



Samenwerken aan regionaal werkgeverschap 2022

Uitkomsten onderzoek kansen
regionaal werkgeverschap
Kennemerland en
Amstelland-Meerlanden

Samen voor betere
zorg & welzijn



Inhoud

Samenwerken aan regionaal werkgeverschap	3
Aanleiding en aanpak	4
Kansen en mogelijkheden in de regio	5
Een blauwdruk voor een regionale schil	6
ACM-richtlijnen bij het opzetten van een regionaal platform voor flexibele inzet	9
Blik op de toekomst	11
Het vervolg	14



Samenwerken aan regionaal werkgeverschap

Beste lezer,

Van april 2022 tot januari 2023 heb ik als project-leider regionaal werkgeverschap onderzoek gedaan naar onze regionale samenwerking. Hierbij heb ik bestaande én nieuwe initiatieven bekeken die de samenwerking in de regio kunnen versterken. De regio Kennemerland en Amstelland-Meerlanden (KAM-regio) stond hierbij centraal.

Het benutten van het arbeids- potentieel

In de omschrijving van de opdracht stond aangegeven dat regionaal werkgeverschap gericht is op het benutten van het arbeidspotentieel, sector- en regio-overstijgend. Met dat kader in de hand ben ik in gesprek gegaan met zowel bestuurders als HR- managers van een groot aantal leden. In de gesprekken hebben we stilgestaan bij wat regionaal samenwerken inhoudt en met welke initiatieven organisaties bezig zijn. Daarnaast is er tussen projectleiders van de werkgeversverenigingen in de diverse regio's afstemming geweest om te kijken waar initiatieven wellicht breder kunnen worden getrokken.

Een rode draad

Door alle gesprekken heen ontstond een mooie rode draad. De verschillende organisaties bleken gelijke behoeften te hebben

als het gaat om regionale samenwerkingen. In dit document laten we deze gedeelde uitkomsten zien en vertellen we hoe we met de diverse initiatieven verder zijn gegaan, zoals met [een platform voor flexibele inzet](#) → en [het leiderschapsprogramma](#) →.

Ik wens u veel leesplezier!

Hartelijke groet,

Agnes van der Biezen

Projectleider regionaal werkgeverschap
KAM-regio



Aanleiding en aanpak



Waarom inzetten op regionaal werkgeverschap?

- Zorgprofessionals ervaren te weinig autonomie, te hoge werkdruk, veel regels, weinig waardering > uitstroom.
- Om goed aan te sluiten bij de wensen van de zorgprofessional > arbeidsmarkt moet anders en flexibeler (WRR, SER, Borstlap).
- Modern werkgeverschap met ruimte en middelen voor zorgprofessionals > voor optimale ontplooiing én behoud.
- Regionaal werkgeverschap als hulpmiddel om in gezamenlijkheid openstaande diensten in te vullen.
- Regionaal werkgeverschap is één van de oplossingen > een oplossing die we alleen samen kunnen oppakken.
- Regionaal werkgeverschap: wat en hoe? > door regio te bepalen.



Doelen van de opdracht: 'Vergroten beschikbaarheid van zorgprofessionals'

- Inventariseren wat er loopt aan gezamenlijk werkgeverschap en onderzoeken of versnelling/opschaling wenselijk/mogelijk is.
- Inventariseren ambities en wensen per organisatie, met als uitkomst een haalbaarheidsstudie regionaal werkgeverschap (inclusief kosten), ter besluitvorming bestuurders.



Inventariserende gesprekken

- 12 zorg- en welzijnsorganisaties
- 7 bovenregionale organisaties
- 3 zelfstandige initiatieven (VVT, gericht op zzp'ers)
- [Elanza-platform](#) → – platform voor flexibele inzet van personeel
- Andere platforms voor flexibele inzet van personeel:
 - Het Rooster
 - HelloPlanner
 - Vocazorg
 - Dytter
- Inholland-Nursing (hybride docenten)

Kansen en mogelijkheden in de regio

In het najaar van 2022 zijn de resultaten van de inventariserende gesprekken gepresenteerd aan bestuurders en HR-managers. Er werd onder andere gedeeld welke samenwerkingen op het gebied van regionaal werkgeverschap lopen en waar kansen liggen voor een bredere en verdiepende samenwerking. Hieronder beschrijven we de kansen en mogelijkheden voor regionaal werkgeverschap en hoe de diverse kansen een vervolg hebben gekregen.

Leiderschap

Sigra heeft de ontwikkeling van een [Leiderschapsprogramma](#) → in het jaarplan 2023 opgenomen.

Platform flexibele inzet

De Hartekamp Groep en Ons Tweede Thuis, actief in de Gehandicaptenzorg, hebben het platform Elanza voor het beheersen van flex-inzet geïmplementeerd.

Twee ouderenzorgorganisaties in Kennemerland en Amstelland-Meerlanden zijn in gesprek met Elanza om te onderzoeken of het aansluiten bij het platform voor hen toegevoegde waarde heeft. Deze gesprekken lopen door in 2023. Ook in 2023 ondersteunt Sigra zijn leden bij de oriëntatie en de implementatie van het Elanza-platform.

Daarnaast is er een onderzoek gestart naar de belangrijkste elementen om te komen tot een regionale flexibele schil over de aangesloten organisaties die met [Elanza](#) → werken. In januari 2023 wordt een blauwdruk opgeleverd die kan worden gebruikt om de regionale schil verder vorm te geven.

Pool specialistische beroepen

Zowel binnen de VVT als de GHZ is er behoefte aan een pool voor specialistische functies, bijvoorbeeld SO's, AVG's en verpleegkundig specialisten.

In 2023 zullen we onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om een dergelijke pool op te zetten.

Hybride docenten

Samen met Inholland Nursing is nagedacht over de mogelijkheden om te gaan werken met 'hybride docenten', docenten die zowel lesgeven en toetsen afnemen als in de praktijk werken. Hiermee wordt niet alleen een oplossing gecreëerd voor het tekort van docenten, maar zal het onderwijs beter op de praktijk aansluiten en loopbaanmogelijkheden voor zorgprofessionals bieden. Inholland Nursing en Sigra zullen in 2023 met elkaar in contact blijven over de ontwikkelingen. Er wordt bekeken of en hoe Sigra in dit project kan participeren.

Naast bovengenoemde kansen voor regionaal werkgeverschap zijn er uit de inventariserende gesprekken ook een aantal thema's gekomen die zich lenen voor bredere regionale samenwerkingen. Dit zijn:

- Functiedifferentiatie en baancreatie.
- Versnelling van de acceptatie en implementatie van zorgtechnologie.
- Kennisdeling: zowel op HR-gerelateerde als op zorginhoudelijke thema's.

Deze thema's worden in diverse netwerken binnen Sigra opgepakt en verder uitgewerkt.

Een blauwdruk voor een regionale schil

In Kennemerland en Amstelland-Meerlanden zijn de Hartekamp Groep en Ons Tweede Thuis voor het managen van de flexibele inzet een samenwerking aangegaan met het platform Elanza. Dit platform biedt zorgorganisaties de mogelijkheid om eigen flexibele schillen op te bouwen en te beheren met bijvoorbeeld eigen medewerkers, zzp'ers en/of in samenwerking met andere zorg- en welzijnsorganisaties (regiopool-constructie).

Een aantal VVT-organisaties in de regio toonden ook interesse in het platform. Hieruit ontstond de wens om een regionale schil te bouwen over de verschillende organisaties die Elanza gebruiken. Zo kunnen op relatief eenvoudige wijze medewerkers en zzp'ers uitgewisseld worden tussen verschillende organisaties.

Efficiëntie

Diensten van verschillende organisaties kunnen op het platform worden opengesteld, waardoor medewerkers eenvoudig kunnen zien waar diensten openstaan, welke niveaus gevraagd worden en welke extra kwalificaties er nodig zijn. Als een medewerker of een zzp'er interesse heeft om de dienst in te vullen, kan hij/zij zich eenvoudig inschrijven en weet de ontvangende organisatie wie zij kan verwachten. Ook qua facturatie heeft Elanza een efficiënt proces ingeregeld. Doordat het platform gekoppeld kan worden, bijvoorbeeld aan ONS van NEDAP, hoeven de planners van de verschillende organisaties niet handmatig alle diensten zelf in het systeem te zetten.

Verbeterde kwaliteit van zorg

Door als organisaties samen te werken in een regionale schil kan de kwaliteit van de inzet van de flexibele medewerkers verhoogd worden.

‘Dit initiatief van Sigr is een mooi voorbeeld om de regionale samen- werking tussen zorg- organisaties innovatief vorm te geven.’

Anouk Haazelager
CEO van Elanza



Medewerkers en zzp'ers die zich aan het platform verbinden, kunnen vaker diensten draaien binnen de aangesloten organisaties. Zo vinden zij makkelijker hun weg binnen de verschillende organisaties. Hierdoor ervaren cliënten een verbeterde kwaliteit van zorg.

Een nieuwe vorm van samenwerken

Deze vorm van regionaal samenwerken binnen de VVT en de Gehandicaptenzorg is ook voor Elanza nieuw. Een nieuwe vorm van samenwerken vraagt om een frisse blik, rekening houdend met wensen van organisaties, maar ook met wet- en regelgeving vanuit NZa en bijvoorbeeld de Belastingdienst.

Een blauwdruk

Eind november 2022 hebben Sigr en Elanza, de Hartekamp Groep, Ons Tweede Thuis en Young Advisory Group, YAG, een eerste bijeenkomst gehad om in negen weken te komen tot een blauwdruk voor de regionale schil. Er wordt onderzocht

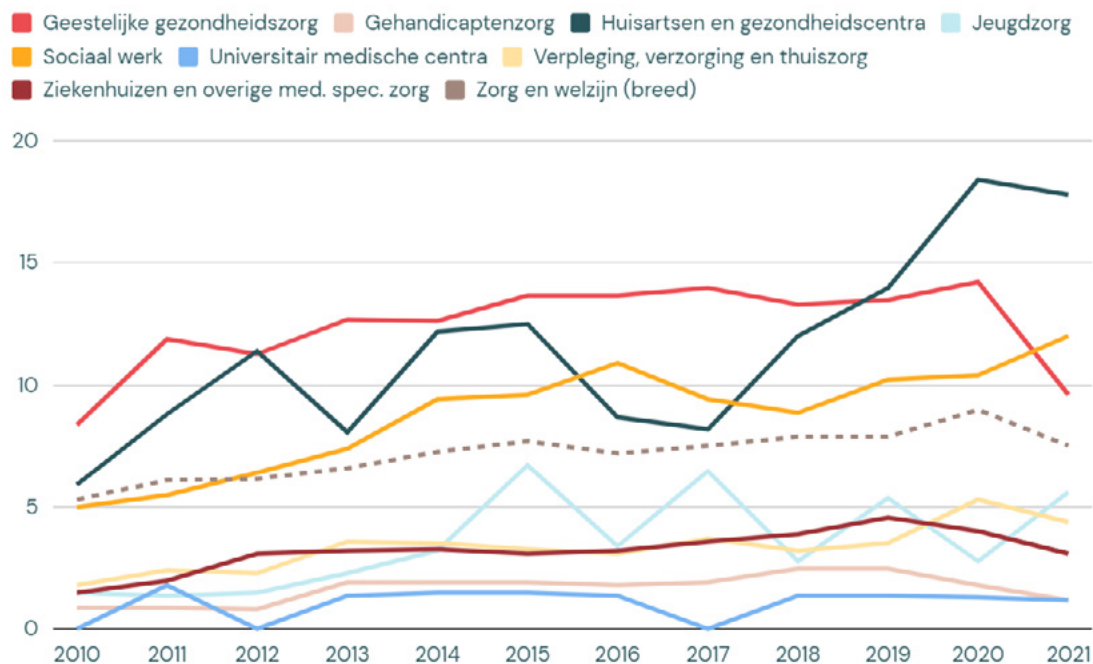
wat de voordelen en risico's zijn van het werken met een regionale schil voor flexibele inhuur, welke wet- en regelgeving van toepassing is, welke wensen zorgorganisaties hebben en welke behoeften bij zzp'ers leven.

Projectleider Isis Cornelissen zegt over dit project: "YAG heeft ervaring met veel verschillende projecten. Dit project is interessant en vernieuwend, omdat we betrokken zijn bij het in kaart brengen van de blauwdruk.

Zo kunnen we echt bijdragen aan een nieuw initiatief in de zorg. Bovendien vinden mijn teamleden en ik het erg leuk om op deze manier meer te leren over de zorgsector!"

Aandeel ZZP

% ZZP t.o.v. totaal aantal werknemers (incl ZZP). Betreft landelijke cijfers.



Bron: www.sigra.nl/arbeidsmarktinformatie

Innovatieve software-oplossingen

CEO Anouk Haazelager van Elanza vult aan.

“Dit initiatief van Sigra is een mooi voorbeeld om de regionale samenwerking tussen zorgorganisaties innovatief vorm te geven. Het is erg fijn dat we als softwareleverancier nauw betrokken worden bij deze blauwdruk. Vanuit onze ervaring bij andere zorgorganisaties denken wij graag mee door middel van slimme software-oplossingen om deze blauwdruk goed aan te kunnen laten sluiten bij de wensen van zorgorganisaties en -professionals. Met deze blauwdruk kunnen we ons platform – ook voor deze nieuwe constructie – optimaal inrichten bij zorgorganisaties, en hen zo meer regie te geven op de flexibele inzet, met grip op kwaliteit en kosten.”

Medio januari 2023 is de blauwdruk klaar. Daarna kan er verder gebouwd worden aan de regionale schil. Met als doel zzp'ers en vaste medewerkers in de regio prettiger en met meer aandacht op een flexibele wijze binnen diverse organisaties te laten werken.

ACM-richtlijnen bij het opzetten van een regionaal platform voor flexibele inzet

Indien er samengewerkt gaat worden in uitwisseling van medewerkers of zzp'ers zijn er een aantal richtlijnen waar zorg- en welzijnsorganisaties aan dienen te voldoen. Onderstaande gegevens zijn onderdeel van de informatie op de website van de [ACM](#).

- Werkgevers mogen niet samen beslissen dat zij minder of geen zzp'ers inhuren.
- Werkgevers mogen gezamenlijk instrumenten inzetten om medewerkers makkelijker inzicht te geven in openstaande diensten bij de werkgevers in een regio, bijvoorbeeld een [digitaal platform](#).

ACM-richtlijnen in relatie tot regionaal werkgeverschap

Werkgevers mogen een gezamenlijke flexpool of een flexibele schil van medewerkers opzetten. De medewerkers zijn dan in dienst bij één van de werkgevers en kunnen ervoor kiezen om ook te werken voor de andere werkgever(s).

Belangrijke voorwaarden hierbij zijn:

- Medewerkers bepalen zelf of zij ook bij een andere werkgever aan de slag willen.
- Waar cao-afspraken ruimte laten, beslissen werkgevers individueel over de arbeidsvoorwaarden. Zij mogen hierover geen gezamenlijke afspraken maken.

ACM: wat is er niet mogelijk met betrekking tot het inhuren van zzp'ers?

- Werkgevers mogen niet samen afspreken om zzp'ers niet of in mindere mate in te huren. Werkgevers mogen ook niet afspreken om pas in laatste instantie een beroep te doen op zzp'ers en eerst alle andere mogelijkheden uit te nutten. Zij beperken zo namelijk de mogelijkheden voor zzp'ers om bij één of meerdere werkgevers te werken en benadelen hiermee zzp'ers. Werkgevers mogen deze beslissingen wel individueel voor hun eigen instelling nemen.

- Werkgevers mogen geen gezamenlijke afspraken maken over maximale zzp-tarieven.
- Werkgevers mogen ook geen gezamenlijke afspraken maken over de inroostering van zzp'ers. Zij mogen bijvoorbeeld niet samen afspreken om zzp'ers hetzelfde aantal avond-, nacht- en weekenddiensten te laten draaien als personeel in loondienst.
- Een werkgever mag individueel wel eigen beleid hebben voor arbeidsvoorwaarden en inroostering van zzp'ers.



ACM: gezamenlijk platform voor invullen van diensten

Een aantal zorgorganisaties in een regio wil samenwerken om personeel beter in te zetten. Zij willen het makkelijker maken voor medewerkers om openstaande diensten bij andere zorgorganisaties in te vullen. De organisaties willen zo de medewerkerstevredenheid vergroten en het personeel voor de zorg behouden. Tegelijk kunnen zij efficiënter roosters invullen, doordat de pool van medewerkers groter wordt. Daarnaast wordt ook aan zzp'ers de mogelijkheid geboden om via het platform op diensten in te schrijven.

Dit alles is toegestaan mits:

- Medewerkers zijn vrij om te kiezen óf ze hieraan willen meedoen en zo ja, waar, wanneer en hoe vaak. Er is geen verplichting voor een minimum aantal uur.
- Medewerkers kunnen naast hun bestaande dienstverband diensten draaien bij een andere werkgever in de regio die meedoet aan dit digitale platform.
- Er is geen afstemming tussen de deelnemende werkgevers over de arbeidsvoorwaarden.
- De werkgever bij wie de zzp'er de dienst uitvoert en de zzp'er bepalen samen het tarief.



Blik op de toekomst

‘Geef medewerkers de ruimte en laat ze bloeien’

De mobiliteit in de zorg is groot. Medewerkers bewegen veel tussen organisaties. Ook de uitstroom uit de sector zien we sinds kort weer toenemen. Uit het landelijke uitstroomonderzoek blijkt dat de relatie en communicatie met leidinggevende een belangrijke vertrekreden is.

Tijdens de inventariserende gesprekken, in het kader van regionaal werkgeverschap, bleek dat op dit thema de organisaties de krachten willen bundelen. Het idee voor een regionaal leiderschapsprogramma is ontstaan vanuit de behoefte van organisaties om te investeren in leiderschap. Krachtig leiderschap kan aantrekkende werking hebben op nieuwe medewerkers. Gerrit Oostendorp, HR-manager bij Kennemerhart, en Agnes van der Biezen, projectleider regionaal werkgeverschap, gingen in gesprek over de ontwikkeling van onze leidinggevenden.

‘Het blijvend investeren in de capaciteiten en vaardigheden van leidinggevenden is hard nodig.’

Gerrit Oostendorp
HR-manager van Kennemerhart

Agnes: “Gerrit, wat zijn jouw drijfveren om in zorg en welzijn te werken?”

Gerrit: “Mijn onderliggende drijfveer is dat ik ontzettend geïnteresseerd ben in mens en maatschappij. Bovendien ben ik gedreven om dingen beter te maken”, begint Gerrit te vertellen. “Vanuit die drive ben ik ooit sociale geografie gaan studeren en aan de slag gegaan als HR-manager, onder andere in de luchtvaart en retail. Ongeveer vijf jaar geleden heb ik bewust voor de zorg gekozen. Ik las in de media regelmatig over de zorg en eerlijk gezegd begreep ik vaak niet wat er gebeurde”, glimlacht hij. “Als burger vond ik dat we onze zorg en de medewerkers moeten we koesteren. Ik had, en heb, de illusie dat ik iets toe te voegen heb. De ouderenzorg heeft ontzettend gepassioneerde medewerkers, maar loopt soms achter op het gebied van bedrijfsmatige processen. Dit zijn ze overigens in een rap tempo aan het inhalen.”

Agnes: “Waar liggen de kansen op het gebied van regionaal samenwerken?”

“Er komen steeds meer ouderen bij en de zorgvraag gaat exploderen. Er kan maar één conclusie zijn: de (ouderen)zorg moet transformeren. We dienen met z’n allen te professionaliseren op diverse vlakken, zoals leren & ontwikkelen waaronder leiderschap,

zorgtechnologie en IT. Echter, geen enkele zorg- en welzijnsorganisatie kan dit alleen. Een individuele zorgorganisatie kan sommige investeringen simpelweg niet maken. Daarom ligt regionale samenwerking op een aantal gebieden erg voor de hand.”

Agnes: “Waarom vind je juist het ontwikkelen van leidinggevenden zo belangrijk?”

“Voor veranderingen heb je mensen met visie, verandervermogen en leiderschapskwaliteiten nodig. Bij Kennemerhart hebben we een mooi leiderschapskompas ontwikkeld”, vertelt Gerrit trots. “Hierin staat onder andere omschreven dat leidinggevenden richting moeten geven, investeren in het ontwikkelen en behouden van talenten en continu in dialoog zijn. Alles valt of staat met goed leiderschap. Leidinggevenden kunnen het vakmanschap en het eigen initiatief van mensen stimuleren. Geef medewerkers de ruimte en laat ze bloeien binnen heldere kaders.”

Agnes: “Welke rol is hierin voor Sibra weggelegd?”

“Als goed werkgever is het belangrijk om te investeren in de ontwikkeling van onze leidinggevenden. Bij Kennemerhart proberen we hen te stimuleren met inspirerende sessies, intervisie en themabijeenkomsten voor de belangrijkste speerpunten. Het blijvend investeren in de capaciteiten en vaardigheden van leidinggevenden is hard nodig. De organisatie specifieke zaken kunnen we zelf aanbieden, maar wat mij betreft kan Sibra regionaal een leergang aanbieden om de skills van alle leidinggevenden te verhogen. Bijvoorbeeld in de vorm van een Leiderschapsprogramma van een jaar met diverse modules. Zorg- en welzijnsorganisaties committeren zich voor het hele traject en de leidinggevenden lopen alle modules door.”

Agnes: “Welke voordelen zie je in deze vorm van regionale samenwerking?”

“Door hierin samen op te trekken, kunnen we het Leiderschapsprogramma ook inzetten als recruitmentinstrument. De aantrekkelijkheid van je organisatie gaat omhoog en je investeert zichtbaar in je medewerkers. Bovendien kunnen de zorg- en welzijnsorganisaties best practices, en zodoende kennis, uitwisselen. Je kunt intern de kosten verlagen, het niveau verhogen en sprekers/docenten van hoge kwaliteit aantrekken. Kortom, je tilt je organisatie op dit gebied naar een hoger niveau.”

Agnes: “Tot slot, wie moet er volgens jou aan het Leiderschapsprogramma deelnemen?”

“Bij Kennemerhart kennen we twee lagen in de organisatie: de operationeel leidinggevenden, dit zijn de teamleiders en -managers, en het management. Het Leiderschapsprogramma focust zich wat mij betreft op operationeel vlak, oftewel de teamleiders. Ik zou het mooi vinden als het zowel de teamleiders uit de zorg als die uit de ondersteunende diensten zouden zijn, want ook die laatste groep leidinggevenden is heel belangrijk. Zonder ondersteunende diensten immers ook geen vlot lopend primair proces. Alle teamleiders verdienen deze aandacht en alles wat je aandacht geeft groeit. Het programma zou beschikbaar moeten zijn voor zowel nieuwe als voor zittende leidinggevenden zodat er een waardevolle en inspirerende kruisbestuiving plaats vindt. Met als doel dat onze leidinggevenden in staat zijn met de huidige en toekomstige vraagstukken om te gaan”, besluit Gerrit.

‘Alles wat je aandacht geeft groeit.’

Gerrit Oostendorp
HR-manager van Kennemerhart



Het vervolg

De inventariserende opdracht naar kansen en mogelijkheden om de regionale samenwerking te versterken, is afgerond. We hebben een goed beeld gekregen waar kansen en mogelijkheden liggen.

We gaan verder met het uitvoeren van de uitkomsten. De acties die we de afgelopen maanden hebben ingezet, krijgen een vervolg in een aantal activiteiten in het jaarplan van [Sigra](#) voor 2023 en in vervolgprojecten die we

oppakken onder de noemer Regio Regie op Flex. Van de voortgang houden we je op de hoogte. In onze nieuwsbrieven praten we je de komende maanden bij over relevante ontwikkelingen op dit gebied.

Mocht je naar aanleiding van dit e-zine vragen hebben over regionale samenwerkingen in de regio, neem dan contact op met Agnes van der Biezen via avdbiezen@sigra.nl.

**Samen voor betere
zorg & welzijn**

www.sigra.nl