

Werkplan 2012



WGV

Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Oost-Nederland

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Programmalijn strategie en beleidsontwikkeling	4
Arbeidsmarktverkenning	4
Bewustwording noodzaak strategisch HRM-beleid	4
Regionale afstemming en samenwerking	4
2. Programmalijn werven met beleid	6
Open Dag	6
Voorlichting	6
Recruitment en mobiliteitsnetwerken	6
Doelgroepgerichte activiteiten	7
Werving	8
Herplaatsing	9
3. Programmalijn aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	10
Instroom en BPV-coördinatie	10
Opleidingsnetwerken	10
Vernieuwing vmbo-mbo-hbo	10
Leven-lang-leren	11
Competentievoorraad	11
4. Programmalijn vitaliteit en inzetbaarheid	13
Vitale medewerkers in een vitale sector	13
Gezond en Zeker	13
AVR-netwerken	13
Boeien en binden	14
5. Programmalijn anders werken, effectiever werken	15
Werk en mantelzorg	15
Innovatienetwerken	15
Personele snelweg	16
Regiopool	16
Meedoen en meewerken	16
Collectieve inkoop	17
6. Bureauorganisatie	18
Bestuur en directie	18
Bureauorganisatie	18
Formatie	18
Organisatieontwikkeling	19
Overleg	19
Huisvesting	20
7. Kosten en baten	21
Kosten	21
Baten	21

Voorwoord

Het strategisch beleidsplan 2012-2015 is het kader waarbinnen de vereniging komende jaren haar activiteiten wil ontwikkelen. Deze activiteiten zijn in een vijftal programmalijnen geclusterd.

Het voorliggende werkplan 2012 is de vertaling vanuit het beleidsplan naar alle werkzaamheden en activiteiten die de vereniging in 2012 wil ontplooiën. Alle werkzaamheden en activiteiten zijn onder één van de vijf programmalijnen geschaard.

Extra activiteiten worden, wanneer zij niet samenhangen met de uitvoering van één van de bestaande projecten, als nieuw project gedefinieerd. Daarbij moet dan ook duidelijk worden op welke wijze de bekostiging ervan kan worden gerealiseerd.

Programmalijnen:

1. Strategisch en beleidsontwikkeling
2. Werven met beleid
3. Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt
4. Vitaliteit en inzetbaarheid
5. Anders werken, effectiever werken

Het werkplan wordt afgesloten met een hoofdstuk over de interne organisatie en een hoofdstuk waarin de kosten en baten zijn aangegeven.

1. Programmatisch strategie en beleidsontwikkeling

Arbeidsmarktverkenning

In 2012 wordt een regionale arbeidsmarktverkenning uitgevoerd met deelrapportages voor Twente, de Achterhoek, IJssel-Vecht, Stedendriehoek en Noordwest- Veluwe. Het proces wordt extern ondersteund door Foole Consult. Naast het standaardscenario waarmee afgelopen jaren is gerekend, vindt ditmaal ook een doorrekening plaats van de consequenties van een aantal meer extreme scenario's. Geplande afronding: medio 2012.

Bewustwording noodzaak strategisch HRM-beleid

Om instellingen te stimuleren een strategisch HRM-beleidsplan te ontwikkelen wordt een leergang georganiseerd. Het eindresultaat moet een strategisch HRM-beleidsplan zijn dat op de individuele deelnemers toegesneden is.

Doel 2012: ten minste 10 deelnemende instellingen

Voor zover instellingen nog niet toe zijn aan een integrale aanpak, biedt de vereniging ook een aantal, al dan niet in eigen beheer in te zetten, ondersteunende instrumenten die van belang zijn om op deelthema's beleid te kunnen bepalen. Daarbij gaat het om:

- De inzet van rekeninstrumenten voor het bepalen van de gewenste BPV-capaciteit.
- De ontsluiting van PGGM-data om inzicht te geven in de verschuivingen in de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand van instellingen.
- De toepassing van de werkvermogensmonitor om zicht te krijgen op de uitvalsrisico's van medewerkers en input te krijgen voor het gezondheids-/inzetbaarheidsbeleid.
- Toepassing van vragenlijsten om zicht te krijgen op knelpunten in de combinatie werk en mantelzorg en om daar vervolgens ook beleid op te kunnen ontwikkelen.
- De inzet van Vernet om de ontwikkeling van het ziekteverzuim te kunnen volgen en te kunnen benchmarken.
- De inzet van het, door IJsselvliet, ontwikkelde systeem waarbij instellingen HRM-informatie aanleveren en deze via een benchmark-rapport kunnen spiegelen aan vergelijkbare organisaties.
- De toepassing van ZorgFormat, waarbij instellingen (organisatiebreed of bij wijze van pilot in een aantal onderdelen) op basis van de (verwachte) zorgvraag komen tot een optimale inzet van medewerkers (juiste persoon, juiste plaats, juiste moment) rekening houdend met de beschikbare bekostiging.

Doel 2012: ten minste 50% van de instellingen met meer dan 250 medewerkers maakt gebruik van minimaal één van bovengenoemde instrumenten.

Juist de stap van de inzet van losse instrumenten naar een integrale aanpak is lastig. De vereniging wil daarom in 2012 een deel van de door RegioPlus voor de vereniging beschikbare ruimte voor de uitvoering van pilots inzetten voor de uitvoering van een pilot die gericht is op de bewustwording van het belang van strategisch HRM-beleid.

Regionale afstemming en samenwerking

Tot de programmatisch strategisch HRM-beleid behoort ook de rol van regionale belangenbehartiger. Het verkopen van het sectorale belang (voldoende en competente medewerkers) met het regionale belang (optimale arbeidsparticipatie, inschakeling arbeidsreserve, realisering economische groei, innovatie en dergelijke) biedt kansen. In 2012 wordt sterk geïnvesteerd in een verdere versterking van de relaties met de

lidinstellingen. Dit om de beschikbare kennis en informatie beter bij de diverse doelgroepen te krijgen, alsook om slagvaardiger te kunnen optreden wanneer kansen zich voordoen, of gemeenschappelijke actie wenselijk is. Binnen het verenigingsbureau worden hiertoe relatiebeheerders aangesteld. Het effect daarvan wordt eind 2012 via een klanttevredenheidsonderzoek gemeten. Primaire doelgroep: hoofden HRM en bestuurders van zorg- en welzijnsinstellingen in de regio. Ook in het externe krachtenveld wordt een verdere profilering van de vereniging wenselijk geacht. Daarbij gaat het om een intensivering van de contacten met de diverse Regionale Platforms (POWI, POA, RPA's), met de provincies Gelderland en Overijssel, contacten met andere bedrijfstakken, ondermeer via de diverse poortwachtercentra. Hoewel de contacten met het onderwijsveld weliswaar van groot belang zijn voor het strategisch arbeidsmarktbeleid van de sector, is ervoor gekozen dit in te vullen via de programmalijn aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Omdat de vereniging ook in landelijk opzicht bekend staat als een stabiele, toekomstgerichte, actieve organisatie wordt ook veelvuldig een beroep gedaan op het management van de vereniging om bij landelijke, veelal onder de vlag van RegioPlus georganiseerde, activiteiten een rol te spelen. Het kan daarbij gaan om overleg met landelijke brancheorganisaties, Ministeries (VWS, SZW, OCW) werknemersorganisaties, O&O-fondsen, UWV WERKbedrijf e.d. Het effect van de inspanningen op dit punt, is over het algemeen slechts indirect meetbaar: via bestuurlijke afstemming, gezamenlijke projecten, subsidietoekenningen e.d.

Om voor de vereniging zicht te krijgen op de naamsbekendheid, het imago en de waardering van externe stakeholders wordt eind 2012 een evaluatieonderzoek uitgevoerd. Daarmee wordt niet alleen teruggekeken, maar wordt ook input gehaald voor het in 2013 te voeren beleid.

2. Programmatisch werven met beleid

Open Dag

De werkgelegenheid in de sector zorg en welzijn neemt komende jaren, ondanks ombuigingen, bezuinigingen en stelselwijzigingen, per saldo toe. Dat betekent dat zowel rekening moet worden gehouden met uitbreidingsvraag, als de vervangingsvraag. De sector is momenteel verantwoordelijk voor bijna 1 op de 5-6 werkenden. De beroepsbevolking zal komende jaren niet verder toenemen. Daardoor heeft de sector een groot belang bij een positieve beeldvorming bij het brede publiek over het werk in deze bedrijfstak en de mogelijkheden die de sector biedt.

Daarom organiseert de vereniging al vele jaren jaarlijks de Open Dag Zorg. Dat zal ook in 2012 het geval zijn. Alleen de titel wordt gewijzigd in Open Dag van Zorg en Welzijn, om de verbreding van de vereniging en de toenemende raakvlakken tussen zorg en welzijn ook zichtbaar te maken. Op de 3^e zaterdag van maart zullen opnieuw veel instellingen hun deuren openen voor het brede publiek. De vereniging speelt een belangrijke rol bij de publiciteit rond deze Open Dag. Zo wordt een speciale bijlage verzorgd bij de TC Tubantia, De Stentor en De Gelderlander. Bij deze laatste krant gaat het om de edities in het werkgebied van de vereniging. Voor PR-functionarissen wordt een bijeenkomst georganiseerd om hen te ondersteunen bij de invulling van de Open Dag binnen hun instelling. Via promotiemateriaal en andere PR-uitingen wordt extra publiciteit gegeven aan deze dag.

Voor politici, afkomstig uit het werkgebied van de vereniging of bestuurlijk actief binnen het gebied, worden op deze zaterdag werkbezoeken aan instellingen georganiseerd.

Doelstelling: meer dan 75 deelnemende instellingen, meer dan 20.000 bezoekers, productie en verspreiding van 350.000 kranten van ten minste 24 pagina's. Ten minste 5 leden van de 1^e of 2^e Kamer; 10 leden van de Provinciale Staten en 15 wethouders bezoeken één of meerdere instellingen ter gelegenheid van de Open Dag van Zorg en Welzijn.

Voorlichting

De vereniging heeft via haar vacaturebank en jaarlijkse arbeidsmarktverkenningen goed zicht op de (te verwachten) baanopeningen in de regio en adviseert werkzoekenden op basis daarvan over hun kansen en mogelijkheden in de sector. Omdat de feitelijke selectie in handen blijft van de instellingen zelf, gaat het primair om een vorm van voorlichting. Dat kan de vorm krijgen van een advies aan werkzoekenden die zich willen inschrijven in de CV-bank, werkzoekenden die willen reageren op vacatures, of om meer algemene voorlichtingen over de kansen en mogelijkheden in de sector. In dat kader neemt de vereniging deel aan banenmarkten op de werkpleinen en wordt de deelname van de sector aan regionale banenbeurzen gecoördineerd.

Recruitment en mobiliteitsnetwerken

Op tactisch-operationeel niveau is de vereniging betrokken bij een groot aantal regionale overlegplatforms, specifiek opgezet om werkzoekenden, al dan niet met een uitkering van UWV of gemeente, via (maatwerk)trajecten te bemiddelen naar werk of een leerarbeidsovereenkomst in de sector. Omdat vraagsturing in toenemende mate het adagium is voor partijen die vanuit hun publieke opdracht werken aan optimale arbeidsdeelname, zijn de inspanningen van de vereniging op dit vlak ondergebracht in de programmatisch werven met beleid. De overlegtafels die op dit vlak worden voortgezet kunnen gezien worden als voortzetting van de servicepunten zorg en welzijn.

In 2012 wordt de samenwerking met de VHPG op het vlak van recruitment voortgezet. Dat houdt in dat de vereniging zich inspant om P&O-functionarissen, belast met werving,

via netwerken en voorlichtingsbijeenkomsten, te informeren over de mogelijkheden van de inzet van sociale media bij werving, alsook aandacht te vragen voor specifieke doelgroepen (generatiewerven c.q. inzet specifieke kanalen bij werving). Daartoe is, samen met externe partners, de workshop 'het nieuwe werven' ontwikkeld.

Doelstelling voor 2012: ten minste 10 lidinstellingen maken gebruik van dit aanbod (de workshop wordt bij de instelling zelf gehouden).

Via contacten met andere bedrijfstakken wil de vereniging ook bezien of via werk-naar-werk trajecten medewerkers uit andere sectoren toegeleid kunnen worden naar schaarstefuncties in de sector zorg en welzijn.

Doelgroepgerichte activiteiten

Onder de doelgroepgerichte activiteiten op het gebied van werving worden alle activiteiten gerekend die te maken hebben met de voorlichting aan scholieren over de mogelijkheden om al dan niet na een (vervolg)opleiding in de sector zorg en welzijn aan de slag te gaan.

Daarbij worden de volgende doelgroepen onderscheiden:

- **Jongeren die nog op school zitten**

Door middel van gastlessen, werkbezoeken aan instellingen en eventuele snuffelstages worden jongeren geïnformeerd over de diversiteit van de sector en de aard van het werk. Deze beroepsbeeldvorming moet ertoe leiden dat de studiekeuze van jongeren aansluit bij de behoeften in het werkveld en het arbeidsmarktperspectief mede bepalend wordt voor de uiteindelijke studiekeuze.

Doel: Eind 2012 laat 25% van de scholen in het voortgezet onderwijs in het werkgebied van de vereniging gastlessen verzorgen over beroepen en functies in de sector zorg en welzijn. 50% van de scholen geeft leerlingen via bezoeken aan instellingen een beter beeld van de sector. Er is een pilot afgerond over het voorlichten van basisschoolleerlingen in de Achterhoek (website gecombineerd met instellingscontact). Aan deze pilot hebben 10 basisscholen deelgenomen, elk met minimaal 1 klas (groep 7 en/of 8).

Voor de ontwikkeling van het brede beroepsoriëntatieprogramma wordt een beroep gedaan op subsidies van de provincies Gelderland en Overijssel.

- **Werkzoekenden**

Werkloos-werkzoekenden blijken meestal onvoldoende zicht te hebben op de sector zorg en welzijn. Dat kan tot gevolg hebben dat de uitval tijdens trajecten groter is dan dat het geval zou zijn wanneer juist, voorafgaand aan de start van het traject, in voorlichting en kennismaking zou zijn geïnvesteerd. Daarom zal de vereniging kennismakingsprogramma's organiseren die door gemeenten en UWV kunnen worden ingezet. Dit instrument kan ook worden ingezet om medewerkers uit andere sectoren een kijkje te geven in de bedrijfstak zorg en welzijn. Zowel in de marktsector, als in de publieke sector, zullen komende jaren door herstructurering medewerkers boventallig worden. De voorlichting en het kennismakingsprogramma moeten erin voorzien dat geïnteresseerden een afgewogen keuze kunnen maken.

In eerste instantie wordt prioriteit gegeven aan de organisatie van 'Wajong-tours' voor 100 kandidaten met een Wajong-uitkering. Daarbij gaat het om een intake, training (2 dagdelen), begeleiding bij ten minste 3 instellingsbezoeken, evaluatie en nazorg. Het doel is dat uiteindelijk ten minste 50% van de deelnemers hieraan een concreet gevolg geeft (opleiding, stage of werk). Al naar gelang de behoefte van andere partijen worden ook voor andere doelgroepen vergelijkbare programma's uitgerold.

Kennismaking en introductie worden de voorloper van een mogelijk toeleidingstraject. Dat houdt in dat de ervaring opgedaan met de adviesgesprekken in de brancheservicepunten, de gastlessen, vmbo Carrousel voor scholieren en de eerste Wajong-tours worden gecombineerd tot een doelgroepgericht introductieprogramma. Dit initiatief wordt bij RegioPlus ingediend als één van de drie pilots in het werkgebied van de vereniging.

De vereniging beschikt over de mogelijkheden om kandidaten te begeleiden via individuele re-integratie trajecten. Hiertoe kunnen met gemeenten en UWV WERKbedrijf afspraken worden gemaakt. De interne organisatie is hiervoor KIWA-gecertificeerd. De vereniging accepteert uitsluitend re-integratieopdrachten wanneer het gaat om toeleiding naar de eigen sector/lidinstellingen. Het succespercentage dient op zijn minst gelijk te zijn aan de gemiddelde score in de re-integratiebranche. Bij opdrachten voor derden worden marktconforme tarieven gehanteerd.

Werving

Onder het label ZorgSelect beschikt de vereniging over een vacaturebank en een CV-bank. Eind 2011 is de vernieuwde website, die het hele proces van vacaturemelding en publicatie ondersteunt, gereed. Het aantal bezoekers van de vacaturebank is in de afgelopen jaren gestaag gegroeid en ligt inmiddels boven de 1 miljoen per jaar. Verwacht wordt dat in 2012 in totaal zo'n 4.000 baanopeningen op de site gepubliceerd gaan worden. De vereniging biedt leden de keuze uit een betaling per losse vacaturemelding, of een pakket, waarbij voor een vast bedrag een onbeperkt aantal vacatures kan worden gemeld. Ongeveer 1/3 deel van de instellingen heeft voor deze 2^e optie gekozen. De vereniging stimuleert deze optie, omdat meer vacaturemeldingen bijdragen aan een hogere transparantie van de vacaturemarkt.

Ter versterking van de werving via de eigen website van de vereniging kan gebruik gemaakt worden van sociale media als LinkedIn, Hyves en Twitter. Met diverse commerciële vacaturesites zijn volume-afspraken gemaakt waardoor de tarieven aanzienlijk lager liggen. In 2012 zal bezien worden of het mogelijk is een community te vormen, bijvoorbeeld voor een bepaalde groep professionals, waarbij de vereniging als administrator optreedt. De instellingen zorgen voor 'content' zodat de groep onderling informatie kan uitwisselen. Zo'n platform kan door de vereniging ook gebruikt worden om vacatures bekend te maken.

Tenslotte kan er ook gebruik gemaakt worden van de mogelijkheid om advertenties te plaatsen in vakbladen of kranten. Ook hiervoor zijn volumeafspraken gemaakt, met een belangrijk kostenvoordeel voor de aangesloten leden.

De ervaring van de afgelopen jaren heeft laten zien dat ongeveer 10% van het aantal vacatures gemeld bij ZorgSelect, uiteindelijk na inzet van andere kanalen (krant, commerciële sites) wordt vervuld.

In 2012 zullen ook met landelijke bureaus, gespecialiseerd in de werving en selectie van hoger management, samenwerkingsafspraken worden gemaakt. Daarbij gaat het niet alleen om de werving, maar ook om de mogelijkheid assessments te laten uitvoeren. De vereniging beschikt ook zelf over de mogelijkheid kandidaten te testen.

Een belangrijk hulpmiddel is de CV-bank. Mensen die op zoek zijn naar (ander) werk in de sector kunnen zich in de CV-bank registreren. Om ervoor te zorgen dat de gegevens actueel blijven is de maximale inschrijfduur beperkt en wordt gecontroleerd of de inschrijving ook daadwerkelijk leidt tot concrete actie. Kandidaten kunnen zich abonneren op de automatische toezending van vacatures, waardoor inschrijving ook voordelen biedt. Er wordt naar gestreefd om de functionaliteiten van de CV-bank in 2012 verder uit te breiden. Hierdoor gaat de CV-bank zich ontwikkelen tot talentenbank, die geraadpleegd wordt om geschikte kandidaten te vinden voor klussen, projecten, of

vacatures. Dat betekent dat ook meer gestuurd gaat worden op de kwaliteit van de registraties in de CV-bank.

Herplaatsing

Het kan voorkomen dat werkgevers afscheid moeten nemen van medewerkers, omdat formatieplaatsen vervallen of omdat medewerkers niet langer in staat zijn een functie uit te voeren op de wijze die de werkgever voor ogen staat. De werkgever biedt in dergelijke situaties ondersteuning bij het vinden van ander, passend, werk. De geplande veranderingen in wet- en regelgeving en de bekostiging van de sector zullen naar verwachting ook personele gevolgen hebben. Op sommige plaatsen zal werkgelegenheid verloren gaan, andere organisaties zullen nieuwe taken krijgen en daarvoor geschikte medewerkers zoeken. De vereniging ondersteunt lidinstellingen bij het van werk-naar-werk begeleiden van boventallige medewerkers. Het kan daarbij zowel om collectieve, als individuele trajecten gaan.

Bij het zoeken naar vervangend werk in het kader van het 2^e spoor (voorkomen dreigende arbeidsongeschiktheid) gaat het steevast om individuele trajecten. Ongeacht de achterliggende reden voor de inzet van het mobiliteitsinstrumentarium van de vereniging geldt over het algemeen dat het gaat om medewerkers met sectorspecifieke kennis en een grote mate van betrokkenheid bij deze sector. Dat betekent over het algemeen ook dat men graag elders in de sector aan de slag gaat. Juist hier biedt de vereniging een grote meerwaarde. Door de aanbodgerichte bemiddeling te verbinden met de vraaggerichte bemiddeling is de kans op een succesvolle match bijzonder groot.

Inmiddels maakt zo'n 30% van de lidinstellingen gebruik van het ondersteuningsaanbod van de vereniging op dit punt.

Doelstelling voor 2012: een groei naar 50%, waarbij gemikt wordt op de uitvoering van 250 loopbaantrajecten (boventalligheid en 2^e spoor). Minimaal succespercentage bij boventalligheid: 80%. Minimaal succespercentage bij 2^e spoortrajecten: 35% (60% indien naast herplaatsing ook begeleiding en afronding van het WIA dossier wordt meegeteld).

Ter ondersteuning van selectie- of (her)plaatsingsprocedures beschikt de vereniging over de mogelijkheid om kandidaten te testen. Verwacht volume voor 2012: 40 testen. Gestreefd wordt naar een verdere uitbreiding van het aanbod met de mogelijkheid om ook managementcompetenties te meten. Om ook hoger-management met succes te kunnen herplaatsen, worden verbindingen gelegd met externe partners. Naast job-hunting gaat het daarbij ook om een vorm van begeleiding en zelfreflectie, om met succes ook een nieuwe stap te kunnen zetten.

3. Programmalijn aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Deze programmalijn valt samen met de programmalijn 'kwalificeren voor de toekomst' zoals deze door RegioPlus in de projectaanvraag "De weg naar balans 2012-2015" bij het Ministerie van VWS is ingediend. Onder deze programmalijn vallen vijf deelprojecten.

Instream en BPV-coördinatie

Voor de vereniging is het van groot belang zicht te houden op de instroom in de diverse beroepsopleidingen in de regio. Daartoe worden intensieve contacten onderhouden met de 8 ROC's en 4 Hogescholen in het werkgebied van de vereniging. De beroepspraktijkvorming van studenten kan in de praktijk tot knelpunten leiden. Daarbij gaat het om de vraag of het aanbod van BPV-plaatsen aansluit bij de vraag vanuit de scholen. Er kan sprake zijn van een mismatch, zowel in kwalitatief opzicht als in kwantitatief opzicht. De vereniging heeft er niet voor gekozen samen met de scholen een stagebureau in te richten. De diverse scholen beschikken elk over een eigen systeem van stagecoördinatie. De vereniging onderhoudt contacten met deze coördinatoren om vroegtijdig zicht te kunnen krijgen op te verwachten knelpunten en om gezamenlijke acties te kunnen ondernemen.

Opleidingsnetwerken

Gezien de omvang van het werkgebied van de vereniging is ervoor gekozen, in het overleg met het onderwijsveld, meerdere niveaus te onderscheiden. Tweemaal per jaar vindt een bestuurlijk overleg plaats tussen de directies van de onderwijsinstellingen en het bestuur van de vereniging. Op (sub)regionaal niveau is de vereniging betrokken bij diverse netwerken. Afhankelijk van de situatie in de regio gaat het om een breed overleg waaraan, behalve de opleidingsfunctionarissen uit het werkveld en de coördinatoren uit de onderwijsinstellingen, ook Calibris of andere betrokkenen kunnen deelnemen. De vereniging biedt een organisatorisch kader om de gewenste afstemming tussen deze stakeholders ook daadwerkelijk tot stand te brengen. Naast de regiobrede netwerken, worden ook werkveldspecifieke bijeenkomsten gepland. Daar waar sprake is van reeds goed lopende netwerken stelt de vereniging haar kennis en expertise beschikbaar aan het overleg. Doel voor 2012: een goed draaiend regionaal netwerk in Twente, de Achterhoek en IJssel-Vecht. In de regio Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe kiest de vereniging een meer adviserende rol, omdat daar het aantal organisaties, aangesloten bij de vereniging, nog relatief beperkt is.

De belangstelling voor BBL-opleidingsroutes is groter dan het aantal BBL-plaatsen dat instellingen bieden. De vereniging pleit voor een vergroting van de opleidingscapaciteit, juist waar het gaat om BBL-plaatsen. De BBL-route geeft instellingen meer ruimte voor maatwerk en vergroot de praktische inzetbaarheid van kandidaten na diplomering in het werkveld. Op zich is het opleidingsrendement ook hoger dan bij de BOL-route. Geconstateerd moet worden dat in het hele proces rond de werving en selectie van BBL-kandidaten veel energie verloren gaat. Belangstellenden solliciteren bij meerdere instellingen tegelijk en de procedure is weinig effectief. In 2012 zal de vereniging initiatieven nemen om dit op een meer efficiënte wijze te organiseren.

Doel: samenwerking bij de werving en selectie, inzet van selectie-instrumenten, minder kandidaten die zich, bij nader inzien, terugtrekken.

Vernieuwing vmbo-mbo-hbo

De vereniging levert een actieve bijdrage aan de verbetering van de aansluiting tussen het initieel onderwijs en de beroepspraktijk. Vanuit de bureauorganisatie wordt deelgenomen aan adviescommissies van diverse opleidingsinstituten. Daarnaast wordt gezien of docenten van de verschillende opleidingen via korte stages bij instellingen de

actualiteit van hun praktijkkennis kunnen vergroten en zorg en welzijnsprofessionals bij kunnen dragen aan het inrichten van het onderwijs. Daar waar sprake is van een combinatie van onderwijstaken en werkzaamheden in de beroepspraktijk is zo'n stage minder van belang. De vereniging zal in 2012, samen met de onderwijsinstellingen in de regio, professional- en docentstages organiseren. Omdat nog onduidelijk is hoeveel docenten hier baat bij zullen hebben, is afgezien van een kwantitatieve doelstelling.

Vernieuwing in het onderwijs heeft niet alleen betrekking op de vakinhoudelijke kant van het onderwijs, maar ook in de wijze waarop het onderwijs wordt vormgegeven en de hulpmiddelen die daarbij worden ingezet. De invoering van het competentiegericht onderwijs leidt tot een vergroting van de aandacht voor kennis, vaardigheden en attitude waarover beroepskrachten in hun toekomstige werksituatie zullen moeten beschikken. Een goede en snelle ontsluiting van kennis en informatie wordt van groot belang. Verwacht wordt dat komende jaren het zogenaamde 'blended learning' een grote vlucht zal nemen. De vereniging wil daaraan een bijdrage leveren door onderwijsinstellingen en werkveld op dit vlak met elkaar te verbinden.

Binnen het vmbo zijn initiatieven ontstaan om te starten met vakcolleges zorg. Binnen het werkgebied van de vereniging betreft dit op dit moment 2 vmbo scholen. De vereniging is bij beide initiatieven betrokken en zal in afstemming met het werkveld de ontwikkeling begeleiden.

Leven-lang-leren

De afronding van een initiële opleiding is niet het eindpunt, maar meestal het startpunt voor een beroeps carrière waarin een professional voortdurend zal moeten zorgdragen voor een blijvende inzetbaarheid. Voor medewerkers met een BIG-geregistreeerde opleiding geldt dat zij hun kennis en vaardigheden op peil moeten houden en moeten laten certificeren. Ook voor anderen geldt echter dat zij zich er voortdurend van moeten vergewissen dat zij over actuele kennis en vaardigheden beschikken. Nu door de ontgroening het aantal jongeren afneemt en mensen steeds langer geacht worden deel te nemen aan het arbeidsproces, zal ook het belang van na- en bijscholing van medewerkers toenemen. Juist door samen vraaggerichte na- en bijscholingsprogramma's te organiseren kunnen werkveld en onderwijsinstellingen bijdragen aan een verhoogde inzetbaarheid van medewerkers. De vereniging is daarbij voorstander van korte, functiegerichte trainingen, die medewerkers direct in hun dagelijkse praktijk kunnen toepassen. Het gaat bijvoorbeeld om trainingen in de aanpak van agressie of fysieke belasting, of om de training van medewerkers in vaardigheden waaraan door een verandering van de patiënt/cliëntpopulatie grote behoefte bestaat. De uitkomsten van de inspanningen op dit vlak laten zich moeilijk op voorhand in concrete doelstellingen vervatten.

De samenwerking tussen (regulier) onderwijs en instellingen wordt vanuit de vereniging gepropageerd, omdat op deze wijze actuele benodigde competenties vanuit het werkveld het snelst zijn weg vinden binnen de reguliere beroepsopleidingen.

Competentievoorraad

Het denken in competentie termen en –voorraden komt steeds nadrukkelijker aan de orde. De invoering van het competentiegericht onderwijs leidt ertoe dat werkgevers veel nadrukkelijker dan voorheen moeten benoemen over welke kwaliteiten een beginnend beroepsbeoefenaar moet beschikken. De kwalificatiedossiers die in het onderwijs worden gehanteerd zullen daarom verbonden moeten worden met de functieprofielen die door werkgevers worden gehanteerd. Werkgevers zullen veel nadrukkelijker dan voorheen in de jaargesprekcyclus, het functioneren en het ontwikkelingspotentieel moeten bespreken en op een eenduidige wijze moeten vastleggen. Het personeelsinformatiesysteem moet daarmee door werkgevers gebruikt kunnen worden als systeem om de intern beschikbare competentievoorraad te beheren en optimaal te benutten. De vereniging zal in overleg

treden met de leveranciers van dergelijke systemen om de functionaliteiten ervan voor de sector optimaal te krijgen. Ook andere partijen, die een rol spelen bij de toeleiding van werkzoekenden naar de sector zorg en welzijn, maken in toenemende mate gebruik van competentieprofielen. Door de profielen van kandidaten te matchen met de eisen die de sector stelt moet het mogelijk zijn betere selecties te maken. De vereniging beschikt over een CV-bank. De functionaliteit daarvan zal in 2012 worden uitgebreid om kandidaten die op zoek zijn naar (ander) werk in de sector ook beter te kunnen matchen met de vacatures van de instellingen. Daarbij wordt ook bezien of het mogelijk is vanuit verschillende invalshoeken (op geautomatiseerde wijze) deelselecties te maken in de CV-bank en deze ook actief aan te bieden aan de lidinstellingen.

Gewenst resultaat eind 2012: extra functionaliteit beschikbaar om de CV-bank als competentievoorraad te beheren. Toegenomen gebruiksmogelijkheid van, in ieder geval Beaufort en Afas, het beheer van de competentievoorraad door individuele werkgevers. Beschikbaarheid van het veld bruikbare competentieprofielen door UWV WERKbedrijf.

4. Programmatisch vitaliteit en inzetbaarheid

Vitale medewerkers in een vitale sector

De vereniging is in 2009 gestart met het project 'Vitale medewerkers in een vitale sector'. Doel van dit project is de vergroting van de bewustwording van het belang van integraal gezondheidsbeleid in het kader van het HRM-beleid van lidinstellingen. Het project zou aanvankelijk eind 2011 worden afgerond, maar wordt met goedkeuring van het Ministerie van VWS, subsidieverstrekker voor dit project, met een jaar verlengd. De vereniging hanteert daarbij een zogenaamd 7-stappenplan, waarbij na voorlichting, bewustwording en het creëren van draagvlak, ook een meting onder medewerkers plaatsvindt. De vereniging pleit daarbij voor de inzet van de Werkvermogensmonitor, een instrument gebaseerd op de WAI (WorkAbilityIndex). De koppeling van uitvalsrisico's aan arbeidsproductiviteit en de daarvan afgeleide stuurinformatie, biedt instellingen handvatten voor beleid. Over het algemeen blijkt bijna 70% van de uitvalsrisico's door HRM-gerelateerde acties te kunnen worden beperkt. Bij de uitvoering van dit project werkt de vereniging nauw samen met Preventned, Intend, Menzis, Agis en Salland Verzekeringen.

Doelstellingen voor 2012: opstelling businesscase integraal gezondheidsbeleid; groei van het aantal deelnemende instellingen tot 90, ten minste 10 instellingen die een meting onder hun medewerkers uitvoeren; 4 instellingen die een herhaalmeting uitvoeren.

Gezond en Zeker

Het project Gezond en Zeker is een landelijk project dat onder verantwoordelijkheid van Stichting RegioPlus wordt uitgevoerd. Doel is terugdringing van de mate waarin medewerkers in de sector zorg en welzijn fysiek worden belast en terugdringing van de mate waarin medewerkers worden geconfronteerd met agressie. Beide vraagstukken hebben een directe relatie met het thema arbeidsomstandigheden, arbo- en preventiebeleid, maar hebben ook raakvlakken met het onderwijsveld. Daarbij gaat het om de vraag of de nieuwe hulpmiddelen of methoden en technieken ook in beroepsonderwijs worden opgepakt en in lesprogramma's worden verwerkt.

De vereniging speelt een belangrijke rol in de verspreiding van kennis en informatie afkomstig uit het landelijke projectbureau. Zowel op het thema fysieke belasting, als het thema agressie is gekozen voor een train the trainer model. Bij fysieke belasting is het aanspreekpunt de ergocoach. Bij agressie is dat de veiligheidscoach. De deskundigheidsbevordering van ergocoaches en veiligheidscoaches is een speerpunt voor 2012. Omdat de kennis rond de aanpak van agressie veelal nog versnipperd is, zal hier in 2012 het accent op gelegd worden.

Doelstelling voor 2012: Alle lidinstellingen beschikken over een vaste contactpersoon voor zowel agressie, als fysieke belasting. Alle contactpersonen beschikken over de praktijkfolders die voor hen van belang zijn. Alle contactpersonen zijn geregistreerd in het landelijk Gezond en Zeker project en ontvangen daarmee ook het Gezond en Zeker magazine. De vereniging organiseert in de loop van het jaar ten minste 2 bijeenkomsten rond het thema agressie. Ten minste 20% van de geregistreerde ergocoaches volgt een training/workshop in het kader van na- of bijscholing

AVR-netwerken

De vereniging biedt een platform voor kennisoverdracht en informatie-uitwisseling tussen arbocoördinatoren. Hiervoor worden periodiek bijeenkomsten georganiseerd, waarbij ingegaan wordt op nieuwe wet- en regelgeving en de mogelijkheden om elkaar bij de interpretatie en toepassing te helpen. Indien het aantal deelnemers aan een netwerk te groot wordt, wordt een netwerk gesplitst. Daarbij wordt niet gekozen voor een verdeling

naar werksoort of grootte, maar naar regio, om de reisafstand voor deelnemers zoveel mogelijk te beperken.

Naast het Arbo-netwerk is ook een netwerk voor verzuimcoördinatoren opgezet. Dit netwerk heeft een meer operationeel karakter en richt zich met name op de vraag of op een goede wijze invulling kan worden gegeven aan de verplichtingen in het kader van de Wet Poortwachter, alsook de wijze waarop het verzuimbeleid van een instelling op een verantwoorde wijze kan worden ingevuld. In het verzuimnetwerk wordt met name vanuit individuele casuïstiek geredeneerd.

De vereniging faciliteert deze netwerken, verbindt deelnemers en nodigt, waar dat een meerwaarde biedt, ook gasten of externe sprekers uit. In aanvulling daarop worden in 2012 2 studiemiddagen georganiseerd. In 2012 zal met name aandacht worden geschonken aan de wijze waarop instellingen, die hebben gekozen voor Eigen Risicodragerschap WGA, daar op een goede wijze invulling aan kunnen geven.

Doelstelling 2012: ten minste 50% van de instellingen die beschikken over een eigen arbocoördinator neemt deel aan het arbonetwerk. 50% van de instellingen met een verzuimcoördinator neemt deel aan het verzuimnetwerk. Ten minste 75% van de lidinstellingen bezoekt één of meer bijeenkomsten van een AVR-netwerk of neemt deel aan een studiemiddag.

Boeien en binden

Tot de programmatische vitaliteit en inzetbaarheid wordt ook het project boeien en binden gerekend. De huidige medewerkers zijn in potentie goede ambassadeurs voor de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Zij zijn het visitekaartje van de sector. Daarom is het van groot belang dat werkgevers onderzoek doen naar medewerkerstevredenheid en proberen deze positief te beïnvloeden. Negatieve berichten stralen niet alleen af op de individuele instelling, maar ook op de bedrijfstak als geheel. De beeldvorming wordt in hoge mate bepaald door berichtgeving over incidenten. Het imago van een sector is niet van vandaag op morgen te veranderen. Dat betekent dat ingezet moet worden op een actief beeldvorming- en imago-beleid. Instellingsbeleid en sectorbeleid zullen elkaar op dat punt moeten versterken. De vereniging stimuleert de leden invulling te geven aan Goed Werkgeverschap. In 2012 zal opnieuw steun worden gegeven aan de verkiezing van de Beste Werkgever in de non-profit sector in Oost-Nederland. Daarnaast zal een vervolg worden gegeven aan de verkiezing van de organisatie die het best invulling geeft aan de doelstellingen geformuleerd in het project vitale medewerkers in een vitale sector. In het sectorale imago-beleid wil de vereniging meer aandacht schenken aan het vieren van successen. Daarvoor zal het netwerk van PR-functionarissen een rol spelen.

In het najaar van 2012 zal voor de 6^e maal het ZorgMagazine worden uitgegeven en verspreid. Doelgroep is het zittend personeel van de instellingen en de studenten die worden voorbereid op een functie in zorg of welzijn. De oplage van het magazine, dat vooral de medewerkers zelf in het zonnetje zet, zal ongeveer 50.000 exemplaren bedragen en gratis moeten kunnen worden verspreid.

5. Programmalijn anders werken, effectiever werken

Onder de vlag van de programmalijn anders werken, effectiever werken, worden zes deelprojecten/activiteiten opgezet:

Werk en mantelzorg

Het project werk en mantelzorg speelt in op de toenemende verschuiving van professionele zorg naar zelfzorg en mantelzorg. Dit leidt tot een toenemend beroep op mensen om in hun eigen familie en sociale netwerk een deel van de zorg en hulpvraag op te vangen. Op deze wijze zou de groei, die het professionele zorgcircuit komende jaren door de vergrijzing te wachten staat, kunnen worden afgeremd. Tegelijkertijd betekent dit dat werkgevers er in toenemende mate rekening mee zullen moeten houden dat hun medewerkers in hun privésfeer extra worden belast met mantelzorgtaken. Daar waar momenteel al 1 op de 8 Nederlanders mantelzorger is, blijkt dit aandeel in de sector zorg en welzijn veel hoger te liggen (naar schatting 1 op de 3-4). Traditioneel worden mantelzorgtaken vaker door vrouwen, dan door mannen uitgevoerd. De sector zorg en welzijn is een bedrijfstak waar vrouwen zo'n 80% van het personeelsbestand uitmaken. Daar komt bij dat zij door hun professionele kennis ook beter in staat zijn om mantelzorgtaken te verrichten. Dit leidt tot extra druk op medewerkers werkzaam in de sector zorg en welzijn. Deze druk zal komende jaren, onder invloed van het overheidsbeleid, verder kunnen toenemen. Het is daarmee in het belang van werkgevers om in hun HRM-beleid nadrukkelijk aandacht te schenken aan de combinatie werk-privé en de mogelijke overbelasting van medewerkers door mantelzorgtaken. De vereniging wil in 2012-2013, met steun van de provincies Gelderland en Overijssel, een project uitvoeren gericht op het stimuleren van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid bij zorg- en welzijnsinstellingen. Per deelgebied worden plannen van aanpak opgesteld en subsidiëring bij de desbetreffende provincie ingediend. Daarbij wordt nauw samengewerkt met de partners in de betreffende regio. Het moet ertoe leiden dat werkgevers het keurmerk Mantelzorgvriendelijke organisatie behalen en het verzuim als gevolg van een gebrekkige afstemming tussen mantelzorgtaken en werk wordt verlaagd. Het gaat per regio op projecten met een looptijd van 2 jaar.

Innovatienetwerken

Sociale en technologische innovatie liggen vaak in elkaars verlengde. Voor de invoering van nieuwe technologie is het noodzakelijk dat daarvoor zowel professionals als patiënten/cliënten overtuigd zijn van de (meer)waarde ervan. Over het algemeen wordt te weinig aandacht geschonken aan deze voorwaarde voor een succesvolle implementatie. Het creëren van een op innovatie gericht klimaat kan feitelijk gezien worden als een vorm van sociale innovatie. De vereniging wil op dit vlak een rol spelen. Die rol ligt dan vooral in het verbinden van partijen, het zoeken naar thema's die bij meerdere lidinstellingen actueel zijn en het koppelen van producten/diensten van externe partijen aan de thema's die bij deze instellingen van belang zijn. Dat kan leiden tot samenwerking en onderlinge kruisbestuiving. Tegelijkertijd kan dit leiden tot meer massa en daarmee tot een scherpere prijsstelling. Organisaties kunnen ook op dit punt van elkaar leren. De vereniging wil in 2012 rond het thema innovatie een aantal regionale netwerken vormen. Daar waar deze netwerken reeds operationeel zijn, wil de vereniging daar meer bekendheid aan geven. Dit om ervoor te zorgen dat deze verder versterkt worden en alle leden bij een of meerdere innovatienetwerken actief zijn. Het doel is daarbij overigens niet de inrichting van een permanent netwerk. Het moet gaan om een clustering van instellingen (en bedrijven) die kunnen besluiten om een specifiek vraagstuk op het gebied van sociale of technologische innovatie, gezamenlijk op te pakken. Dat kan er overigens ook toe leiden dat de samenwerking beperkt wordt tot de eerste fase (opstelling programma van eisen), maar dat men bij de uiteindelijke invulling kiest voor een eigen koers. Eén van de thema's die daarin opgepakt wordt is de invoering

van E-learning / blended learning. De vereniging ziet op het thema innovatie ook voor de kennisinstellingen (mbo, hbo en universiteiten) een belangrijke rol weggelegd. De vereniging wil komende jaren eveneens activiteiten ontwikkelen gericht op het stimuleren van leiderschap. Daarbij ligt voor de vereniging het accent op instellingsoverstijgende initiatieven, waarbij gedacht kan worden aan Masterclasses; traineeships en vormen van personele uitwisseling. Daarbij kan het zowel gaan om uitwisseling tussen werkgevers actief in hetzelfde domein (horizontaal), als om werkgevers die in aanpalende domeinen actief zijn. Door de groei van de ketenaanpak is het van groot belang dat medewerkers in staat zijn over de grenzen van het eigen domein heen te denken. In 2012 worden de mogelijkheden bekeken.

Personele snelweg

De meer ketengerichte benadering vraagt ontschotting tussen domeinen en organisaties. Om deze ontschotting te bevorderen en medewerkers in staat te stellen kennis te nemen van ontwikkelingen in aanliggende instellingen of werkvelden, is personele uitwisseling van belang. Daarbij hoeft het niet te gaan om het uitzetten van carrièrepaden over instellingen heen, maar kan ook sprake zijn van een tijdelijke detachering / onderlinge roulatie van medewerkers.

De vereniging wil in 2012 een personele snelweg organiseren. Daarbij gaat het om het creëren van een set van afspraken tussen een aantal werkgevers, die medewerkers de kans willen bieden om, met behoud van hun rechten, zonder bijkomende kosten/baten, gedurende een bepaalde periode van baan te ruilen met een collega bij een andere werkgever. Dit is het derde initiatief dat als regionale pilot bij Stichting RegioPlus wordt ingediend.

Regiopool

De vereniging wil in 2012 onderzoek doen naar de mogelijkheden voor de opzet van regionale personeelspools voor de sector zorg en welzijn. Zo'n pool kan meerdere doelen dienen. Het kan instellingen meer mogelijkheden bieden om fluctuaties in de personeelsbehoefte op te vangen en medewerkers met een oproep of invalcontract, die breder ingezet willen worden, ook meer te kunnen bieden. Een pool kan ook een vehikel zijn om (tijdelijk) boventallige medewerkers uit te lenen aan andere instellingen; het kan een oplossing bieden voor de relatief hoge beheerskosten van interne poolburo's; het kan interessant zijn voor medewerkers die deeltijd werken en geïnteresseerd zijn in extra uren elders; het kan wellicht ook een mogelijkheid bieden om werkzoekenden, die toegeleid worden naar de sector, werkervaring op te laten doen in verschillende instellingen. Gezien de diversiteit aan werksoorten en omvang van de regio ligt het voor de hand dat er meerdere 'pools' worden gevormd. Het onderzoek moet de meerwaarde van zo'n poolconstruct duidelijk maken en een operationeel model opleveren dat gebruikt kan worden bij de inrichting ervan. De vereniging zal overigens niet zelf zo'n pool gaan exploiteren, maar verbindingen leggen tussen belangstellende organisaties en mogelijke externe partners.

Meedoen en meewerken

Geconstateerd moet worden dat de 'mismatch' tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt de komende jaren verder toe zal nemen. De arbeidsreserve, waartoe ook degenen worden gerekend die op dit moment een uitkering ontvangen of in een beschutte werksituatie werkzaam zijn, beschikt veelal niet over de juiste opleidingen of noodzakelijk geachte capaciteiten. Dat betekent dat een toenemend aantal inwoners van de regio niet inpasbaar zou zijn in het werkproces. De verwachte krapte op de arbeidsmarkt zou zich daardoor veel sneller kunnen manifesteren dan velen verwachten.

Een mogelijke oplossing ligt in een andere organisatie van het werk. Is het mogelijk om door taakafsplitting of door het anders organiseren van processen, nieuwe functies te

creëren, waardoor professionals zich meer kunnen toeleggen op complexere taken? Het onderwerp functiedifferentiatie, tegenwoordig veelal bekend onder de Engelse term 'jobcarving', is in de zorgsector al jaren een issue. Daarbij ging het primair om een andere inzet van medewerkers in het primaire proces. In z'n meest extreme uitwerking leidt dit tot versnippering en een taakgerichte uitvoering van werkzaamheden, waar juist een integrale benadering, met zo min mogelijk 'gezichten' en vaste teams vanuit patiënten/cliëntenperspectief wenselijk wordt geacht. Toch zijn ook in de directe zorg wel degelijk mogelijkheden op het gebied van jobcarving. Bij de niet-zorggebonden werkzaamheden liggen wellicht veel meer mogelijkheden. Een deel van de lidinstellingen heeft ook vanuit hun primaire taakopdracht belang bij het creëren van meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor mensen met een beperking. Daarbij gaat het met name om organisaties actief in de jeugdzorg, geestelijke gezondheidszorg en gehandicaptenzorg. Deelname aan het arbeidsproces is voor cliënten/bewoners van deze organisaties van groot belang. Bezighedsactivering, arbeidsrehabilitatie en toeleiding moeten bijdragen aan herstel en genezing, deelname aan het maatschappelijk verkeer en mogelijk ook de (hernieuwde) inschakeling in het arbeidsproces. De vereniging wil op dit vlak gaan samenwerken met de organisaties die in het kader van de sociale werkvoorziening in haar werkgebied actief zijn. Een eerste verkenning van de raakvlakken en mogelijkheden op dit punt met Sallcon en Delta (beide actief in de regio Stedendriehoek) geven voldoende aanleiding voor een nadere uitwerking waarvoor een gezamenlijk projectplan wordt opgesteld. Zodra de contouren daarvan bekend zijn, zullen ook de andere SW-bedrijven in het werkgebied van de vereniging worden uitgenodigd aan te haken. Voor de bekostiging van de uitvoering van het project wordt een subsidiebijdrage gevraagd van de provincies Gelderland en Overijssel.

Collectieve inkoop

De vereniging telt inmiddels ruim 130 lidinstellingen, die op hun beurt meer dan 85.000 medewerkers tellen. Het inkoopvolume dat hiermee georganiseerd kan worden is groot. Op facilitair gebied bestaan reeds vele inkoopcombinaties. Omdat veelal geen sprake is van regiospecifieke elementen, hebben inkoopcombinaties meestal een landelijke focus. Deelnemers profiteren via gemeenschappelijke inkoop van een prijsvoordeel. De bestaande inkoopcombinaties richten zich tot nu toe niet of nauwelijks op het HRM-domein.

De vereniging wil zich juist met name richten op dit domein. Zij probeert daarbij kostenvoordelen te behalen voor de lidinstellingen. Daarnaast zoekt de vereniging naar mogelijkheden om financieel voordeel te realiseren voor medewerkers van de aangesloten instellingen. Deze voordelen kunnen gezien worden als tertiaire arbeidsvoorwaarden, die het werken in de sector extra aantrekkelijk maken.

Bestaande collectiviteiten en mantelcontracten:

Voor medewerkers:

- Collectiviteit ziektekostenverzekering Agis, Menzis, Salland verzekeringen
- Kortingen op schade- en autoverzekeringen

Voor werkgevers:

- Mantelcontract WGA-ER Nationale Nederlanden
- Korting op inzet WAI+ en de Werkvermogensmonitor
- Kortingen bij vacatureplaatsingen in geprinte media
- Kortingen bij vacatureplaatsingen op commerciële sites

In 2012 wordt gezien of dit pakket kan worden uitgebreid door een providerboog in te richten op het gebied van re-integratie. Daarnaast wordt gesproken met leveranciers van salarisadministratieprogramma's en commerciële wervingsbureau's over mogelijke mantelcontracten.

6. Bureauorganisatie

De interne organisatie van de vereniging is als volgt opgebouwd:

Bestuur en directie

Het bestuur van de vereniging bestaat uit 9 directieleden/bestuurders van lidinstellingen. Bij de samenstelling van het bestuur wordt gestreefd naar een goede spreiding over het werkgebied en de onderscheiden werksoorten. Aangezien de vereniging goed werkgeverschap propageert, wordt van bestuursleden verwacht dat zij daarin een voorbeeldfunctie vervullen en 'good governance' ook binnen de eigen organisatie in praktijk brengen.

Het bestuur heeft voor 2012 de volgende speerpunten gekozen:

- Risicobeheersing en –controle
- Mogelijk tegenstrijdige belangen
- Eigen functioneren
- Bestuurssamenstelling

De directeur van het verenigingsbureau is verantwoordelijk voor de beleidsvorming, de externe vertegenwoordiging, het financieel management en de aansturing van het verenigingsbureau.

Bureauorganisatie

De keuze om in de toekomst de werkzaamheden te organiseren via programmalijnen, heeft ook gevolgen voor de interne structuur van de organisatie. Binnen programmalijnen zijn activiteiten geclusterd in deelprojecten. Voor elk project wordt een 'projectleider' aangewezen. Elke programmalijn krijgt een programmacoördinator. Medewerkers kunnen betrokken zijn bij meerdere projecten en aan meerdere programmalijnen een bijdrage leveren. Per project wordt vastgelegd wie erbij betrokken zijn en welke ruimte hiervoor is gereserveerd. Medewerkers worden aangesproken op eigen verantwoordelijkheid en initiatief om in onderlinge samenwerking de gewenste doelen te bereiken.

Dat betekent in de praktijk dat de facilitaire ondersteuning van de uitvoering van de verschillende programmalijnen wordt losgekoppeld van de beleidsmatige/inhoudelijke kant van de zaak. De facilitaire ondersteuning (secretariaat / administratie / P&O / ICT / huisvesting) komt onder de verantwoordelijkheid van een bureaucoördinator.

Rekening houdend met de belangstelling, kennis en expertise van de medewerkers zullen programmacoördinatoren worden benoemd. De activiteiten die in het kader van deze programmalijnen worden ontwikkeld hebben soms een tijdelijk karakter. Soms gaat het om permanente activiteiten, die weliswaar als project worden omschreven, maar die op basis van jaarlijks targets worden aangestuurd.

Gezien de groei van de werkzaamheden van de vereniging en de verwachtingen voor de toekomst, is bij de omvorming van de bureauorganisatie volgens bovenstaand model, geen sprake van een personele krimp, maar kan het wel sprake zijn van een verandering in functie-eisen.

Formatie

Voor de uitvoering van het werkplan is rekening gehouden met een beperkte uitbreiding van de personeelsformatie tot 32,3 fte. Het gaat om een uitbreiding van 0,5 fte. ten opzichte van de begroting 2011. Daarnaast is 0,2 fte. extra begroot ten behoeve van een tijdelijke uitbreiding i.v.m. vervanging van een langdurig zieke medewerkster. De

uitbreiding met 0,5 fte. hangt samen met de wens het relatiemanagement verder te versterken.

Bij de afloop van tijdelijke contracten van medewerkers wordt bezien of continuering wenselijk en mogelijk is, gezien de op dat moment bestaande werklast en de op dat moment bestaande financiële situatie.

Organisatieontwikkeling

Binnen de programmalijn strategisch HRM-beleid past een sterke intensivering van het regionaal relatiemanagement. Daarvoor wordt gekozen voor een regionale insteek. Dat betekent dat de invulling van deze rol per regio kan verschillen. Waar in de ene regio het accent meer zal liggen op bestendinging en verdieping, zal elders de nadruk nog liggen op exploratie en ontwikkeling. Per regio wordt één persoon aangewezen als relatiemanager. Deze functie kan overigens, afhankelijk van de omvang van de regio, gecombineerd worden met andere taken.

Ten opzichte van de huidige structuur is daarmee sprake van een aantal wijzigingen. De afdeling BOIC wordt omgevormd, zodanig dat de interne bedrijfsvoering en facilitering worden losgekoppeld van de activiteiten op het gebied van onderzoek, informatie en communicatie, die in de verschillende programmalijnen hun plek krijgen. De activiteiten op het gebied van instroom- en loopbaanvraagstukken worden als (permanente) projecten ondergebracht in de programmalijn werven met beleid.

Een actieve betrokkenheid van de medewerkers bij de geplande verandering van de organisatie is van groot belang. Dit vereist een goede en zorgvuldige interne communicatie, constructief overleg met de Personeelsvertegenwoordiging (PVT) en een heldere omschrijving van taken en verantwoordelijkheden van medewerkers.

Middels het scholingsbeleid worden medewerkers ondersteund in hun professionele- en persoonlijke groei. Daarbij worden komend jaar de accenten gelegd op vaardigheden op het gebied van coaching. Dit is met name van belang voor de coördinatoren van de programmalijnen en de medewerkers die activiteiten aansturen met een permanent karakter en voor de vaardigheden op het gebied van projectmanagement voor de trekkers van de diverse projecten. Daarnaast is ruimte om te voorzien in meer individuele opleidings- en ontwikkelingsvragen.

Het ziekteverzuim binnen het verenigingsbureau ligt onder de 4%. De inspanningen zijn erop gericht om medewerkers actief en gezond te houden; deskundig en bekwaam; breed inzetbaar; gecommitteerd en enthousiast, zowel over de inhoud van de functie, als de organisatie waarbinnen deze functie wordt vervuld.

De verandering van de interne structuur heeft ook consequenties voor de wijze waarop het functioneren van medewerkers zal worden beoordeeld. De jaargesprekscyclus zal hierop moeten worden aangepast.

Overleg

Gezien de onderlinge samenhang en wisselwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen en activiteiten, is een goede interne afstemming noodzakelijk. Het gestructureerd periodiek overleg tussen de directie en de leidinggevenden van de verschillende bedrijfsonderdelen, zal worden omgevormd om aan te sluiten op de nieuwe werkwijze.

Het is aan de programmacoördinatoren te bepalen of het noodzakelijk is periodiek overleg te voeren tussen de projectverantwoordelijkheden binnen de programmalijn, of dat een 1 op 1 overleg volstaat. Het is aan de projectverantwoordelijken te bepalen of een gestructureerd periodiek overleg van degenen die bij een project betrokken zijn noodzakelijk is. Dat betekent ook dat er veel ruimte is om naar bevind van zaken te

handelen en zelf invulling te geven aan taken en verantwoordelijkheden. Dat houdt tegelijkertijd ook sterker wordt ingezet op resultaat en minder op verantwoording van geleverde inspanning.

Huisvesting

Sinds december 2009 is het verenigingsbureau gehuisvest aan de Zutphenseweg 51 in Deventer. De accommodatie is eigentijds, zij het dat het pand niet energiezuinig is en slecht verwarmd kan worden. In de begroting 2012 is geen rekening gehouden met bouwkundige aanpassingen of andere investeringen in de accommodatie.

Gesprekken met loopbaankandidaten vinden bij de betreffende instelling, of op een 'neutrale locatie' in de betreffende regio plaats. Dat geldt ook voor gesprekken met werkzoekenden die worden gescreend op geschiktheid voor de sector. Dergelijke gesprekken vinden in principe plaats op het werkplein in de betreffende regio. Voor adviseurs geldt derhalve dat zij beschikken over een 'mobiele werkplek'. Daarnaast kunnen zij gebruik maken van de centrale kantoorvoorzieningen in Deventer, waar flexplekken zijn gecreëerd. Afhankelijk van hun taak/functie hebben medewerkers de mogelijkheid om taken/werkzaamheden (deels) thuis uit te voeren. Thuiswerk wordt via de ICT –infrastructuur gefaciliteerd. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de afstemming daarover met de collega's. Daar waar het gaat om de facilitaire ondersteuning is toestemming voor thuiswerk van de leidinggevende noodzakelijk.

7. Kosten en baten

De vereniging is voor de financiering van haar activiteiten afhankelijk van een combinatie van contributie, betaalde dienstverlening aan leden, subsidies en inkomsten uit dienstverlening aan derden. De inkomsten die met de dienstverlening aan derden worden gegenereerd dragen bij aan de exploitatie van het verenigingsbureau.

Om een vergelijking met voorgaand jaar mogelijk te maken zijn de bedragen uit de begroting 2011 naast de cijfers van 2012 gezet.

Kosten

	Begroot 2012	Begroot 2011
Personeelskosten	1.987.000,-	1.876.000,-
Kapitaalslasten	40.000,-	53.000,-
Huisvesting/Huishoudelijke kosten	120.000,-	122.500,-
Algemene kosten/activiteiten	1.036.500,-	833.500,-
Totaal	3.183.500,-	2.885.000,-

In de begroting 2012 is uitgegaan van een totaal bedrag aan inkomsten van € 3.183.500,-, een stijging van € 308.500,- ten opzichte van de begroting 2011.

De groei van de personele lasten is een gevolg van een combinatie van loonstijging en formatie-uitbreiding (0,5 + 0,2 fte.) De kapitaalslasten zijn lager doordat vorig jaar versneld is afgeschreven.

De stijging van de algemene kosten/activiteiten met € 203.000,- is gekoppeld aan de uitvoering van een aantal projecten waarvoor extern subsidies zijn aangevraagd. Bij tegenvallende subsidie-inkomsten zullen ook minder externe kosten gemaakt worden.

Daarnaast is rekening gehouden met een aantal bijzondere uitgaven. Daarbij gaat het om een bedrag van € 40.000,- voor een campagne gericht op een vergroting van de naamsbekendheid van ZorgSelect bij werkzoekenden in het westelijk deel van het werkgebied van de vereniging. Daarnaast om € 35.000,- voor kosten in het kader van het project 'personele snelweg'.

Baten

	Begroot 2012	Begroot 2011
Instellingen		
-contributie	525.000,-	500.000,-
-dienstverlening	1.004.000,-	800.000,-
Subsidies	1.181.000,-	1.102.500,-
Overige inkomsten	473.500,-	482.500,-
Totaal	3.183.500,-	2.885.000,-

In de begroting 2012 wordt uitgegaan van een beperkte stijging van de financiële bijdragen van de aangesloten instellingen. De taakstelling voor wat betreft de contributie-inkomsten ligt iets boven het bedrag dat voor 2011 was begroot. Ongeveer de helft van de groei van de contributie-inkomsten zal gerealiseerd worden als gevolg

van een stijging van de tarieven. De andere helft zal gerealiseerd moeten worden door een groei van het ledenbestand.

De verwachte groei van de inkomsten vanuit betaalde dienstverlening aan lidinstellingen hangt met name samen met de groei van het aantal instellingen dat gebruik maakt van de dienstverlening bij de herplaatsing van boventalligen of 2^e spoor kandidaten. In dat kader kan de vereniging nu ook arbeidskundig onderzoek uitvoeren.

Ruim 35% van de exploitatiekosten wordt gedekt uit verwachte subsidie-inkomsten. Het grootste deel daarvan is afkomstig van het Ministerie van VWS. Het ministerie heeft aangegeven het regionale arbeidsmarktbeleid in de sector zorg en welzijn de komende 4 jaar met zo'n 7,5 mln. per jaar te willen subsidiëren. Deze middelen worden via Stichting RegioPlus beschikbaar gesteld aan de vereniging. Het gaat voor de vereniging om een bedrag van zo'n € 750.000,- per jaar, waarvan een deel is gereserveerd voor de uitvoering van pilots.

Daarnaast worden subsidies aangevraagd bij de provincies Gelderland en Overijssel, terwijl ook op lokaal/regionaal niveau verbindingen worden gezocht met ketenpartners. De wijze waarop projecten of activiteiten die daaruit voort komen worden gefinancierd, kan divers zijn. Het kan gaan om projectsubsidies, maar ook om projecten die voor algemene rekening worden uitgevoerd, waarna onderlinge verrekening plaatsvindt. Ook is het mogelijk dat een betaling wordt afgesproken voor geleverde diensten.

Het bestuur van de Stichting Zorg en Werk IJssel-Vecht/Salland heeft besloten een bijdrage van € 75.000,- beschikbaar te stellen voor de vergroting van de naamsbekendheid van ZorgSelect en de uitvoering van het project personele snelweg.

De begroting 2012 voorziet erin dat baten en lasten aan het eind van het jaar met elkaar in evenwicht zullen zijn.