



Jaarplan 2020



Inhoud

Inleiding.....	3
Informatie	5
Communicatie	6
Netwerkbeheer	7
De pijler ‘Kiezen en toeleiden’	9
De pijler ‘Leren en Opleiden’	11
De pijler ‘Werken en Behoud’	13
Het timpaan: Innoveren en experimenteren	15
De organisatie	16
Kosten en Baten.....	16



Inleiding

Samen Regionaal Sterk is de titel van het nieuwe 5-jarig programma. Op basis van dit programma kunnen WGZ Zorg en Welzijn en haar 13 collega regionale werkgeversorganisaties, rekenen op een aanzienlijke subsidiebijdrage van het ministerie van VWS. Dat betekent wel dat de vereniging bij de opzet en uitwerking van haar plannen rekening moet houden met de kaders en formats samenhangend met dit programma. Het dwingt de regio's tot een zekere uniformiteit en eenduidigheid, maar biedt tegelijkertijd voldoende ruimte voor maatwerk en eigen inkleuring.

Afgelopen jaren zijn, mede onder invloed van een snelle ontwikkeling van de arbeidsmarkt en de wens snel in te kunnen spelen op deze veranderingen, ad hoc projecten en initiatieven gestart die - in een poging de wereld wat overzichtelijker te maken - vanaf 1 januari zijn opgenomen in dit brede programma. Dat maakt de rapportage en verantwoording eenvoudiger.

Het snelle economisch herstel heeft geleid tot een omslag op de arbeidsmarkt. Het aantal banen groeide economie breed, waardoor in veel sectoren sprake is van personeelskrapte. Ook in zorg en welzijn en met name verpleeghuizen is weer sprake van ruimte voor uitbreiding van de personeelsformatie. Het aantal banen groeit, het aantal vacatures neemt toe, de mobiliteit groeit, maar het beschikbare aanbod neemt niet in hetzelfde tempo toe als de vraag. Daardoor neemt de werkdruk toe, ontstaan wachtlijsten, maar worden tegelijkertijd ook oplossingen bedacht en projecten gestart gericht op instroom en behoud, op scholing en ontwikkeling, op een betere benutting van de beschikbare capaciteit en op sociale en technologische innovatie.

In het voorliggende jaarplan 2020 wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de opgave die de leden in de visiekaart voor de vereniging hebben gedefinieerd: informeren en adviseren, agenderen en faciliteren, soms ook 'hands on' implementeren.

Hoofddoel is het werken aan een balans tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor zorg en welzijn. Daarbij helpt het als medewerkers in staat zijn zelf regie te pakken over loopbaan en verantwoordelijkheid te nemen voor hun (blijvende) inzetbaarheid: 1-op-1 ondersteuning.

De vereniging heeft een maatschappelijk doel, maar vormt tegelijkertijd ook een ledencollectief. Veel activiteiten zijn voor algemeen nut, d.w.z. 'om niet' uitgevoerd en gratis beschikbaar gesteld. Dat betekent echter niet dat er geen kosten worden gemaakt.

De vereniging is daarvoor grotendeels afhankelijk van de contributiebijdrage van haar leden. De leden zijn daarmee het fundament onder de vereniging. Zij bepalen de koers en nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid. Hoewel de subsidiebijdrage die VWS via RegioPlus levert aan de uitvoering van het werkplan aanzienlijk is, geldt ook hier dat het initiatief bij de regio's ligt.

Waar gaat het om? Steeds meer landelijke partijen zijn van mening dat oplossingen voor de uitdagingen waar de sector voor staat via een regionale aanpak kunnen worden gevonden. Op regionaal niveau kennen en ontmoeten mensen elkaar. Dat is nodig om gemeenschappelijke doelen te vinden. Dat besef is in Oost-Nederland diepgeworteld in het DNA. Naoberschap als leidend principe biedt zekerheid, vertrouwen en draagt bij aan sociale samenhang en leefbaarheid. Door terug te grijpen op oude waarden kan de regio toekomstige uitdagingen aan.

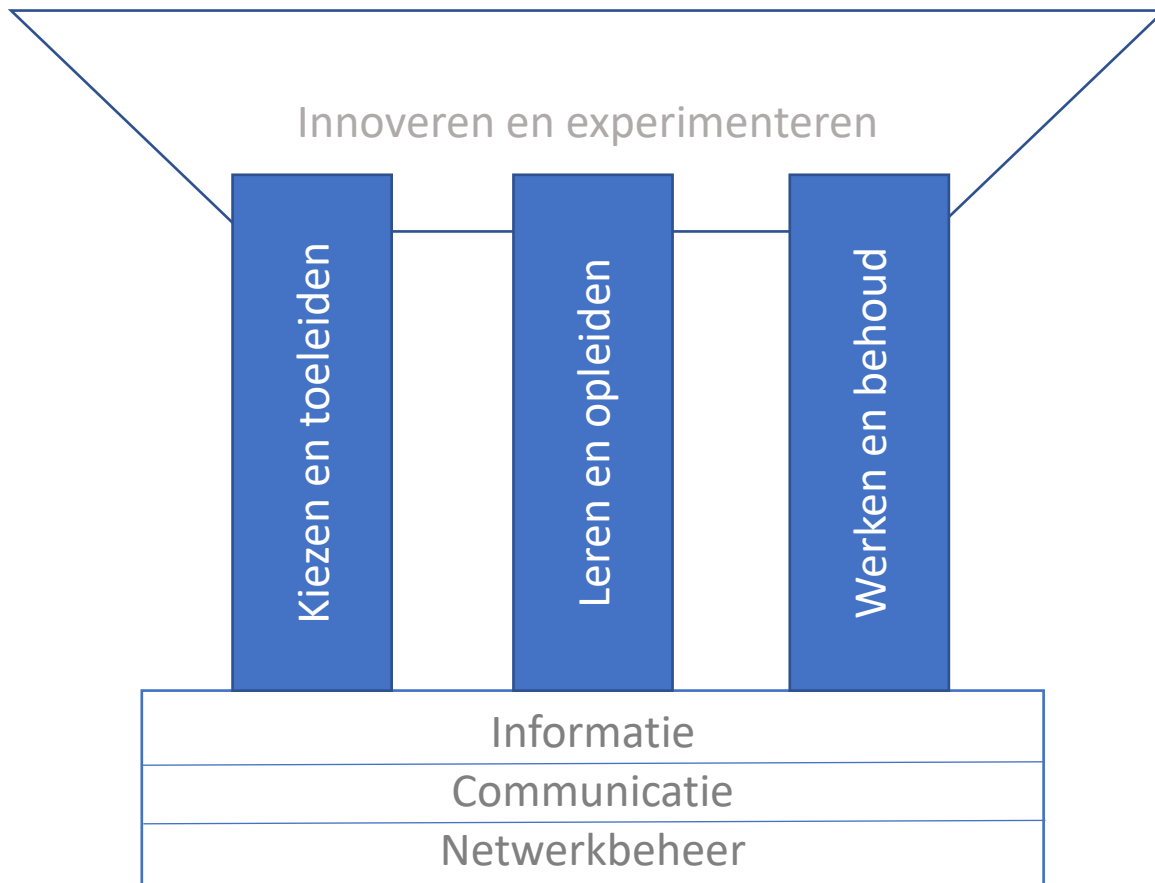
De vereniging staat voor een nieuwe fase. Sinds de oprichting in 1994 is een kwart eeuw verstreken. De vereniging heeft in die periode een sterke ontwikkeling doorgemaakt. De enige constante was daarbij verandering. In januari 2020 treedt een nieuwe directeur van het verenigingsbureau aan. Einde van een tijdperk en start van een nieuwe periode, met nieuwe kansen en nieuw elan. Iemand die kansen ziet en deze gaat benutten.

Het jaarplan 2020 is in dat opzicht een richtinggevend kader waarmee de leden de nieuwe directeur 'op pad' stuurt. Het werkplan biedt voldoende ruimte voor tussentijdse bijstelling en nadere inkleuring.

Het jaarplan volgt de opbouw van het meerjarenprogramma 'Samen Regionaal Sterk', dat op haar beurt weer aansluit bij het programma 'Werken in de Zorg' van VWS. Het model lijkt daarbij op een Griekse tempel, met 3 pijlers: 'Kiezen en Toeleden', 'Leren en opleiden' en 'Werken en Behoud'. Deze pijlers staan op een fundament, bestaande uit drie lagen: informatie, communicatie en



netwerkbeheer. Tenslotte is er een overkoepelende timpaan, bedoeld om activiteiten gericht op 'innoveren en experimenteren' een plek te geven. Technologie maakt meer mogelijk, niet alleen op het gebied van zorg en behandeling, maar ook op het gebied van preventie en zelfzorg. Technologie kan ondersteunend zijn aan de zorg en de druk op zorgprofessionals verminderen. Het (leren) herkennen en toepassen van mogelijkheden op dit vlak is een grote uitdaging.





Informatie

Informatie is de basis voor handelen. Weten waar je staat, waar je naar toe wilt en hoe je daar komt. Daarvoor is onderzoek nodig. Onderzoek gericht op het vinden en duiden van informatie. Het gaat daarbij niet alleen om kwantitatieve informatie, maar ook om kwalitatieve. De vereniging werkt aan de ontsluiting van actuele arbeidsmarktinformatie die voor instellingen en andere stakeholders in haar werkgebied van belang is voor beleidsvorming en monitoring van effecten van gevoerd beleid.

Via de website www.arbeidsmarktinbeeld.nl ontsluit de vereniging zoveel mogelijk kengetallen over trends en ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt. Deze site biedt ook de mogelijkheid om te benchmarken. De ene regio is de andere niet. Gegevens worden periodiek geactualiseerd, terwijl tegelijkertijd wordt gekeken welke andere informatie relevant kan zijn voor beleidsmakers en via deze sites ontsloten kan worden. Elke twee jaar publiceert de vereniging arbeidsmarktverkenningen voor de verschillende deelgebieden. In de 2e helft van 2020 zullen nieuwe rapportages worden uitgebracht. Daaruit zal moeten blijken of de beleidsmaatregelen, die de afgelopen twee jaar zijn genomen, resultaten hebben opgeleverd. Daarbij wordt hoofdzakelijk gekeken naar de grotere bewegingen op de arbeidsmarkt. Parallel daaraan wordt gekeken naar de ontwikkeling bij een aantal kritische functies. Veelal is de informatie die daarover beschikbaar is veel meer gefragmenteerd en blijkt het noodzakelijk enquêtes uit te zetten en bronnen te combineren.

Het onderzoek naar de ontwikkelingen in de huisartsenzorg dat dit jaar door het Nivel, in een gezamenlijke opdracht van de vereniging en de regionale huisartsenorganisaties, werd uitgevoerd heeft laten zien dat een bottom-up aanpak tot een veel hogere respons leidt en daarmee ook veel betrouwbaardere uitkomsten oplevert, dan onderzoek dat vanuit een landelijke insteek wordt uitgezet. Nader onderzoek is wenselijk naar de ontwikkelingen bij een aantal functiegroepen: dokters- en apothekersassistenten, specialisten ouderengeneeskunde, GZ-psychologen, psychiaters, VG-artsen. Bezien wordt in hoeverre daarvoor verbindingen gelegd kunnen worden met landelijke onderzoeksprogramma's.

Ook wordt onderzoek gedaan naar ontwikkelingen bij specifieke thema's, zoals verschuivingen in de aard van arbeidsrelaties in de sector, oorzaken daarvan en de vraag welke beleidsimplicaties dit zou moeten hebben. De vereniging is behalve opdrachtgever, regelmatig ook onderzoeksobject. Het gaat dan om beleids-evaluatief onderzoek samenhangend met projecten als 'Wendbaar aan het Werk', 'SectorplanPlus', 'Allyoucanlearn' en 'Sterk-in-je-werk'.

Het denken in scenario's helpt partijen bij hun beleidsvorming. Naarmate meer factoren een rol spelen en duidelijk is dat rekening gehouden moet worden met ingrijpende veranderingen, is het doortrekken van trends uit het verleden minder zinvol. Met het oog daarop wil de vereniging, samen met de leden, discussies over mogelijke ontwikkelingen en hun impact stimuleren, zodat rekening gehouden kan worden met meer of minder waarschijnlijke factoren en hierop kan worden ingespeeld.

Informatie heeft pas waarde, wanneer deze ook bij de juiste persoon terecht komt en wordt gebruikt. De vereniging onderscheidt daarin een aantal doelgroepen: het werkveld, waar met name bestuurders en staffunctionarissen betrokken bij het HR-beleid (HR, opleidingen, arbo en verzuim, recruitment en PR-communicatie) van belang zijn; externe stakeholders (onderwijsveld, werknemersorganisaties, gemeenten, zorgkantoren, verzekeraars, provincies, rijksoverheid, andere bedrijfstakken en samenwerkingspartners) en tenslotte ook de doelgroepen van beleid: medewerkers; in de sector geïnteresseerde leerlingen/studenten; potentiële (her)intreders of zij-instromers.



Communicatie

De website van de vereniging is een belangrijk middel dat gebruikt wordt voor communicatie met de leden en externe stakeholders. Elk kwartaal wordt een digitaal magazine uitgebracht en verzonden naar geïnteresseerde bestuurders en stakeholders. Het magazine telt inmiddels zo'n 1.500 abonnees en bevat achtergrondartikelen en informatie over regionale ontwikkelingen rond HR-gerelateerde thema's. De RAAT website die is ontwikkeld om de activiteiten, bijeenkomsten en opbrengsten van belang voor de Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten in de verschillende regio's te delen, worden verder uitgebouwd om partijen te informeren en successen zichtbaar te maken.

Voor de communicatie met medewerkers, leerlingen/studenten en potentiële (her)intreders of zij-instromers worden meerdere instrumenten ingezet: de website www.zorgselect.nl en de websites van de vier regionale contactpunten.

De derde week van maart 2020 staat opnieuw in het teken van de doelgroep herintreders/zij-instromers. Met het oog daarop vinden banenbeurzen/opleidingsmarkten plaats in de verschillende regio's. Met geïnteresseerden kunnen vervolgens vervolgspraken worden gemaakt, zoals maatwerk-opleidingstrajecten, of een verdere oriëntatie door een dagje mee te lopen in een instelling. Lespakketten voor basisscholen en scholen in het voortgezet onderwijs moeten de belangstelling onder jongeren voor een opleiding gericht op de sector zorg of welzijn aanwakkeren. Door gastlessen op scholen te organiseren en gebruik te maken van het ambassadeursnetwerk dat door CNV-jongeren in het leven is geroepen, moet het mogelijk zijn aan de vragen vanuit scholen te voldoen.

Een 'vlogtraining' kan ingezet worden om medewerkers die zich hiervoor aanmelden te helpen goede/leuke vlogs te maken en te 'posten'. De aanwezigheid op onderwijsbeurzen en Open Dagen van mbo- en hbo-opleidingen voor de sector zorg en welzijn is erop gericht jongeren te ondersteunen in hun keuzeprocessen. De beroepstrotscampagne, gestart door het ministerie van VWS onder het label 'IK Zorg', wordt als basis gebruik voor het doelgroepenbeleid van de vereniging. IK Zorg richt zich op zittend personeel. Speciaal voor jongeren en herintreders/zij-instromers wordt - gebruikmakend van de huisstijl van IK Zorg - specifiek campagnemateriaal ontwikkeld. Hierin passen ook de een-op-een gesprekken die loopbaancoaches voeren met werkzoekenden die een (over)stap naar de sector zorg en welzijn overwegen, of huidige medewerkers met loopbaanvragen. De kosten worden gedekt vanuit de subsidie voor het Sterk-in-je-Werk project, waarvoor de vereniging het programmamanagement voert voor haar werkgebied. Ook in 2020 worden weer zo'n 1.000 aanmeldingen verwacht. Het merendeel daarvan wordt uitgevoerd door loopbaanadviseurs, gecontracteerd door de vereniging. Een deel wordt uitgevoerd door eigen adviseurs.



Netwerkbeheer

De positionering van de sector zorg en welzijn op de verschillende overlegtafels in de regio is van groot belang. Het vraagt van bestuurders in de sector zorg en welzijn een actieve betrokkenheid bij overlegtafels waarin overheid, ondernemers, kennisinstellingen en burgers werken aan een gezonde en vitale samenleving. Gezondheid gaat daarbij vooraf aan zorg, waarbij een integrale aanpak, ketengerichte samenwerking en volledige ontschotting tussen domeinen noodzakelijk is. De werkgeversvereniging kan hierbij van toevoegde waarde zijn door haar netwerk beschikbaar te stellen.

De omvang van de werkgelegenheid en de groeiende personeelsbehoefte vraagt om een actieve bemoeienis bij de opzet en uitvoering van regionale Human Capital Agenda's. Sociale partners werken - samen met het regionaal werkbedrijf - en het onderwijsveld aan een goede verbinding tussen vraag en aanbod. Dat maakt het noodzakelijk dat de Regionale Actieplannen voor de Aanpak Tekorten, de zogenaamde RAAT's, naadloos passen in of aansluiten op deze Human Capital Agenda's (HCA's). Dit om een tegenwicht te bieden aan de vaak eenzijdige aandacht in de HCA's voor de tekorten aan technisch opgeleid personeel. De structuren die hiervoor zijn opgezet, verschillen van regio tot regio. Dat betekent dat maatwerk noodzakelijk is.

De RAAT's zijn eind 2017, begin 2018 tot stand gekomen en bevatten een opsomming van een groot aantal thema's en mogelijkheden, om de (dreigende) personeelstekorten te voorkomen of aan te pakken. Geconcludeerd is dat het wenselijk is per regio een RAAT 2.0 op te stellen en hierin een beperkt aantal speerpunten op te nemen om focus aan te brengen en meer effect te kunnen sorteren. Het leren van elkaar en de verspreiding van best practices is een belangrijke doelstelling voor de landelijk Actie Leernetwerken. Hierop wordt ook vanuit de regio aangesloten. Waar nodig en wenselijk worden binnen het werkgebied van de vereniging eigen leernetwerken opgezet. De partijen in 2019 betrokken bij het onderzoek naar de regionale huisartsenzorg hebben al aangegeven zo'n lerend netwerk te willen vormen.

Ook de betrokkenheid van medewerkers, beroeps- en vakorganisaties is een relevant thema. Met steun van V&VN is in het najaar van 2019 een RAAT van Advies gevormd, bestaande uit een tiental zorgmedewerkers uit verschillende werkvelden. Deze groep zal in 2020 adviezen kunnen uitbrengen over de initiatieven die in samenhang met de RAAT's in Oost-Nederland worden ondernomen. Mede dankzij subsidie van de Provincie Gelderland is - samen met WZW, de zusterorganisatie van vereniging in het aanpalende deel van Gelderland - het project 'IKweetraat' opgezet. Daarbij worden zorgprofessionals uitgenodigd met concrete ideeën te komen die bijdragen aan de oplossing van de dreigende personeelstekorten. Een jury kiest vervolgens 10 ideeën die financiële ruimte krijgen om concreet uitgewerkt te worden. De prijswinnaars van de eerste ronde - in december 2019 - kunnen in 2020 aan de slag. In het najaar van 2020 worden 10 nieuwe ideeën gekozen.

De werkgeversvereniging is geen cao-partij. Dat neemt niet weg dat de landelijk vastgestelde en algemeen bindend verklaarde cao's, die per werkveld worden afgesloten, in toenemende mate als knellend worden ervaren en ketengerichte samenwerking, die veelal ook gepaard gaat met personele uitwisseling, in de weg staan. Op landelijk niveau worden hier oplossingen voor gezocht. De toenemende samenwerking en wisselwerking tussen landelijke en regionale partijen dragen hieraan bij. CNV treedt op als hoofdaanvrager voor het project Wendbaar aan het Werk, dat WGV Zorg en Welzijn samen met WZW uitvoert. Ook bij het project Sterk in je Werk is sprake van een nauwe samenwerking tussen CNV en de regio's. Dat geldt ook voor de samenwerking met het ambassadeursnetwerk dat CNV heeft opgezet om jongeren te interesseren te kiezen voor een zorgopleiding. De Arbeidsmarktrelevantiecommissie ingesteld om maatwerkopleidingstrajecten uitgevoerd in het kader van het SectorplanPlus te beoordelen, bestaat zowel uit vertegenwoordigers van een aantal werkvelden, als vertegenwoordigers vanuit werknemersorganisaties.

Naast alle externe netwerken, is de vereniging ook nauw verbonden met het werkveld. Het is per slot van rekening een ledenorganisatie, met inmiddels zo'n 180 lidinstellingen. Naast individuele contacten met bestuurders en hoofden HRM, spelen ook de regionale netwerkbijeenkomsten van HRM-, opleidings-, PR/communicatie, arbo- en verzuimfunctionarissen een belangrijke rol bij de uitwisseling van kennis en informatie. Naast face-to-face contacten, zijn ook digitale verbindingen van groot belang. Het Leer- en Ontwikkelhuis, en het e-portfolio zijn daarbij belangrijke hulpmiddelen. Door in het e-portfolio interesses kenbaar te maken, kunnen vraag en aanbod elkaar



beter vinden. Daar waar het e-portfolio in het verleden gestart is als hulpmiddel bij het matchen van werkzoekenden, wordt het in toenemende mate een belangrijke schakel in het verbinden van mensen.

Om te voldoen aan nieuwe inzichten over de verdeling van verantwoordelijkheden m.b.t. bestuur en toezicht, kiest de vereniging voor een ander governance model. In de loop van 2020 zal de functie van directeur worden omgezet in die van directeur-bestuurder. Het toezicht op het functioneren van bestuur en bureau wordt neergelegd bij een onafhankelijke Raad van Toezicht, die wordt benoemd door de Algemene vergadering. Een Raad van Advies, bestaande uit bestuurders van zorg- en welzijnsinstellingen, zal de directeur-bestuurder vervolgens adviseren over het te voeren beleid.

De vereniging werkt al vele jaren nauw samen met de mbo- en hbo-scholen in haar werkgebied. Dit op basis van een gemeenschappelijk ontwikkelde werkagenda, waarin zowel structurele thema's, als bijzondere onderwerpen aan de orde komen. De voortgang wordt jaarlijks besproken in een strategisch-bestuurlijk overleg, terwijl de vereniging elk kwartaal overleg organiseert tussen de sectordirecteuren van de onderwijsinstellingen en een vertegenwoordiging van het werkveld. Werken projectgroepen pakken de uitwerking van gemaakte afspraken op. Per (sub)regio vindt ook afstemming plaats met de vmbo-scholen.

Bijzondere aandacht heeft de samenwerking met de regionale werkbedrijven (UWV en gemeenten). Dit in het kader van de werving en toeleiding van diverse doelgroepen naar banen of opleidingsplekken in de sector. Ook de uitvoering van het banenakkoord en de uitvoering van SROI-afspraken tussen individuele werkgevers en gemeenten is onderwerp van bespreking. Door de snel dalende werkloosheidscijfers daalt het aantal direct bemiddelbare kandidaten snel en dient meer aandacht aan toeleiding en scholing te worden geschonken. Vandaar ook dat de regionale contactpunten, die per regio zijn ingericht om geïnteresseerde werkzoekenden op weg te helpen, steeds nauwer samenwerken met de regionale leerwerk-loketten. De vereniging wil de functie van de regionale contactpunten zoveel mogelijk integreren in de leerwerk-loketten.



De pijler ‘Kiezen en toeleiden’

Vergrijzing en ontgroening zorgen voor een grote uitdaging. De sector dient jongeren te blijven stimuleren te kiezen voor een opleiding gericht op de sector zorg en welzijn. Tegelijkertijd is de dynamiek op de arbeidsmarkt groot en komt het regelmatig voor dat mensen besluiten te ‘switchen’ en als zij-instromer via een op maat gemaakt traject, worden (om)geschoold voor een functie in zorg of welzijn. Ook na afronding van het opleidingstraject is het van groot belang dat een juiste ‘fit’ ontstaat tussen kandidaat en functie. Hier kan ZorgSelect, ooit gestart als transferpunt, maar inmiddels uitgegroeid tot een volwaardig loopbaancentrum een nuttige intermediaire functie vervullen. ZorgSelect brengt werk en werkzoekenden bij elkaar, helpt werkzoekenden beter zicht te krijgen op hun kwaliteiten, wensen en ambities en ondersteunt werkgevers bij de werving en zo nodig ook selectie.

Voor 2020 staat een verdere uitrol van de campagne ‘Aan jou hebben we wat’ op het programma. Zowel voor basisscholen, als scholen in het voortgezet onderwijs zijn lespakketten ontwikkeld, die gratis beschikbaar worden gesteld. Voor instellingen wordt een toolbox ontwikkeld om hen te helpen structurele verbindingen aan te gaan met scholen in hun omgeving. Regionaal te vormen en in te zetten promotieteams kunnen scholen bezoeken en gastlessen verzorgen. De opzet kan per regio verschillen. Zo zijn instellingen in Hardenberg al gestart met het project ‘Meelopen in Zorg en Welzijn’, in de Achterhoek is ‘Zorg voor de Achterhoek’ van start gegaan. De vereniging ondersteunt en verbindt; het zijn de instellingen zelf die hierin het voortouw nemen. Daarin past ook de gezamenlijke stand tijdens de Onderwijsbeurs voor Noord-Nederland die jaarlijks in Zwolle wordt gehouden.

Kort voor de start van de Open Dagen bij de verschillende onderwijsinstellingen, brengt de vereniging een factsheet uit waarin per opleidingsrichting wordt aangegeven hoe de kansen op werk bij een succesvolle afronding van opleiding zijn en hoe het staat met de opleidings- en stagecapaciteit in de regio. De doorstroming van vmbo naar mbo is in de verschillende regio’s een belangrijk onderwerp. Middels bijeenkomsten met (v)mbo-scholen en werkveld wordt bezien waar mogelijkheden voor verbetering liggen.

De regionale contactpunten kunnen zich tot een belangrijk hulpmiddel voor de toeleiding van geïnteresseerden ontwikkelen. Daarbij gaat het steevast om een combinatie van face-tot-face contacten, en goede informatie-uitwisseling, waarbij partijen elkaar weten te vinden en aanvullen. De samenwerking met de mbo- en hbo-scholen is van belang om te bepalen welke opleiding wenselijk en haalbaar is en of maatwerk kan worden geboden. De leerwerk-loketten die door gemeenten en UWV, samen met de onderwijsinstellingen in de verschillende regio’s zijn opgezet, hebben op dit vlak al de nodige kennis en expertise in huis. Gestreefd wordt naar een nauwe samenwerking en mogelijk zelfs integratie van de regionale contactpunten in de leerwerk-loketten. Ook de loopbaanadviesgesprekken en testen in het kader van het Sterk in je werk-project kunnen hierbij benut worden. Baanopeningen gemeld bij ZorgSelect, en geschikt voor kandidaten geregistreerd in het doelgroepenregister of als uitkeringsgerechtigde werkzoekende ingeschreven bij UWV of gemeenten, worden op verzoek van de werkgever doorgeleid naar de werkcoaches van het regionaal werkbedrijf. Dit biedt hen de mogelijkheid passende kandidaten voor te dragen. Verwacht wordt dat op deze wijze zo’n 2.000 vacatures worden doorgeleid. De ervaring leert dat het aantal kandidaten dat vervolgens wordt voorgesteld zeer beperkt is. Vandaar dat in 2020 onderzocht wordt of het mogelijk is hiervoor een andere aanpak te kiezen, waarbij meer naar de aard van de vacatures en de potentie van de doelgroep wordt gekeken. Dit moet het mogelijk maken voorschakel- en toeleidingstrajecten te organiseren.

De uitstroom uit de sector is de afgelopen jaren aanzienlijk geweest. De oorzaak daarvan lag deels in bezuinigingen, maar was deels ook het gevolg van onvrede over werkdruk, eigen regie, salaris of andere, in het werk gelegen redenen. Daarnaast is ook sprake geweest van vertrek i.v.m. persoonlijke omstandigheden. Daardoor is er een behoorlijk omvangrijke doelgroep ‘potentiële herintreders’. Door gerichte werving, het organiseren van herintrederscursussen en extra aandacht voor begeleiding, werkplezier en duurzame inzetbaarheid kan deze groep wellicht verleid worden opnieuw voor de sector te kiezen. Door deze groep rechtstreeks aan te schrijven en te verwijzen naar de regionale contactpunten wil de minister van VWS proberen herintreders, die relatief snel inzetbaar zullen zijn, te activeren. Het is aan de werkgevers hen vervolgens een passend aanbod te



doen. De Ontdek de zorg week, de 3^e week van maart 2020, staat in het teken van de werving van zij-instromers en herintreders. In die week wil de vereniging een symposium organiseren dat in het teken staat van zij-instroom en de wijze waarop de drempels voor potentiële zij-instromers het best verlaagd c.q. weggenomen kunnen worden.

Specifiek voor ZorgSelect gelden voor 2020 de volgende targets: tenminste 95% van de lidinstellingen maakt bij de werving gebruik van ZorgSelect, waarbij gezien de ontwikkelingen de afgelopen jaren, uitgegaan wordt van tenminste 6.500 vacaturemeldingen. Ingeschat wordt dat zo'n 35.000 sollicitaties worden gegenereerd, waarvan een deel rechtstreeks bij de instellingen binnenkomt. Om vraag en aanbod beter op elkaar aan te kunnen sluiten, is het e-portfolio ontwikkeld. Verwacht wordt dat in 2020 zo'n 25.000 profielen worden aangemaakt. De verwachting is dat het aantal bezoekers van de website zich op jaarbasis rond de 1,2 mln. zal stabiliseren. De vacatureservice blijft gratis voor leden, terwijl instellingen die geen lid willen worden, maar wel van deze service gebruik willen maken een extra hoge fee in rekening wordt gebracht.



De pijler ‘Leren en Opleiden’

De sector is gezien het hoge aandeel sectorspecifiek opgeleid personeel, extra gevoelig voor fluctuaties in het aantal gediplomeerden dat beschikbaar komt. Daarbij is het eveneens van groot belang dat opleidingen aansluiten bij ontwikkelingen in het werkveld. Dit vraagt een intensief contact tussen opleidingen en werkveld, een gedeelde visie, afstemming en gezamenlijke koersbepaling.

In overleg met de onderwijsinstellingen wordt daarom gezorgd voor een adequate inbreng vanuit het werkveld in werkveldadviescommissies, klankbordgroepen en adviesgroepen. De ondersteuning van de 4 regionale netwerken van opleidingsfunctionarissen wordt gecontinueerd. Het leerklimaat van instellingen wordt bevorderd, onder meer door via het Leer- en Ontwikkelhuis een leergang strategische opleidingsplanning aan te bieden; door intervisie-bijeenkomsten te organiseren en door instellingen te stimuleren via hun opleidingsbeleid niet alleen bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid en kennisontwikkeling en groei van hun medewerkers, maar ook bij te dragen aan het leerklimaat binnen de organisatie. Via een breed uit te zetten inventarisatie wordt bezien welke vorderingen er bij de versterking van het leerklimaat binnen het werkveld worden gemaakt. Het rekeninstrument, dat instellingen kunnen gebruiken om de gewenste omvang van hun opleidingsinspanningen te bepalen, wordt vernieuwd en verspreid onder de leden. Ook de kosten/baten-berekening wordt geactualiseerd.

De vereniging wil, gesteund door de leden, de garantie afgeven dat alle studenten van zorg- en welzijnsopleidingen voor hun beroepspraktijkvorming in het werkveld terecht kunnen. Over het algemeen blijkt dit geen probleem te zijn en zullen extra bemiddelingsinspanningen van de vereniging slechts bij een klein deel van de studenten het geval zijn. Een tijdige signalering draagt bij aan een snelle oplossing.

Mede dankzij het SectorplanPlus is sprake van een verschuiving van BOL- naar BBL-routes, terwijl in het hbo ook de duale leerroute populairder wordt. Het rendement van praktijkroutes is hoger d.w.z. dat meer deelnemers het diploma halen en vervolgens ook in de sector aan de slag gaan. Voordeel is bovendien dat zij sneller ook in de praktijk inzetbaar zijn. De regionale projectleider SectorplanPlus ondersteunt instellingen bij het aanvragen en verantwoorden van opleidingsprojecten. In 2020 gaat het om de afronding van activiteiten gestart in het 2 en 3e tijdvak, alsook de begeleiding van het 4e tijdvak, waarin niet alleen ruimte bestaat voor scholing gericht op nieuwe instroom, maar ook scholingsactiviteiten voor zittende medewerkers subsidiabel zijn.

In 2020 zullen opnieuw pogingen worden gedaan om te komen tot een gemeenschappelijke werving van BBL-leerlingen. Samenwerking tussen werkgevers op dit punt leidt tot een aanzienlijke besparing en effectiviteitswinst, maar vraagt het loslaten van traditionele patronen. De vereniging beschikt inmiddels over de software die hierbij ingezet kan worden, ook waar het gaat om het testen van kandidaten op aspecten als leervermogen en -capaciteiten.

De verhoging van de opleidingsinspanningen van instellingen heeft gevolgen voor de behoefte aan werk- en praktijkopleiders. De opleiding van werk- en praktijkopleiders is subsidiabel in het kader van het SectorplanPlus. Capaciteitstekorten vragen echter om creatieve oplossingen. Daarbij kan gedacht worden aan begeleiding op afstand, meer betrokkenheid van docenten bij de begeleiding in de werksituatie, alsook het leren/reflecteren op elkaar, waarbij oudere studenten, jongerejaars begeleiden.

Inbreng van de scholen bij de opstelling van regionale prognosemodellen is van belang om in de toekomst ook te kunnen komen tot gedragen capaciteitsafspraken m.b.t. de inrichting van het curriculum, de omvang van de instroom van de verschillende opleidingen en de hiervoor beschikbare capaciteit voor beroepspraktijkvorming. In dat kader is al duidelijk dat preventie een vast onderdeel van het curriculum van alle opleidingen dient te worden. De koppeling tussen onderzoek en praktijk wordt versterkt in nauwe afstemming met het netwerk van lectoren en practoren van de onderwijsinstellingen in Oost-Nederland.

Studentbetrokkenheid is een belangrijk aandachtspunt. Samen met de mbo-scholen wordt in 2020 een symposium georganiseerd voor studenten VZ/VP. De vereniging wil de opzet van studenten- en onderwijsadviesraden binnen instellingen stimuleren om jongeren daarmee ook de mogelijkheid te



geven hun stem te laten horen. Instellingen die hiermee willen experimenteren, worden hierbij door de vereniging ondersteund. Wellicht dat hierbij ook een verbinding gelegd kan worden met de toolkit onboarding die momenteel wordt ontwikkeld.

Juist op het raakvlak werkveld-onderwijs is de vereniging betrokken bij een aantal initiatieven, die zich in verschillende stadia van ontwikkeling bevinden.

Het digitaal leerplatform, Allyoucanlearn, groeit in een rap tempo. Eind 2019 zullen zo'n 100 digitale leermodules gratis en online beschikbaar zijn. Doelstelling is om dit verder te laten groeien tot 150. Het aantal gebruikers is inmiddels opgelopen tot ruim 6.000. Werkveld en scholen zijn betrokken bij de keuze van onderwerpen waarvoor modules worden ontwikkeld. Het blijkt nog een hele uitdaging om docenten en individuele instellingen mede-verantwoordelijkheid te laten nemen voor de ontwikkeling van leermateriaal en de toepassing van nieuwe technologie daarbij. In 2020 zullen ook keuzes moeten worden gemaakt m.b.t. de borging en structurele inbedding van het platform.

Specifiek voor wijkverpleegkundigen is een digitaal kennis-, leer- en ontwikkelplatform opgezet, genaamd Wijklink. Initiatiefnemer daarvoor was Saxion. Via het platform worden studenten, docenten en vakkrachten met elkaar verbonden. Inmiddels wordt gewerkt aan een verbreding en verdieping. D.w.z. dat naast de hbo-V ook Social Work wordt aangehaakt, terwijl naast het hbo ook het mbo aansluit. Het gaat hierbij in eerste instantie om de mbo-scholen actief in het werkgebied van Saxion (ROC van Twente, Graafschap College en Aventus). Dat betekent dat sprake is van een verschuiving van wijkverpleging naar werken in de wijk. De vereniging wil hier actief aan bijdragen en tegelijkertijd werken aan een model waarbij de kennis en ervaring van Wijklink kan worden ingezet in andere regio's.

Op meerdere plaatsen in de regio worden initiatieven genomen om studenten en vakkrachten in contact te brengen met nieuwe technologie en hen te trainen in het gebruik daarvan. De TZA (Technologie- en ZorgAcademie), ontstaan in Twente, is daarvan een goed voorbeeld. Ook hier is de vraag 'opschalen of kopiëren'? De vereniging vervult een ondersteunende en faciliterende rol waar het gaat om het verbinden van partijen, communicatie en kennisoverdracht. Dit doet zij door bedrijfsbezoeken te organiseren, best practices te verzamelen en deze te delen. De adviseur Regioteam Werken in de Zorg, aangesteld door het ministerie van VWS, zal op verzoek van de vereniging met name op dit vlak ingezet worden.

Het project 'Digivaardig in de zorg' is ontstaan doordat 's Heeren Loo constateerde dat veel medewerkers over onvoldoende vaardigheden beschikten om hun werk goed uit te kunnen voeren. Het programma dat hiervoor ontwikkeld werd, is aan anderen beschikbaar gesteld en wordt inmiddels door VGN en Actiz omarmd. Waarschijnlijk is dit ook voor andere werkvelden interessant. De vereniging wil in 2020 een regionaal steunpunt inrichten voor organisaties die met digivaardig aan de slag willen. Tegelijkertijd wordt financieel bijgedragen aan de instandhouding en productontwikkeling van het landelijke projectbureau 'Digivaardig in de zorg,' dat bij ECP is ondergebracht.

Werkgevers kunnen voor de financiering van hun opleidingsinspanningen gebruik maken van verschillende subsidies en regelingen. Momenteel zijn daarvoor het Stagefonds, het SectorplanPlus en de Regeling praktijkleren het meest belangrijk. De vereniging stimuleert instellingen maximaal gebruik te maken van de mogelijkheden. Tegelijkertijd ondersteunt en faciliteert de vereniging instellingen hierbij. Daarbij wordt ook gekeken naar mogelijke koppelingen tussen databases, verbetering van processen en manieren om de verantwoordingslast te vereenvoudigen.

Tegenover de werkgeversgerichte benadering, staat een benadering die werknemers en werkzoekenden steeds meer zeggenschap en regie geeft en met 'vouchers' op weg helpt. Zowel in Twente, de Achterhoek als in de regio Zwolle zijn regionale fondsen gevormd, waaruit scholingstrajecten voor werkzoekenden of werkenden bekostigd kunnen worden. Nauwe afstemming tussen beide benaderingen is wenselijk om tot een sluitende aanpak te komen.



De pijler ‘Werken en Behoud’

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat zorgprofessionals productief, met plezier en in goede gezondheid werken en ander werk vinden als dat nodig of gewenst is? Ook op dit vlak ligt een rol weggelegd voor de vereniging. Zij organiseert themabijeenkomsten, trainingen en masterclasses voor bestuurders/staffunctionarissen alsook leidinggevendenden over thema's als leiderschap, werkplezier en eigen regie. De resultaten van het onderzoek vertrekredenen worden gebruikt om te bekijken welke nieuwe producten en diensten gewenst zijn. Gestreefd wordt naar een uitbreiding van het aantal organisaties dat deelneemt aan het onderzoek naar vertrekredenen tot minimaal 75. Voor zover de kosten niet vanuit de transitie-middelen gedekt kunnen worden, draagt de vereniging de kosten voor deelname. Er wordt een toolkit ontwikkeld voor instellingen om de snelle uitval van nieuwe medewerkers omlaag te krijgen. Via de organisatie van een ‘Sterk in je werk-week’ wordt instellingen gevraagd extra aandacht te schenken aan behoud en blijvende inzetbaarheid.

Medewerkers kunnen gebruik maken van de ‘Stap op één’ vijfdaagse, een online programma dat hen de nodige tools biedt om na te denken over de eigen loopbaan. Loopbaanadviseurs van de vereniging en externe loopbaanadviseurs kunnen werknemers die zich aanmelden bij www.sterkinjewerk.nl een kort loopbaanadvies-tractaat bieden, bestaande uit één of twee loopbaanadviesgesprekken en een of meerdere testen. Voor 2020 worden zo'n 1.000 nieuwe aanmeldingen verwacht.

De Ontwikkelwinkel, op maat gemaakt voor een instelling en geplaatst in de eigen intranet-omgeving, biedt medewerkers informatie en tips die van belang zijn voor werkplezier, vitaliteit en gezondheid.

Aan het succesvol afgesloten ESF-project ‘Wendbaar aan het Werk’ dat de vereniging samen met Transvorm heeft uitgevoerd, hebben een 30-tal organisaties deelgenomen. De nieuwe aanvraag is gehonoreerd, waardoor instellingen die met duurzame inzetbaarheid aan de slag willen, kunnen worden ondersteund. Bij dit vervolgproject wordt samengewerkt met WZW. In totaal kunnen 35 organisaties deelnemen.

De verzuimcijfers zijn de afgelopen jaren opgelopen. Niettemin lijkt inmiddels sprake te zijn van een kentering. Desondanks blijkt Oost-Nederland met name waar het gaat om het langdurig verzuim negatief af te wijken van het landelijke beeld. Tegelijkertijd zijn ook in Oost-Nederland organisaties te vinden met zeer lage verzuimpercentages. De diversiteit is groot, hetgeen betekent dat maatwerk noodzakelijk is. De vereniging verzamelt informatie, verbindt instellingen en deelt kennis. Tegelijkertijd worden ook instrumenten en activiteiten ontwikkeld en beschikbaar gesteld die bijdragen aan een daling van het verzuim en verhoging van de vitaliteit van medewerkers.

De mantelcontracten met Zilveren Kruis, Salland en Menzis voor de basis en aanvullende verzekering van medewerkers zijn verlengd. Inmiddels doen zo'n 100 instellingen mee en profiteren zo'n 40.000 verzekerden van het aanbod. Afgezien van de premiekorting is vooral de inhoud van de aanvullende pakketten interessant. Daarin zijn steeds meer elementen opgenomen die voor medewerkers in de sector zorg en welzijn van belang zijn. De afspraken voorzien ook in ruimte voor versterking van het gezondheidsbeleid binnen de deelnemende organisaties. Verzekeraars en vereniging stemmen hun activiteiten op dit punt goed met elkaar af.

Kennisdeling vindt plaats via netwerkbijeenkomsten, leergangen, webinars, trainingen en door ontsluiting via kennisplatforms zoals ‘Blijf inzetbaar’. De aanpak van dreigende overbelasting van medewerkers als gevolg van inzet als mantelzorger is een belangrijk speerpunt voor de vereniging.

Door gebruik te maken van een verkorte MoDI (digitale vragenlijst ‘Monitor Duurzame Inzetbaarheid’) kunnen organisaties medewerkers stimuleren een actieve rol te nemen waar het gaat om de aanpak van gezondheidsrisico's. Tegelijkertijd biedt het werkgevers - op geaggregeerd niveau - zicht op de aard en spreiding van risico's binnen de organisatie, zodat gericht beleid gevoerd kan worden. De verkorte MoDI wordt eveneens als test beschikbaar gesteld binnen het e-portfolio van ZorgSelect.

Uitval in verband met fysieke overbelasting en agressie is binnen zorg en welzijn een belangrijk risico. Voor de aanpak daarvan is in landelijk verband het project ‘Gezond & Zeker’ opgezet. De



vereniging wil in 2020, samen met WZW, voor de contactpersonen die binnen instellingen aan de slag zijn met fysieke belasting en agressie een regionale kennisdag 'Gezond & Zeker' organiseren. Hierbinnen past ook het thema 'Veilige zorg'.

De grote dynamiek in de sector, de verschuivingen tussen domeinen, alsook persoonlijke omstandigheden kunnen aanleiding vormen voor verandering van werk, of werkomgeving. De vereniging streeft naar een drempelloze uitwisseling tussen werkgevers en behoud van kennis en expertise voor de sector. De juiste man/vrouw op de juiste plek. Dit vraagt om een actief mobiliteitsbeleid en samenwerking tussen werkgevers. Flexibiliteit als speerpunt.

Met ZorgSelect wordt de matching tussen vraag en aanbod en daarmee ook de mobiliteit tussen organisaties gefaciliteerd. Het effect daarvan wordt zichtbaar in het aantal 'baanwisselaars' met andere woorden, medewerkers die na vertrek bij de ene organisatie, elders in de regio, maar wel binnen de sector zorg en welzijn, aan de slag gaan. Momenteel heeft de helft van de uitstroom te maken met mobiliteit, m.a.w. de betrokkene blijft behouden voor de sector. Gestreefd wordt naar een stijging van dit percentage, zeker waar het gaat om medewerkers in het primaire proces.

Het terugdringen van ongewenste uitstroom is een speerpunt. Instrumenten die daarbij ingezet kunnen worden, zijn de toolkit 'onboarding' en traineeships. Het onderzoek naar vertrekredenen moet input opleveren voor de gewenste inzet op behoud. Onderlinge uitwisseling en het leren van elkaar wordt gestimuleerd via KIEK (Kijkje In Elkaars Keuken)

Loopbaanadviseurs van ZorgSelect ondersteunen en faciliteren regionale matchtafels. Deze matchtafels zijn bedoeld voor HR-functionarissen (intersectoraal) en gericht op kennisuitwisseling en afstemming m.b.t. gewenste mobiliteit. Loopbaanadviseurs van ZorgSelect voeren op verzoek van lidinstellingen ook 2e spoortrajecten en haalbaarheidsonderzoeken voor een 2e spoortraject uit. ZorgSelect is ook voor collectieve outplacementtrajecten inzetbaar. In dat geval wordt veelal samenwerking gezocht met externe partners. De klantwaardering voor deze diensten is hoog.

Naast werkplezier, ruimte voor groei en ontwikkeling, gezondheid en vitaliteit, zijn ook andere arbeidsvoorwaarden van belang. Daarbij gaat het om de wijze waarop het werk is georganiseerd, arbeidstijden en de aard van de arbeidsrelatie. Flexibilisering en relatie tot zekerheid, continuïteit, regelruimte. De sector is op zoek naar mogelijkheden voor modernisering van arbeidsrelaties. Hoe kan ingespeeld worden op de wensen van huidige en toekomstige medewerkers? Hoe kan effectief gebruik gemaakt worden van het beschikbare aanbod? De Wet DBA en de Wet Arbeidsmarkt in Balans geven aanleiding tot een versnelde aanpak. Het verschijnsel ZZP maakt hier onderdeel van uit. De vereniging wil in 2020 op een drietal fronten inzetten: bewustwording en activering van instellingen, zodat zij voldoen aan de wettelijke regels; onderzoek naar manieren om beter in te spelen op de wensen van (toekomstige) medewerkers; ondersteuning van instellingen bij de implementatie van instelling-overstijgende initiatieven op het gebied van personele uitwisseling, flexibilisering, gedeeld werkgeverschap en vernieuwing van arbeidsrelaties. Dit onder de vlag van 'goed werkgeverschap'.



Het timpaan: Innoveren en experimenteren

Binnen het werkgebied van de vereniging is sprake van een veelheid aan initiatieven gericht op sociale en technologische innovatie. De aard en omvang verschilt sterk, alsook de mogelijke impact ervan. Gezien de beperking van de missie van de vereniging tot de arbeidsmarkt, fungeert zij niet als trekker van de discussies over de houdbaarheid van het zorgstelsel en de wijze waarop het zorg- en welzijnsdomein het best georganiseerd kan worden. Dat neemt niet weg dat zij wel een rol kan spelen bij het verbinden van partijen. De vereniging staat voor een integrale aanpak van arbeidsmarktproblemen in zorg en welzijn. Diezelfde integrale aanpak wordt ook wenselijk geacht voor de wijze waarop zorg en welzijn georganiseerd zou moeten worden. Netwerkgang en uitkomstgerichte gang, gezien vanuit het perspectief van de cliënt, als na te streven beeld voor de toekomst. Daarbij wordt de regio gezien als niveau waarop netwerkgang vorm zou moeten krijgen. Preventie zou daarin een veel belangrijker rol moeten krijgen.

De vereniging is hierin niet leidend, maar ondersteunend en verbindend. Visievorming en uitwerking dient binnen de afzonderlijke regio's plaats te vinden. Hierin zullen zorgaanbieders, cliënten/burgers, gemeenten, zorgkantoren en zorgverzekeraars gezamenlijk op moeten trekken.

De Kennis- en Innovatie-Agenda (KIA) Gezondheid en Zorg 2020-2023 biedt een mooi kader om ook kennisinstellingen en bedrijven bij deze opgave te betrekken. Het Human Capital vraagstuk is een apart hoofdstuk binnen de innovatie-opgave.

WGVI Zorg en Welzijn is, samen met WZW, betrokken bij Topfit, één van de initiatieven die in Oost-Nederland worden genomen om invulling te geven aan de Kennis- en Innovatie-Agenda. De vereniging heeft daarbij een verbindende rol. Het gaat dan om het betrekken van instellingen bij de projecten en de verspreiding van de resultaten. Deze worden overigens ook door de kennisinstellingen vertaald in het curriculum van nieuw op te leiden beroepskrachten.

Naast de afzonderlijke kennisinstellingen en beide provincies zijn ook samenwerkingsprojecten zoals HIP, ZTA en Health Valley betrokken bij de uitwerking van de KIA Gezondheid en Zorg voor Oost-Nederland.

Het digitaal leerplatform All You Can Learn, het Leer- en Ontwikkelhuis van de vereniging, en Wijklink, dat samen met Saxion wordt ontwikkeld, zijn voorbeelden van innovaties waarbij in de regio wordt gewerkt. Veel initiatieven van de vereniging hebben betrekking op het vinden van digitale oplossingen voor tijdsintensieve handelingen, waardoor tijd vrijkomt c.q. de belasting voor medewerkers en organisaties terugloopt. Voorbeelden daarvan zijn de koppeling van het e-portfolio aan de kwalificatiedossiers, waardoor stagebegeleiders en studenten dit kunnen gebruiken. Ook de koppeling van het examenregister van DUO aan het e-portfolio is een voorbeeld van innovatie. Het verenigingsbureau is in staat om vervolgens, afhankelijk van de behoefte van partijen, snel te schakelen en 'mee te doen'. Dit vanuit de stelregel 'voor goede plannen is altijd geld beschikbaar'.



De organisatie

De vereniging heeft een historie, maar belangrijker nog, toekomst. Zij zal naar leden en externe stakeholders haar meerwaarde dag-in-dag-uit moeten bewijzen. Dat zal vanaf 2020 onder nieuw leiderschap gebeuren. Vanaf 1 januari treedt een nieuwe directeur en beoogd directeur-bestuurder aan. De definitieve besluitvorming over de nieuwe governance-structuur zal tijdens de voorjaarsvergadering aan de orde zijn. Op dat moment zal een Raad van Toezicht aantreden en het bestuur verder gaan als Raad van Advies. Dit om beleid en toezicht te scheiden, en als vereniging te voldoen aan nieuwe inzichten m.b.t. good governance.

In landelijk verband heeft de samenwerking tussen regio's bij het oppakken en uitwerken van gezamenlijk ervaren vraagstukken een impuls gekregen. RegioPlus stelt zich daarbij steeds meer faciliterend op, hetgeen ertoe heeft bijgedragen dat Stichting RegioPlus en de Coöperatieve vereniging RegioCoöp (aanvrager/ondersteuner van de scholingsactiviteiten in het kader van Sectorplannen) per 1 januari 2020 fuseren en verder gaan als coöperatieve vereniging RegioPlus. WGV Zorg en Welzijn is als één van de grotere regionale organisaties altijd intensief betrokken geweest bij de landelijke beleidsvorming/implementatie. Deze inzet zal worden gecontinueerd.

De kantooraccommodatie heeft een face-lift gekregen, zodat de huisvesting voor de komende 5 jaar op orde is. Het huurcontract is verlengd met 5 jaar, met een optie op nog eens 5 jaar.

De dynamiek op de arbeidsmarkt is groot. Niettemin blijkt, ondanks de nodige in- en uitstroom van medewerkers, dat het verenigingsbureau beschikt over een stabiele kern van deskundige, gemotiveerde medewerkers. Een enthousiast team dat ruimte zoekt (en vindt) en voor problemen ook oplossingen weet te vinden.

Het tijd- en locatie-ongebonden werken is gemeengoed geworden. Het papierloze kantoor is - bijna - een feit. De verbouwing en noodzaak tot 'opruimen' heeft daaraan bijgedragen. Ook de verbeterde ICT-faciliteiten helpen daarbij.

De personele formatie van het bureau zal in 2020 iets lager liggen dan in 2019 (24,3 fte t.o.v. 25,3 fte in 2019). Daar staat tegenover dat steeds vaker een beroep gedaan wordt op extern in te huren deskundigheid. Het gaat dan steevast om projectgebonden functies/taken.

Kosten en Baten

Voor 2019 wordt een positief exploitatieresultaat verwacht van ongeveer 150.000 euro, gebaseerd op een bedrag van ongeveer 3,45 miljoen aan inkomsten en 3,3 miljoen aan kosten. Uitgegaan was van een sluitende exploitatie. Door meevallende kosten en hogere inkomsten wordt niettemin een positief resultaat verwacht.

Voor 2020 is opnieuw uitgegaan van een sluitende exploitatie, waarbij de kosten naar verwachting zo'n 250.000 euro hoger liggen dan in 2019. Deze kostenstijging hangt primair samen met projectgebonden activiteiten. De vereniging kan - net als voorgaande jaren - rekenen op hoge subsidiebijdragen. De bijdragen van de leden blijven niettemin een belangrijke pijler onder de bekostiging van de organisatie. De groei van het ledenbestand stelt de vereniging in staat de contributiebijdrage voor de leden te handhaven op het niveau van 2019.