals door inzet op preventie.

Voor de benodigde zorgtransitie ziet een groot deel een rol weggelegd voor de werkgeversorganisaties. Het betreft grotendeels de gebruikelijke rollen van de regionale werkgeversorganisaties, maar daarnaast ziet men een lobbyfunctie voor de regionale werkgeversorganisaties (en op landelijk niveau RegioPlus) weggelegd om de maatschappelijke discussie aan te gaan. Men signaleert dat er in de Nederlandse samenleving en op de politieke en beleidstafels een en ander flink zal moeten veranderen, en daar zijn meer partijen voor nodig dan alleen de zorgnetwerken. Het is de vraag of binnen SRS voldoende financiële ruimte aanwezig is om deze grote uitdaging goed op te kunnen pakken, of dat daarvoor aparte financiering beschikbaar zou moeten komen.

Van het beschikbare budget werd in 2021 een relatief groot deel besteed aan de basispijler. SEOR beveelt aan om gezien de arbeidsmarktontwikkelingen te overwegen een deel van dit budget te verschuiven naar de pijler 'werken en behoud', en een hoger percentage van het budget expliciet te oormerken voor 'innoveren en experimenteren' zodat het signaal dat in de toekomst veel 'anders' zal moeten nog duidelijker afgegeven wordt.

*Bij de interpretatie van de resultaten van dit onderzoek dient opgemerkt te worden dat de coronapandemie invloed heeft gehad op de vorm en mate waarin de activiteiten van het SRS-programma in 2021 hebben plaatsgevonden, alsmede op het werken en de in- en uitstroom in de zorg an sich, en daardoor ook op de participatie en de gerealiseerde effecten en impact van het programma SRS.*

Naast de hoofdconclusie heeft het onderzoek de volgende onderliggende bevindingen opgeleverd.

## BEVINDINGEN

*De helft of meer van aangesloten zorg- en welzijnsinstellingen is bekend met de inhoud van de activiteiten in de basis en de inhoudelijke pijlers van Samen Regionaal Sterk...*

De meeste respondenten van de online enquête geven de activiteiten en dienstverlening vanuit de WGO een 7 of een 8; gemiddeld is het rapportcijfer een 7,3. De ondervraagde zorg- en welzijnsinstellingen zijn het meest frequent bekend met de inhoud van het regionale arbeidsmarktonderzoek (twee derde) en van de wervings- en selectieactiviteiten (ruim vier vijfde). Van de imago- en selectieactiviteiten, en van de activiteiten op het gebied van zowel scholing als duurzame inzetbaarheid van personeel is (ruim) de helft inhoudelijk op de hoogte.

*... en volgens behoorlijke delen van deze zorg- en welzijnsinstellingen leidt dit tot<sup>2</sup>:*

- meer inzicht in personeelsdiscrepanties door het arbeidsmarktonderzoek (bij 61%);
- meer inzet op behoud van personeel door het arbeidsmarktonderzoek (bij 33%);
- een realistischer beeld van werken in de sector (volgens meer dan een derde);
- meer animo om in de sector te gaan werken (volgens een derde);
- beter op de hoogte zijn van de sectorontwikkelingen en de gevolgen voor scholing (bij 62%);
- meer aandacht voor verzuim in de zorg- en welzijnsinstellingen (bij 28%);
- meer inzet op behoud van personeel in de zorg- en welzijnsinstellingen (bij 37%).

Daarnaast heeft:

- (ruim) een kwart meer ingezet op de ontwikkeling van digitale- en verandervaardigheden van medewerkers;
- een derde van de zorg- en welzijnsinstellingen deelgenomen aan experimenten en pilots, en daarvan heeft twee derde daarbij nieuwe inzichten opgedaan.

---

<sup>2</sup> De genoemde percentages betreffen percentages van diegenen die inhoudelijk bekend zijn met de betreffende activiteiten.

*Uiteindelijk hebben de activiteiten volgens hen de volgende impact gehad:*

- meer of nieuwe samenwerking in de regio (bij 53%);
- meer instroom vanuit het onderwijs (bij 18%);
- meer zij-instroom (bij 41%);
- (deels) aanpassing van de beroepspraktijkvorming (volgens 18%);
- het aantal medewerkers dat een opleiding volgt (bij 28%);
- realisatie van digitale vaardigheden van het personeel (32%);
- realisatie van verandervaardigheden van het personeel zodat zij vaardiger zijn geworden in het doorvoeren van vernieuwingen en verbeteringen binnen de eigen zorgorganisatie (bij 39%).

Minder impact hebben de activiteiten gehad op verhoging van de kwaliteit van (instromende) medewerkers (volgens 7%) en op vermindering van de uitval in het eerste jaar na instroom (volgens 6%). Een en ander leidt ook (nog) niet zo veel tot minder uitstroom (volgens 10%) en minder verzuim van personeel (volgens 5%), waarbij bedacht moet worden dat deze aspecten door veel factoren beïnvloed worden, en de coronapandemie daar ook grote invloed op heeft gehad.

*Stakeholders geven de volgende inzichten mee:*

- *De voornaamste toegevoegde waarden van het programma SRS zijn: toename van samenwerking, initiatieven, verbinding en versnelling in de regio. De infrastructuur om met elkaar de belangrijke uitdagingen op te pakken staat er.*
- *In enkele regio's wijzen de gesproken stakeholders erop dat zij graag meer actiegerichtheid zien, ook vanuit de werkgeversorganisatie, omdat het nu teveel bij praten en goede bedoelingen (van bestuurders) blijft.*
- *Hou op korte termijn vast aan de thema's van SRS met meer accent op behoud en duurzame inzetbaarheid van personeel, andere vormen van begeleiding bij instroom en stages, benutting van onbenut arbeidspotentieel, en imagobevordering van werken in de sector.*

Instroom is en blijft van belang, ook van nieuwe doelgroepen en door imagoverbetering, maar werknemers behouden is zo mogelijk nu nog belangrijker (anders blijft het 'dweilen met de kraan open'). Daarbij worden aandacht voor werknemers, persoonlijke ontwikkeling en opleidingen, en de ontwikkeling van 'goed werkgeverschap' genoemd, zoals ook reeds bevat in de pijler 'werken en behoud'. Maar meer inzet op behoud en de duurzame inzetbaarheid van personeel is nodig, evenals imagoverbetering van de zorg. De potentiële instroom is voldoende groot maar het knelpunt ligt bij de begeleidingscapaciteit op de werkvloer. Experimenten en ideeën om hier anders mee om te gaan zijn er al, maar mogen nog meer aandacht krijgen.

- *Kijkend naar de toekomst wordt met name meer inzet gevraagd op zorgtechnologie, flexibel onderwijs en anders organiseren van de zorg zoals door inzet op preventie.*

Vrijwel iedereen in de zorg- en welzijnssector is zich ervan bewust dat in de toekomst door de oplopende zorgvraag en kleiner wordende beroepsbevolking veel anders zal moeten: anders opleiden, anders begeleiden, anders organiseren, andere inzet van technologie en personeel, etc. Daar ligt een majeure uitdaging die de sector niet alleen opgelost krijgt. Als belangrijke aspecten worden genoemd dat meer ingezet moet worden op de mogelijkheden, adoptie en gebruik van zorgtechnologie, op het flexibeler opleiden en skills-gericht maken van functies (zoals stapelen van certificaten, meer denken in skills, waarden van praktijkervaring i.p.v. alleen diploma's, betere aansluiting bij niveau2-opleidingen), en op een andere organisatie van de zorg. Hierbij dient ook de maatschappij betrokken te worden: meer prominente aandacht voor gezondheid en preventie is noodzakelijk zodat minder mensen een beroep op de zorg hoeven te doen.

# 1 INLEIDING, ONDERZOEKSVRAAG EN -AANPAK

---

*Het arbeidsmarktprogramma Samen Regionaal Sterk (SRS) richt zich op het gestructureerd en regionaal aanpakken van de forse en toenemende arbeidsmarkttekorten in de zorg en welzijn. Het programma SRS heeft een looptijd van vijf jaar (2020-2024) en bestaat uit vijf pijlers: een basispijler, drie inhoudelijke pijlers gericht op instroom, scholing, en duurzame inzetbaarheid van personeel, en een pijler voor innoveren en experimenteren op deze terreinen. Het programma SRS kenmerkt zich - onder aanvoering van RegioPlus - door een uitvoering via 13 regionale werkgeversorganisaties in samenwerking met aangesloten zorg- en welzijnsinstellingen (de landelijke dekkingsgraad gemeten in aantallen medewerkers is 68%). In 2021 was daarvoor in totaal voor de 13 regio's een bedrag van 20,1 miljoen euro beschikbaar, waarvan 14,4 miljoen euro gesubsidieerd werd door het ministerie van VWS en 5,7 miljoen euro cofinanciering betrof.*

*Zowel RegioPlus als het ministerie van VWS hebben behoefte aan een nulmeting waarmee ze inzicht krijgen in het bereik en het gebruik van de activiteiten binnen het programma SRS in 2021, tot welke effecten en impact dit leidt, en wat er geleerd kan worden voor verdere versterking van het programma. SEOR heeft daartoe een 'mixed methods' onderzoek uitgevoerd bestaande uit kwantitatieve gegevensverzameling (online enquête met 301 respondenten) en kwalitatief veldwerk (13 interviews met directeur-bestuurders van de regionale werkgeversorganisaties, 13 interviews met zorg- en welzijnsinstellingen en 11 stakeholdersessies met in totaal 60 deelnemers).*

## 1.1 HET ARBEIDSMARKTPROGRAMMA SAMEN REGIONAAL STERK

### *Maatschappelijke relevantie van het programma Samen Regionaal Sterk*

Net als in veel andere sectoren, heeft de zorg- en welzijnssector te maken met een groot aantal moeilijk vervulbare vacatures. Post-corona hebben vrijwel alle ziekenhuizen in Nederland moeilijk vervulbare vacatures en dit geldt eveneens voor het merendeel van de organisaties in de GGZ, VVT en gehandicaptenzorg (UWV, 2019).<sup>3</sup> In coronatijd werden deze tekorten nog eens extra zichtbaar, waardoor maatschappelijke initiatieven ontstonden als 'Extra Handen voor de Zorg'. UWV (2021) laat zien dat het beeld tijdens de corona niet veranderd is. Er zijn moeilijk vervulbare vacatures voor verzorgenden IG (individuele gezondheidszorg), algemeen en gespecialiseerd verpleegkundigen en wijkverpleegkundigen. Een groot aantal zorgberoepen staat dan ook op de lijst van kansrijke beroepen van het UWV. Naast de genoemde beroepen betreft het onder andere ook huishoudelijk medewerkers in de thuiszorg, personeel in operatiekamers, radiodiagnostisch laboranten en GZ-psychologen.<sup>4</sup>

De zorg- en welzijnssector heeft dus te maken met grote arbeidsmarktproblemen. Er bestaan namelijk zowel:

- kwantitatieve tekorten: te weinig personeel als gevolg van een stijgende vraag naar zorg en/of uitval van medewerkers en te veel medewerkers die uitstromen; als
- kwalitatieve mismatches: sollicitanten die niet aan de gestelde functie-eisen voldoen of met de verkeerde verwachtingen instromen (en daardoor te snel weer uitstromen).

Prognosestudies wijzen erop dat de arbeidsmarkttekorten in de toekomst nog groter zullen worden. Het tegengaan van deze tekorten - door het bevorderen van de instroom, scholing en behoud van zorgmedewerkers - staat daarom terecht hoog op de agenda. Daarnaast neemt de beroepsbevolking af zodat ook flink ingezet moet worden op vernieuwingen in het werkproces.

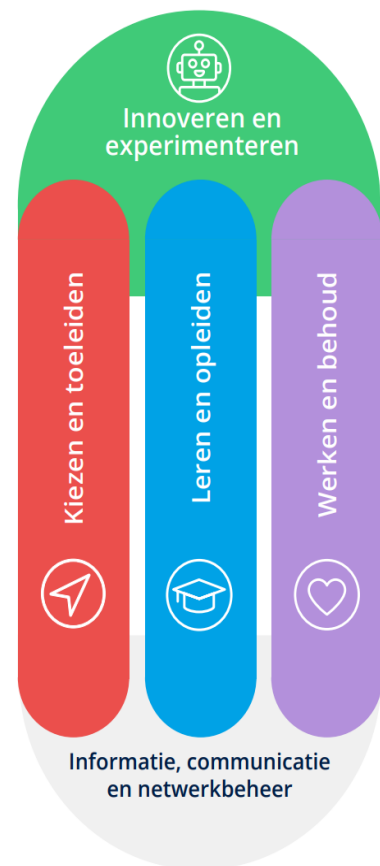
---

<sup>3</sup> [factsheet-zorg-2019.pdf \(uwv.nl\)](#)

<sup>4</sup> [Nog altijd personeelstekorten in de zorg | UWV | Over UWV](#)

Het programma Samen Regionaal Sterk (SRS) speelt in op de diverse uitdagingen op de (regionale) arbeidsmarkt en doet dit door in te zetten op drie inhoudelijke pijlers, een overkoepelende pijler ‘innoveren en experimenteren’ en een onderliggende basisstructuur:

- Basisinformatie: arbeidsmarktinformatie, communicatie en netwerkbeheer.
- Kiezen en toeleiden: bevordering van instroom van potentiële kandidaten.
- Leren en opleiden: kwalitatieve verbetering van vraag en aanbod.
- Werken en behoud: bevordering van personeelsbehoud via een goed organisatie- en werkklimaat.
- Innoveren en experimenteren: bevordering van innovatie in het zorgaanbod. Het betreft technologische, sociale én organisatorische innovaties.



### **Programmatistische en regionale aanpak arbeidsmarktuiddagingen**

Het tegengaan van knelpunten op de arbeidsmarkt zoals inspelen op onvoldoende kwantitatieve en/of kwalitatieve aansluiting tussen vraag en aanbod, het stimuleren van de juiste instroom, het opleiden en behouden van personeel, en met vernieuwingen inspelen op de toenemende vraag, is een complex vraagstuk dat vraagt om een programmatistische aanpak met gerichte inzet en doelen, krachtenbundeling en een lange adem.

De regionale diversiteit en verschillende netwerken in Nederland vragen om een regionale aanpak en uitvoering van het programma Samen Regionaal Sterk. De verwachting is namelijk dat arbeidsmarktproblemen vooral op regionaal niveau kunnen worden opgelost (zie bijvoorbeeld Thunissen, 2021).<sup>5</sup>

Om de arbeidsmarktproblemen in zorg en welzijn tegen te gaan én om gebruik te maken van de sterktes van de regionale infrastructuur, werken 13 regionale werkgeversorganisaties verenigd in RegioPlus, en hun leden via het programma Samen Regionaal Sterk aan de regionale slagkracht op basis van de hierboven aangegeven pijlers. Het programma Samen Regionaal Sterk kent t.o.v. van het voorgaande programma Koersen op Kansen enkele vernieuwende, geactualiseerde accenten waarbij de kernaanpak en de goede aspecten voortgezet zijn.

*“Met SRS word je wel gedwongen om thematisch te denken, wat goed is. En RegioPlus zorgt voor de landelijke connectie. Kijk, door aan alle knoppen of pijlers te draaien geef je positief richting aan een beter werkende arbeidsmarkt. Zonder SRS zouden we geen tijd en middelen hebben om dat te doen.” (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)*

### **(Co)financiering van het programma Samen Regionaal Sterk en verdeling over de pijlers**

Het ministerie van VWS subsidieert RegioPlus voor het programma Samen Regionaal Sterk, waarbij RegioPlus voor de uitvoering van het programma aan de 13 regionale werkgeversorganisaties (grotendeels geoormerkte) jaarlijkse budgetten beschikbaar stelt. Binnen het programma SRS kunnen de regionale werkgeversorganisaties hun middelen inzetten al naar gelang de individuele doelstellingen en knelpunten op de regionale arbeidsmarkt.

<sup>5</sup> Thunissen, M. (2021). *Een leven lang ontwikkelen: een verkennend onderzoek naar regionale samenwerking*. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken. 37 (4), 1-22.

Daarbij gelden wel enkele richtlijnen voor de verdeling van het budget over de basis, de drie inhoudelijke pijlers en de pijler ‘innoveren en experimenteren’.<sup>6</sup> Van het totale budget voor de regio’s is 55,4% beschikbaar voor activiteiten in de basispijler. Ongeveer 39,4% is beschikbaar voor de drie inhoudelijke pijlers en ongeveer 5,1% voor de pijler ‘innoveren en experimenteren’.

Voor de activiteiten in de basis geldt geen cofinancieringseis. Hier staat tegenover dat deze activiteiten moeten openstaan voor leden en niet leden. Voor de drie inhoudelijke pijlers ‘kiezen en toeleiden’, ‘leren en opleiden’ en ‘werken en behoud’ geldt dat per pijler minimaal 20% van het toegekende budget voor deze pijlers ingezet moet worden. Daarnaast geldt een cofinancieringseis van 50% voor deze pijlers. Deze cofinancieringseis geldt niet per regio afzonderlijk, maar voor het totale budget op de pijlers van alle regio’s gezamenlijk. Deze cofinanciering bestaat enerzijds uit project specifieke inkomsten (bijv. subsidies excl. rijkssubsidies, of specifieke projectbijdragen vanuit instellingen) en anderzijds uit ledenbijdragen die niet rechtstreeks gekoppeld zijn aan specifieke activiteiten.

De basisdienstverlening en de activiteiten in de pijler ‘innoveren en experimenteren’ worden volledig bekostigd vanuit de budgetten vanuit RegioPlus. Voor de budgetten in de basis geldt dat minimaal 10% wordt ingezet op informatie, 15% op communicatie en 25% op netwerkbeheer. De overige 50% is door de regio vrij te verdelen over deze drie onderdelen binnen de basis. Voor het budget ‘innoveren en experimenteren’ geldt dat twee derde verdeeld wordt over de regio’s en dat een derde van het budget wordt ingezet op activiteiten van meerdere regio’s gezamenlijk.

In totaal bedroeg in 2021 het budget dat door RegioPlus aan de regionale werkgeversorganisaties ter beschikking werd gesteld voor de uitvoering van het programma SRS 14,4 miljoen euro. De totale cofinanciering bedroeg in datzelfde jaar 5,7 miljoen euro. In totaal stond de regio’s dus een bedrag van 20,1 miljoen euro ter beschikking voor de uitvoering van het gehele programma SRS.

Gegeven alle bovengenoemde spelregels is het totale bedrag inclusief cofinanciering in 2021 als volgt over de vijf pijlers verdeeld:

- Basisinformatie (informatie, communicatie en netwerkbeheer): 41%.
- Kiezen en toeleiden (gericht op instroom): 19%.
- Leren en opleiden (gericht op scholing): 14%.
- Werken en behoud (gericht op duurzame inzetbaarheid): 20%.
- Innoveren en experimenteren (gericht op (kansen voor) innovatie): 5%.

Daaruit blijkt dat het grootste deel van het bedrag is aangewend voor de basisvoorziening vanuit de werkgeversorganisaties, en dat er een relatief laag bedrag geormerkt wordt voor innoveren en experimenteren. Daarbij dient echter wel bedacht te worden dat innoveren en experimenteren in veel gevallen betrekking heeft op de drie inhoudelijke pijlers en dan ook vaak budgettair onder die pijlers zijn ondergebracht.

*“Alle pijlers hebben met elkaar te maken. De pijlers zijn vooral bedoeld om de inzet te structureren. Dat belemmert ons overigens niet.” (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)*

*“Wat jullie in de jaarplannen lezen, is maar een deel van wat we in de regio doen. Het is de aanpak specifiek vanuit de SRS-subsidie. (...) in 2021 zijn we doorgegaan met onze visie van de jaren ervoor.” (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)*

Naast het programma Samen Regionaal Sterk lopen er diverse andere (subsidie)regelingen in de sector zorg en welzijn, en zijn de regionale werkgeversorganisaties ook betrokken bij verschillende andere subsidie- en uitvoeringsprogramma’s. Het is daarom niet voor alle deelnemers aan dit onderzoek even goed te onderscheiden wat specifiek aan de uitvoering van het programma Samen Regionaal Sterk of aan het meeromvattende activiteitenpakket van de regionale werkgeversorganisaties toe te dichten is.

<sup>6</sup> De informatie over deze richtlijnen is aangeleverd door RegioPlus.

### Landelijke dekkingsgraad in 2021 was 68%

Zoals aangegeven wordt het programma SRS uitgevoerd door 13 regionale werkgeversorganisaties waarbij zorg- en welzijnsinstellingen uit de betreffende regio zich als lid aan kunnen sluiten. Via hun werkgever zijn medewerkers van de ledeninstellingen aangesloten bij de diverse activiteiten van het programma SRS. De 13 regionale werkgeversorganisaties vertegenwoordigden in 2021 tezamen 68% van de medewerkers in de zorg en welzijn. Deze dekkingsgraad is licht toegenomen want in 2019, het laatste jaar van het voorgaande programma Koersen op Kansen, was de dekkingsgraad 66%.

De dekkingsgraad is door het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) als volgt berekend en aangeleverd aan RegioPlus: de verhouding tussen het aantal medewerkers dat via hun werkgever bij een van de 13 regionale werkgeversorganisaties is aangesloten gedeeld door het totaal aantal medewerkers werkzaam in de sector zorg en welzijn met een pensioen bij PFZW. Aangezien Universitaire Medische Centra geen pensioen aanbieden via PFZW vallen deze buiten de berekening van de dekkingsgraad.

Tabel 1.1 laat de dekkingsgraad naar de diverse branches in de zorg en welzijn zien, en de ontwikkeling daarin tussen 2019-2021. Hierbij moet opgemerkt worden dat bij de dekkingsgraad in 2019 de revalidatiecentra onderdeel waren van de branche ziekenhuizen; in de dekkingsgraad over 2021 zijn revalidatiecentra als afzonderlijke branche opgenomen. De dekkingsgraad is het hoogst in de volgende branches: gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg (GGZ), revalidatiecentra, en verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT).

De grootste toename van de dekkingsgraad betreft de branche sociaal werk, welzijn en maatschappelijke dienstverlening. Een lichte afname vond alleen plaats bij de huisartsenzorg en gezondheidscentra en bij de ziekenhuizen. De afname bij de ziekenhuizen kan verklaard worden door het opnemen van de revalidatiecentra als afzonderlijke branche.

**Tabel 1.1 Dekkingsgraad van de 13 regionale werkgeversorganisaties, naar branche en landelijk, gemeten in aantallen medewerkers, 2021 en 2019\***

| Branche                                                   | Dekkingsgraad 2021<br>(peildatum 30 juni 2022) | Dekkingsgraad 2019<br>(peildatum 1 aug. 2019) | Ontwikkeling |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------|
| Gehandicaptenzorg                                         | 84%                                            | 81%                                           | 3%           |
| Geestelijke gezondheidszorg (GGZ)                         | 85%                                            | 82%                                           | 3%           |
| Huisartsenzorg en gezondheidscentra                       | 10%                                            | 11%                                           | -1%          |
| Jeugdzorg                                                 | 58%                                            | 56%                                           | 2%           |
| Kinderopvang                                              | 9%                                             | 7%                                            | 2%           |
| Revalidatiecentra                                         | 87%                                            | --                                            | --           |
| Sociaal werk, welzijn en maatschappelijke dienstverlening | 46%                                            | 23%                                           | 23%          |
| Verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT)                 | 81%                                            | 78%                                           | 3%           |
| Ziekenhuizen                                              | 67%                                            | 69%                                           | -2%          |
| <b>Nederland</b>                                          | <b>68%</b>                                     | <b>66%</b>                                    | <b>2%</b>    |

Bron: Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), aangeleverd door RegioPlus in september 2022.

\*) Het betreft het aantal unieke personen dat bij werkgevers in loondienst was, inclusief oproepkrachten, op respectievelijk 30 juni 2022 en 1 augustus 2019.

## 1.2 DE PIJLERS VAN SAMEN REGIONAAL STERK IN HET KORT

Het programma Samen Regionaal Sterk (SRS) zorgt voor een regionale, gezamenlijke aanpak van de problemen en uitdagingen op de arbeidsmarkt in de zorg- en welzijnssector. Er wordt ingezet op vernieuwing maar ook op behoud en versterking van de activiteiten die in het vorige programma Koersen op Kansen goed liepen.<sup>7</sup>

Het programma SRS loopt vijf jaar (2020-2024) en bestaat uit vijf onderdelen: de basis, drie inhoudelijke pijlers en de pijler 'innoveren en experimenteren'. Tabel 1.2 geeft per pijler aan wat met de verschillende activiteiten in het programma Samen Regionaal Sterk beoogd wordt.

In de basispijler betreft het activiteiten zoals het opstellen en voorzien van regionale arbeidsmarktinformatie, het informeren over projecten, activiteiten en goede ideeën, en het faciliteren van netwerken via (online) bijeenkomsten. De drie inhoudelijke pijlers hebben vervolgens betrekking op vele diverse activiteiten en projecten gericht op instroom, scholing, en behoud en duurzame inzetbaarheid van zorgpersoneel. De laatste pijler zet in op innoveren en experimenten op het gebied van instroom, scholing en behoud van personeel. Het betreft zowel technologische, organisatorische als sociale vernieuwingen. Pilots en experimenten kunnen betrekking hebben op de inzet en adoptie van technologie maar het betreft ook het anders organiseren van het werk, anders opleiden, anders werven, anders begeleiden, etc.

**Tabel 1.2** Onderdelen van het programma Samen Regionaal Sterk en de beoogde doelen

| Pijler                                                                                                                                                             | Activiteiten en doelen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Basis:</b> informatie, communicatie en netwerkbeheer.                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gefundeerde (arbeidsmarkt)informatie leveren om bij te dragen aan goed gefundeerde beleidskeuzes.</li> <li>2. Regelmatige, heldere en begrijpelijke communicatie. Door de zichtbaarheid van projecten, activiteiten en goede ideeën te vergroten, helpen we werkgevers om medewerkers te bereiken, binden en te boeien, én innovatie in te zetten.</li> <li>3. Netwerkpartners waarmee we samen, binnen en buiten de regio, veranderingen voor elkaar krijgen en goede initiatieven verder brengen. We bouwen succesvolle coalities over de sectorschotten en regiogrenzen heen. Samen komen we tot effectief werkende oplossingen.</li> </ol>                     |
| <b>Kiezen en toeleiden.</b><br><br>Potentiële werknemers helpen een realistische keuze voor de sector zorg en welzijn te maken en vervolgens de juiste weg wijzen. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. We willen de instroom bij zorg- en welzijnsopleidingen vergroten, of ten minste stabiel houden.</li> <li>2. Voorlichtingsactiviteiten in de regio dragen bij aan een verhoogd opleidingsrendement.</li> <li>3. Imagocampagnes en -activiteiten dragen bij aan een positief en eerlijk beeld van de sector zorg en welzijn.</li> <li>4. We vinden nieuwe mogelijkheden om de instroom in de sector te vergroten. Denk aan betere overstapmogelijkheden, andere sectoren, werknemers uit andere landen weghalen, innovatie van zorgberoepen, werven op beroepen van morgen, meer inzet op competenties en skills, en toeleidingspaden inzichtelijk maken.</li> </ol> |
| <b>Leren en opleiden.</b><br><br>Opleidingen moeten aansluiten bij de vraag van de werkgever en werknemer, zowel in het initieel onderwijs als in de               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ons uiteindelijke doel is kwalitatief hoogstaande zorg door goed geschoolde medewerkers. Leren en ontwikkelen is daarvoor cruciaal. Daarom beperken de activiteiten op dit thema zich niet tot het initieel onderwijs, maar dragen we ook bij aan de ontwikkeling van een sterk leerklimaat in</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

<sup>7</sup> RegioPlus (2020), Samen Regionaal Sterk. Programma 2020-2024. Zie: [Samen-Regionaal-Sterk.pdf \(regioplus.nl\)](#)

|                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (bij)scholingen. Maatwerk is essentieel om mensen versneld te kunnen laten instromen.                                                                                                                                                                               | <p>zorgorganisaties. Zodat medewerkers hun kennis, kunde en vaardigheden blijven ontwikkelen.</p> <p>2. Werkgevers en onderwijs werken meer en beter samen, en ontwikkelen vernieuwende opleidings- en stagevormen en nieuwe opleidingen. Ze denken goed na over de kennis en competenties die in de toekomst nodig zijn.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Werken en behoud.</b></p> <p>Medewerkers in de sector zijn goud waard. Ze verdienen een goed organisatie- en werkklimaat, waardoor ze met plezier, tevredenheid, kundigheid en vitaliteit zo lang mogelijk in de sector actief blijven.</p>                   | <p>Wij willen iedereen die in zorg en welzijn werkt gezond, wendbaar, betrokken, tevreden en daarmee duurzaam inzetbaar houden. Dit leidt tot: tevreden professionals, minder verzuim, en minder uitstroom uit de sector.</p> <p>Het thema ‘werken en behoud’ staat voor het vermogen om productief, met plezier en in goede gezondheid te werken of ander werk te vinden als dat nodig is. Nu en in de toekomst. De werkgever creëert een gezond werkklimaat en heeft oog voor de wensen van medewerkers.</p> <p>Organisaties gaan hun werk anders organiseren. Ze hoeven bijvoorbeeld niet alle specialisten in huis te hebben, maar maken gebruik van een flexibele schil rondom een kern van vaste medewerkers. Denk aan (regionale) flexpools, of inzet van gespecialiseerde organisaties. De huidige tijd vraagt ook om een andere invulling van werknemerschap, met meer regie op de eigen loopbaan</p> |
| <p><b>Innovatie en experimenteren.</b></p> <p>Met meer toeleiden, opleiden en behoud zijn we er niet. De toekomstige uitdagingen op de arbeidsmarkt zijn te groot. Om de zorgvraag aan te blijven kunnen zijn vernieuwende oplossingen in het zorgaanbod nodig.</p> | <p>Ons uiteindelijke doel zijn efficiëntere werkwijzen, waardoor medewerkers meer en betere zorg kunnen leveren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. We ontwikkelen innovatieve oplossingen en werkwijzen binnen de thema’s ‘kiezen en toeleiden’, ‘leren en opleiden’ en ‘werken en behoud’.</li> <li>2. We bieden inzicht in werkende oplossingen om efficiënter zorg te verlenen.</li> <li>3. We sluiten aan bij bestaande en nieuwe innovatieprogramma’s.</li> <li>4. De adoptie van innovaties door zorgorganisaties neemt toe.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Bron: RegioPlus (2020), Samen Regionaal Sterk. Programma 2020-2024.

### 1.3 DOEL EN ONDERZOEKSVRAAG

#### Gebruiksdoel

Zowel RegioPlus als het ministerie van VWS hebben behoefte aan informatie en inzichten om te kunnen voldoen aan de verantwoordingsvraag over welke activiteiten en opbrengsten het programma Samen Sterk Regionaal over 2021 hebben opgeleverd. Daarnaast is er de wens om zichtbaar te maken wat geleerd kan worden ter verdere versterking van het programma. Met deze nulmeting van het programma Samen Sterk Regionaal in 2021 waarin ‘tellen en vertellen’ beide aan bod komen, wordt toegewerkt naar een jaarlijkse monitoring en uiteindelijk de evaluatie van het programma.

#### De onderzoeksvraag luidt als volgt:

*Wat is het bereik en het gebruik van de activiteiten die binnen het programma Samen Regionaal Sterk (in de verschillende regio’s) zijn ontplooid, tot welke effecten en impact leidt dit, en welke goede voorbeelden en leerpunten zijn er voor verdere versterking van het programma?*

## 1.4 ONDERZOEKSAANPAK

### *Inzet van verschillende aanvullende onderzoeksmethoden*

In het onderzoek is gebruikgemaakt van een 'mixed methods' aanpak waarin de gehanteerde methoden elkaar aanvullen en versterken: een combinatie van kwantitatieve methoden ('tellen') en kwalitatieve methoden ('vertellen').

Het veldwerk van dit onderzoek bestond uit de volgende onderdelen:

- Interviews met alle directeur-bestuurders van de 13 regionale werkgeversorganisaties.
- Online enquête onder aangesloten zorg- en welzijnsinstellingen bij de 13 regionale werkgeversorganisaties, met een respons van 301 werkgevers (responspercentage is 31%).
- Verdiepende interviews met 13 zorg- en welzijnsinstellingen, verspreid over 9 regio's.
- Online stakeholdersessies in 11 regio's met in totaal 60 deelnemers (twee regio's hebben om diverse redenen te kennen gegeven in de beoogde periode geen stakeholdersessie te kunnen organiseren).

Na de veldwerkperiode is de analyse en rapportage ter hand genomen. In totaal kende het onderzoek een doorlooptijd van maart-september 2022.

Twee methoden van onderzoek vragen om een nadere toelichting: de online enquête en de stakeholdersessies.

### *Online enquête onder aangesloten zorg- en welzijnsinstellingen met respons van 31%*

Voor dit onderzoek is een online enquête uitgezet onder werkgevers in de zorg en welzijn die aangesloten zijn bij de 13 regionale werkgeversorganisaties. Tabel 1.3 laat zien dat de totale respons op deze online enquête 301 respondenten bedroeg. Het responspercentage bedraagt daarmee 31% van het totaal aantal potentiële respondenten.<sup>8</sup> De responspercentages over de verschillende regio's variëren tussen de 22%-53%.

**Tabel 1.3 Aantal respondenten per regionale werkgeversorganisatie (WGO) in de online enquête**

| Regionale werkgeversorganisatie       | Aantal potentiële respondenten <sup>9</sup> | Aantal respondenten | Responspercentage |
|---------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| deRotterdamseZorg                     | 28                                          | 13                  | 46%               |
| Flever                                | 18                                          | 4                   | 22%               |
| Sigra                                 | 59                                          | 18                  | 31%               |
| samen Voor Beter Zorg                 | 19                                          | 8                   | 42%               |
| Transvorm                             | 58                                          | 31                  | 53%               |
| Utrechtzorg                           | 80                                          | 23                  | 29%               |
| Viazorg                               | 80                                          | 18                  | 23%               |
| WGV Zorg en Welzijn                   | 123                                         | 33                  | 27%               |
| WGV Zorg en Welzijn Zuid-Holland Zuid | 31                                          | 11                  | 35%               |
| WZW                                   | 85                                          | 30                  | 35%               |
| Zorg aan Zet                          | 79                                          | 29                  | 37%               |
| ZorgpleinNoord                        | 246                                         | 64                  | 26%               |
| ZWconnect                             | 79                                          | 19                  | 24%               |
| <b>Totaal</b>                         | <b>985</b>                                  | <b>301</b>          | <b>31%</b>        |

*Toelichting: de tweede kolom presenteert het aantal leden dat de regionale werkgeversorganisaties hebben opgegeven als mogelijke respondenten voor de enquête. Per zorgorganisatie is door SEOR aan één persoon een uitnodiging gestuurd met een voorkeur voor een HR-gerelateerde persoon. De zorgorganisaties zijn aan een regionale werkgeversorganisatie toebedeeld op basis van de regio waar zij hoofdzakelijk in actief zijn (antwoord op een enquêtevraag).*

<sup>8</sup> De enquête is online afgenomen in het voorjaar van 2022 en heeft circa een maand open gestaan; in deze periode zijn twee reminders verstuurd. Daarnaast zijn ook de werkgeversorganisaties gevraagd hun leden te stimuleren om de enquête in te vullen.

<sup>9</sup> Het gaat hier om het aantal leden dat de regionale werkgeversorganisaties hebben opgegeven als mogelijke respondenten voor de enquête. Per zorgorganisatie is door SEOR één uitnodiging gestuurd met een voorkeur voor de HR-gerelateerde personen.

Verder is goed te zien dat de regio's sterk verschillen naar aantal potentiële respondenten; enkele regio's hebben specifiek voor deze enquête een zo goed mogelijke selectie gemaakt van personen die goed zicht hebben op de arbeidsmarktactiviteiten. Zo bestond de potentiële groep respondenten bij Flever (regio Flevoland) en samen Voor Betere Zorg (regio Kennemerland, Amstelland en Meerlanden) uit net geen 20 organisaties, terwijl ZorgpleinNoord die een groot geografisch gebied bestrijkt (regio Groningen, Friesland en Drenthe) bijna 250 potentiële respondenten had.<sup>10</sup>

Ten opzichte van de laatste monitor<sup>11</sup> uitgevoerd voor het programma Koersen op Kansen, de voorloper van Samen Regionaal Sterk, komt de verdeling van de respons naar branches en naar grootteklassen overeen. Wel is de respons iets verschoven in de richting van de grotere organisaties. Zie bijlage 1, de tabellen I.1 en I.2, die de verdeling van de respons laten zien naar branches in de zorg en welzijn en naar grootteklassen.

De enquête is uitgezet bij die persoon binnen de zorgorganisatie waarvan de regionale werkgeversorganisatie inschat dat deze het programma SRS het best overziet. De enquête is voor een derde (32%) ingevuld door directeurs/bestuurders van de zorg- en welzijnsinstellingen, voor bijna twee derde (62%) door HR-managers/medewerkers en recruiters, en voor de overige 6% door andere type medewerkers (voornamelijk leidinggevend).

### Stakeholdersessies

Om na te gaan wat de toegevoerde waarde is van het programma Samen Regionaal Sterk, wat vastgehouden moet worden en wat eventueel richting de toekomst bijgesteld moet worden, hebben we ons oor te luister gelegd bij diverse soorten stakeholders van de regionale werkgeversorganisaties. Daartoe zijn visionaire instellingen in zorg en welzijn, zorgkantoren, onderwijsinstellingen, gemeenten, UWV en overige belanghebbenden benaderd. In totaal zijn 11 online stakeholdersessies georganiseerd, waar uiteindelijk 60 personen aan hebben deelgenomen. In totaal hebben 25 zorg gerelateerde organisaties deelgenomen, 12 personen vanuit UWV/WSP/gemeente, 16 personen uit het onderwijsveld en 7 overige belanghebbenden, zoals vakbond, uitzendbranche, onderzoekers en adviseurs. De individuele sessies stonden onder leiding van een van de senioronderzoekers van SEOR, varieerden in omvang van 3 tot 10 deelnemers, vonden online plaats en duurden gemiddeld anderhalf uur.

### Vergelijking met vorige monitor over het programma Koersen op Kansen niet opportuun

De voorganger van het programma Samen Regionaal Sterk was het programma Koersen op Kansen. Op hoofdlijnen kent het huidige programma dezelfde inhoud als de voorganger, met enkele accentverschuivingen en een aparte pijler voor innoveren en experimenteren. Wij achten het echter niet opportuun om ontwikkelingen in de tijd met elkaar te vergelijken. In de monitor van Koersen op Kansen<sup>12</sup> is een andere aanpak gevolgd die geen goede vergelijking toelaat, zodat sprake is van een trendbreuk in de tijd. Dat wordt nog eens versterkt door het feit dat de laatste meting van Koersen op Kansen in 2019 plaatsvond dus vóór de corona-uitbraak in het begin van het jaar 2020, en deze nulmeting van Samen Regionaal Sterk betrekking heeft op het jaar 2021, een jaar waarin corona nog volop aanwezig was.

---

<sup>10</sup> De geringe aantallen en responspercentages voor enkele regio's maken dat het (statistisch) niet mogelijk is om de enquêteresultaten te verbijzonderen naar alle regio's. Om voor een regio voldoende betrouwbare uitspraken te kunnen doen gaan we uit van een minimaal aantal respondenten van 10 en van een minimaal responspercentage van 20%.

<sup>11</sup> Bureau Bartels (2020). *Monitoring en evaluatie Koersen op Kansen*. Amersfoort: Bureau Bartels.

<sup>12</sup> Zie Bureau Bartels (2020). *Monitoring en evaluatie Koersen op Kansen*. Amersfoort: Bureau Bartels, voor de rapportage over de monitoring van Koersen op Kansen.

## 1.5 LEESWIJZER

Na dit inleidende hoofdstuk gaan we in hoofdstuk 2 in op het bereik, gebruik, de effecten en de impact van de vijf onderdelen van het programma Samen Regionaal Sterk, voorafgegaan door enkele algemene inzichten. Daarin komen zowel de resultaten van de online enquête onder aangesloten instellingen in de zorg- en welzijn aan de orde ('tellen') als meer kwalitatieve inzichten en uitspraken uit de verschillende interviews en stakeholdersessies ('vertellen'). Tevens beschrijven we in zelfstandig leesbare boxen enkele good practices die we in het onderzoek opgehaald hebben: het betreft in de ogen van de respondenten succesvolle activiteiten gericht op het verminderen van het personeelstekort.

Hoofdstuk 3 gaat in op de ervaren toegevoegde waarde van het programma volgens de gesproken stakeholders, thema's die meer aandacht behoeven volgens de stakeholders, de respondenten aan de online enquête en de geïnterviewde directeur-bestuurders, en de toekomstige rol van de werkgeversorganisaties in de zorgtransitie zoals aangegeven door de respondenten aan de online enquête.

De conclusie en samenvatting zijn aan het begin van dit rapport opgenomen.

## 2 HET PROGRAMMA SAMEN REGIONAAL STERK OVER 2021

---

*In dit hoofdstuk komen de resultaten van de online enquête onder 301 aangesloten zorg- en welzijnsinstellingen bij de regionale werkgeversorganisaties uitgebreid aan de orde aangevuld met illustratieve uitspraken uit de verschillende interviews en stakeholdersessies. Achtereenvolgens komen de vijf pijlers van het programma SRS aan bod. Tevens beschrijven we in zelfstandig leesbare boxen enkele good practices die in het onderzoek opgehaald zijn.*

*De regionale werkgeversorganisaties (WGO's) voeren verdeeld over vijf pijlers van het programma Samen Regionaal Sterk allemaal circa 17 tot 25 projecten uit. Ruim drie kwart van de respondenten van de online enquête onder zorg- en welzijnsinstellingen geeft de activiteiten en dienstverlening vanuit de WGO een 7 of een 8; gemiddeld is het rapportcijfer een 7,3. Het blijkt dat meer dan de helft van de respondenten actief of regelmatig betrokken is bij de (activiteiten van de) WGO.*

*De WGO's hebben door geïnvesteerd in diverse digitale tools waar leden gebruik van kunnen maken. Ruim twee derde van de respondenten heeft dat gedaan; leden gebruiken met name vacaturebanken of andere (regionale) wervingstools. Een kleiner deel maakt gebruik van loopbaanportals, digitale stage- of banenmarkten, of de stagemonitor.*

*De activiteiten in de vijf pijlers laten de volgende effecten en impacts zien:*

- *De basispijler leidt m.n. tot inzichten in personeelsdiscrepanties, meer inzet op personeelsbehoud en meer/nieuwe samenwerking.*
- *De pijler 'kiezen en toeleiden' leidt volgens (ruim) een derde tot een realistischer beeld en meer animo om in de sector te gaan werken, waardoor een gedeelte meer (zij-)instroom ziet.*
- *De pijler 'leren en opleiden' leidt m.n. tot beter op de hoogte zijn van de sectorontwikkelingen en gevolgen voor scholing.*
- *De pijler 'werken en behoud' leidt m.n. tot meer aandacht voor verzuim en behoud van personeel, en daardoor opleiding van personeel.*
- *De pijler 'innoveren en experimenteren' leidt tot meer digitaal- en verandervaardige medewerkers, en een gedeelte komt door deelname aan pilots en experimenten tot nieuwe inzichten.*

### 2.1 ALGEMENE VRAGEN EN INZICHTEN

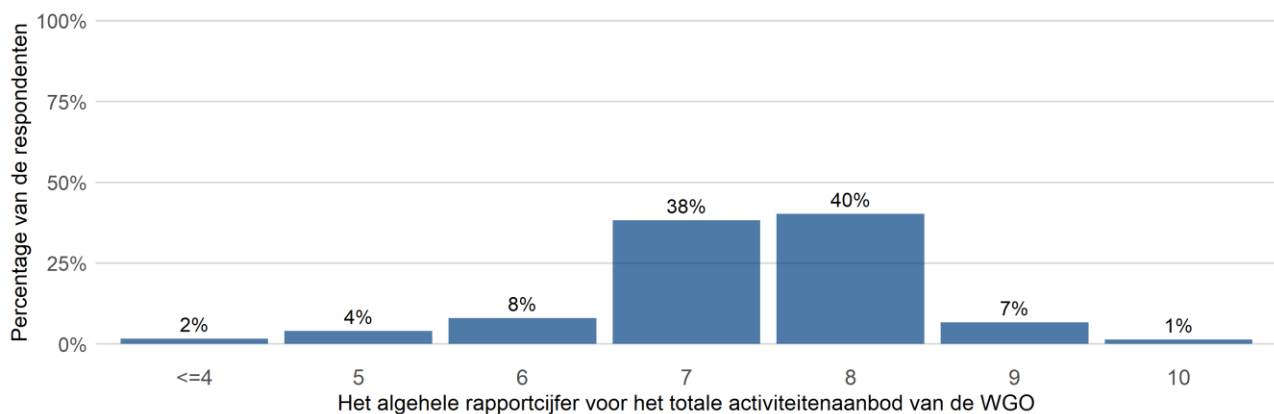
In de online enquête is voorafgaande aan de vragen over de pijlers van het programma SRS ingegaan op enkele algemene vragen die we eerst bespreken.

#### *Meerderheid geeft een 7 of 8 voor tevredenheid over activiteiten en dienstverlening vanuit de WGO*

Figuur 2.1 laat zien dat het merendeel van de respondenten het totale activiteitenaanbod en de regionale dienstverlening vanuit de regionale werkgeversorganisatie beoordeelt met een 7 (38%) of een 8 (40%). Van de respondenten geeft 8% zelfs een 9 of 10. Aan de andere kant geeft 6% een 5 of lager als cijfer.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Als we kijken naar de zes (2% van de) respondenten die een vier of lager geven dan zien we dat deze de volgende onderbouwingen daarvoor geven. Er is te weinig aansluiting bij de behoefte, te weinig doordachttheid van de ideeën en geringe effectiviteit, geen toegevoegde waarde vanwege gebrek aan samenwerkingsbereidheid onder de leden, er wordt te veel gepraat en er is weinig actie, en er is te weinig actie gericht op het machtspeel van de verzekeraars die bepaalde activiteiten niet vergoeden. Deze zes respondenten blijken overigens in verschillende mate (zie hieronder) betrokken bij de WGO.

**Figuur 2.1 Algeheel rapportcijfer voor het totale activiteitenaanbod en dienstverlening vanuit de regionale WGO**

Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 301.

In de stakeholdersessies is over de tevredenheid met het overall programma SRS onder andere het volgende gezegd:

*“De vijf pijlers zijn wel de pijlers waar het om gaat. Ze zijn allemaal belangrijk, je kunt hooguit zeggen de een verdient net wat meer aandacht dan de ander.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“De thema’s van SRS zijn herkenbaar, dat zal iedere regio beamen.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“SRS is een gestructureerd programma.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“De programmatische aanpak is een toegevoegde waarde. (...) En de arbeidsmarktinformatie.” (deelnemer stakeholdersessie)*

### **Gemiddeld rapportcijfer is een 7,3 met verschillende beoordelingen naar branche**

Het gemiddelde rapportcijfer gegeven door de ondervraagde zorg- en welzijnsorganisaties is een 7,3. Als we naar de verschillende branches kijken zien we dat ziekenhuizen, en huisartsen en gezondheidscentra het hoogste gemiddelde cijfer geven met respectievelijk een 7,7 en 7,8.<sup>14</sup> De laagste gemiddelde scores worden gegeven vanuit de geestelijke gezondheidszorg en de gehandicaptenzorg met een 7,2. Naar grootteklasse zijn de verschillen verwaarloosbaar.

### **Meer dan de helft van de respondenten is actief of regelmatig betrokken bij de (activiteiten van de) WGO**

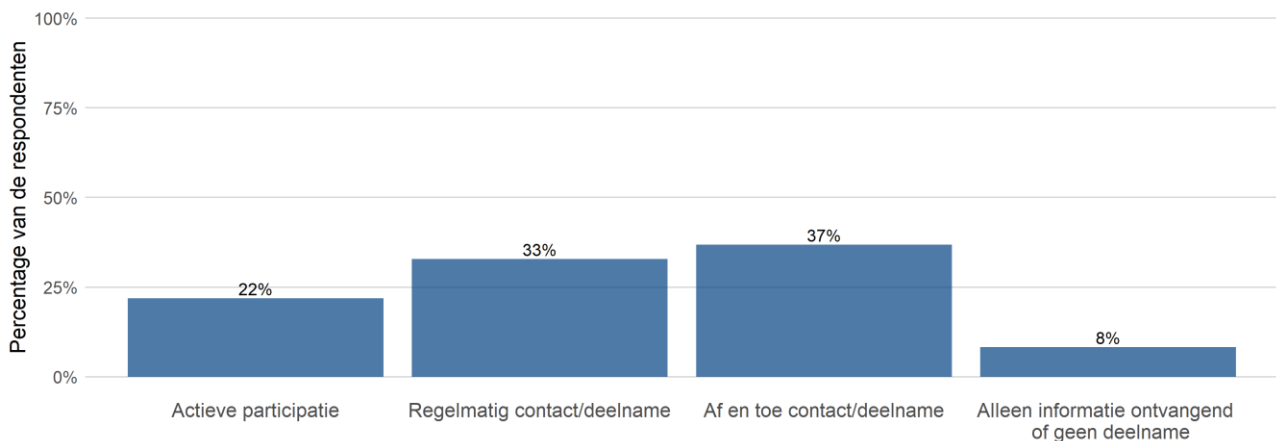
Gevraagd naar de mate van betrokkenheid bij (de activiteiten van) de regionale werkgeversorganisatie bleek dat er maar een klein percentage (8%) van de zorg- en welzijnsinstellingen aangeeft enkel informatie te ontvangen en/of niet deel te nemen. Zie figuur 2.2. Ruim een derde (37%) geeft aan af en toe contact te hebben of deel te nemen. Meer dan de helft is regelmatig (33%) of actief (22%) betrokken.

### **Actief tot af en toe betrokkenen geven hogere cijfers dan niet betrokkenen**

De gegeven rapportcijfers verschillen niet veel tussen de respondenten die aangeven actief (7,6), af en toe (7,5) of regelmatig (7,3) betrokken te zijn. Respondenten die dus in meer of mindere mate contact hebben of deelnemen aan activiteiten vanuit de werkgeversorganisatie beoordelen de dienstverlening over het algemeen behoorlijk positief. Respondenten die niet deelnemen of alleen informatie ontvangen geven daarentegen een significant lager cijfer (6,3).

<sup>14</sup> Vanwege het lage aantal respondenten in de kinderopvang is deze branche in de analyse samengenomen met overige zorg en welzijn.

**Figuur 2.2 De mate waarin zorgorganisaties betrokken zijn bij (de activiteiten van) de werkgeversorganisatie**



Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 301.

### *Ruim twee derde maakt gebruik van digitale tools*

De directeur-bestuurders van de regionale werkgeversorganisaties geven in de interviews aan de laatste jaren verder geïnvesteerd te hebben in de digitale dienstverlening aan de leden zoals vacatureportals, digitale banenmarkten, stagemonitoren, opleidingsportals, loopbaanportals, diverse dashboards, digitale instrumenten, en in coronatijd ingezet te hebben op diverse online mogelijkheden zoals webinars, digitaal vergaderen en digitaal opleiden.

Ruim twee derde (69%) van de respondenten aan de online enquête geeft aan dat zij gebruik hebben gemaakt van dergelijke digitale tools. De zorgorganisaties die aangeven dit te doen hebben dit via een open antwoord nader toegelicht. Daaruit blijkt dat zorg- en welzijnsinstellingen met name gebruikmaken van vacaturebanken of andere (regionale) wervingstools. Een kleiner deel maakt gebruik van loopbaanportals, digitale stage- of banenmarkten, of de stagemonitor.

In de volgende paragrafen komen voor iedere pijler van het programma Samen Regionaal Sterk zo veel als mogelijk achtereenvolgens de onderdelen van *de beleidsketen activiteiten -> bereik -> effecten -> impact* aan bod. Het betreft het bereik van de geïnitieerde SRS-activiteiten vanuit de regionale werkgeversorganisaties, en vervolgens de gepercipieerde effecten en impacts daarvan door de ondervraagde personen. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat het voor zorgorganisaties lastig kan zijn om de activiteiten van de regionale werkgeversorganisaties te beoordelen. Dit kan komen doordat men een bepaalde activiteit niet direct aan het programma SRS (vanwege diverse projectnamen) of aan de werkgeversorganisatie koppelt, men niet actief genoeg betrokken is bij de activiteit of de werkgeversorganisatie, en/of concrete effecten lastig meetbaar zijn.<sup>15</sup> Daarnaast is het aantal activiteiten vanuit een werkgeversorganisatie zodanig groot, circa 17 tot 25 projecten<sup>16</sup> dat zelfs actieve en grotere zorg- en welzijnsinstellingen lang niet aan alle activiteiten mee kunnen doen, en deze ook niet allemaal overeen zullen komen met hun eigen prioriteiten.

<sup>15</sup> Dit kwam ook naar voren in de gesprekken met directeuren-bestuurders van de regionale werkgeversorganisaties.

<sup>16</sup> Het aantal genoemde activiteiten in de begrotingen van de werkgeversorganisaties is soms nog een stuk groter, waarbij soms ook deelregio's onderscheiden worden.

## 2.2 BASIS DIENSTVERLENING: INFORMATIE, COMMUNICATIE EN NETWERKBEHEER

In deze paragraaf staan de activiteiten vanuit de werkgeversvereniging die tot de basis dienstverlening behoren centraal. Deze basispijler bevat drie soorten activiteiten: informatievoorziening, communicatie en netwerkbeheer. Het gaat om activiteiten zoals het opstellen en voorzien van regionale arbeidsmarktinformatie, het informeren over projecten, activiteiten en goede ideeën, en het faciliteren van netwerken via (online) bijeenkomsten.

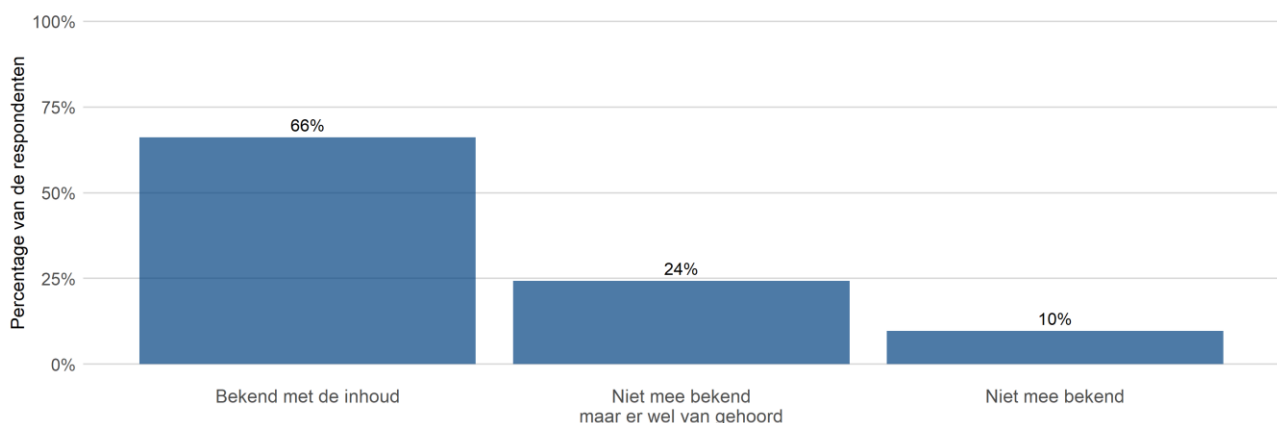
### *Twee derde van respondenten is bekend met de inhoud van het regionale arbeidsmarktonderzoek*

Alle 13 regionale werkgeversorganisaties stellen regionale arbeidsmarktinformatie op en communiceren deze naar de aangesloten leden. Zie figuur 2.3 voor de bekendheid daarmee onder de respondenten van de online enquête. Twee derde (66%) van alle respondenten geeft aan bekend te zijn met de inhoud van het regionale arbeidsmarktonderzoek. Nog eens een kwart (24%) heeft er wel van gehoord maar is niet bekend met de inhoud daarvan. Een op de tien (10%) geeft aan er niet mee bekend te zijn.

Een deelnemer aan een stakeholdersessie geeft aan de trends uit het arbeidsmarktonderzoek te waarderen:

*“Onze werkgeversorganisatie heeft met de arbeidsmarktinformatie veel data over trends binnen de zorg die gebruikt kunnen worden.” (deelnemer stakeholdersessie)*

**Figuur 2.3** Mate van bekendheid met het regionale arbeidsmarktonderzoek vanuit de regionale WGO

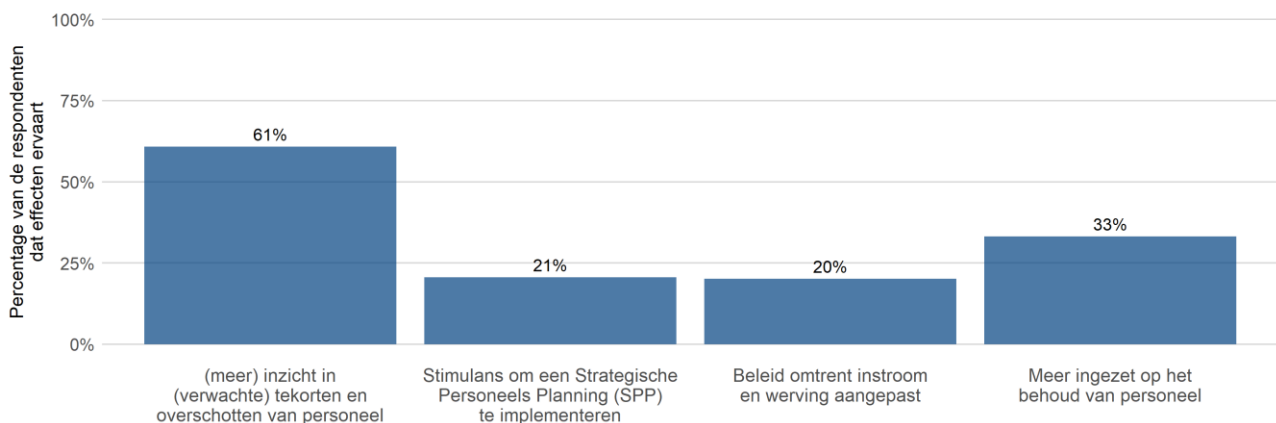


Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 301.

### *Door arbeidsmarktonderzoek m.n. meer inzicht in personeelstekort/overschot en bij een derde meer inzet op behoud van personeel*

Onder diegenen die bekend zijn met de inhoud van het arbeidsmarktonderzoek (66%) is gevraagd tot welke effecten dit in hun perceptie binnen hun eigen organisatie heeft geleid. Figuur 2.4 laat de resultaten daarvan zien. Er zijn vier specifieke effecten uitgevraagd, en men kon daarnaast ook andere effecten aangeven.

**Figuur 2.4 De gepercipieerde effecten van het arbeidsmarktonderzoek vanuit de regionale WGO**



Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 199. De respondenten die bekend zijn met het regionale arbeidsmarktonderzoek (figuur 2.3) is gevraagd naar de effecten hiervan.

Van het arbeidsmarktonderzoek wordt het meest frequent effect (61%) ervaren op het inzicht in de (verwachte) tekorten en overschotten van personeel. Ook heeft het bij een derde (33%) geleid tot meer inzet op het behoud van personeel. Het arbeidsmarktonderzoek heeft een vijfde (21%) gestimuleerd tot implementatie van Strategische Personeels Planning (SPP), en heeft ook bij een vijfde (20%) geleid tot aanpassing van het instroom- en wervingsbeleid.

Een op de tien (9%) geeft aan (nog) andere effecten te percipiëren op basis van de geleverde arbeidsmarktinformatie. Het betreft dan bijvoorbeeld meer bewustwording en gevoel voor urgentie, het voeden van eigen strategische keuzes al dan niet tezamen met andere informatiebronnen, en het actiever worden op specifieke HR-onderwerpen zoals stages, behoud van personeel en SPP. Een vijfde (19%) van de ondervraagden zegt geen enkel effect van de regionale arbeidsmarktinzichten vanuit de werkgeversorganisatie te ervaren voor hun eigen organisatie.

#### Box 2.1 Good practice: Strategische Personeels Planning (basis dienstverlening, Transvorm)

Tegen de achtergrond van oplopende personeelstekorten wordt er veel van zorgorganisaties gevraagd. Om (kwalitatief) voldoende zorg te (blijven) leveren wordt een zo optimaal HR-beleid gevraagd. Hoeveel (nieuwe) medewerkers heeft een zorgorganisatie nu en in de toekomst nodig? Welke competenties worden er in de toekomst gevraagd en (hoe) kan het personeelsbestand daartoe worden opgeleid? Een Strategische Personeels Planning (SPP) is een tool die bij deze vragen kan helpen. HR-consultant bij PFZW omschrijft het als volgt: “Strategische personeelsplanning wordt vaak een containerbegrip, waar ook iets van capaciteitsplanning doorheen schemert. Hoe je het werkrooster rond krijgt bijvoorbeeld. Maar dat zijn acties met een horizon van maximaal een half jaar. Strategische personeelsplanning gaat over de vraag welke ontwikkelingen je over vijf jaar ziet en wat je nú moet doen om daar op voorbereid te zijn.”

Met de cursus ‘Strategische Personeelsplanning met scenario’s en data’ leren HR-professionals van een zorgorganisatie een datagedreven HR-beleid op te zetten dat bijdraagt aan de (middel-)lange termijn doelstellingen. Middels cursussen en workshops leren HR-professionals van een aantal zorgorganisaties over de principes van datagedreven HR, de strategische personeelsplanning en scenarioplanning. Ook leert men werken met de PFZW Scenariotool. Vervolgens worden op basis van data en scenario’s relevante ontwikkelingen, kansen en bedreigingen voor de organisatie in kaart gebracht. Adviseur van samenwerkingspartner Future Consult geeft een voorbeeld: “Wat voor impact heeft de robotisering op de zorg? Je beschrijft dan verschillende scenario’s, bijvoorbeeld een toekomst waarin alle zorg door robots wordt gedaan versus een toekomst waarin alle zorg alleen maar door mensen wordt gedaan. Vervolgens leg je je huidige personeelsbestand en je huidige diensten langs die

scenario's. Wat van wat we nú doen, blijft in elk scenario een goed idee? En wat van onze huidige manier van werken past in géén van de scenario's?"

Met de uitkomsten van de data-analyse wordt vervolgens op basis van theorie, professionele consultatie, alsook door onderlinge uitwisseling van ervaringen, een plan van aanpak gemaakt voor een strategische personeelsplanning in de eigen organisatie. Het is vervolgens de bedoeling dat men binnen de eigen organisatie aan de slag gaat met de nieuwe strategische personeelsplanning. Op drie terugkombijeenkomsten presenteren de zorgorganisaties hun tussenliggende resultaten, waarbij de nadruk ligt op het van elkaar leren, en er ook de mogelijkheid is voor individuele consultatie.

De werkgeversvereniging merkt dat er een groeiende behoefte is aan *regionale* strategische personeelsplanning. "Dit project is nu nog in een pilotfase en wordt gebruikt door kleine groepjes van zorginstellingen. Het project wordt gezien als een opstap richting het gebruik van een *regionale* strategische planning door zorginstellingen eerst kennis te laten maken met een strategische personeelsplanning op organisatieniveau."

Bron: Verschillende documenten en pagina's op [www.transvorm.nl](http://www.transvorm.nl) en [www.pfzw.nl](http://www.pfzw.nl), interview met vertegenwoordigers van Transvorm

Als onderdeel van de basispijler dragen de regionale werkgeversorganisaties actief zorg voor de netwerkvorming en het onderhouden daarvan, zodat onderling informatie, inzichten, ervaringen en goede voorbeelden uitgewisseld kunnen worden, en gezamenlijk acties ondernomen kunnen worden. De netwerkfunctie en de samenwerking worden ook geduid door verschillende personen die we gesproken hebben:

*"Onze netwerkkraacht is heel groot, zowel bestuurlijke netwerken als HR-netwerken. Zonder de netwerken hebben we geen impact. Plus natuurlijk het eigenaarschap van de bestuurders en HR-managers." (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)*

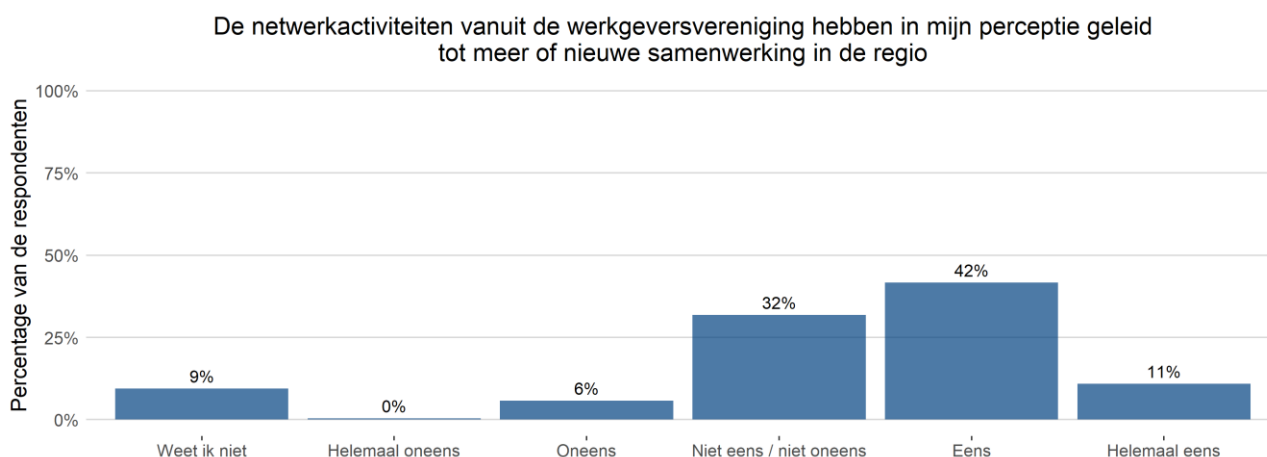
*"We werken meer samen en zien elkaar minder als concurrent en delen meer met elkaar." (deelnemer stakeholdersessie)*

*"Zonder SRS hadden we niet samengewerkt. De werkgeversorganisatie brengt ons allemaal bij elkaar. Maar je moet het natuurlijk wel zelf implementeren. Ook bestuurders worden bij elkaar gebracht, dat is daarvoor erg goed." (deelnemer stakeholdersessie)*

*"Onze werkgeversorganisatie heeft een groot netwerk en daar kunnen we goed op aanhaken. (...) Ze hebben kennis van zaken en van mogelijke subsidies." (deelnemer stakeholdersessie)*

### ***Bij iets meer dan de helft leiden de netwerkactiviteiten tot meer of nieuwe samenwerking***

De ondervraagde leden in de online enquête maken in meer of mindere mate onderdeel uit van deze netwerken; zo zagen we eerder in figuur 2.2. We zagen dat 55% als actieve of regelmatige deelnemer betiteld kan worden, en dat 37% af en toe deelneemt. De vraag is in welke mate de netwerkinspanningen van de regionale werkgeversorganisaties bij deze leden leiden tot meer of nieuwe samenwerkingen in de regio onder de aangesloten leden (impact). Figuur 2.5 toont het resultaat. Iets meer dan de helft (53%) geeft aan door de netwerkactiviteiten vanuit de regionale werkgeversorganisatie meer of nieuwe samenwerking in de regio te hebben.

**Figuur 2.5 De gepercipieerde impact van de netwerkactiviteiten vanuit de regionale WGO**

Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 276. Aan zorgorganisaties die aangeven dat zij ten minste af en toe contact/deelname hebben met de regionale werkgeversorganisatie (Figuur 2.2) is gevraagd naar de impact van de netwerkactiviteiten.

Kader 2.1 beschrijft de invloed die de coronapandemie volgens de directeur-bestuurders van de regionale werkgeversorganisaties op de uitvoering en impact van de activiteiten heeft gehad.

#### Kader 2.1 Invloed van corona volgens geïnterviewde directeur-bestuurders van de regionale werkgeversorganisaties

Door corona zijn veel activiteiten online georganiseerd met vaak meer bezoekers dan voorheen, maar er zijn ook activiteiten uitgesteld of komen te vervallen, bijvoorbeeld wanneer persoonlijke contacten en uitwisseling van belang zijn. Maar ook doordat werknemers en leidinggevenden door corona minder tijd en aandacht hiervoor hadden omdat prioriteit aan het primaire proces gegeven moest worden. Een deel van de directeur-bestuurders van de werkgeversorganisaties geeft aan dat online besprekingen een meer functioneel karakter kregen met mogelijk minder impact. Om sommige dingen in gang te zetten moet je elkaar toch fysiek ontmoeten. De coronapandemie heeft de samenwerking in de sector wel geïntensifieerd (meer en nieuwe samenwerkingen); de samenwerkingsbereidheid is toegenomen waardoor problemen nu sneller gezamenlijk opgepakt worden.

## 2.3 KIEZEN EN TOELEIDEN (GERICHT OP INSTROOM)

De tweede pijler van het arbeidsmarktprogramma SRS is gericht op de instroom van personeel en wordt aangeduid met de pijler 'kiezen en toeleiden'. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan diverse soorten voorlichtingsactiviteiten gericht op potentiële werknemers en/of studenten in de zorg, het opzetten van regionale imagocampagnes en -activiteiten, het inzichtelijk maken van toeleidingspaden of het opzetten van activiteiten gericht op het ontwikkelen van betere overstapmogelijkheden voor zij-instromers.

*"Er is samenwerking door SRS gekomen op het terrein van kiezen en toeleiden. (...) dit was eerst een ondergeschoven kindje." (deelnemer stakeholdersessie)*

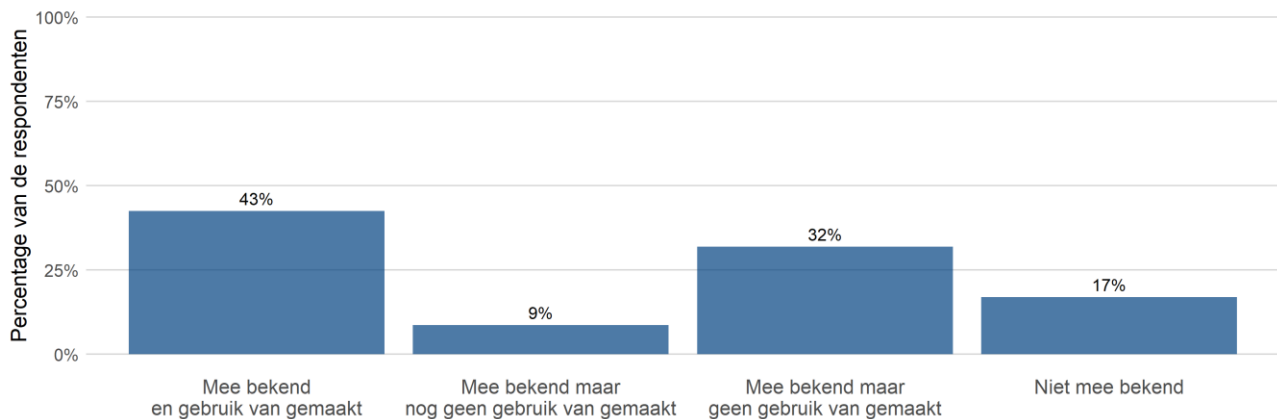
*"Daarbij hebben we sowieso altijd aandacht voor instroom: de laatste jaren vooral voor herintreders en zij-instromers. Iedereen die in de zorg en welzijn aan de slag wil, verdient goede informatie en een zachte landing." (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)*

*Ruim vier vijfde is bekend met de wervings- en selectieactiviteiten vanuit de WGO; iets meer dan de helft benut deze (op termijn) ook*

Van alle ondervraagde respondenten is 17% niet bekend met de wervings- en selectieactiviteiten vanuit de werkgeversvereniging. Dat betekent dat ruim vier vijfde er wel mee bekend is. Zie figuur 2.6. De mate waarin daar al gebruik van gemaakt is door de ondervraagde instellingen verschilt echter. Een derde (32%) heeft er geen gebruik van gemaakt, 43% heeft er wel gebruik van gemaakt, en 9% gaat er nog gebruik van maken.

Daarmee worden (op termijn) de wervings- en selectieactiviteiten in totaal door iets meer dan de helft van de ondervraagde zorg- en welzijnsinstellingen benut.

**Figuur 2.6 Bekendheid met en/of gebruik gemaakt van wervings- en selectieactiviteiten vanuit de regionale WGO**

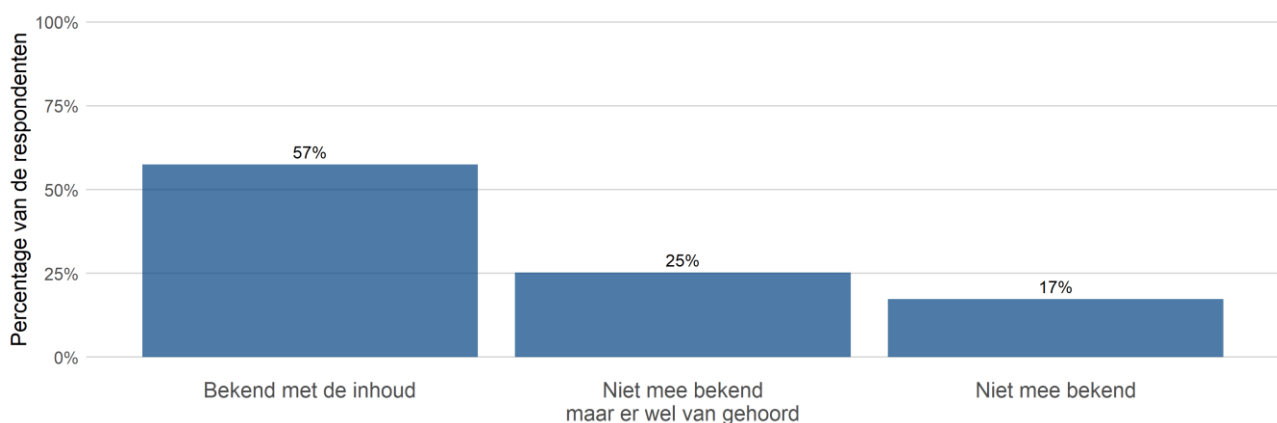


Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 301.

#### *Ruim de helft is bekend met inhoud van de imago- en voorlichtingscampagnes vanuit de regionale WGO*

In het kader van het programma SRS worden vanuit de 13 werkgeversorganisaties in hun regio ook de nodige imago- en voorlichtingscampagnes georganiseerd, met als doel nieuw personeel en scholieren enthousiast te maken om in de zorg te komen werken en/of een opleiding in de zorg te gaan volgen. Ook worden doelgroep- en regiospecifieke activiteiten ondernomen, bijvoorbeeld gericht op studenten, werklozen/uitkeringsgerechtigden, statushouders en zij-instromers. Het blijkt (zie figuur 2.7) dat meer dan de helft (57%) van alle respondenten bekend is met de inhoud van dergelijke imago- en voorlichtingscampagnes vanuit de werkgeversvereniging. Een kwart (25%) geeft aan niet met de inhoud ervan bekend te zijn maar er wel van gehoord te hebben. Dit soort campagnes is bij 17% van de respondenten helemaal onbekend.

**Figuur 2.7 Bekendheid met de inhoud van de imago- en voorlichtingscampagnes vanuit de regionale WGO**



Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 301.

### Box 2.2 Good practice: Ik Zorg Shop (kiezen en toeleiden, Utrechtzorg)

De Ik Zorg Shop is een concept dat mensen op een niet-zorglocatie kennis laat maken met werken in de zorg- en welzijnssector. Het betrof in eerste instantie een fysieke winkel in Zeist waar je terecht kon voor informatie en inspiratie over werken in zorg en welzijn. In deze winkel zijn loopbaancoaches aanwezig waarmee je kunt sparren, en ook zijn er deelnemende zorgorganisaties aanwezig. Het idee om een fysiek contactpunt te openen ontstond nadat de werkgeversvereniging merkte dat er behoefte was aan een plek waar 'zorgorganisaties hun toekomstige nieuwe medewerkers, vrijwilligers en stagiairs op een laagdrempelige manier kunnen ontmoeten en werven'. "Het is net even anders dan de traditionele manier van werven en selecteren." Deelnemende zorgorganisaties zijn meerdere keren per jaar live aanwezig in de winkel en ook kan de winkel door hun gebruikt worden voor bijvoorbeeld het geven van lezingen of het organiseren van andere activiteiten. De werkgeversvereniging biedt daarnaast ondersteuning bij de werving van kandidaten in de shop.

De werkgeversvereniging kreeg al snel te horen dat er veel behoefte was vanuit andere gemeenten en organisaties om ook een Ik Zorg Shop te openen in hun omgeving. Zodoende is de werkgeversvereniging met de Ik Zorg Shop 'on tour' gegaan. Met de Ik Zorg Shop pop-up Shop doet de winkel ook andere gemeenten aan voor kortere periodes. De samenwerking met gemeenten is daarbij een belangrijke randvoorwaarde. De Ik Zorg Shop is daarnaast ook een concept waarbij meerdere relevante partijen uit het werkveld samenkomen. In de pop-up shop in Amersfoort nemen er naast de deelnemende zorgorganisaties ook twee MBO-instellingen deel om te kijken of er voor kandidaten die nog geen passende ervaring of opleiding hebben een passend opleidingstraject beschikbaar is. Ook worden er bijvoorbeeld themabijeenkomsten georganiseerd rondom anderstaligen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in samenwerking met het Werkgeversservicepunt.

Zorgorganisaties in de regio Utrecht geven het volgende terug over de Ik Zorg Shop: "Door de opzet van de Ik Zorg Shop in Zeist is het voor mensen buiten de sector makkelijk en laagdrempelig om meer informatie in te winnen over werken in de zorg en ook daadwerkelijk de stap te maken." Een andere organisatie geeft aan "wij hebben kandidaten via de Ik Zorg Shop in onze organisatie gekregen". Een kandidaat die via de Ik Zorg Shop de overstap heeft gemaakt naar de zorg- en welzijnssector omschreef het als volgt: "In de Ik Zorg Shop vind je mensen die met je meedenken. Een bezoek aan de shop kan je verder op weg helpen, maar het vraagt ook iets van jezelf. Je krijgt tips en informatie waarmee je zelf verder aan de slag kunt."

Bron: <https://www.jouwzorgbaan.nl/oriënteren/ik-zorg-shop>, interview bestuurder Utrechtzorg, online enquête onder zorgorganisaties

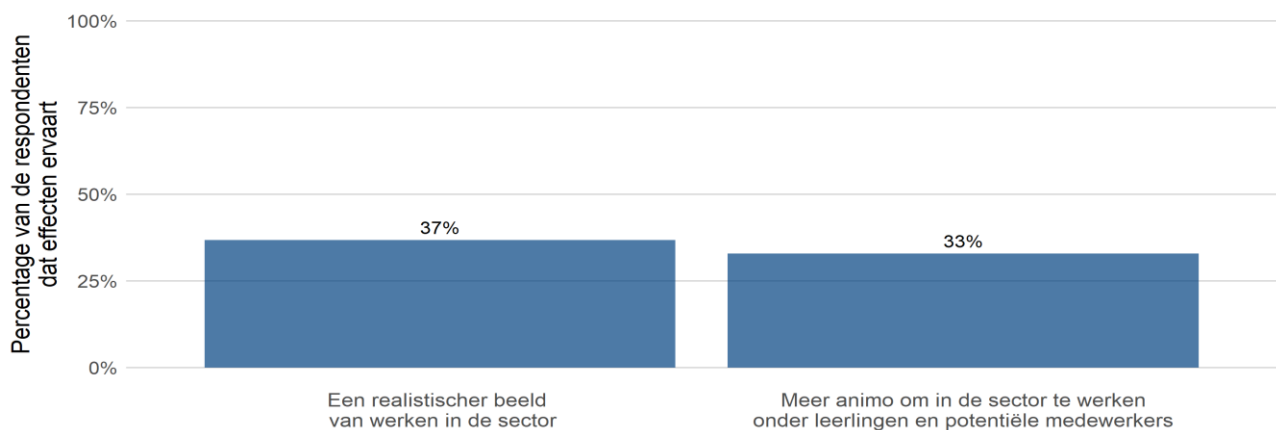
Naast de bekendheid met de verschillende activiteiten gericht op de instroom van personeel is het van belang om na te gaan tot welke effecten dat in de perceptie van de geïnterviewden heeft geleid. Uiteraard zijn deze effecten alleen gevraagd aan diegenen die bekend zijn met de inhoud van dergelijke activiteiten.

#### *(Ruim) een derde ziet positieve effecten van de wervings- en selectieactiviteiten vanuit de WGO*

Ruim een derde (37%) geeft aan dat de wervings- en selectieactiviteiten die vanuit de regionale werkgeversorganisatie tot stand komen leiden tot een realistischer beeld van werken in de sector. Ook in figuur 2.8 is te zien dat een derde (33%) zegt dat er door deze activiteiten meer animo onder leerlingen en potentiële medewerkers is om in de zorg- en welzijnssector te gaan werken.

Daarnaast geeft een kwart (24%) (ook) andere antwoorden, waarvan de meesten in verschillende bewoordingen het volgende aangeven: dat men daar geen zicht op heeft, of dat ze het niet kunnen beoordelen omdat ze niet in kunnen schatten in hoeverre het anders zou zijn gegaan wanneer ze geen gebruik gemaakt zouden hebben van de activiteiten, of dat de effecten niet altijd direct zichtbaar of meetbaar zijn maar dat alles helpt. Enkel geven aan wel of geen extra instroom te hebben gehad, of wijzen erop dat het wel behulpzaam is bij regionaal en uniform organiseren o.a. tijdens de coronapandemie. Tot slot geeft 16% aan geen effect te ervaren van de wervings- en selectieactiviteiten vanuit de werkgeversorganisatie.

**Figuur 2.8** Gepercipieerde effecten van de wervings- en selectieactiviteiten vanuit de regionale WGO

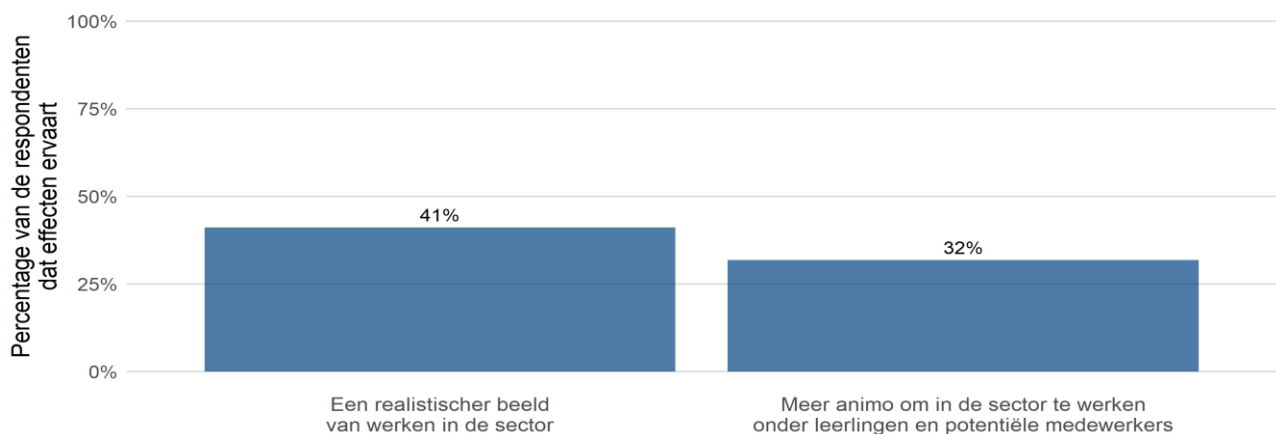


Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 128. De respondenten die bekend zijn met de activiteiten van de wervings- en selectieactiviteiten vanuit de regionale werkgeversorganisatie (figuur 2.6) is gevraagd naar de effecten van de wervings- en selectieactiviteiten.

#### *Van de imago- en voorlichtingscampagnes percipieert men soortgelijke effecten*

Bij de gepercipieerde effecten van imago- en voorlichtingscampagnes vanuit de werkgeversorganisaties doet zich zoals figuur 2.9 laat zien, een soortgelijk beeld voor. Daarbij geeft 41% van de respondenten aan dat deze leiden tot een realistischer beeld van werken in de zorg en welzijn, en 32% dat de animo om in de sector te gaan werken toeneemt.

**Figuur 2.9** Gepercipieerde effecten van imago- en voorlichtingscampagnes vanuit de regionale WGO



Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 173. De respondenten die bekend zijn met de inhoud van de imago- en voorlichtingscampagnes vanuit de regionale werkgeversorganisatie (figuur 2.7) is gevraagd naar de effecten van imago- en voorlichtingscampagnes.

Ook hier had men de gelegenheid een ander antwoord aan te geven (via anders, namelijk....). Een paar respondenten wijzen erop dat zij als werkgever hier ook het nodige aan doen zodat het lastig is aan te geven wat het specifieke effect van de werkgeversvereniging is geweest; een groot deel wijst erop dat zij niet weten tot welke effecten het (concreet) heeft geleid omdat het moeilijk te beoordelen of te meten is. Ook wordt door enkelen aangegeven dat het vooral tot meer aandacht voor de sector heeft geleid (waaraan corona heeft bijgedragen), of dat het niet specifiek genoeg is voor hun branche. Een vijfde (19%) geeft aan van de imago- en voorlichtingscampagnes geen effect te percipiëren.

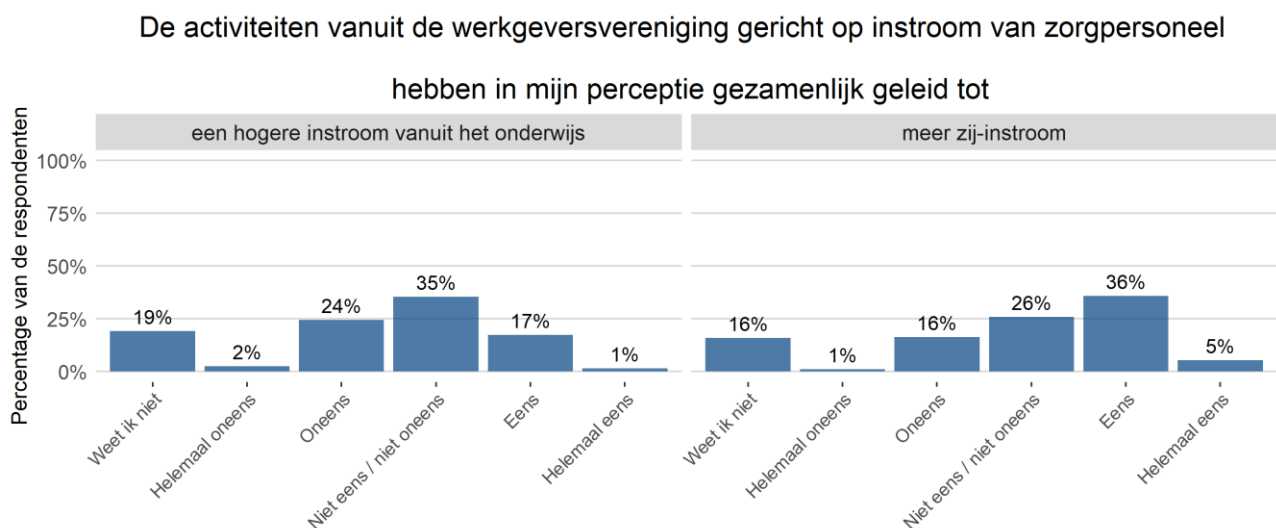
### *Instroomactiviteiten vanuit de WGO leiden volgens 18% tot meer instroom vanuit het onderwijs en volgens 41% tot meer zij-instroom*

Vervolgens is bij de respondenten die bekend zijn met de activiteiten vanuit de werkgeversvereniging die gericht zijn op de instroom van zorgpersoneel gevraagd naar hun oordeel over de impact daarvan op enerzijds de instroom vanuit het onderwijs en anderzijds de zij-instroom. Uiteraard worden deze soorten instroom ook door vele andere aspecten en externe factoren bepaald, maar toch is aan de hand van een stelling geprobeerd de impact van deze activiteiten in kaart te brengen. Zie figuur 2.10 voor de resultaten. Gezamenlijk leiden de instroomactiviteiten volgens 18% van de respondenten tot een hogere instroom vanuit het onderwijs (eens en helemaal eens), en volgens 41% tot meer zij-instroom (eens en helemaal eens). Ook groepen respondenten zijn het hier (helemaal) niet mee eens: respectievelijk 26% en 17%. En ook behoorlijk grote groepen respondenten zijn het noch eens noch oneens met de stellingen of weten het niet. Dat heeft waarschijnlijk alles te maken met het feit dat personeelsinstroom mede door vele andere zaken beïnvloed wordt.

Het volgende citaat laat een concrete actie vanuit SRS gericht op de instroom van uitkeringsgerechtigden zien:

*“Een oriëntatietraject met enkele zorginstellingen en een ROC is door SRS tot stand gekomen om uitkeringsgerechtigden vanuit de bakken van de gemeenten op te leiden en in de zorg te plaatsen. (...) Het resultaat viel wat tegen maar zonder SRS hadden we deze doelgroep niet meegenomen.” (deelnemer stakeholdersessie)*

**Figuur 2.10 Gepercipieerde impacts op instroom vanuit het onderwijs en zij-instroom**



Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 209. De respondenten die bekend zijn met de activiteiten van de wervings- en selectieactiviteiten en/of met de inhoud van de imago- en voorlichtingscampagnes vanuit de regionale werkgeversorganisatie (figuur 2.6 en figuur 2.7) is gevraagd naar de (gezamenlijke) impact van de activiteiten.

## 2.4 LEREN EN OPLEIDEN (GERICHT OP SCHOLING)

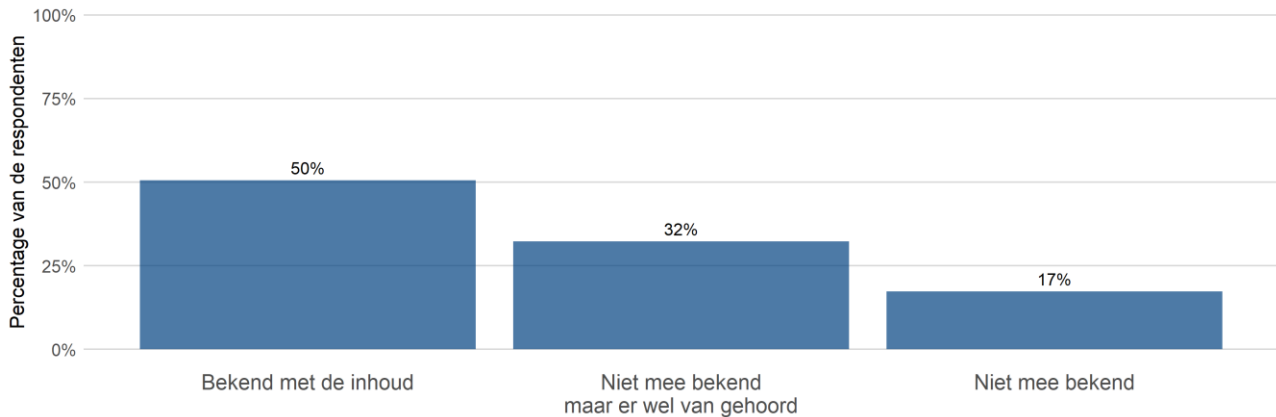
In het arbeidsmarktprogramma SRS is ook een pijler gericht op ‘leren en opleiden’. Bij deze scholingsactiviteiten kan gedacht worden aan het opzetten van samenwerkingen tussen werkgevers en onderwijs, het beter laten aansluiten van opleidingen op de vraag vanuit werkgevers, het ontwikkelen van nieuwe opleidings- en stagevormen of een bijdrage leveren aan een leven lang ontwikkelen van zorgmedewerkers.

### *Helft is bekend met activiteiten op het gebied van leren en opleiden vanuit de WGO*

Van alle 301 respondenten van de online enquête onder aangesloten zorg- en welzijnsinstellingen is de helft (50%) bekend met de activiteiten vanuit de regionale werkgeversvereniging op het gebied van leren en

opleiden. Zie figuur 2.11. Een derde (32%) heeft ervan gehoord maar is niet bekend met de inhoud ervan. Helemaal niet bekend met de verschillende scholingsactiviteiten is 17% van de respondenten.

**Figuur 2.11 Bekendheid met activiteiten op het gebied van leren en opleiden vanuit de WGO**



Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 301.

### Box 2.3 Good practice: Health Experience Centre (leren en opleiden, Sigra)

In het voormalige Slotervaartziekenhuis in Amsterdam heeft het Health Experience Center in 2021 haar deuren geopend. Het centrum is een plek waar zorg- en welzijnsorganisaties samenwerken met onderwijsinstellingen met als doel te zorgen voor voldoende opleidingen en instroom van personeel om zodoende de tekorten aan stageplaatsen en personeel in de zorg te verminderen. Om dit doel te bereiken zijn een aantal leerlijnen opgezet.

Er is een oriëntatieprogramma voor zij-instromers waarin men in een tien weken durend traject meer zicht krijgt op de werk- en opleidingsmogelijkheden binnen de sector. Ook doen kandidaten praktijkervaring op en kunnen ze het programma afsluiten met een certificaat Individuele Basiszorg. Het innovatieve aan dit oriëntatieprogramma is dat het is afgestapt van diploma's. Het gaat uit van wie iemand is, wat iemand wil en hoe eerder verworven skills omgezet kunnen worden naar de benodigde skills in de zorg. Dit sluit ook aan bij een tweede belangrijke pijler van het centrum: modulair opleiden. Naast het oriëntatieprogramma worden ook periodieke Meet & Greets georganiseerd waarbij werkgevers uit de regio kandidaten kunnen ontmoeten die een stap naar zorg en welzijn willen maken. Veel van de daar tot stand gekomen matches volgen het oriëntatieprogramma. Ook kunnen loopbaanadviseurs je helpen middels loopbaangesprekken. "Het feit dat het merendeel van de groep binnen drie maanden een baan aangeboden heeft gekregen, bewijst dat deze aanpak werkt".

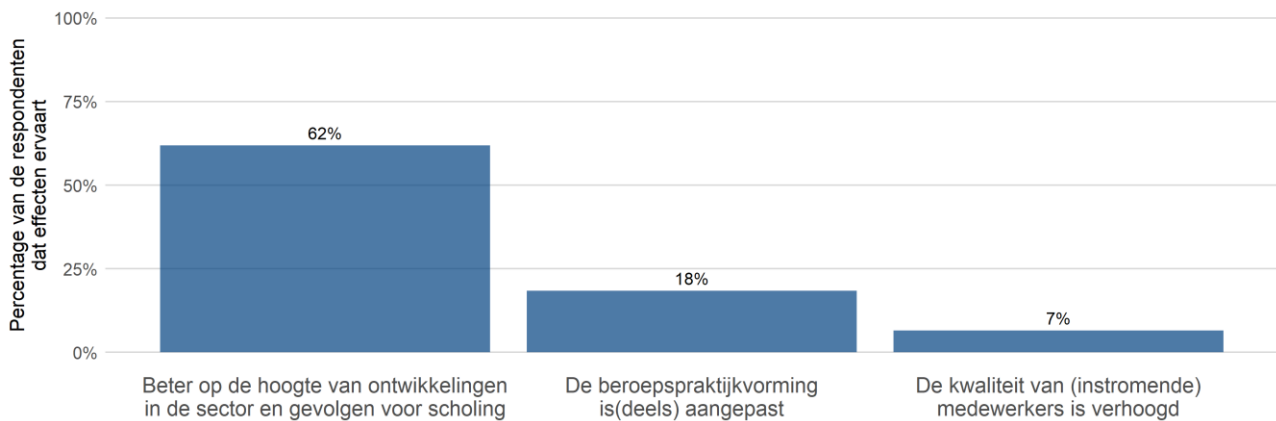
Daarnaast biedt het Health Experience Center innovatief initieel onderwijs aan. Zo volgen studenten praktijklessen in een nagebootste zorginstelling waar studenten getraind worden middels simulaties onder begeleiding van docenten, zorgprofessionals en acteurs. Deze simulaties zijn van toegevoegde waarde bij het opdoen van ervaring met en kennismaking met specifieke cliëntgroepen. Daarnaast zijn deze simulaties stagevervangend waardoor (vooral de eerstejaars die geen stageplek hadden) studenten hun studie succesvol kunnen afronden en het de begeleiding op de werkvloer ontlast. "We leiden verpleegkundigen op met behulp van simulatie, acteurs en casussen. Er komen enorme aantallen studenten op af en de leercurve bij de begeleiders is enorm." In de simulatieruimtes wordt daarnaast veel gewerkt met zorgtechnologie waardoor studenten leren daarmee om te gaan. Dit past ook in het beeld van een recent gelanceerde campagne waarin de zorg aantrekkelijker gemaakt moet worden voor jongeren. De centrale boodschap daarbij is dat de zorg door toepassing van moderne zorgtechnologie een spannend vak is en het daarmee aantrekkelijk is voor jongeren die zijn opgegroeid met technologie.

Bron: [www.sigra.nl/uploads/2022-05/leerlijnen\\_health\\_experience\\_center\\_0.pdf](http://www.sigra.nl/uploads/2022-05/leerlijnen_health_experience_center_0.pdf), [www.houseofskillsregioamsterdam.nl](http://www.houseofskillsregioamsterdam.nl), [www.rocva.nl](http://www.rocva.nl), [www.sigra.nl](http://www.sigra.nl), interview directeur-bestuurder Sigra

### *Door leren en opleiden-activiteiten is men met name beter op de hoogte van sectorontwikkelingen en gevolgen voor scholing*

Vervolgens is aan diegenen die bekend zijn met dergelijke activiteiten gevraagd welke effecten zij hiervan binnen hun eigen organisatie ervaren. Er zijn drie specifieke effecten uitgevraagd (zie figuur 2.12), en daarnaast kon men andere effecten aangeven. Het blijkt dat de respondenten door de activiteiten aangaande leren en opleiden met name beter op de hoogte zijn van ontwikkelingen in de sector en de gevolgen voor scholing (62%). Kleinere groepen respondenten vinken aan dat door deze activiteiten de beroepspraktijkvorming (deels) is aangepast (18%) en dat de kwaliteit van (instromende) medewerkers is verhoogd (7%). Daarnaast geeft 5% andere effecten aan zoals bijvoorbeeld dat er meer wordt samengewerkt met scholen om leerlingen te begeleiden op de werkvloer, maar ook dat de samenwerking met onderwijs vorm krijgt maar nog niet voldoende, en dat het tot inzichten leidt zoals in de regionale aantallen en tot aanscherping van het beleid en de keuzes. Hieronder bevinden zich ook enkelen die het effect niet aan kunnen geven. Een kwart (26%) van de respondenten percipieert geen enkel effect van deze activiteiten binnen hun eigen organisatie.

**Figuur 2.12** Gepercipieerde effecten van activiteiten op het gebied van leren en opleiden vanuit de WGO



*Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 152. De respondenten die bekend zijn met de activiteiten vanuit de regionale werkgeversorganisatie op het gebied van leren en opleiden (Figuur 2.11) is gevraagd naar effecten van deze activiteiten.*

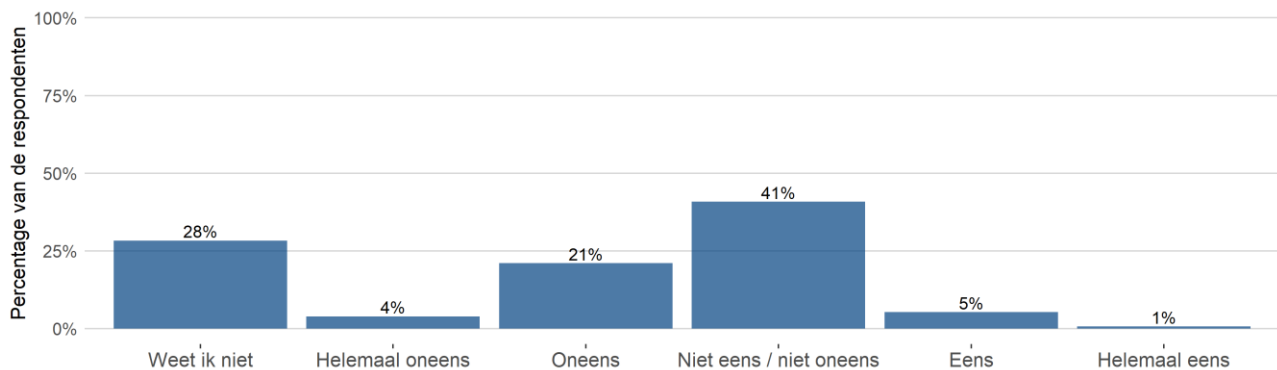
### *De scholingsactiviteiten leiden nauwelijks tot minder uitval in eerste jaar na instroom*

Aan dezelfde groep respondenten die bekend is met de scholingsactiviteiten is een impactstelling voorgelegd. Omdat relatief veel nieuwe instromers binnen een jaar de zorg- en welzijnsinstelling weer verlaat, is ingegaan op de impact van de scholingsactiviteiten op de uitval in het eerste jaar na instroom ondanks dat bekend is dat deze uitval samenhangt met veel verschillende aspecten. De aansluiting met het onderwijs is daar slechts één factor in; veel hangt ook af van de kwaliteit van de opleidingen, de verwachtingen van de instromers, de onboarding, de werksfeer, aantrekkelijkere arbeidsvoorwaarden in aanpalende sectoren etc. Slechts 6% herkent zich dan ook in de volgende stelling: 'De activiteiten vanuit de werkgeversvereniging gericht op de scholing van zorgpersoneel hebben in mijn perceptie geleid tot minder uitval van medewerkers in het eerste jaar na instroom binnen onze zorgorganisatie.' Figuur 2.13 laat de andere percepties zien.

*"De verwachtingen van instromers zijn misschien niet juist, ze denken dat het minder zwaar is." (deelnemer stakeholdersessie)*

**Figuur 2.13 Gepercipieerde impact op uitstroom in het eerste jaar na instroom**

De activiteiten vanuit de werkgeversvereniging gericht op de scholing van zorgpersoneel hebben geleid tot minder uitval van medewerkers in het eerste jaar na instroom binnen onze zorgorganisatie



Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 152. De respondenten die bekend zijn met de activiteiten vanuit de regionale werkgeversorganisatie op het gebied van leren en opleiden (figuur 2.11) is gevraagd naar de impacts van deze activiteiten.

## 2.5 WERKEN EN BEHOUD (DUURZAME INZETBAARHEID)

De vierde pijler van het programma SRS is gericht op duurzame inzetbaarheid en behoud van zorgmedewerkers, en wordt aangeduid als de pijler 'werken en behoud'. Hierbij kan gedacht worden aan loopbaancoaching, bijdragen aan duurzame inzetbaarheid binnen organisaties, activiteiten gericht op het verhogen van de vitaliteit van werknemers en het verlagen van het verzuim van werknemers.

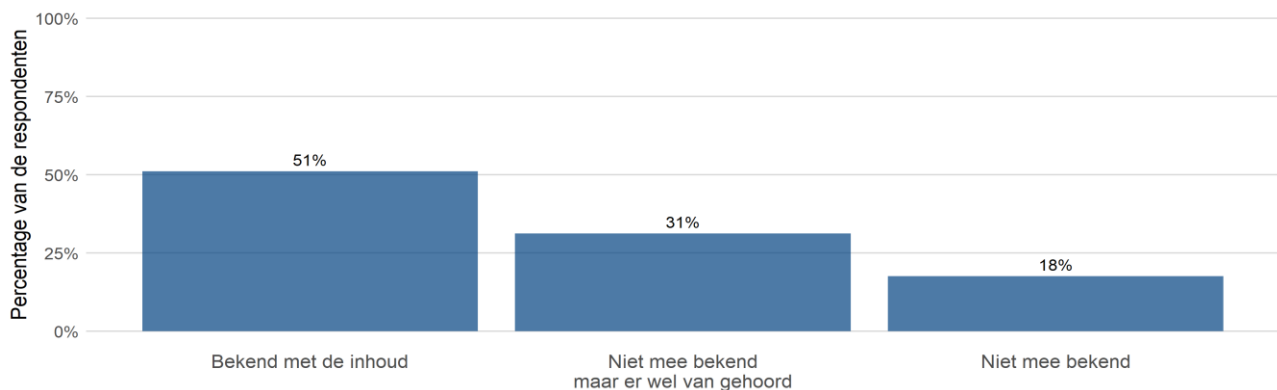
De volgende twee citaten laten zien waarom aandacht voor behoud naast instroom van belang is:

*"Het grootste probleem in de zorg is niet alleen het zoeken naar nieuwe mensen op een krappe arbeidsmarkt, maar vooral het behouden van bestaand personeel. Dat heeft ook met de inzetbaarheid en het werkplezier van mensen te maken. Een groot deel vertrekt weer binnen twee jaar uit de zorg, hoewel bij die cijfers wel wat nuances passen." (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)*

*"Er wordt relatief veel budget besteed aan de pijler werken en behoud. We doen dit vanuit het idee dat op behoud de meeste winst te behalen is. Er vertrekken teveel mensen via de achterdeur, dan kan je wel proberen om instroom te bevorderen maar dat is dweilen met de kraan open." (beleidsmedewerker tijdens interview met directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)*

### *Helpt respondenten bekend met inhoud activiteiten op gebied van duurzame inzetbaarheid vanuit de WGO*

De regionale werkgeversorganisaties organiseren en initiëren diverse activiteiten gericht op de duurzame inzetbaarheid en het behoud van zorgpersoneel. Het blijkt dat van alle 301 respondenten de helft (51%) bekend is met dergelijke activiteiten vanuit de werkgeversorganisatie. Zie figuur 2.14. Daarnaast heeft een derde (31%) er wel van gehoord maar is niet met de inhoud van de activiteiten bekend. Ook een groep van de respondenten, te weten 18% is niet bekend met dit soort activiteiten vanuit de WGO.

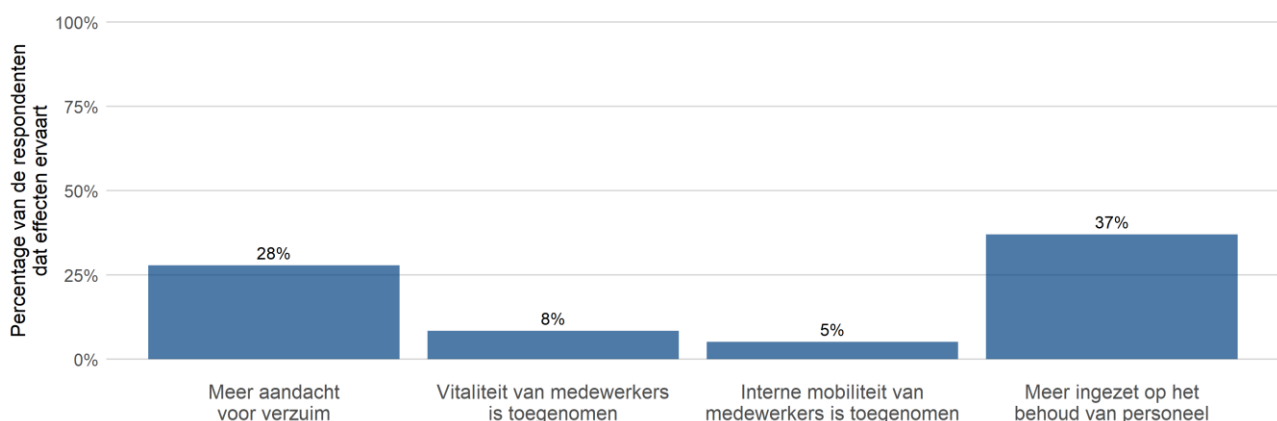
**Figuur 2.14 Bekendheid met activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid vanuit de WGO**

Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 301.

#### *M.n. meer aandacht voor verzuim en behoud van personeel door activiteiten gericht op werken en behoud*

Als men bekend is met de activiteiten gericht op het werken en behoud van medewerkers geïnitieerd vanuit de werkgeversorganisatie, is nagegaan in hoeverre dat in de perceptie van deze respondenten binnen de eigen zorg- en welzijnsorganisatie tot effecten heeft geleid. Er zijn vier specifieke effecten uitgevraagd: zie figuur 2.15. Het blijkt dat door de activiteiten sprake is van met name meer aandacht voor verzuim van personeel (28%) en meer inzet op het behoud van personeel (37%). Bij een klein deel van de ondervraagde organisaties is in de ogen van de respondenten door de activiteiten sprake van een toename van de vitaliteit van de medewerkers (8%) en van een bevordering van de interne mobiliteit van medewerkers (5%).

Andere, open antwoorden zijn (nog) gegeven door 16% van de respondenten. Een klein deel noemt daarin concrete effecten zoals cultuurbesprekingen binnen de organisatie, de inzet van een vitaliteitsdashboard, een aantal medewerkers die nadenken over of al een bewuste keuze m.b.t. hun loopbaan hebben gemaakt, en werkdrukinstrumenten. Ook wijst een deel erop dat de effecten moeilijk direct toe te schrijven zijn aan de activiteiten van de werkgeversvereniging, maar dat een en ander door informatievoorziening bijdraagt aan meer focus en aandacht en aan het grotere geheel van activiteiten die zij binnen de organisatie zelf uitvoeren, of dat zij nog geen effect zien. Mogelijk deels met deze antwoorden samenhangend geeft bijna een derde (31%) aan geen enkel effect in hun eigen organisatie te zien.

**Figuur 2.15 Gepercipieerde effecten van activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid vanuit de WGO**

Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 154. De respondenten die bekend zijn met de activiteiten vanuit de regionale werkgeversorganisatie op het gebied van werken en behoud (figuur 2.14) is gevraagd naar de effecten van deze activiteiten.

#### Box 2.4 Good practice: Het Potentieel Pakken (werken en behoud, WGV Zorg en Welzijn)

In 2021 is WGV Zorg en Welzijn in samenwerking met de Stuurgroep (Raat) Stedenvierkant met het programma 'Het Potentieel Pakken' gestart, onder begeleiding van Wieteke Graven van de organisatie Het Potentieel Pakken (zie [www.hetpotentieelpakken.nl](http://www.hetpotentieelpakken.nl)). Het programma richt zich op contractuitbreiding in de zorg door het vergroten van de deeltijdfactor ofwel het aantal contracturen van zorgmedewerkers. Daarmee snijdt het mes aan twee kanten: het personeelstekort wordt verkleind, en meer contracturen dragen bij aan meer financiële zelfstandigheid van medewerkers. Het doel is om contractuitbreiding structureel in het DNA van de deelnemende organisaties te krijgen en zodoende het arbeidspotentieel te benutten. Om dit te realiseren wordt er in een traject van zes maanden nauw met zorginstellingen samengewerkt. "Gemiddeld wil zo'n 15 tot 40% wel praten over uitbreiding van het bestaande contract", geeft Wieteke Graven aan.

Een deelnemer aan een van de pilots van WGV Zorg en Welzijn meldt: "Wij hebben meegedaan aan Het Potentieel Pakken en gaan met de inzichten aan de slag, dat heeft nog niet tot resultaat geleid maar wij zijn er wel van overtuigd geraakt dat we medewerkers kunnen verleiden een groter contract aan te gaan."

Bron: <https://wgvozorgenwelzijn.nl/het-potentieel-pakken-hpp-644>, *Uitbreiding deeltijdcontracten draagt bij aan oplossen tekorten - BestuurdersMagazine December 2021 (wgvozorgenwelzijn.nl)*, en een deelnemer aan de online enquête

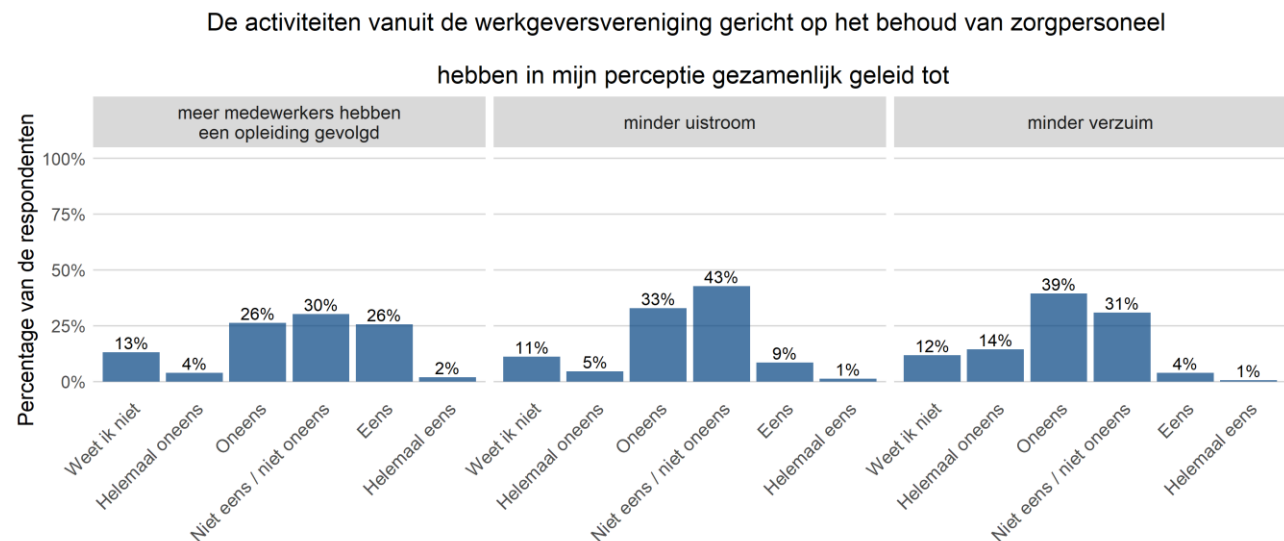
#### *M.n. meer medewerkers die opleiding volgen door activiteiten vanuit de WGO gericht op werken en behoud*

Voor deze pijler 'werken en behoud' is ook gekeken naar de impact van de activiteiten. Er is gekeken naar de impact op de opleidingen, de uitstroom en het verzuim van medewerkers. Zie figuur 2.16 voor de door de respondenten gepercipieerde impact. Van (de met de activiteiten bekend zijnde) respondenten geeft 28% aan dat er door de activiteiten vanuit de werkgeversvereniging die gericht zijn op het behoud van personeel meer van hun medewerkers een opleiding hebben gevolgd. Dit komt waarschijnlijk mede omdat in de coachingsgesprekken in het kader van het project 'Sterk in je Werk' ook opleidingen ter sprake komen en voor de financiering daarvan een beroep op het subsidieprogramma SectorplanPlus gedaan kon worden.<sup>17</sup>

Impact op minder uitstroom vanuit hun organisatie signaleert 10%, en impact op minder verzuim 5% ('zonder deze activiteiten was sprake geweest van meer verzuim'). Dat lijken geringe percentages maar daarbij moet aangetekend worden dat indicatoren als uitstroom en verzuim mede door vele andere aspecten bepaald worden (zie waarschijnlijk daarom ook de relatief hoge percentages noch eens noch oneens en weet ik niet), en met name de laatste jaren ook in behoorlijke mate beïnvloed zijn door de corona-uitbraak en aanhoudende coronapandemie waardoor de werkdruk nog meer toenam en het personeel deels zelf ook corona kreeg.

*"Invloed van onze werkgeversorganisatie of van SRS op het ziekteverzuim is lastig te meten, dat hangt van zoveel factoren af. Minder uitstroom kan je met veel haken en ogen bij deelnemende organisaties misschien wel meten, in vergelijking met niet-deelnemende organisaties."* (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)

<sup>17</sup> SectorplanPlus is een meerjarige subsidie (2017 - 2022) van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport voor werkgevers in de zorg en welzijn om een extra impuls te geven aan opleidingsprojecten die gericht zijn op nieuwe instroom, met ontslag bedreigde werknemers, opscholing binnen de organisatie via de beroepskwalificerende scholing of opleidingen tot praktijk/werkbegeleiders.

**Figuur 2.16** Gepercipieerde impacts van activiteiten in het kader van werken en behoud vanuit de WGO

Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 154. De respondenten die bekend zijn met de activiteiten vanuit de regionale werkgeversorganisatie op het gebied van werken en behoud (Figuur 2.14) is gevraagd naar de impacts van deze activiteiten.

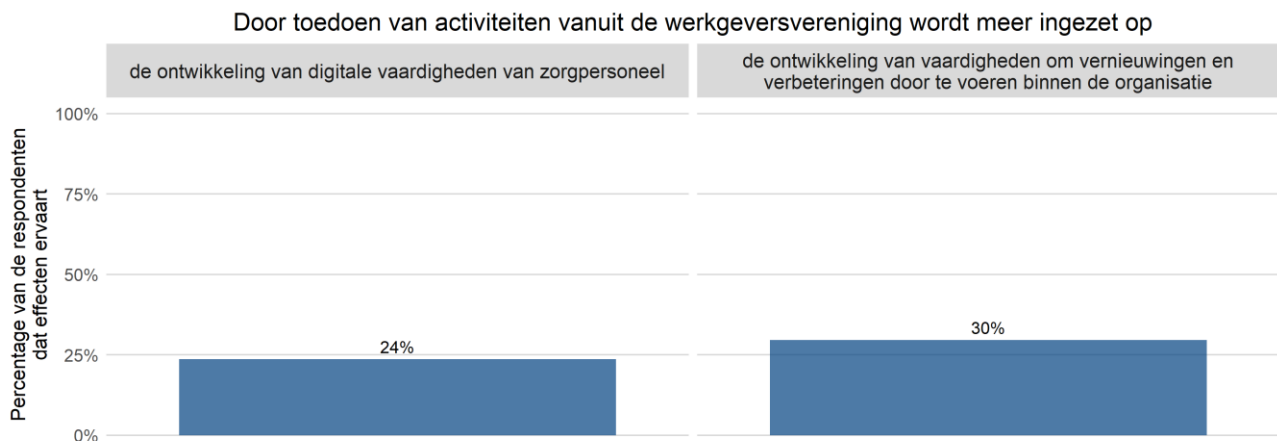
## 2.6 INNOVEREN EN EXPERIMENTEREN

Binnen een aparte pijler van Samen Regionaal Sterk wordt specifiek aandacht gevraagd voor innoveren en experimenten. Het budget mag besteed worden aan projecten die betrekking hebben op de instroom, scholing of behoud in de drie inhoudelijke pijlers. Hierbij kan gedacht worden aan de ontwikkeling van innovatieve oplossingen en werkwijzen, inzicht bieden in werkende (innovatieve) oplossingen, aansluiten bij innovatieprogramma's of bijdragen aan de adoptie van innovaties door zorgorganisaties. Het gaat om anders opleiden, anders begeleiden, anders werken, anders organiseren en de inzet en adoptie van digitale mogelijkheden en technologische middelen.

*“We schaken op meerdere borden, alle pijlers hebben uiteindelijk met elkaar te maken. De laatste tijd zijn we wel meer aandacht gaan geven aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, naast het zoeken naar innovatie met zorgtechnologie. (...) Het koesteren van het menselijk kapitaal en het op zoek gaan naar technische vernieuwing, dat zijn wat ons betreft de belangrijkste aandachtspunten.” (directeur-bestuurder werkgeversorganisatie)*

### *(Ruim) een kwart heeft meer ingezet op de ontwikkeling van digitale – en verandervaardigheden personeel...*

Door het toedoen van de activiteiten vanuit de werkgeversvereniging op het gebied van innovatie en experimenten heeft een kwart (24%) meer ingezet op de ontwikkeling van digitale vaardigheden van hun zorgpersoneel. Meer dan een kwart (30%) heeft meer ingezet op de ontwikkeling van vaardigheden van het personeel om vernieuwingen en verbeteringen door te kunnen voeren binnen de eigen organisatie. Zie figuur 2.17.

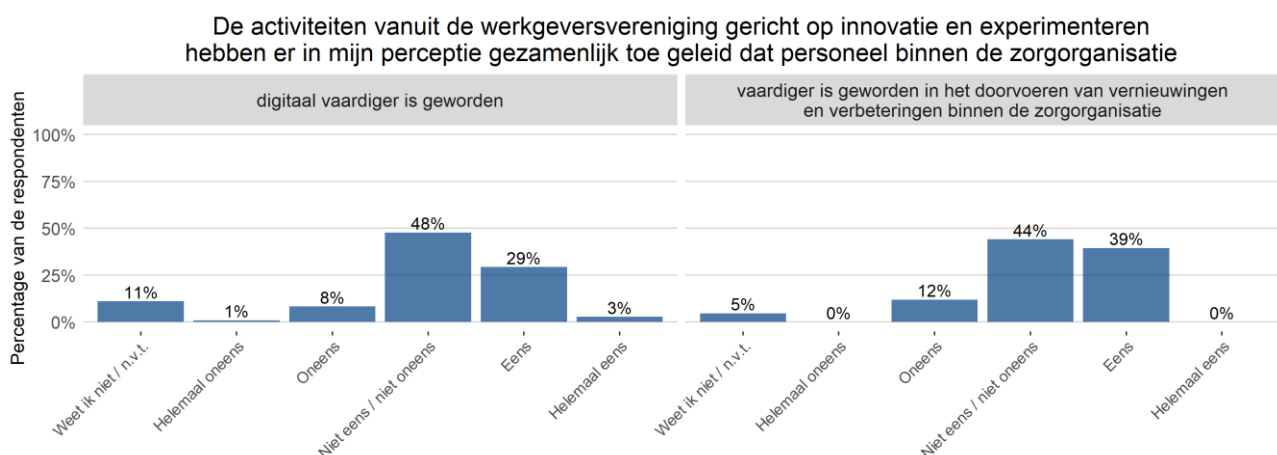
**Figuur 2.17** Gepercipieerde effecten van de activiteiten op het gebied van innoveren en experimenteren

Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 301.

*... en bij (ruim) een derde daarvan heeft dit daadwerkelijk geleid tot meer digitale - en verandervaardigheden bij het personeel*

Leidt deze toegenomen inzet van de instellingen als gevolg van de activiteiten vanuit de werkgeversvereniging ook tot daadwerkelijke impact? Bij (ruim) een derde wel. Zie de percentages bij (helemaal) eens in figuur 2.18. Bij een derde (32%) van de instellingen die daar meer op ingezet hebben, heeft het ook daadwerkelijk geleid tot digitaal vaardiger personeel, en bij ruim een derde (39%) tot personeel dat vaardiger is geworden in het doorvoeren van vernieuwingen en verbeteringen binnen de eigen zorgorganisatie.

Hiermee willen de zorg- en welzijnsinstellingen bereiken dat de medewerkers en de eigen organisatie beter toegerust zijn voor digitale mogelijkheden, en voor de acceptatie en invoering voor sociale, organisatorische en technologische vernieuwingen.

**Figuur 2.18** Gepercipieerde impact van de activiteiten op het gebied van innoveren en experimenteren

Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties. N = 109. De respondenten die door toedoen van de activiteiten vanuit de regionale werkgeversorganisatie op het gebied van innovatie en experimenteren meer hebben ingezet op de vaardigheden van hun personeel.

### *Ruim een derde heeft deelgenomen aan experimenten en pilots ... en bij twee derde daarvan heeft dit tot nieuwe inzichten geleid*

De regionale werkgeversorganisaties initiëren en organiseren samen met zorg- en welzijnsinstellingen verschillende experimenten en pilots gericht op het terugdringen van de personeelskrapte door anders toe te leiden, anders op te leiden of anders te werken. Van de 301 respondenten geeft ruim een derde (36%) aan dat ze bij de opzet en uitvoering van dergelijke experimenten en pilots betrokken zijn geweest. En vervolgens heeft dit bij twee derde (65%) van hen geleid tot nieuwe inzichten. Zie tabel 2.1 voor de aantallen.

De nieuwe inzichten en ideeën die men opdoet hebben met name betrekking op de werving van personeel (regionale werving door samenwerking), meer flexibilisering in het onderwijs, meer denken in competenties i.p.v. diploma's, andere vormen van begeleiding en onboarding, en het bevorderen van zij-instroom (deze zijn allen meer dan 3 keer genoemd; zie tabel 2.1 onderaan).

**Tabel 2.1 Deelname aan experimenten en pilots**

| Aantal organisaties dat betrokken is geweest bij de opzet en uitvoering van experimenten of pilots                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |                  |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------|--------|
| Ja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Nee |                  | Totaal |
| 107                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 194 |                  | 301    |
| Aantal organisaties bij wie dit tot nieuwe inzichten heeft geleid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |     |                  |        |
| Ja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Nee | Dat weet ik niet | Totaal |
| 70                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 16  | 21               | 107    |
| Soort inzichten of resultaten waartoe dit heeft geleid (N=59*); meer dan drie keer genoemd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |     |                  |        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Samenwerken met andere organisaties ("regionaal werven")</li><li>• Ontwikkeling van flexibel/modulair onderwijsaanbod in samenwerking met het onderwijs</li><li>• Kijken naar competenties niet naar diploma's ("taakgericht denken", "functiedifferentiatie")</li><li>• Begeleiding anders organiseren ("inzet buddy's", "nieuwe begeleidingsstructuur", "leerafdelingen opzetten")</li><li>• Inzet op onboarding ("gebruik van oriëntatieperiodes", "nieuw onboarding programma")</li><li>• Zij-instroom bevorderen ("ontwikkeling opleidingstrajecten voor zij-instromers", "nieuwe doelgroepen onderzoeken")</li></ul> |     |                  |        |

Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties.

\* Aan de 70 respondenten bij wie deelname aan experimenten en pilots tot nieuwe inzichten heeft geleid is gevraagd tot welk soort nieuwe inzichten dit heeft geleid. Van deze 70 respondenten hebben 59 respondenten deze vraag beantwoord.

### **Box 2.5 Good practice: 3Dprint (innoveren en experimenteren, deRotterdamseZorg)**

In het project 3Dprint is een toekomstbeeld van de gezondheid en zorg in 2030 in Rotterdam Rijnmond geschetst: hoe ziet gezondheid & zorg en de zorgprofessional in 2030 eruit? Met de 3Dprint wordt een beeld geschetst op welke wijze gezondheid & zorg voor burgers in de toekomst georganiseerd wordt, en wat dit vraagt van burgers, hun naasten, zorgprofessionals en organisaties. Positieve gezondheid staat hierbij centraal; zo lang mogelijk thuis blijven wonen met informele en formele zorg en welzijn in de wijk. "Er zijn nieuwe preventieve zorgproducten ontwikkeld, waarbij blended-care de norm is geworden. Thuismonitoring en telebegeleiding zijn steeds vanzelfsprekender en e-Health en domotica worden ingezet voor lichte zorgvragen en ondersteuning thuis."

FIN is die zorgprofessional van de toekomst. Zij weet veel over eigen regie op gezondheid, domein overstijgend samenwerken met cliënten, naasten en andere professionals. Zij kent het zorg- en welzijnsnetwerk, is ondernemend, innovatief en handig met de technologische middelen. De 3Dprint geeft concreet beeld en geluid bij welke kennis FIN heeft, hoe zij leert en ontwikkelt, hoe zij werk ziet en daar met zeggenschap invulling aan geeft en bovenal hoe zij de liefde voor de sector weer terugvindt.

De 3Dprint is samengesteld op basis van diverse visiedocumenten en gegevens, en tot stand gekomen door de denkracht van ruim 80 zorgprofessionals, deskundigen en betrokkenen die willen bijdragen aan gezamenlijke uitdagingen in de regio. In diverse netwerken en op velerlei tafels is de 3Dprint besproken en doorontwikkeld. De 3Dprint is een instrument om met elkaar in gesprek te zijn en tot een eenduidig beeld van de toekomst te komen. "Hierdoor wordt duidelijk waar we naar toe bewegen en wat er te doen is om daar te komen. Vervolgens maken we gezamenlijk concreet wat werkgevers en onderwijs te doen hebben om zorgprofessionals te helpen om zich tot FIN te ontwikkelen. Met de stip op de horizon in het vizier zijn regionale arbeidsmarktagenda's gemaakt om met concrete acties stappen te zetten. Onderwerpen zoals modern werkgeverschap, innovatief leren, veerkracht, innovatiekracht en vitaliteit staan daarbij op de agenda."

Bron: [3Dprint zorg- in 2030 def1.pdf \(derotterdamsezorg.nl\)](#), interview directeur deRotterdamseZorg

### 3 TOEGEVOEGDE WAARDE, LEERPUNTEN EN DE TOEKOMST

*Dit hoofdstuk gaat in op de toegevoegde waarde van het programma Samen Regionaal Sterk, de leerpunten voor de korte termijn en aandachtspunten voor de toekomst. Hiervoor is gebruik gemaakt van de belangrijkste ingebrachte punten tijdens 11 online stakeholdersessies (met in totaal 60 deelnemers), aangevuld met informatie opgehaald uit de interviews met de directeur-bestuurders van de regionale werkgeversorganisaties en resultaten uit de online enquête onder zorg- en welzijnsinstellingen. Het gaat hierbij nadrukkelijk om gedeelde ervaringen; opmerkingen die slechts door een enkeling gemaakt zijn, zijn hier niet opgenomen. Wel zijn individuele uitspraken opgenomen om de bevindingen in te kleuren.*

*De resultaten laten zien dat de spontane naamsbekendheid van het beleidsprogramma weliswaar gering is, maar dat door de regionale werkgeversorganisaties - mede als gevolg van Samen Regionaal Sterk - de samenwerking, initiatieven en verbinding op de voornaamste arbeidsmarktthema's in de regio toenemen.*

*Voor de korte termijn wil men de thema's van SRS vasthouden maar wordt er in een paar regio's gevraagd om een grotere 'actiegerichtheid'. Verder vraagt men meer aandacht voor het behouden en ontwikkelen van personeel, andere vormen van begeleiding bij instroom en stages, de inzet van onbenut arbeidspotentieel en imagobevordering ten aanzien van het werken in zorg en welzijn.*

*Kijkend naar de toekomst, staan de thema's zorgtechnologie, flexibel onderwijs en het anders organiseren van de zorg waaronder preventie centraal. Veel zorg- en welzijnsinstellingen zien in de benodigde zorgtransitie een rol weggelegd voor de werkgeversorganisatie; het betreft hun 'gebruikelijke' rollen maar ook de rol als 'lobbyist' gericht op de bredere maatschappelijke discussie.*

#### 3.1 TOEGEVOEGDE WAARDE VAN HET PROGRAMMA SAMEN REGIONAAL STERK

##### *Spontane naamsbekendheid beleidsprogramma is gering, bekendheid met WGO groot*

De stakeholdersessies maken in eerste instantie duidelijk dat er onder de stakeholders een behoorlijk grote onbekendheid is ten aanzien van de naam van het arbeidsmarktprogramma Samen Regionaal Sterk. Dit is volgens de gesprekspartners ook niet verrassend: binnen de verschillende regio's worden namelijk diverse programma's uitgerold en een groot aantal initiatieven ontwikkeld (een enkeling spreekt in dit verband van 'projectificatie'), waardoor de regionale stakeholders moeilijk kunnen traceren waar vernieuwing en activiteiten precies vandaan komen:

*"Je hebt hier ook de Regiodeal, een Human Capital Akkoord, een sectorplan en de subsidie van de coronabaten loopt ook weer. Ik houd het soms niet bij." (deelnemer stakeholdersessie)*

*"Wat er precies gebeurt en wanneer, en per financieringslijn. Ik weet dat niet hoor, dat zul je helemaal uit moeten zoeken en zelfs dan vraag ik me af of je het weet." (deelnemer stakeholdersessie)*

Terwijl de spontane naamsbekendheid van het beleidsprogramma laag is, noteren de deelnemers (niet verrassend) wél een hoge mate van bekendheid met de regionale werkgeversorganisatie en wordt haar 'aanjaagfunctie', 'verbindingsrol', 'dataleverancier' en 'platformfunctie' in de regio overwegend positief beoordeeld.

##### *Samenwerking en verbinding in de regio nemen toe*

Ondanks de ervaren relatieve onbekendheid met de naam van het beleidsprogramma (meestal is er wél een vorm van 'geholpen' naamsbekendheid, bijvoorbeeld nadat de onderliggende thema's zijn benoemd), zien ze de noodzaak en het nut van het programma wel degelijk in. In de eerste instantie gaat het hierbij om het realiseren van een betere samenwerking en verbinding in de regio, als belangrijke opbrengst. Alleen dan kan er gewerkt worden aan het tegengaan van de arbeidsmarktproblemen in de sector, zo is de gedachte. Dit is

geen onbelangrijke opbrengst, aangezien het meestal tijd en energie kost om een partner te vertrouwen en goed mee samen te werken (aldus een van de deelnemers). Anderen geven aan:

*“Zonder Samen Regionaal Sterk hadden we niet samengewerkt.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Een groot netwerk is tot stand gekomen. Iedereen kent elkaar nu, dat is fijn.” (deelnemer stakeholdersessie)*

In algemene zin zijn de deelnemers van mening dat het programma bijdraagt aan de regionale samenwerking. Bovenstaande citaten maken een directe relatie duidelijk. In de meeste gevallen is het echter zo dat de samenwerking intensiever is geworden, of dat bestaande netwerken verder zijn opgeschaald.

### **Versnelling van netwerken en initiatieven in de regio**

Het programma is volgens de deelnemers goed voor versnelling van netwerken en bestaande initiatieven in de regio (iemand spreekt van ‘versnellingsgeld’). Hoewel de inhoud van lopende (dan wel te starten) projecten en initiatieven niet wezenlijk hoeft te veranderen, gaat de implementatie ervan nu wel degelijk sneller:

*“Zonder Samen Regionaal Sterk was dit waarschijnlijk ook tot stand gekomen, maar nu versneld. En nu staat en blijft het op de agenda.” (deelnemer stakeholdersessie)*

De versnelling heeft uiteindelijk alles te maken met de financiering die via het programma vrijkomt:

*“Als je verandering wilt, kan het geen kwaad om hier middelen voor vrij te maken. We hebben het al druk zat.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Werkgevers kunnen dit niet zelf bekostigen, gezamenlijk kan dat beter. Door de subsidie en door dit samen te doen, gebeurt het wel. Anders gebeurt er te weinig, zeker in de kleinere instellingen.” (deelnemer stakeholdersessie)*

Iemand anders zegt in dit verband:

*“Zonder financiering gaan organisaties niet samenwerken, alle organisaties worstelen meer of minder om het hoofd boven water te houden, ook door ziekteverzuim. Dan is wat extra ruimte wel relevant.” (deelnemer stakeholdersessie)*

Samenwerking, verbinding en versnelling lijken de centrale opbrengsten die de deelnemers associëren met het beleidsprogramma Samen Regionaal Sterk. Het programma heeft hiermee toegevoegde waarde, hoewel geen van de deelnemers hier een exacte uitspraak over wil of kan doen. Ze beschrijven eerder hoe een beleidsprogramma als Samen Regionaal Sterk in een groter verband verschil maakt:

*“Alles wat we uiteindelijk zien in de regio, is een optelsom van regelingen.” (deelnemer stakeholdersessie)*

Een beleidsprogramma als Samen Regionaal Sterk doet er dus toe, er zijn praktisch geen stakeholders te vinden die dit relativeren. Tegelijkertijd laat de precieze impact zich lastig isoleren.

## **3.2 LEERPUNTEN: AANDACHTSPUNTEN OP KORTE TERMIJN**

Naast een discussie over de ervaren effecten van het beleidsprogramma, kwamen tijdens de stakeholdersessies ook concrete leerpunten ter sprake. Het gaat hierbij nadrukkelijk om aandachtspunten die op korte termijn (mogelijk) om ‘actie’ vragen, voor zover niet reeds in gang gezet.

### ***Bij een paar WGO's wordt meer actiegerichtheid en aansluiting op de praktijk gevraagd***

In een paar regio's wordt aandacht gevraagd voor actie in plaats van praten en overleggen, en daar zou de WGO een belangrijke rol in kunnen hebben:

*“Op dit moment wordt er op regionaal niveau vooral veel besproken en weinig gedaan. Er worden weinig besluiten genomen, en weinig actie ondernomen.” (deelnemer stakeholdersessie) en “Iedereen kent elkaar, maar er is niemand die een besluit neemt op regionaal niveau.” (aangevuld door een andere deelnemer aan dezelfde stakeholdersessie)*

*“We zien liever dat onze werkgeversorganisatie juist meer en een actievere rol oppakt, en dus niet gaat afbouwen.” (deelnemer stakeholdersessie)*

In een andere regio wordt juist gewezen op de actiegerichtheid van het netwerk:

*“We worden op bepaalde thema’s aan elkaar verbonden en daar komen ook acties uit, het blijft niet alleen bij praten.” (deelnemer stakeholdersessie).*

In dit verband wordt ook wel gewezen op het feit dat er in regio’s zowel netwerken op bestuursniveau als op HR/implementatieniveau bestaan, hetgeen zeker een pré is, maar de laatstgenoemde partijen krijgen helaas niet altijd het fiat en vertrouwen om de toezeggingen door de bestuurders ook daadwerkelijk in gang te zetten.

Soms wordt ook verwezen naar de ervaren ‘mismatch’ tussen de beleidswereld en het praktijkveld:

*“Er wordt meestal te veel in bestuurlijke taal gesproken, in plaats van gedacht vanuit praktijkgerichte interventies.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Ik denk dat onze werkgeversorganisatie nog wel wat meer aangehaakt mag blijven bij de praktijk. Zodra er iets is ontwikkeld trekken ze zich snel terug. Dan ben je afhankelijk van de kracht en situaties van de zorgorganisaties.” (deelnemer stakeholdersessie)*

#### **Thema’s SRS vasthouden met meer nadruk op het behouden en ontwikkelen van personeel...**

De stakeholders geven aan dat er geen thema’s binnen het programma zijn, die in de toekomst mogen verdwijnen. De thema’s zijn herkenbaar en relevant. Er is volgens velen op korte termijn wel een accentverschuiving gewenst naar het behouden en verder ontwikkelen van personeel. Deze ontwikkeling is al gaande, maar zal naar verwachting aan urgentie winnen door een verdere toename van de personeelskrapte:

*“Meer aandacht voor het behoud van zittende werknemers. Dat mag meer aan bod komen. (...) exitgesprekken zijn hierbij van belang.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Niet langer hameren op instroom. Dat er een tekort is, is nu wel duidelijk.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“De markt is nu langzaam maar zeker afgeroomd.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Je kunt wel mensen binnen hengelen, maar als de achterdeur open staat.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Ik vind personeelsbehoud - en daar hoort opleiden ook bij - veel belangrijker dan de instroom. Heb je tevreden medewerkers, dan komen de mensen vanzelf. Wij hebben bijna nooit problemen om vacatures in te vullen.” (deelnemer stakeholdersessie)*

Hoewel personeelsbehoud al één van de pijlers binnen het programma is, zijn de stakeholders van mening dat extra aandacht nodig is. Deze geluiden zijn ook sterk hoorbaar bij de geïnterviewde directeur-bestuurders van de regionale werkgeversorganisaties. Onder personeelsbehoud valt ook de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De krapte op de arbeidsmarkt is niet alleen op te lossen met het werven van meer personeel, maar misschien wel vooral door net ingestroomde en bestaande werknemers te behouden via ‘goed werkgeverschap’. De volgende citaten illustreren dat:

*“Zorginstellingen moeten een betere werkgever worden, volwassen organisaties. (...) Biedt perspectief aan je werknemers, creëer een wij-gevoel.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Meer aandacht voor personeelsbehoud en imagobevordering is belangrijk, minder potjes en regeldruk en leg vertrouwen neer bij de uitvoering. En werk niet vanuit wat niet kan, maar vanuit wat wel kan en beloon medewerkers. Dat heeft weer alles te maken met goed werkgeverschap.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Er is een onderzoek gedaan naar de werkbeleving van zorgpersoneel en daaruit kwam naar voren dat de onderwerpen persoonlijke ontwikkeling en een leidinggevende die je hierbij ondersteunt en het gesprek aangaat, hoger op de agenda mag komen.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*"Het regionaal leiderschapsprogramma staat goed in de steigers en draait om de ontwikkeling van leidinggevend in de regio, die van groot belang zijn bij het tegengaan van uitstroom." (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie) en "Het leiderschapsprogramma draagt bij aan het aanpakken van het verloop en het verzuim van medewerkers binnen jouw organisatie. Het geeft een kwalitatieve verbetering in de organisatie, je versterkt het werkplezier en verbetert het werkklimaat" (respondent online enquête)*

### **... en een roep om andere vormen van begeleiding bij stage en instroom**

Hiermee samenhangend wijzen verschillende stakeholders ook op het gebrek aan voldoende begeleidingscapaciteit op de werkvloer, hetgeen het stage lopen en de instroom van nieuw personeel bij zorg- en welzijnsorganisaties vermoeilijkt. Hierdoor wordt er nog meer belang gegeven aan personeelsbehoud, en gezocht naar andere vormen van begeleiding. Dit leidt ertoe dat verschillende werkgeversorganisaties en zorginstellingen experimenteren met andere stagevormen en manieren om instromers te begeleiden, en deze inzichten ook uitwisselen. Er is dus een wens voor vernieuwende vormen van begeleiding, zoals ook blijkt uit de volgende uitspraken:

*"De begeleidingscapaciteit voor stages op de werkvloer blijft een knelpunt. We moeten toe naar andere vormen van begeleiding." (deelnemer stakeholdersessie)*

*"De werkgeversorganisatie zet de thema's behoud en anders begeleiden overigens wel op de agenda. Ook innovatie. Bestuurders zetten het ook op de agenda maar de zorginstellingen moeten het zelf doen. Daar heeft de werkgeversorganisatie geen invloed op." (deelnemer stakeholdersessie)*

*"Er is genoeg interesse om in de zorg te werken, ook zij-instroom (gaat om kleine aantallen). Het probleem is de begeleiding bij instroom." (deelnemer stakeholdersessie)*

### **Meer nadruk op onbenut arbeidspotentieel**

Toch ziet een aantal stakeholders met name rond nieuwe groepen statushouders en de (langdurig) werklozen nog altijd mogelijkheden om de instroom van personeel te vergroten. Sommige deelnemers spreken over 'inclusief ondernemen', terwijl anderen het in het algemeen hebben over het werven van kwetsbare groepen. De sector zorg en welzijn heeft in hun beleving behoefte aan (nog) meer aandacht voor groepen mensen die op het eerste gezicht wat verder afstaan van zorgberoepen:

*"We kunnen dichterbij werven, mensen met een uitkering, deeltijdwerkers en nuggers. Ook de groep statushouders hoort hierbij. Dat besef is er steeds meer, maar is nog niet bij iedere manager ingedaald. (...) ja, er mag best wat meer bestuurlijk commitment ontstaan." (deelnemer stakeholdersessie)*

*"De vijver wordt leger en leger (...) dan kun je een paar dingen doen (...) waaronder de mensen die langdurig aan de kant staan meer naar binnen krijgen. Dat laatste valt niet mee, maar is wel steeds belangrijker. Niet iedere organisatie kan en wil die rol pakken, maar dat zal toch meer moeten. Via functiedifferentiatie, job carving dat soort dingen. En door bijvoorbeeld keer op keer te delen welke organisaties wel doorpakken." (deelnemer stakeholdersessie)*

De voorgestelde accentverschuiving en de inpassing van onbenut arbeidspotentieel betekent geen grootschalige ingreep in het beleidsprogramma. Op dit terrein zijn in de regio's al diverse pilots uitgevoerd. Het is eerder het sterker benadrukken van een aantal bestaande thema's.

### **Meer nadruk op imagoverbetering zorg en welzijn**

Om de instroom van 'verborgen' groepen op de arbeidsmarkt te benadrukken én om mensen enthousiast te houden om in zorg en welzijn te blijven werken, wordt in een kleiner aantal gevallen tevens meer aandacht gevraagd voor het imago van de sector. Imagocampagnes waarin op positieve wijze wordt aangegeven waarom het werken in zorg en welzijn tot de verbeelding spreekt, vraagt meer aandacht zeker na de wat negatieve beelden die zijn ontstaan tijdens de coronatijd ('zwaar werk'). Anderen wijzen op een betere inhoudelijke uitleg over de loopbaanmogelijkheden in de zorg, maar vaker wordt er gewezen op de uitstraling van zorgberoepen naar de buitenwereld:

*“Meer aandacht mag ook uitgaan naar imagobevordering. Dat doet de sector te weinig. Laat zien dat werken in de zorg niet alleen zwaar is, maar ook leuk! Maak het sexy.” (deelnemer stakeholdersessie)*

Nadruk op personeelsbehoud (en het aanpalende aspect duurzame inzetbaarheid), aandacht voor het onbenut arbeidspotentieel en imagoverbetering in de sector zorg en welzijn, kwamen meerdere keren aan de orde tijdens de stakeholdersessies. In mindere mate werden andere punten benoemd, zoals interregionaal leren en kennisdeling. Dit laatste punt kwam ook een aantal keren ter sprake tijdens de gesprekken met de directeur-bestuurders van de werkgeversorganisaties. Tegelijkertijd werd in meerdere gevallen óók het context-specifieke karakter van de arbeidsmarkt vraagstukken in zorg en welzijn benoemd (“Blauwdrukken zijn er niet”), waardoor kennisoverdracht van meer lokale praktijken mogelijk complex is.

***In online enquête wordt ook gevraagd om meer aandacht voor behoud en duurzame inzetbaarheid en daarnaast om samenwerking/netwerken op allerlei dimensies***

In de online enquête onder zorg- en welzijnsinstellingen is via een open vraag aan alle 301 respondenten gevraagd welk thema hun regionale werkgeversvereniging het komende jaar meer aandacht zou moeten geven. Tabel 3.1 presenteert de thema's die in verschillende bewoordingen door 7 of meer respondenten genoemd zijn. Daarbij staat het thema behoud en duurzame inzetbaarheid van personeel met stip bovenaan (circa 40x genoemd), gevolgd door samenwerking en netwerken (circa 30x genoemd). De vraag om meer aandacht voor behoud en duurzame inzetbaarheid komt overeen met de boodschap die uit de stakeholdersessies en de interviews met directeur-bestuurders van de WGO's is opgehaald.

Thema's als (zij)instroom, flexibel opleiden en onderwijs, het imago van de zorg, en innovatie, zorgtechnologie en digitalisering zijn door 10-20 personen genoemd. Tot slot wordt ook aandacht gevraagd voor de opkomst van het aantal ZPP'ers en hoe hier mee om te gaan (7x genoemd). Meer aandacht voor het imago van de zorg is door de stakeholders ook genoemd (zie hierboven), en de thema's zorgtechnologie, en flexibel opleiden en onderwijs zijn ook door de stakeholders genoemd als aandachtspunten voor de toekomst (zie hieronder in paragraaf 3.3).

**Tabel 3.1 Het thema dat de werkgeversvereniging het komende jaar meer aandacht moet geven**

| <i>Thema's die het komende jaar meer aandacht moeten krijgen (N=204*)</i>                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Eerste bullet is circa 40x genoemd, tweede bullet circa 30x, laatste bullet 7x, en de rest is 10-20x genoemd</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behoud of duurzame inzetbaarheid</li> <li>• Samenwerking/netwerken (in de regio, tussen zorginstellingen, met aanpalende branches en regio's, met andere stakeholders)</li> <li>• (Zij)instroom in de zorg en het zorgonderwijs</li> <li>• Flexibel opleiden en onderwijs (modulair, competentiegericht)</li> <li>• Het imago van de zorg</li> <li>• Innovatie, zorgtechnologie en digitalisering</li> <li>• Terugdringen ZZP'ers, hoe om te gaan met ZZP'ers</li> </ul> |

*Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties.*

*\*Aan de 301 respondenten van de enquête is gevraagd welk thema de regionale WGO volgens hen het komende jaar meer aandacht moet geven.*

### 3.3 DE TOEKOMST: AANDACHTSPUNTEN OP MIDDELLANGE TERMIJN

Naast de genoemde wensen voor accentverschuiving op korte termijn, is tegen het einde van iedere stakeholdersessie ook stil gestaan bij de perspectieven op de toekomst. Aangezien deze punten van strategisch belang kunnen zijn voor de toekomst van zorg en welzijn, betrekken we in deze paragraaf nadrukkelijk ook de inzichten van de geïnterviewde directeur-bestuurders van de werkgeversorganisaties, om op die manier een zo'n volledig mogelijk beeld te schetsen.

Dat de regionale werkgeversorganisaties – of een deel daarvan – hier al mee bezig is, wordt duidelijk uit de volgende uitspraken:

*“We hebben er in de arbeidsmarktrapportages voor gekozen niet het toekomstige personeelstekort te presenteren maar de 'zorgkloof'. Deze zorgkloof is de zorgvraag waar niet aan voldaan kan worden in 2040. (...) Enerzijds moet men zich ervan bewust worden dat een deel van de zorgvraag vanuit de informele netwerken gehaald moet gaan worden en tegelijkertijd kunnen we met innovaties nog een efficiencywinst behalen. Dit is uiteindelijk een bestuurlijke opgave die we met elkaar moeten gaan oplossen, deze opgave overstijgt de zorg en de arbeidsmarkt; we moeten een transitie maken naar een nieuw zorgmodel waar er minder uren naar de zorg gaan.” (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)*

*“Het vooruit kijken komt via werkgeversorganisatie gelukkig van de grond want in de zorgsector is zoveel sprake van de waan van de dag. De lange termijnvisie hebben we doordat we het samen doen, en op allerlei niveaus overleggen. We versterken elkaar.” (deelnemer stakeholdersessie)*

### Gebruik van zorgtechnologie

De laatste jaren staat het thema zorgtechnologie - als een van de oplossingen om met de toenemende zorgvraag om te kunnen gaan - steeds meer in de belangstelling. De aandacht van de stakeholders richt zich ook op dit specifieke thema. Ze merken op dat het innoveren en experimenteren met zorgtechnologie (nog) hoger op de agenda mag. Het vermogen van zorgorganisaties en haar medewerkers om de mogelijkheden en het werken met zorgtechnologie te beoordelen en te absorberen, kan verbeterd worden. Dit is een eerste aandachtspunt, die de waan van de dag overstijgt:

*“We denken er in de regio steeds meer over na, dat zie ik wel. De periode nadert dat er meer met zorgtechnologie gebeurt, maar het is voor iedereen nog zoeken. Hebben we de juiste mensen, willen cliënten dit en wat vraagt het voor investering?” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Innovatie valt wat tegen. (...) er kan veel hoor, van platte tech tot high tech. Misschien is het te duur, misschien hebben zorgmedewerkers hun vraagtekens? Ik weet het niet. Cliënten staan er niet negatief tegenover. Of het nu de slimme medicijndoos is of hulp bij het wassen en aankleden. Zeker in dat laatste geval krijgen cliënten meer zelfrespect, want het is heel wat om dit door een ander te laten doen.” (deelnemer stakeholdersessie)*

Meerdere directeur-bestuurders van de regionale werkgeversorganisaties onderschrijven de noodzaak van een intensievere inzet van zorgtechnologie, hoewel dit niet vanzelf gaat:

*“Er is zoveel mogelijk, maar mensen moeten er nog meer de waarde van gaan inzien (...) de adoptie van zorgtechnologie kan en moet nog beter. We verwijzen onze leden naar wat er al is, gaan op zoek naar nieuwe voorbeelden en delen dit met elkaar.” (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)*

De inzet van nieuwe technologie is van belang voor de sector zorg en welzijn, maar het vraagt naast ‘technische vernieuwingen’ ook om ‘sociale innovatie’ binnen zorgorganisaties. Naast het financiële investeringsvraagstuk, moet het werk veelal ook anders georganiseerd worden en moeten leidinggevenden en medewerkers de gevraagde vaardigheden hebben om met de nieuwe technologie om te kunnen gaan. Het is dus ook (of misschien wel juist) een investeringsvraagstuk in het potentieel van medewerkers. De online enquête liet zien dat een deel van de zorg- en welzijnsinstellingen al daadwerkelijk heeft bereikt dat medewerkers digitaal vaardiger zijn geworden en/of zich verandervaardigheden hebben eigen gemaakt.

### Het belang van flexibel onderwijs: ‘skills’ gerichte opleidingen

Een andere kans tot een hogere en andere instroom in zorg en welzijn heeft te maken met het aanbod van flexibel onderwijs. Volgens de stakeholders komt flexibel onderwijs steeds beter van de grond, maar is blijvende aandacht wenselijk. Denk bijvoorbeeld aan het aanbod van flexibel en modulair onderwijs, zoals leereenheden voor zij-instromers, de voorschakeltrajecten en de mbo-certificaten in de zorg voor volwassenen. De deelnemers spreken onder meer de wens uit om behaalde certificaten nog beter te kunnen stapelen, niveau2-opleidingen een betere plek te geven in het werkveld, en nog breder en interprofessioneel

op te leiden (zie bijvoorbeeld initiatieven als de Zorgacademie), waardoor mensen makkelijker kunnen instromen en kunnen switchen tussen sectoren. Hoewel er al behoorlijk wat stappen zijn gezet, lijken de reacties van de stakeholders vooral te wijzen op een versnelling van het ‘loopvermogen’ en een blijvende aandacht voor de aansluiting tussen de wensen van potentiële zorgmedewerkers en zorgorganisaties:

*“De arbeidsmarkt beweegt en digitaliseert. Daarom maken we snel stappen rond het ‘gepersonaliseerd leren’.*

*Dit houdt in dat grenzen tussen werken en leren vervagen en je ook meer modulair gaat opleiden (...) dit betekent niet langer ouderwets een lesprogramma afwerken, maar werken met modules en landelijk erkende mbo-deelcertificaten, waardoor het onderwijs en mensen in beweging blijven.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Niveau 2 opleidingen worden over het algemeen niet goed meegenomen binnen stagemogelijkheden en structuren binnen organisaties. Er ligt veel focus op niveau 3 en 4.” (deelnemer stakeholdersessie)*

In de toekomst kan er ook meer een dwarsverband worden gelegd tussen het huidige ‘skills gerichte denken’ op de arbeidsmarkt en de manier waarop het onderwijs hier vervolgens op in kan spelen. Met andere woorden, wanneer duidelijk is welke ‘mismatch’ er is tussen gevraagde en aanwezige skills, kan het onderwijsveld de mismatch verkleinen via een flexibel onderwijsaanbod en de overstap zo vergroten van een situatie van inactiviteit of van een krimpberoep naar een ‘kansberoep’ in zorg en welzijn.

Wanneer er een flexibel onderwijsstelsel ontstaat en werkgevers werven op basis van ‘skills’ in plaats van diploma’s, wordt het volgens sommige van de geïnterviewde directeur-bestuurders van de WGO’s ook aantrekkelijker om op regionaal niveau een kwaliteitsslag te maken in de uitwisseling van mensen (denk hierbij aan de ontwikkeling van regionaal werkgeverschap):

*“Laat functies en cao’s los en biedt regionale arbeidscontracten aan. Dat doen we via het samenwerkingsverband ‘de Werkgeverij’. Het is uitgeroepen tot één van de grotere innovaties in de sector. Het doel is om via detachering te rouleren tussen aangesloten werkgevers in de regio. En op basis van competenties. Het grotere doel is om zo te komen tot een nieuwe vorm van collectief werkgeverschap in zorg en welzijn. Echt tof en het sluit ook aan bij het ‘skills gericht’ denken.” (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)*

*“Wij hebben functies gecreëerd voor mensen zonder zorgdiploma. Voor functies op het gebied van zorgondersteuning; het raakvlak tussen zorg en welzijn. En op die manier kunnen mensen dan in kleine stapjes mogelijk weer doorgroeien.” (deelnemer stakeholdersessie)*

Er bestaat niet één oplossing om met de uitdagingen in de sector zorg en welzijn om te gaan. Maar verschillende stakeholders en de directeur-bestuurders geven in ieder geval aan dat naast aandacht voor flexibel onderwijs en zorgtechnologie, ook een ander pad moet worden bewandeld: het anders denken over zorgverlening in de toekomst.

### **Anders organiseren van de zorg: nadruk op preventie**

Een fundamenteel punt van aandacht heeft te maken met hoe het werk in de zorg anders georganiseerd kan worden. Dit gaat verder dan innovatieve technische oplossingen of een ander type onderwijsaanbod, en richt zich ook op preventie en gezondheid:

*“Zorg dat mensen niet ziek worden door ze na te laten denken over de toekomst, hoe ze zelf regie kunnen nemen en je je leven in gaat richten (...) dit gaat om preventie, het is de omslag van niet zorgen voor, maar zorgen dat.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Hoe houden we de mensen uit de zorg en hoe geven we de zorg in de toekomst vorm?” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“We gaan van het medische naar het sociaal-preventieve denken. Van buiten de zorg moet worden meegekeken en meegedacht, anders redden we het niet en is de zorgvraag straks te groot. Anders kijken dus. Maar dat is een maatschappelijk vraagstuk. Vanuit de regio kun je agenderen, verder niet.” (deelnemer stakeholdersessie)*

Veel van de geïnterviewde directeur-bestuurders van de WGO's bevestigen het (stijgende) belang van aandacht voor de meer strategische opgaven van de toekomst:

*"Analoog aan de aanpak van Shell, kun je denken aan wat doe je wanneer je het moet doen met 10-20-30% minder personeel? Stel je voor dat dit gebeurt, hoe organiseer je dan de zorgvraag binnen je organisatie?"*  
(directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)

*"Hoe ziet de zorg en de medewerker er in 2030 uit? Met de 3D print brengen we in beeld op welke wijze we de gezondheidszorg van burgers moeten organiseren in de toekomst, en wat dit vraagt van inwoners en van de zorgprofessionals van de toekomst."* (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)

*"Wat ik wel zie gebeuren is dat we nog meer de strategische componenten willen benoemen, zoals verwoordt door de Commissie Werken in de Zorg. Dat betekent naast het 'doe-karakter', zoals we nu hebben en wat we blijven doen, nog meer stilstaan bij het kennisdeel."* (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)

*"Met Samen Regionaal Sterk helpen we organisaties via activiteiten een beetje voor te bereiden op een nieuwe toekomst, maar het echte vraagstuk heeft uiteindelijk te maken met een nieuwe manier van organiseren in de zorg. Dat je meer aan preventie moet doen of als samenleving zegt van: dit kunnen we nog wel en dat niet."* (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)

Anderen geven eveneens aan dat veranderingen moeten:

*"We moeten veel meer inzetten op arbeidsinnovatie, de zorg moet drastisch anders, we moeten een transformatie in gang zetten. Dé toegevoegde waarde van onze organisatie zou daar moeten liggen. Op anders werken, anders leren, anders organiseren."* (directeur-bestuurder regionale werkgeversorganisatie)

*"De zorg heeft vooral behoefte aan een andere manier van organiseren. Dat we met elkaar de discussie aangaan wat kan iemand zelf, wat kan de omgeving, denk aan mantelzorgers en wat kan de zorgsector. Dat heeft met de verwachtingen van burgers te maken. (...) En ik denk dat we wat wegmoeten van het medische denken, richting welzijn."* (deelnemer stakeholdersessie)

Bovenstaande citaten laten (ook) zien dat het anders organiseren en denken over de zorg feitelijk een landelijk (maatschappelijk) vraagstuk is. Het is de vraag of dit thema zich daarom gemakkelijk laat inpassen in een subsidieprogramma als Samen Regionaal Sterk. Mogelijk dat daar ook meer specifieke aandacht en budget voor nodig is. Aan de andere kant kunnen regio's (interregionaal) ideeën ophalen, deze bundelen en vervolgens communiceren via de basispijler 'informatie, communicatie en netwerkbeheer'. Het thema staat in ieder geval prominent op het netvlies van de gesproken deelnemers aan de stakeholdersessies en de directeur-bestuurders van de werkgeversorganisaties.

### **Ruim drie kwart in online enquête ziet een rol weggelegd voor de WGO in de benodigde transitie in de zorg**

Ook in de online enquête onder zorg- en welzijnsinstellingen is de toekomst aan de orde gekomen en wel in een vraag over de zorgtransitie. Door de vergrijzing zal de zorgvraag in de toekomst immers enorm toenemen. Tegelijkertijd neemt de beroepsbevolking af, waardoor het personeelstekort nog groter wordt dan tot nu toe. Dit maakt dat een transitie in de zorg noodzakelijk is om de toekomstige zorg betaalbaar en van kwalitatief hoog niveau te houden: de zorg zal wezenlijk anders georganiseerd moeten worden. Ruim drie kwart (78%) van de ondervraagde zorg- en welzijnsinstellingen ziet daarbij een rol weggelegd voor de werkgeversorganisatie. De mate waarin men bij de zorgtransitie een rol ziet weggelegd voor de werkgeversorganisatie neemt toe naarmate de zorg- of welzijnsinstelling meer betrokken is bij de werkgeverorganisatie.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Van de groep actieve participanten ziet 92% een rol weggelegd voor de WGO in de zorgtransitie, onder de groep met regelmatig contact ziet 82% dat, gevolgd door de groep die af en toe contact heeft (72%), en de groep die alleen informatie ontvangt (48%).

Hoe kleiner de omvang van de zorg- of welzijnsinstelling hoe meer aangegeven wordt dat ze niet weten of er een rol voor de WGO is weggelegd. Als daarvoor gecorrigeerd wordt dan verschillen de antwoorden niet zoveel tussen de grootteklassen.

Hierbij lijkt een nog meer visionaire, vooruitlopende en trekkende rol wellicht noodzakelijker dan tot nu toe het geval was, maar is dat ook wat men wil? In de enquête is gevraagd welke rol men de werkgeversorganisatie in de benodigde zorgtransitie liefst ziet vervullen.

### *Men ziet de werkgeversorganisatie grotendeels de bestaande rollen vervullen voor deze zorgtransitie...*

Via een open antwoord konden de respondenten aan de online enquête die de regionale werkgeversorganisatie een rol toedichten bij de benodigde zorgtransitie aangeven welke rol zij daarbij voor ogen hebben. Een groot deel heeft dit ingevuld. Zie tabel 3.2 voor een synthese van de gegeven antwoorden. Daaruit blijkt dat de zorg- en welzijnsinstellingen grotendeels vragen om de invulling van de bestaande rollen door de regionale werkgeversorganisaties: trekken, aanjagen en verbinden; adviseren, faciliteren en ondersteunen; kennisdelen van goede voorbeelden; stimuleren en promoten van innovaties/technologieën/digitalisering; en iets minder vaak genoemd is de gewenste ondersteuning bij subsidietrajecten. Bij de genoemde een na laatste rol lijkt wel een grotere rol gewenst wat betreft het echte aanjagen van innovatie en vernieuwingen.

**Tabel 3.2 Rol voor de regionale WGO in de transitie in de zorg**

| Aantal respondenten dat een rol ziet weggelegd voor de regionale WGO in de benodigde transitie in de zorg <sup>19</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |     |                  |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------|--------|
| Ja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Nee | Dat weet ik niet | Totaal |
| 234                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 16  | 51               | 301    |
| <i>Het soort rol dat zorg- en welzijnsorganisaties voor de WGO zien weggelegd (N=188*)</i><br><i>De eerste bullet kwam (ruim) meer dan 20 keer voor, de volgende (ruim) meer dan 10 keer; de laatste vijf keer</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |                  |        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Trekkende, aanjagende, en verbindende rol in samenwerking (tussen zorgorganisaties, tussen het bredere speelveld, ontschotten)</li> <li>Adviserende, faciliterende en ondersteunende rol voor de zorginstelling (vergeet daarbij de kleine instelling niet)</li> <li>Delen van navolgbare ideeën of oplossingen (informerende, inspireren en kennis delen)</li> <li>Lobby voor grote thema's op landelijke en regionale tafels ("duurzame reductie van zorgconsumptie", "transitie naar participatiesamenleving", "minder bureaucratie zodat er meer tijd overblijft", "preventie in plaats van curatie", "Bekwaam is bevoegd")</li> <li>Stimuleren en promoten van innovaties, technologieën en digitalisering ("innovatie aanjagen", "opzetten en/of ondersteunen van pilots en experimenten")</li> <li>Ondersteuning bieden bij subsidietrajecten/financiering verkrijgen</li> </ul> |     |                  |        |

Bron: Online enquête onder aangesloten zorgwerkgevers bij de regionale werkgeversorganisaties.

\*Aan de 234 respondenten die een rol weggelegd zien voor de regionale WGO is gevraagd deze rol te omschrijven. Van de 234 respondenten hebben 188 respondenten deze rol omschreven.

### *... met een meer prominente rol voor de lobbyfunctie op de grote thema's van de toekomst*

Een rol die nog niet eerder prominent naar voren is gekomen betreft de lobbyfunctie van de regionale werkgeversorganisaties (en op landelijk niveau RegioPlus) op de grote thema's gelieerd aan de benodigde zorgtransitie. Men signaleert dat er in de Nederlandse samenleving en op de politieke en beleidstafels een en ander flink zal moeten veranderen, en daar zijn meer partijen voor nodig dan alleen de zorgnetwerken:

*"We moeten niet alleen de zorg maar ook de maatschappij voorbereiden op de komende veranderingen in de zorg." (deelnemer stakeholdersessie)*

*"Er is veel focus op de zorg maar mag ook meer op het welzijn, sociaal werk en maatschappelijke zorg komen. Een echt netwerk op welzijn is er nog niet. Sociale werkers kunnen in de toekomst wellicht taken van de*

<sup>19</sup> De transitie in de zorg is in de enquête geïntroduceerd met de volgende tekst: Door de vergrijzing zal de zorgvraag in de toekomst enorm toenemen. Tegelijkertijd neemt de beroepsbevolking af, waardoor het personeelstekort nog groter wordt. Dit maakt dat een transitie in de zorg noodzakelijk is om de toekomstige zorg betaalbaar en van kwalitatief hoog niveau te houden: de zorg zal wezenlijk anders georganiseerd moeten worden.

*zorgmedewerkers overnemen. Dan moet wel de BIG-registratie aangepast worden.” (deelnemer stakeholdersessie)*

Het gaat dan om issues zoals dat alle partijen - inclusief de burgers zelf - zich met zijn allen in moeten gaan zetten voor preventie en minder zorggebruik, dat de diploma-eisen minder hoog gesteld dienen te worden (ervaring telt ook; onbevoegd is niet onbekwaam), en dat ingezet moet worden op minder administratieve lasten en verantwoording zodat zorgpersoneel meer tijd heeft om zorg te verlenen.

*“Minder programma’s graag en houd de administratieve druk laag zou ik zeggen.” (deelnemer stakeholdersessie)*

*“Je moet je eindeloos verantwoorden (...) Laat het juist bij de professional, erken de deskundigheid.” (deelnemer stakeholdersessie)*

## BIJLAGE I RESPONS ONLINE ENQUÊTE

**Tabel I.1 Enquête respons naar zorg en welzijn branche**

| Branche                                                   | Aantal | Als percentage van het totaal |
|-----------------------------------------------------------|--------|-------------------------------|
| Ziekenhuizen                                              | 20     | 7%                            |
| Geestelijke gezondheidszorg (GGZ)                         | 23     | 8%                            |
| Gehandicaptenzorg                                         | 56     | 19%                           |
| Verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT)                 | 122    | 41%                           |
| Huisartsenzorg en gezondheidscentra                       | 12     | 4%                            |
| Sociaal werk, welzijn en maatschappelijke dienstverlening | 29     | 10%                           |
| Jeugdzorg                                                 | 17     | 6%                            |
| Kinderopvang                                              | 5      | 2%                            |
| Overige zorg en welzijn                                   | 17     | 6%                            |
| Totaal                                                    | 301    |                               |

**Tabel I.2 Enquête respons naar grootteklasse**

| Branche        | Aantal | Als percentage van totaal |
|----------------|--------|---------------------------|
| <50 fte        | 50     | 17%                       |
| 50-249 fte     | 76     | 25%                       |
| 250 - 1000 fte | 89     | 30%                       |
| >1000 fte      | 85     | 28%                       |
| Onbekend       | 1      | 0%                        |
| Totaal         | 301    |                           |

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van RegioPlus.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal in dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV.