

# Addendum Verpleging en Verzorging op het regionale actieprogramma *Waard om voor te werken!* zorgkantoorregio Arnhem

Naar een evenwichtige implementatie van het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg  
11 november 2018



## Inhoud

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inleiding en toelichting.....                                                            | 3  |
| 1. Randvoorwaarde en uitgangspunten.....                                                 | 3  |
| 2. Actie innovatieve aanpak verzuim .....                                                | 4  |
| 3. Actie vitaliteit en werkplezier van medewerkers bevorderen .....                      | 6  |
| 4. Actie instroom van statushouders naar een verzorgende functie in de ouderenzorg ..... | 9  |
| 5. Actie uitstroomonderzoek.....                                                         | 11 |
| 6. Actie Imagocampagne ouderenzorg <i>Ik doe ertoe!</i> .....                            | 12 |
| 7. Actie begeleiding en aandacht voor nieuwe medewerkers versterken.....                 | 15 |
| 8. Begroting .....                                                                       | 17 |

## Inleiding en toelichting

Op 16 oktober 2018 hebben de V&V-organisaties van de zorgkantorregio Arnhem aan verschillende gesprekstafels doorgesproken over actievoorstellen die een bijdrage leveren aan de regionale implementatie van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Bestuurlijke kartrekkers hebben de verantwoordelijkheid op zich genomen zes acties uit te werken om voor te leggen aan hun collega's in de regio Arnhem.

In dit addendum op het regionale actieprogramma *Waard om voor te werken!* zijn de acties opgenomen. Door ondertekening van de bijbehorende samenwerkingsovereenkomst geven de V&V-organisaties hun deelname aan de gezamenlijke acties aan en onderschrijven ze de randvoorwaarde en uitgangspunten die hieraan ten grondslag liggen. De organisaties nemen hiermee deel aan het Regionaal Actieprogramma Aanpak Tekorten (RAAT) *Waard om voor te Werken!*

De V&V-organisaties van de zorgkantorregio Arnhem vragen met dit addendum transitie-middelen bij het zorgkantoor Menzis voor de implementatie van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg.

### 1. Randvoorwaarde en uitgangspunten

Aan dit addendum ligt een aantal randvoorwaarden en uitgangspunten ten grondslag die door de deelnemende partijen worden onderschreven.

#### Randvoorwaarde

***Bestuurlijk draagvlak, commitment en inspanningsverplichting om de ambities en acties te realiseren***

De bestuurders werken actief mee aan het realiseren van de acties en stimuleren en motiveren hun medewerkers om hun bijdrage te leveren. Elke partij investeert menskracht voor de inspanningen die nodig zijn om de acties te realiseren en monitoren. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de V&V-sector en het onderwijs.

Aan de Bestuurstafel V&V wordt de voortgang besproken en geëvalueerd. Aan de bestuurstafel worden daarnaast brede thema's besproken die bijdragen aan de implementatie van het kwaliteitskader verpleeghuiszorg en de regionale aanpak van de arbeidsmarkttekorten.

#### Uitgangspunten

***Geen concurrentie op arbeidsvoorwaarden***

Partijen beconcurreren elkaar niet door middel van het eenzijdig opstellen van betere arbeidsvoorwaarden in geval van het aantrekken van nieuwe medewerkers. De organisaties onderscheiden zich in kwaliteit, eigenheid en cultuur. Bestuurders zijn hierop aanspreekbaar aan de bestuurlijke tafel.

***Gezamenlijk de uitstroom beperken en instroom versterken door elkaar te helpen en van elkaar te leren***

Partijen spreken af dat zij gezamenlijk optrekken in activiteiten die bijdragen aan een betere instroom van nieuwe medewerkers, zowel binnen als buiten de regio. Tevens geldt dit voor de acties om de uitstroom te beperken. De vitaliteit van (oudere) medewerkers wordt als gedeelde verantwoordelijkheid gezien en interventies om medewerkers te werven, behouden en vitaal aan het werk te houden worden gedeeld.

***Opleidingsvraagstukken worden zoveel mogelijk gebundeld***

Door regionaal samen te werken rond opleidingsvragen en stages wordt innovatie in en aanbod van het onderwijs versterkt.

### ***Van elkaar leren***

Succesvolle en niet-succesvolle interventies worden met elkaar gedeeld, waardoor de organisaties sterk staan in de aanpak

## **2. Actie innovatieve aanpak verzuim**

### **Context van de actie**

In het huidige tijdsgewricht ervaren we grote tekorten op de arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn. In dergelijke tijden ligt de focus al snel op het werven van nieuwe medewerkers. Daarnaast kenmerkt zich de ouderenzorg zich door een relatief hoog verzuim. De uitgaven in de ouderenzorg bestaan voor het grootste deel uit personeelskosten. Het is dan ook begrijpelijk welke spanning dit in de organisatie met zich meebrengt. De combinatie van een hoger verzuim en schaarste op de arbeidsmarkt vraagt om een vernieuwende aanpak.

Structureel aandacht besteden aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers is een must; de huidige medewerkers zijn een constante waarde voor het waarborgen van kwalitatief hoogwaardige zorg en dienstverlening voor iedereen, nu en in de toekomst. Dat maakt de inzet op behoud een essentieel onderdeel van een integrale aanpak voor het oplossen van de tekorten.

Met de verhoogde pensioenleeftijd moeten we langer doorwerken. Daarnaast is het werk in Zorg en Welzijn altijd in beweging en is de complexiteit van zorg toegenomen. Werkgevers vragen van medewerkers om hier zowel fysiek als mentaal en sociaal op in te spelen. Tegelijkertijd geeft dit werkgevers de verantwoordelijkheid om te zorgen voor het behoud van hun medewerkers en vergroten van hun inzetbaarheid. Opdat deze gedurende hun hele loopbaan gezond en met plezier toegevoegde waarde kunnen leveren aan het arbeidsproces. We werken langer door tot aan ons pensioen, digitalisering en robotisering vragen andere kennis en vaardigheden. Onder andere werkdruk, fysieke belasting en de na-effecten van reorganisaties van de afgelopen jaren dragen bij aan een hoog verzuim in de verpleeghuiszorg.

| <b>Verzuim</b> | <b>Landelijk economie</b> | <b>Landelijk Zorg &amp; Welzijn</b> | <b>Landelijk VVT</b> | <b>V&amp;V zorgkantoorregio Arnhem</b> |
|----------------|---------------------------|-------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|
| 2015           |                           | 5,0%                                | 6,05%                |                                        |
| 2016           |                           | 5,1%                                | 6,24%                |                                        |
| 2017           | 3,8%                      | 5,3%                                | 6,56%                | 6,9%                                   |

*Bron: Vernet branchemonitor VVT en CBS, statline, Zorgkantoor Menzis*

### **Analyse:**

1. Het verzuim stijgt, zowel in de gehele gezondheidszorg als in de VVT.
2. De stijging betreft vooral het langdurig verzuim (92 t/m 365 dagen)
3. In de zorgkantoorregio Arnhem is het verzuimpercentage hoger dan het landelijk gemiddelde. De verwachting is dat deze stijging zich in 2018 doorzet.
4. Aanbeveling is dat organisaties minimaal moeten streven naar het landelijk gemiddelde voor de branche (6,6%).

De toename is bijna geheel toe te schrijven aan medewerkers die drie maanden tot een jaar thuis zitten. Het langdurig ziekteverzuim kostte de zorgsector in 2017, 567 miljoen euro. De kosten lagen in 2013 aanzienlijk lager, omdat er minder zieken waren voor wie werkgevers salaris moesten betalen en er minder vervangende krachten ingehuurd werden.

Opmerkelijk is dat oudere werknemers last hebben van fysieke klachten, terwijl de oorzaak van uitval bij jongeren veroorzaakt wordt door mentale problemen. 'Wat opvalt, is dat tegenwoordig het ziekteverzuim in alle leeftijdscategorieën stijgt. Dat was tot vier jaar geleden niet zo', aldus Marieke Schurink, directeur van Vernet, in Trouw.

Het toenemende verzuim is beïnvloedbaar en met de juiste en vernieuwende interventies te voorkomen. Afname van het gemiddelde verzuim in de V&V zorgkantoorregio Arnhem draagt in

belangrijke mate bij aan het oplossen van de tekorten en de kwaliteit van zorg die de organisaties bieden. Tijdens de bijeenkomst van 16 oktober 2018 werden een aantal suggesties voor innovaties geopperd op het gebied van onbetaald verlof, gezinscoaches en het doorbreken van de CAO en bieden van maatwerk voor medewerkers.

### Doelstelling

In 2021 is het gemiddelde ziekteverzuim binnen de V&V zorgkantoorregio Arnhem gelijk aan het landelijke branchegemiddelde. In 2021 is dit gemiddelde ziekteverzuim 6%.

### Resultaten regio Arnhem

- Inventarisatie van succesvolle én niet-succesvolle interventies van alle deelnemende ouderenzorgorganisaties.
- Regionale kennisdeling en inspiratie met betrekking tot het terugdringen van verzuim.
- Implementeren van quick win-acties (o.a. door regionale inzet gezamenlijke verzuim-expert) om het ziekteverzuim terug te dringen.
- Pilots gericht op een gezamenlijke, innovatieve en succesvolle aanpak ter voorkoming van verzuim.
- Afstemming met de actie *Vitaliteit en Werkplezier* en het leernetwerk Verzuim van WZW.

### Fasering

#### 2018

- Starten Regionale denktank en Centrale stuurgroep

#### 2019

- Regionale inventarisatie van succesvolle én niet-succesvolle interventies van alle deelnemende ouderenzorgorganisaties en ideeën voor de gezamenlijke pilots
- Keuze voor de beste ideeën en uitwerking van de implementatie innovatieve acties met deelnemende V&V-organisaties
- Delen van quick win-acties

#### 2020

- Implementatie en uitrol pilots
- Resultaatmeting na uitvoering acties en kennisdelen (regionaal en landelijk)

#### 2021

- Brede uitrol innovatieve acties
- Evaluatie en eindmeting

### Deelnemers

|                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| ABC Zorgcomfort           | RijnWaal Zorggroep     |
| Maanderzand               | RST Zorgverleners      |
| Het Schild                | Stichting Bethanië     |
| Innoforte                 | Stichting Samen Zorgen |
| Insula Dei Huize Kohlmann | SVRO                   |
| Jah-Jireh                 | Vilente                |
| NeboPlus                  | Zinzia Zorggroep       |

### Begroting

| Personele kosten                                                                                                                                   | 2018/2019 | 2020     | 2021     | Totaal    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|-----------|
| Projectleider met expertise op verzuim en duurzame inzetbaarheid (ook voorzitter stuurgroep), kostprijs € 75<br>2019: 47 weken x 28 uur = 1316 uur | € 98.700  | € 98.700 | € 98.700 | € 296.100 |

|                                                                                               |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 2020: 47 weken x 28 uur = 1316 uur<br>2021: 47 weken x 28 uur = 1316 uur                      |                  |                  |                  |                  |
| <b>Materiële kosten*</b>                                                                      |                  |                  |                  |                  |
| Implementatie en uitrol innovatieve pilots<br>verzuim                                         |                  | € 50.000*        | € 50.000*        | € 100.000        |
| 4 bijeenkomsten per jaar inclusief<br>cloudoplossing ter kennisdeling                         | € 2.500          | € 2.500          | € 2.500          | € 7.500          |
| <b>TOTAAL</b>                                                                                 | <b>€ 101.200</b> | <b>€ 151.200</b> | <b>€ 151.200</b> | <b>€ 403.600</b> |
| <b>Bestuurlijke kartrekker en kassier</b><br>Jolien Kohlmann-Bins, bestuurder Het Maanderzand |                  |                  |                  |                  |

### 3. Actie vitaliteit en werkplezier van medewerkers bevorderen

#### Context van de actie

De implementatie van het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg heeft als doel de zorg voor ouderen merkbaar te verbeteren. Om deze transitie te faciliteren zijn voor de zorgkantoorregio Arnhem middelen beschikbaar gesteld ad € 2,8 miljoen. In samenwerking met WZW, het zorgkantoor Menzis en de regionale zorgorganisaties zijn acties geïnitieerd om de transitie te ondersteunen.

Het belangrijkste knelpunt is de beschikbaarheid van voldoende personeel met de juiste kwalitatieve match voor nu en voor de toekomst.

Dit voorstel is onderdeel van de actie: "Palet van verzuiminterventies om vitaliteit en werkplezier van medewerkers te bevorderen"

Tijdens de gesprekstafel van 16-10 jl. is besloten de scope af te bakenen op preventieve maatregelen ter voorkoming van verzuim. Bestuurders gaven aan dat er ruim voldoende instrumentarium operationeel is voor reactieve acties op verzuim.

Vitaliteit en werkplezier zijn belangrijke thema's om te beïnvloeden om daarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Gezonde medewerkers die met plezier hun werk uitvoeren hebben daarnaast een positief aanzuigend effect op de arbeidsmarkt. Daarmee is er een overlapping met, c.q. versterkend effect op, de imagocampagne "ik doe ertoe!"

#### Doelstelling

Duurzame inzetbaarheid van de medewerkers door vitaliteit en werkplezier op alle niveaus te bevorderen.

#### **"MET NOG MEER PLEZIER NAAR JE WERK!"**

**Het idee** is om leidinggevenden een Management Development-traject aan te bieden om deze doelstelling met hun teams te realiseren.

**Het voorstel** is om HPO Center<sup>1</sup>, welke al ruim 120 zorgorganisaties als klant heeft, dit traject te laten begeleiden gedurende meerdere jaren zodat ook borging plaatsvindt. Daarmee maken we maximaal gebruik van de reeds aanwezige ervaring en knowhow. Een ander voordeel is dat we de resultaten kunnen spiegelen aan deze 120 organisaties en aan onze regio-organisaties. HPO Center heeft eind 2017 een wetenschappelijk artikel uitgebracht over dit onderwerp (zie bijlage).

<sup>1</sup> HPO staat voor High Performance Organisatie met als best-practise voorbeeld: J.P. van den Bent, St. Jansdal Ziekenhuis en Woonzorgnet

**De aanpak:**

1. De aanpak is om in 2019 een (digitale) HPO-Diagnose te laten uitvoeren bij alle zorgorganisaties in zorgkantorregio Arnhem.
2. De uitkomsten worden individueel teruggekoppeld aan iedere deelnemende organisatie
3. De uitkomsten worden op regio-niveau met de bestuurderstafel (V&V-organisaties/WZW/Zorgkantoor Menzis) besproken.
4. Verbeteracties, in het kader van de doelstelling, worden daarna binnen de deelnemende organisaties opgepakt onder begeleiding van HPO-adviseurs.
5. Per halfjaar vindt evaluatie plaats op indicatoren (o.a. verzuim, plezierfactor) richting bestuur en bestuurderstafel zodat effecten, zowel positieve als negatieve met elkaar kunnen worden gedeeld.
6. Extra optie: opleiden van interne HPO-coaches (medewerkers per organisatie). Deze coaches hebben als doel om op de werkplek het HPO-gedachtegoed te verbinden aan praktische vraagstukken en het HPO-denken als een 'olievlek' te verspreiden. Het grootste voordeel van deze HPO-Coaches aanpak is de hoge mate van eigenaarschap bij de organisatie om zelf de verbeteringen uit te voeren (in plaats van het eigenaarschap van de 'implementatie' bij externen te beleggen). Een ander voordeel is dat organisatie duurzaam leert om effectiever verbeteringen uit te voeren. Voortdurend heeft men namelijk de HPO-bril op voor focus op datgene wat echt helpt om vitaliteit en werkplezier te verhogen.

**Resultaten**

1. Er is sprake van een gezonde werk/privé balans;
2. Er is effectief beleid m.b.t. generatieverschillen, (bijv. Meester/Gezel verhouding.)
3. Er is sprake van een proactieve houding bij alle medewerkers;
4. Managers en medewerkers werken duurzaam samen aan een gezonde én prestatiegerichte werksfeer.
5. Er is meer werkplezier
6. Regionale kennisdeling met betrekking tot het bevorderen van werkplezier en vitaliteit van het menselijk kapitaal.

**Samenvattend:** meer werkplezier = lager verzuim en kosten = meer handen aan het bed = hogere cliënttevredenheid = imagoverbetering van organisatie en medewerkers = etc. etc.

**Fasering**

- 2019 – 1<sup>e</sup> halfjaar - Diagnose uitvoeren en resultaten terugkoppelen.  
Online vragenlijst voor managers en medewerkers, 5-10 interviews (doel van de interviews is om de HPO-scores en bevindingen verder in te kleuren, het aantal is afhankelijk van de organisatiegrootte), analyse van alle data door twee HPO-experts, terugkoppel workshop (1 dagdeel) aan het management (Tijdens deze workshop de uitkomsten en conclusies toegelicht. Het doel tijdens de workshop is de deelnemers bewust te maken van de huidige prestaties en herkenning en erkenning te creëren rond de concrete verbeteracties die bijdragen aan meer vitaliteit en werkplezier.
- 2019 – medio: 1<sup>e</sup> evaluatie van de ontwikkeling door Coaches (organisatie en regioniveau)
- 2019 – 2<sup>e</sup> halfjaar – Verbeteracties initiëren en uitvoeren
- 2019 – eind: 2<sup>e</sup> evaluatie en delen van leerpunten door HPO (organisatie en regioniveau)
- 2020 – Doorgaande uitvoering van verbeteracties
- 2020 – medio: 3<sup>e</sup> evaluatie door Coaches
- 2020 – eind: 4<sup>e</sup> evaluatie door Coaches
- 2021 – Verdieping van de verbeteracties
- 2021 – medio: 5<sup>e</sup> evaluatie door Coaches
- 2021 – Borging van de verbeteracties

- 2021 – Eindmeting en effectrapportage door HPO

**De PDCA-cyclus zit nadrukkelijk in de ontwikkeling besloten.** Tijdens iedere evaluatie vindt effectrapportage plaats zodat eventuele bijstelling kan plaatsvinden.

### Deelnemers

|                                                                                                                           |                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABC Zorgcomfort<br>DrieGasthuizenGroep<br>Het Schild<br>Innoforte<br>Jah-Jireh<br>RijnWaal Zorggroep<br>RST Zorgverleners | Stichting Bethanië<br>SVRO<br>Vilente<br>Vreedenhoff<br>Zinzia Zorggroep<br>Stichting Zorgrésidence Regina<br>Zorggroep Ena |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Dit voorstel is opgesteld door Bart van Achterberg (ABC-Zorgcomfort) in afstemming met Paola Peters (De Liemerije).

### Uitgangspunten:

- Het voorstel gaat ervan uit dat alle regionale zorgorganisaties participeren in de diagnose en afhankelijk daarvan vervolg geven aan de acties om de doelstellingen te realiseren. De autonomie over de vervolgstappen blijft dus bij de zorgorganisatie.
- De tijdsinzet van management, coach en medewerkers wordt gedragen door de deelnemers. De verwachte duurzame resultaten (structureel lager verzuim, lagere uitstroom en meer instroom) zullen de investering meer dan goed maken.

### Begroting

- Diagnose + analyse + MT Workshop: Aantal deelnemende organisaties x € 13.500,- (exclusief eventuele reiskosten à € 0,36 p.km., verblijfkosten en btw)
- 1-daagse HPO-Coach opleiding (ong. 6 tot 14 deelnemers per training) en tussentijds twee x 1 dag begeleiding en interventie van de HPO Coaches: € 7.160,- (exclusief eventuele reiskosten à € 0,36 p.km., verblijfkosten en btw, inclusief voorbereiding)
- Begeleidingstraject: 4 projectdagen per jaar per organisatie x € 1.790,- per dag
- Evaluaties: 2 evaluatiemomenten op regionaal/bestuurstafelniveau p/jr x € 3.580,- p/keer
- Optioneel: korte online meting op die aspecten en verbeterpunten waar de organisatie aan werkt (deze voortgang wordt geanalyseerd en de resultaten worden meegenomen in de evaluatiemomenten) = € 3.580,- per deelnemende organisatie
- Einddiagnose, analyse en effectrapportage (indien gekozen wordt voor het opleiden van HPO-Coaches, dan worden deze meegenomen in de uitvoering en analyse). HPO-Diagnose, analyseresultaten en rapportage: € 8.055,-

### Samenvattende kosten per organisatie (gemiddeld):

| Onderdelen                                                   | Bedrag in euro incl. btw |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Diagnose + analyse + MT workshop.                            | € 16.330                 |
| HPO-Coach opleiding per organisatie (bij 10 deelnemers)      | € 866                    |
| Begeleiding 3 jaar x 4 dagen x € 1.790                       | € 25.990                 |
| Evaluatie                                                    | € 4.332                  |
| Einddiagnose                                                 | € 9.747                  |
| <b>Totaal (gemiddeld afhankelijk van omvang organisatie)</b> | <b>€ 57.265</b>          |

Note: Deze bedragen zijn nog niet onderhandeld. Gezien de omvang van een mogelijke inzet van HPO zal hier zeker een lager eindbedrag overeengekomen kunnen worden.



Gemiddeld bedragen de externe kosten dus ca. € 19.000 per jaar (3 jaar)

Mijn persoonlijke ervaring is dat deze kosten + de tijdsinvestering zelfs in het eerste jaar al meer dan worden terugverdiend.

#### Projectleiding en coördinatie

| Onderdelen                                                      | Bedrag in euro incl. btw |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Projectleiding & coördinatie (24 dagen/jaar x 3 jaar x € 1.000) | € 72.000                 |
| Per jaar gemiddeld € 24.000                                     |                          |

#### Totaal raming (Indien 30 zorgorganisaties meedoen)

|                              |                                    |                  |
|------------------------------|------------------------------------|------------------|
| HPO                          | 14 x € 57.265                      | € 801.710        |
| Projectleiding & coördinatie | 24 dagen/jaar x 3 jaar x € 1.000   | € 72.000         |
| <b>Totaal</b>                | <b>Projectkosten 3 jaar</b>        | <b>€ 873.710</b> |
| TOTAAL                       | Projectkosten per jaar             | € 291.240        |
| TOTAAL                       | Projectkosten per organisatie/jaar | € 20.803         |

#### Bestuurlijke kartrekker en kassier

Bart van Achterberg (ABC-Zorgcomfort)

T. 06 52 69 69 43

E. bartvanachterberg@abc-zorgcomfort.nl

**Bijlage.:** Artikel in Holland Management Review: "Werkgeluk" Dr. A.A. de Waal MBA & H. de Wit MSc

## 4. Actie instroom van statushouders naar een verzorgende functie in de ouderenzorg

#### Context van de actie

In 2019 bestaat de mogelijkheid een beroep te doen op Transitie-middelen met behulp waarvan V&V-organisaties het kwaliteitskader Verpleeghuiszorg succesvol kunnen implementeren en binnen een krappe arbeidsmarkt mensen enthousiast gemaakt worden voor een functie in de zorg. De projecten worden ondersteund door WZW.

Er worden binnen actieprogramma *Waard om voor te werken!* reeds diverse initiatieven ondernomen om zij-instromers te interesseren, en (verkort) op te leiden om in de ouderenzorg te werken. De doelgroep Statushouders is voor betrokken partijen een nieuwe doelgroep.

Binnen de deelnemende gemeenten zijn verschillende statushouders beschikbaar die in potentie de vaardigheden hebben om in de ouderenzorg te werken. De schatting is dat het om ongeveer 30 personen gaat. Soms zijn ze in het vaderland werkzaam geweest in de zorg maar hebben niet de vereiste diploma's om in de Nederlandse ouderenzorg te mogen werken. Anderen hebben geen professionele scholing, maar zijn vanwege leerbaarheid en motivatie geschikt voor toeleiding naar de ouderenzorg.

De samenwerkende partners willen statushouders tijdens een maatwerktraject koppelen aan een zorgorganisatie. Daarbij zijn de competenties en talenten van de potentiële zorgmedewerkers het uitgangspunt, en niet de bestaande functieprofielen of vacatures. Eerst brengen de betrokken organisaties de doelgroep nader in beeld. Om hoeveel statushouders gaat het? Wat is hun achtergrond? En op welk niveau zijn ze mogelijk inzetbaar? Ook onderzoeken zij welke werkzaamheden mogelijk zijn en welke opleidingstrajecten daarvoor noodzakelijk zijn. Hieruit wordt de inhoud van een toeleidings- of opleidingstraject ontwikkeld. Ook andere doelgroepen kunnen in de toekomst wellicht gebruik maken van een soortgelijk traject. **Leeropbrengsten** en successen van dit project worden daarom zowel regionaal als landelijk gedeeld.

**Doelstelling**

Statushouders die in de zorg willen werken en degene die wij kunnen enthousiasmeren om in de zorg te gaan werken, begeleiden tijdens een zorgopleiding passend bij hun niveau (niveau 2, 3), leidend tot een gegarandeerde baan/werkzekerheid in de deelnemende zorginstellingen in de gemeenten Barneveld/Scherpenzeel, Zevenaar, Westervoort, Duiven en Lingewaard.

**Resultaten**

Na een op de capaciteiten en vaardigheden van de deelnemers toegespitste zorgopleiding, behalen 30 statushouders na 2 jaar een zorgdiploma niveau 2 of 3 die leidt tot een gegarandeerd arbeidscontract in de ouderenzorg bij een van de deelnemende zorginstellingen.

**Fasering:**

- Eerste fase: Analyse statushouders, haalbaarheidsonderzoek, het voorbereiden van scholingsprogramma en het borgen van het programma van eisen. Mogelijk bijstelling van de projectopzet.
- Tweede fase: Gezamenlijke werving en selectie van deelnemende statushouders
- Derde fase: Uitvoering van de opleiding
- Vierde fase: Evaluatie en besluit over vervolg

Het totale traject neemt daarmee drie jaar in beslag.

**Deelnemende zorgorganisaties**

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABC Zorgcomfort (Westervoort en Zevenaar)<br>Zorggroep Ena (Barneveld/Scherpenzeel)<br>Icare<br>Liemerij (Liemers)<br>NeboPlus (Barneveld) | Norschoten (Barneveld)<br>RijnWaal Zorggroep (Lingewaard)<br>Vilente (Renkum, Wageningen en Ede)<br>Zinzia Zorggroep (Wageningen) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**De onderstaande samenwerkingspartners zijn aangesloten:**

- Gemeente Barneveld
- Gemeente Duiven
- Gemeente Lingewaard
- Gemeente Scherpenzeel
- Gemeente Westervoort
- Gemeente Zevenaar
- Opleidingsinstituut ROC A12 (definitieve uitvoeringslocatie nader vast te stellen: Veenendaal, Ede, Velp)

**Nog aan de sluiten samenwerkingspartners:**

- Gemeente Wageningen
- Gemeente Ede
- Gemeente Renkum

**Begroting**Gedurende het gehele project:

Projectleider: FWG 60

Gedurende het eerste jaar 3 dagen per week, 24 uur. In het tweede en derde projectjaar 8 uur per week (let op: benodigde uren indien meer deelnemers)

Administratieve ondersteuning gedurende drie jaar 2 uur per week.

#### Fase twee:

Gezamenlijk werven en selecteren van statushouders, inclusief vaststellen taalniveau en beoordelen Talentscan.

#### Fase drie:

Uitgaande van een nominaal scholingstraject van 2 jaar.

We gaan uit van een groepsgrootte van 18 studenten. (In de begroting wordt uitgegaan van 30 leerlingen)

- Extra werkbegeleiding: vrijstelling werkbegeleiders 4 uur per week gedurende opleiding (gemiddeld salaris werkbegeleiders).
- Extra begeleiding docent op de werkvloer: in totaal 2 dagen per week daadwerkelijke begeleiding op de werkvloer.
- Extra ondersteuning op school: afhankelijk van resultaten van de intake en de grootte van de groep: maximaal 1 dag, 1 docent extra: € 15.000,- per jaar.

Resumerend:

| <b>Personele kosten</b>                                                                                                       | <b>2018/2019</b> | <b>2020</b>      | <b>2021</b>     | <b>Totaal</b>    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Projectleider voor de regio, kostprijs € 47<br>2019: 24 u/pw x 47 weken<br>2020: 8 u/pw x 47 weken<br>2021: 8 u/pw x 47 weken | € 53.016         | € 17.672         | € 17.672        | <b>€ 88.360</b>  |
| Administratieve ondersteuning, kostprijs € 27, 2 uur per week x 47 weken gedurende de gehele projectperiode                   | € 2.538          | € 2.538          | € 2.538         | <b>€ 7.614</b>   |
| Werkbegeleider, bovenformatief, 4 u/pw, 4 fte, kostprijs € 27                                                                 | € 197.158        | € 197.158        | -               | <b>€ 394.316</b> |
| Docent op de werkvloer ten behoeve van taal                                                                                   | € 15.000         | € 15.000         |                 | <b>€ 30.000</b>  |
|                                                                                                                               |                  |                  |                 |                  |
| <b>Materiële kosten</b>                                                                                                       |                  |                  |                 |                  |
| Kosten en materiaal opleiding (o.a. laptops, inschrijfkosten)                                                                 |                  | € 45.000         |                 | <b>€ 45.000</b>  |
| <b>TOTAAL</b>                                                                                                                 | <b>€ 267.712</b> | <b>€ 277.368</b> | <b>€ 20.210</b> | <b>€ 565.290</b> |

#### **Bestuurlijke karterekker en kassier:**

Arjan Kiers, bestuurder Zorggroep Ena

## 5. Actie uitstroomonderzoek

#### **Context van de actie**

In het licht van de tekorten op de arbeidsmarkt is het voor de V&V sector van belang zicht te krijgen op vertrekredenen van medewerkers om daarmee duidelijk te krijgen welk instrumentarium en welk en/beleid (verder) ontwikkeld kan worden om zittende medewerkers voor de eigen organisatie, dan wel voor de sector te behouden. Duidelijk is (bron: PFZW) dat een aanzienlijk deel (42% in 2017) van de vertrekkende medewerkers bij andere zorg- en welzijnsorganisaties aan de slag gaat. Mobiliteit wordt – mits om de juiste redenen – positief gezien. Van de groep medewerkers die de sector Zorg en Welzijn geheel verlaat (34% in 2017), blijkt 37% jonger dan 30 jaar.

**Doelstelling**

Het doen van een uitstroom-onderzoek via WZW met acht andere regionale werkgeversorganisaties. Bij vertrekkende medewerkers wordt achterhaald 'wie', 'waarom' en 'waarheen' de medewerkers gaan. Er zal sprake zijn van een standaard digitale vragenlijst en er zijn mogelijkheden voor maatwerk. Deelnemende organisaties ontvangen via een digitaal dashboard continu toegang tot de resultaten. Op het dashboard is er de mogelijkheid tot benchmarken op landelijk, regionaal en organisatieniveau.

**Resultaten**

Het uitstroom onderzoek geeft inzicht in wie, waarom en waar oud-medewerkers heen gaan. Op basis van deze inzichten kan (vernieuwd) beleid worden opgesteld om zorgprofessionals te behouden voor de organisatie zelf en de sector. Met de gezamenlijke aanpak wordt daarnaast een tijdrovend proces bij deelnemende werkgevers uit handen genomen. Ook is er de mogelijkheid tot benchmarken waardoor inzichtelijk wordt welke doelgroepen kwetsbaar zijn. WZW kan met de geaggregeerde data factsheets opstellen met inzichten voor de regio.

**Fasering**

In 2018 zal er gewerkt worden aan het opzetten van het uitstroom-onderzoek. Hierbij worden werkgroepen geformeerd met de andere werkgeversverenigingen, wordt een expert partij geselecteerd en worden dashboards gebouwd. Hierbij wordt uitgegaan van een pilot van 2 jaar, die wordt geleid door een externe partij. Het uitstroom-onderzoek zal in het eerste kwartaal van 2019 beschikbaar zijn voor alle deelnemende organisaties. Na twee jaar zal er een mogelijkheid worden aangeboden om de deelname te verlengen.

**Deelnemers**

|                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABC Zorgcomfort<br>Attent Zorg en Behandeling<br>DrieGasthuizenGroep<br>Innoforte<br>Insula Dei Huize Kohlmann<br>Liemerije<br>Norschoten<br>Zorggroep Ena (deelname moet nog bevestigd worden) | Opella<br>Pleyade<br>RijnWaal Zorggroep<br>Wonen bij September<br>Stichting Bethanië<br>Stichting Samen Zorgen<br>Vilente |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Begroting**

Indicatie van de kosten voor deelname is € 1.750,- (inclusief btw) jaarlijks per organisatie. Hierin zitten de kosten voor de module en het dashboard om het mogelijk te maken vertrekkende medewerkers automatisch (digitaal) uit te nodigen voor deelname aan het onderzoek. De projectleiderskosten van de verschillende werkgeversverenigingen worden bekostigd door VWS.

Bij deelname van 15 organisaties zijn de kosten voor de regio Arnhem **€ 26.250,- per jaar.**

**Bestuurlijke kartrekker en kassier**

Kars Hazelaar, Bestuurder Opella

## 6. Actie Imagocampagne ouderenzorg *Ik doe ertoe!*

**Context van de actie**

Ouderenorganisaties in Midden-, Zuid- en Zuidwest Gelderland hebben begin 2018 de handen ineengeslagen en gezamenlijk de imagocampagne *Ik doe ertoe!* doorontwikkeld.

*Ik doe ertoe!* werd gestart door een van de ouderenzorg organisaties en heeft de campagne opengesteld voor de gehele regio. Inmiddels zijn 18 organisaties aangesloten. Samen maken ze zich sterk voor een beter imago van de Ouderenzorg.

### **Doelgroep**

De campagne is gericht op zij-instromers (tussen de 25-55 jaar, mbo-niveau 3-4)) en behoud van huidige medewerkers in de Ouderenzorg.

### **Landelijke zorgbrede campagne Ik zorg.**

Vanaf november wordt de landelijke *zorgbrede* publiekscampagne *Ik zorg* gelanceerd, gericht op werving en behoud van medewerkers in Zorg en Welzijn. De campagne is een samenwerking van het ministerie van VWS, branche- en beroepsorganisaties en de regionale werkgeversorganisaties in Zorg en Welzijn. WZW zorgt voor de verbinding tussen de landelijke *zorgbrede* campagne en de regionale imagocampagne *Ik doe ertoe!*, die specifiek is gericht op de Ouderenzorg.

### **Doelstelling**

In regio Gelderland kun je niet meer om *Ik doe ertoe!* en de Ouderenzorg heen! Je ziet het overal terug in het straatbeeld, online en op social. Doel? Zij-instromers krijgen een positief en reëel beeld van de Ouderenzorg en gaan zich *oriënteren* op (leren en) werken in de Ouderenzorg, waardoor steeds meer mensen (blijven) kiezen voor een baan in de branche.

Huidige medewerkers blijven en worden weer trots op hun werk (meer eigenwaarde) en dragen dat met enthousiasme uit! Ook de pers pakt het op en komt naar buiten met positieve berichtgeving over de Ouderenzorg.

### **Kernboodschap**

De nadruk van de campagne ligt op het gevoel (het affectieve gedeelte), waarbij de voordelen van het werken in de Ouderenzorg worden verbonden met de waarden van de doelgroep.

*'Mijn werk in de ouderenzorg doet ertoe; 'ik doe ertoe!'. Werken in de Ouderenzorg is mooi werk. Je haalt veel voldoening uit het werk en de waardering van cliënten. Je kunt blijven leren, hebt warm contact met cliënten (die je vaak beter kent dan de naaste familie) en collega's. Met werken in de Ouderenzorg maak je het verschil en daar mag je heel trots op zijn!'*

### **Tone of voice**

Kernwaarden: betrokken, persoonlijk, enthousiast en trots!

Doelstelling: informeren, activeren, motiveren, waarderen

Kanaal: onder meer: social media, Facebook, Youtube, Ikdoeertoe.nl, voorlichting tijdens open dagen, intranet etc...

### **Stand van zaken en resultaten**

Tot dusverre:

- Projectgroep *Ik doe ertoe!* (Ouderenzorgorganisaties en WZW) werkte de campagne verder uit.
- In maart 2018 is de campagne *Ik doe ertoe!* gelanceerd.
- Per 1 november 2018: 18 deelnemende ouderenzorgorganisaties.
- 30 gerealiseerde regionale video's (2 per organisatie). Met regionale kleur, waarin medewerkers, ouderen en familieleden het verhaal vertellen.
- Online campagneplatform [www.ikdoeertoe.nl](http://www.ikdoeertoe.nl).
- 426 volgers op Facebook en blijft gestaag stijgen.
- Groot organisch bereik (zonder advertising), beste video werd ruim 11.000 keer bekeken.

- Koppeling met leerlingenpoule (via FB extra bereik), landelijke campagne Ik zorg, het regionaal Infopunt Zorg en Welzijn en koppeling met relevante beeldvormingsactiviteiten in de regio.
- Bureaubriefing aan 3 fullservicebureau's verzonden.

### Vervolg

De imagocampagne, wordt met ondersteuning van een extern fullservicebureau, in Midden- Zuid- en Zuidwest Gelderland uitgerold vanuit een vernieuwend creatief concept en een gerichte strategie. Ontzorging van ouderenzorgorganisaties, professionele aanpak: regionaal resultaat, meerwaarde voor iedere deelnemer. Om dit succesvol te kunnen doen (met impact en resultaat) is deelname van alle V&V-organisaties wenselijk.

### Fasering

#### 2018:

15 november: pitch marketingbureaus voor doorontwikkeling, professionalisering en uitvoering

22 november: bureau presenteert plannen aan projectgroep

December: start doorontwikkeling in samenwerking met marketingbureau en werving regionaal projectleider.

#### 2019:

Maart 2019 (week van Zorg en Welzijn) volgende ijkpunt

Uitrol en monitoring

#### 2020 en 2021:

Uitrol, monitoring en evaluatie

### Deelnemers

|                                                                                                                      |                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABC Zorgcomfort<br>DrieGasthuizenGroep<br>Het Schild<br>Icare<br>Innoforte<br>Insula Dei Huize Kohlmann<br>Jah-Jireh | RijnWaal Zorggroep<br>Stichting Bethanië<br>Stichting Samen Zorgen<br>Vilente<br>Zinzia Zorggroep<br>Stichting Zorgrésidence Regina |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Begroting

| <b>Personele kosten*</b><br><i>Bijdrage regio Arnhem 60%</i>                                                                                                   | <b>2018/2019</b> | <b>2020</b>      | <b>2021</b>      | <b>Totaal</b>    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Projectmanager WZW, overkoepelende coördinatie (vanuit gelden WZW)                                                                                             | € 0              | € 0              | € 0              | <b>€ 0</b>       |
| Projectleider (aanne: ZP)<br>2019: 47 weken x 24 uur = 1128 uur x € 90<br>2020: 47 weken x 16 uur = 752 uur x € 90<br>2021: 47 weken x 16 uur = 752 uur x € 90 | € 60.900         | € 40.600         | € 40.600         | <b>€ 142.100</b> |
| <b>Materiële kosten*</b><br><i>Bijdrage regio Arnhem 60%</i>                                                                                                   |                  |                  |                  |                  |
| Inzet fullservicebureau: strategie, concept, implementatie, toerusting en ontzorging deelnemende organisaties                                                  | € 180.000        | € 60.000         | € 60.000         | <b>€ 300.000</b> |
| <b>TOTAAL</b>                                                                                                                                                  | <b>€ 240.900</b> | <b>€ 100.600</b> | <b>€ 100.600</b> | <b>€ 442.100</b> |

*\*De projectleider en het bureau worden betrokken voor de gehele WZW-regio (zorgkantoorregio's Arnhem-Ede, Nijmegen en Rivierenland). De kosten zijn naar rato over de sub regio's verdeeld.*

**Bestuurlijke kartrekker en kassier**

Berend van der Ploeg, bestuurder Attent Zorg en Behandeling.

## 7. Actie begeleiding en aandacht voor nieuwe medewerkers versterken

**Context van de actie**

De start van de nieuwe medewerkers in de zorg, is bepalend in het vormgeven van hun verdere carrière.

Met een warm welkom en goede start van nieuwe medewerkers kan een ambassadeur worden gewonnen. Door de begeleiding van een nieuwe medewerker vanaf aanname goed te organiseren leert de nieuwe collega de organisatie op een positieve manier kennen en worden professionals van het primair proces minder belast met o.a. systeem- en organisatievragen. De teams kunnen zich focussen op het inhoudelijke inwerken van hun nieuwe collega. Wanneer een nieuwe medewerker zich onvoldoende thuis voelt binnen de eerste weken, is uit onderzoek gebleken dat zij relatief kort in dienst blijven. Als voorbeeld: 78% van de uitstroom van medewerkers bij Vilente is in de eerste 2 jaar na indiensttreding.

**Doelstelling**

Reduceren van ongewenste uitstroom/behoud van nieuwe medewerkers door hen goed te begeleiden in het eerste jaar van het dienstverband.

Onboarding programma met drie aspecten: sociaal, praktisch en inhoudelijk.

- Mensen warm welkom heten en snel 'thuis' laten voelen binnen de organisatie (verbinding medewerker-organisatie)
- Mensen praktisch de weg wijzen binnen een organisatie
- Mensen inhoudelijk begeleiden bij het inwerken

**De praktijkbuddy**

Door de regie op de introductie van een nieuwe medewerker neer te leggen bij een 'praktijkbuddy' hoeven teams en leidinggevenden zich niet druk te maken of alles op tijd en goed geregeld is. De praktijkbuddy zorgt voor bekendheid met de nieuwe werkplek en alle systemen die daarbij horen, waardoor de start voor een nieuwe medewerker vertrouwd aanvoelt en betrokkene weet waar hij/zij met toekomstige vragen terecht kan. Kansen van vernieuwing van de begeleiding van nieuwe medewerkers zijn het verminderen van de werkdruk van medewerkers in het primair proces en het behouden van ervaren zorgprofessionals in een nieuwe rol. Oudere medewerkers worden gestimuleerd en krijgen de kans van (collegiale) jobrotation, waarmee ze worden gewaardeerd in hun kennis en ervaring. Een leven lang leren en ontwikkelen wordt vanaf het aannemen van een nieuwe medewerker inhoud gegeven.

Praktijkbuddy's die gekwalificeerd en gefaciliteerd zijn om de nieuwe medewerker op te vangen, te begeleiden en als vraagbaak kan fungeren tijdens het eerste jaar van het dienstverband met name op de eerste twee bovengenoemde aspecten van het onboardingstraject. De praktijkbuddy's zijn ervaringsdeskundigen als het gaat om het verlenen van zorg, maar kunnen zelf niet meer actief deelnemen aan het zorgproces rondom een cliënt. Of zijn nog steeds actief in het zorgproces,

maar hebben begeleidende competenties die nu onvoldoende tot hun recht komen. De uren die de praktijkbuddy voor zijn/haar taak inzet gaan niet ten koste van de formatie van het zorgteam.

Na instroming van nieuwe medewerkers gaan zij met hen aan de slag in een begeleidende rol en dragen zij zorg het overdragen van hun kennis van zorg op de nieuwe collega. Daarnaast maken zij de nieuwe collega snel wegwijs in de organisatie en weten zij precies wat nieuwe collega's nodig hebben om zich 'thuis' te voelen en optimaal te kunnen acteren in het zorgproces. Dit alles doen zij in nauw overleg en in samenwerking met de leidinggevendenden en de ondersteunende diensten.

### **Lerend netwerk praktijkbuddy's**

In de regio Arnhem wordt een lerend netwerk georganiseerd voor de praktijkbuddy's die werkzaam zijn of gaan werken bij de V&V-organisaties. In 2019 wordt de inzet van een praktijkbuddy gefinancierd uit de transitie-middelen. Daarna wordt de praktijkbuddy betaald uit eigen middelen. Het netwerk wordt ondersteund, zodat de praktijkbuddy's van elkaar kunnen leren.

### **Resultaten**

- Functieomschrijving van praktijkbuddy
- Invulling van deze functie: leren van elkaar
- Regionaal platform Praktijkbuddy's met gezamenlijke training/kennisuitwisseling voor praktijkbuddy's
- Organisaties hebben een goed onboardingprogramma

#### Nevenresultaten:

- Het 'onboarden' van nieuwe collega's is belangrijk in het werk en vormt een belangrijk onderdeel binnen de organisatie
- Substantiële afname in het percentage ongewenste uitstroom van medewerkers in het eerste jaar van het dienstverband
- Goede en bevlogen medewerkers die de sleutel zijn tot blijvend succes

### **Fasering**

- Taakomschrijving Praktijkbuddy: wat doet hij/zij en wat moet hij/zij kunnen?
- Vaststellen doelen van training: wat moet het opleveren? De opleidings-/trainingsbehoefte van betrokkenen wordt samen met het onderwijs opgepakt
- Ontwerpen training op maat: praktische kaders vaststellen en maatwerk aanbieden
- Plannen en organiseren van training
- Implementeren van functie praktijkbuddy taak binnen organisaties
- Ontwikkelen onboardingprogramma
- Uitrol onboardingprogramma
- Kennisdeling tussen praktijkbuddy's in lerend netwerk

### **Deelnemers**

|                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| ABC Zorgcomfort            | Pleyade                        |
| Attent Zorg en Behandeling | RijnWaal Zorggroep             |
| DrieGasthuizenGroep        | SVRO                           |
| Icare                      | Vilente                        |
| Jah Jireh                  | Zinzia Zorggroep               |
| Liemerije                  | Stichting Zorgrésidence Regina |
| Norschoten                 | Vreedenhoff                    |

### **Nog aan te sluiten samenwerkingspartners**

- Rijn-IJssel
- HAN



| <b>Begroting</b>                                                                                                                                                |                  |                 |                 |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>Personele kosten</b>                                                                                                                                         | <b>2018/2019</b> | <b>2020</b>     | <b>2021</b>     | <b>Totaal</b>    |
| Projectleider (aaname: ZZP)<br>2019: 47 weken x24 uur = 1128 uur x € 90<br>2020: 47 weken x 16 uur = 752 uur x € 90<br>2021: 47 weken x 16 uur = 752 uur X € 90 | € 101.520        | € 67.680        | € 67.680        | <b>€ 236.880</b> |
| 1 fte praktijkbuddy per V&V-organisatie*<br>FWG 40 periode 5 à € 45.000<br>Uitgaande van deelname 14 organisaties                                               | € 630.000        | € 0             | € 0             | <b>€ 630.000</b> |
| <b>Materiële kosten</b>                                                                                                                                         |                  |                 |                 |                  |
| Digitaal onboardingsprogramma<br>ontwikkelingskosten                                                                                                            | € 20.000         |                 |                 | <b>€ 20.000</b>  |
| Ontwikkelkosten en uitvoering trainingen                                                                                                                        | € 20.000         | € 10.000        | € 10.000        | <b>€ 40.000</b>  |
| <b>TOTAAL</b>                                                                                                                                                   | <b>€ 771.520</b> | <b>€ 77.680</b> | <b>€ 77.680</b> | <b>€ 926.880</b> |
| *In 2019 wordt 1 fte praktijkbuddy uit de transitiebudgetten betaald en vanaf 2020 betalen de organisaties de praktijkbuddy uit eigen middelen.                 |                  |                 |                 |                  |
| <b>Bestuurlijke katrekker en kassier</b><br>Ton Poos (Vilente)                                                                                                  |                  |                 |                 |                  |

## 8. Begroting

In de onderstaande tabel is een overzicht van de begroting voor de zes actie voor vier jaar opgenomen.

| <b>Nr.</b> | <b>Actie</b>                                                              | <b>2018/2019</b>   | <b>2020</b>      | <b>2021</b>      | <b>Totaal 4 jaar</b> |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|----------------------|
| 1          | Innovatieve aanpak verzuim                                                | € 101.200          | € 151.200        | € 151.200        | € 403.600            |
| 2          | Vitaliteit en werkplezier van medewerkers bevorderen                      | € 291.240          | € 291.240        | € 291.240        | € 873.720            |
| 3          | Instream van statushouders naar een verzorgende functie in de ouderenzorg | € 267.712          | € 277.368        | € 20.210         | € 565.290            |
| 4          | Uitstroomonderzoek                                                        | € 26.250           | € 26.250         | € 26.250         | € 78.750             |
| 5          | Imagocampagne 'Ik doe ertoe!'                                             | € 240.900          | € 100.600        | € 100.600        | € 442.100            |
| 6          | Begeleiding en aandacht voor nieuwe medewerkers versterken                | € 771.520          | € 77.680         | € 77.680         | € 926.880            |
|            | <b>Totalen</b>                                                            | <b>€ 1.698.822</b> | <b>€ 924.338</b> | <b>€ 667.180</b> | <b>€ 3.290.340</b>   |