

Inleiding

Anderhalf jaar geleden is gestart met het programma Arbeidsmarkt. Een periode waarin de employer branding van ZGEM sterk is neergezet. Er zijn mooie arbeidsmarktcampagnes gelanceerd; wat geresulteerd heeft in tot op heden nog een te overzien aantal vacatures (de COVID-19 uitbraak heeft hier op dit moment uiteraard invloed op, maar ook voor de uitbraak was het aantal vacatures gering (in vergelijking met de landelijke arbeidsmarktproblematiek)). De werkenbij website en sociale media kanalen, zoals facebookpagina en Instagram zijn verder ontwikkeld, lefgozers en andere (zij)-instromers zijn gestart.

Er zijn tussen januari en juni 2019 38,29 fte nieuwe medewerkers bij onze organisatie begonnen. In 2020 was dat 30,58 fte berekend over dezelfde periode. Deze aantallen staan hier als een vergelijking, echter deze vergelijking is vrij lastig te onderbouwen. De situatie is in beide jaren uiteenlopend wat betreft financiële investeringen, arbeidsmarktsituatie en de komst van COVID-19:

- In 2019 hebben we veel geïnvesteerd in de samenwerking met ARA, ARA heeft campagnes ontwikkeld en hiervoor een strategisch plan uitgezet en uitgevoerd. In 2020 is dit zelf gedaan door de recruiter met betrokkenheid van HR (en dus ook aanzienlijk minder kosten).
- De arbeidsmarktsituatie is uiteenlopend; de uitbraak van COVID-19 en daarmee de arbeidsmarktactiviteit (zie hoofdstuk COVID-19). Maar ook de werksituatie is verschillend; starten met een nieuwe baan in mogelijk ook een nieuwe sector gedurende COVID-19 is anders dan een jaar eerder in 2019.
- In de eerste helft van 2020 hebben we kritisch gekeken naar het wel of niet openstellen van vacatures (vanwege de effecten van COVID-19, lege bedden).

In de volgende evaluatie worden deze aantallen over een langere periode bekeken en kunnen er mogelijk conclusies getrokken worden.

COVID-19

Vanaf maart 2020 ziet de wereld er ineens heel anders uit. Door het coronavirus is er sprake van leegstand door de overlijdens van cliënten en moeilijkheden rondom opnames.

Waardoor er sprake is van een forse terugval van inkomsten en er sprake is van overcapaciteit (op een aantal locaties).

De uitbraak van het coronavirus heeft er ook voor gezorgd dat er veel aandacht voor zorgmedewerkers is gekomen in de media en politiek. De hashtag #hartvoordezorg is breed gedeeld, er werd geklapt voor zorgmedewerkers en stichting dank voor de goede zorg heeft acht weken lang iedere dag 500 maaltijden voor onze medewerkers bereid. Maar ook vele anderen uiten hun waardering en bieden hulp waar mogelijk. Onze sector wordt erg positief gewaardeerd. Op de website "extra handen voor de zorg" hadden eind mei in totaal 22.696 mensen aangeboden om te helpen. Daarvan hebben 7.867 een BIG registratie. 398 zorgorganisaties hebben ondersteuning gevraagd, voor in totaal 4.747 fte. In totaal werden 7.787 personen voorgesteld aan zorgorganisaties. ZGEM heeft in totaal 37 nieuwe medewerkers ingezet via "extra handen voor de zorg". We hebben hen een halfjaar contract aangeboden en daar waar de samenwerking goed bevallen is proberen we deze medewerkers voor een langere periode aan onze organisatie te verbinden.

De COVID-19 uitbraak heeft ook invloed op de mate waarin mensen van baan willen veranderen. Arbeidsmarktadviesbureau Intelligence Group heeft tussen 11 en 25 mei 2020 bijna 1000 personen bevroegd naar hun arbeidsmarktactiviteit. Deze ligt op basis van dit

Evaluatie programma arbeidsmarkt

onderzoek op 10.8% (sinds 2011 het laagste percentage). Dat kan invloed hebben op het aantal zij-instromers¹.

Personeelsformatie

In deze tijd is het nog crucialer om te kijken naar de personeelsformatie en deze goed in kaart te brengen in lijn met de opgestelde begroting. Op basis hiervan kunnen dan goed onderbouwde keuzes gemaakt worden, zoals het wel of niet openstellen van vacatures en/of dat medewerkers tijdelijk overgeplaatst worden. Aan de andere kant wordt verwacht dat de opnamen toenemen en de zorgvraag in de thuiszorg groeit. Om de continuïteit op de middellange termijn te borgen is het belangrijk om de goede personeelsformatie te hebben zowel kwantitatief als kwalitatief. In bijlage 1 is de te verwachten fte ontwikkeling toegevoegd (op basis van pensionering en uitstroom) van 2020 t/m 2025. Om op de lange termijn de continuïteit van zorg te kunnen garanderen, is het belangrijk om op basis van de strategische personeelsplanning (welke in juni 2020 middels de scenariotool van PFZW wordt gestart) goed onderbouwde keuzes te maken en meerdere scenario's te onderzoeken.

Evaluatie

Inmiddels is het meerjarenprogramma halverwege; dat is, naast de huidige situatie, aanleiding om terug te kijken en vervolgens uiteraard ook vooruit te kijken. De onderstaande doelen staan in het meerjarenprogramma, hieronder staat de evaluatie per doel weergegeven.

Sterk merk	
<i>Doelen</i> ZGEM werft doorlopend en doelgroepgericht op een aansprekende manier via relevante kanalen	<i>Evaluatie</i> Arbeidsmarktcommunicatie bureau ARA heeft ons hierin op weg geholpen. Inmiddels pakken we dit zelf op (HR/recruitment) met zelf ontwikkeld aansprekend beeld- en videomateriaal (in bijlage 2 staat als voorbeeld het "bereik" van één van de campagnes).
De website www.werkenbijzgem.nl en de werken bij zgem facebook pagina is uitnodigend en actueel	Beide worden doorlopend up to date gehouden. Ons "bereik" met de werkenbij facebook pagina is met name voor werkgebied midden nog een aandachtspunt. Hier gaan we de komende maanden gerichte acties voor uitzetten.
Medewerkers kunnen drie redenen benoemen waarom ze bij ZGEM werken. Deze worden herkend en zijn bruikbaar	Enquête werkgeluk: een van de aspecten die hoog scoren is bevlogenheid, deze bevlogenheid (7,8) kan verder uitgevraagd worden. In combinatie met zinvolheid (7,9) zou dat input kunnen opleveren voor mogelijke toekomstige arbeidsmarktcampagnes.
Het employer brand is opnieuw gedefinieerd en in onze employer branding gebruiken we actief de goede naam die cliënten aan ZGEM geven	Is verwerkt in campagnes en website/werkenbij facebook site.

¹ Deze cijfers zijn niet uitgesplitst naar sectoren.

Op dit moment is ZGEM nog voldoende in staat om te werven voor zij-instromers die per september 2020 starten met het leerwerktraject lefgozer.

Maatwerk	
<i>Doelen</i>	<i>Evaluatie</i>
Er is sprake van een onderscheidend arbeidsvoorwaardenpakket ten opzichte van andere zorgorganisaties (waarbij ZGEM zich aansluit bij de Transvorm afspraken en de cao)	Wordt verder opgepakt in 2020/2021.
We binden onze medewerkers aan onze organisatie door actief naar hen te luisteren, hier opvolging aan te geven en hen ontwikkelmogelijkheden te bieden	Een welkomstbijeenkomst is onderdeel van het onboarding programma. Dit draagt bij aan een positief gevoel en beeldvorming van ons als organisatie en men kan zo andere collega's leren kennen (start binding). Binden en boeien; samenhang met het programma werkgeluk.
Wij hebben een adequaat en maatwerk programma, divers en flexibel zodat wij om kunnen gaan met een grote stroom geïnteresseerden	Met flexibiliteit en een laagdrempelige houding, zijn we toegankelijk voor kandidaten/interne klant en denken mee in mogelijkheden, door snelheid en maatwerk leidt dit tot resultaat.
Medewerkers en middenkader zijn zich bewust van de huidige arbeidsmarkt en stellen zich flexibel op naar (on)mogelijkheden van nieuwe medewerkers	HR besteedt aandacht aan de veranderingen op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld in gesprek met leidinggevendenden. Praktijkopleiders brengen informatie over ontwikkel-mogelijkheden over aan leidinggevendenden, de teams en nieuwe medewerkers.

Kwalitatief en kwantitatief personeelsbestand	
<i>Doelen</i>	<i>Evaluatie</i>
Een actueel SPP voor 2020 – 2023/2025	De scenariotool van PFZW is ingekocht. In juni 2020 wordt een planning gemaakt hoe we hier invulling aan gaan geven. Sessies worden gepland. Er is een voorstel uitgewerkt dat gaat over "meer werken" (o.b.v. o.a. "rapport het potentieel pakken in de zorg").
Er is een visie op externe arbeid en de inzet van flex-medewerkers zodat deze groep een structureel onderdeel kan vormen voor ZGEM	De teamcoach van de flexpool heeft het afgelopen jaar geïnvesteerd in de doorontwikkeling van de flexpool. Op dit moment wordt visie op de inzet van flexmedewerkers en externe arbeid uitgewerkt in een notitie (gereed september 2020). Daarnaast zijn er in 2019 financiële en planningsafspraken gemaakt met externe bureaus.
PNIL inzet wordt geminimaliseerd	Continu onder de aandacht. Impact Covid-19.
Doorontwikkeling functiehuis	Functiematrix is gereed. Implementatie is gestart. Functieprofielen worden momenteel uitgewerkt.

Behoud	
<i>Doelen</i>	<i>Evaluatie</i>
Analyseren van de (redenen van) uitstroom en hierover verbetervoorstellen doen	De uitstroom en analyse van de exit interviews wordt halfjaarlijks in kaart gebracht en moet nog opgenomen worden in het HR dashboard. Uitstroom over de periode januari 2019 tot juni 2019: 27,97 fte Uitstroom over de periode januari 2020 tot juni 2020: 29,03 fte
We bieden medewerkers mogelijkheden om door te stromen in de organisatie (verticaal/horizontaal)	Zie programma werkgeluk.
Versterken van (beroeps) trots van huidige medewerkers	Het versterken van de beroepstrots wordt opgenomen in onze campagnes. Nieuw beeldmateriaal dat we in campagnes kunnen gebruiken willen we met medewerkers gaan ontwikkelen (streven najaar 2020 (afhankelijk van de mogelijkheden gezien COVID-19)).
Medewerkers ervaren een goede balans tussen werk en privé.	Werk-privé balans wordt beoordeeld met het rapportcijfer 7,0 in de enquête werkgeluk. De enquête wordt momenteel geanalyseerd, acties worden geformuleerd en daarna uit gezet.

Vooruitblik

In juni 2020 starten we met de strategische personeelsplanning, hiervoor gebruiken we de tool scenarioplanning van het PFZW. Hiermee kan ZGEM verschillende scenario's uitwerken waarbij rekening wordt gehouden met onder andere:

- De voorspelling van het Internationaal Monetair Fonds (IMF) dat de Nederlandse economie dit jaar 7,5 procent zal krimpen (bron: Parool, 3 mei 2020). In relatie daarmee de voorspelde tariefdaling voor 2021.
- De leegstanden; op dit moment 72,2 bedden en de financiële consequenties hiervan.
- De COVID-19 compensatie omzetting in de Wet Langdurige zorg is verlengd tot september 2020 (berichtgeving juni 2020).
- Op korte termijn, nadat de afdelingen uit quarantaine zijn, is door toedoen van de wachtlijsten geen bezettingsprobleem te verwachten. Op langere termijn, is zowel landelijk als in het werkgebied van ZGEM, de leeftijdscategorie 65+ sterk aan het groeien.
- Krapte op de arbeidsmarkt:
 - Uitstroom van onze huidige medewerkers vanwege pensionering.
 - Moeizaam kunnen invullen van vacatures vanwege de vergrijzing.
- De beroepstrots is gegroeid/toegenomen de afgelopen maanden. De medewerkers in de zorg hebben een enorme prestatie neergezet; waarbij ook meer en meer bekendheid kwam over de onze medewerkers in de ouderenzorg. Waardoor we op dit moment wellicht meer geïnteresseerden voor het werken in de zorg aan ons kunnen verbinden. Maar aan de andere kant ook de geringe arbeidsmarktactiviteit (zie pagina 1 van dit document).
- Wat zijn de mogelijke gevolgen van COVID-19 voor de beeldvorming over verpleeghuiszorg en opnames; beperkte bezoeksregeling, impact op welbevinden (impact van een mogelijke tweede golf).

Evaluatie programma arbeidsmarkt

Op basis van een kwantitatieve analyse en sessies waarin bovenstaande scenario's worden uitgewerkt kunnen we adviseren over de personeelssamenstelling op basis van de ZZP mix en financiële mogelijkheden.

We blijven doorlopend bezig met onze zichtbaarheid en de interactie met potentieel, toekomstige medewerkers. Werken aan het employer brand is niet alleen een activiteit bij krapte op de arbeidsmarkt, maar een blijvend punt. Juist in deze tijd kan ZGEM zich onderscheiden, zodat op een later moment snel en makkelijk opgeschaald kan worden. Zodra er weer actief geworven kan worden, zijn we in het vizier van de doelgroep(en). Ook zullen we samenwerkingen moeten continueren en "warm houden" met instanties als Transvorm, WGSP etc. en andere zorginstellingen. We blijven krachten bundelen en kennis/ervaringen delen, om hierop te kunnen anticiperen voor de wervingsdoeleinden op korte en lange termijn.

Het binden en boeien van onze eigen medewerkers (behoud) was altijd al ontzettend belangrijk. In de situatie waarin we ons bevinden zal dit belang nog meer toenemen.

Focus komende jaar

- Binden en boeien (link met programma werkgeluk); input vanuit de enquête werkgeluk.
- SPP opzetten en verwerken in acties (korte, middellange en lange termijn) (hier komen ook arbeidsmarktcampagnes uit voort om employer brand te versterken en zichtbaar te zijn voor potentiële nieuwe medewerkers). Impact op het imago van de zorg wordt meegenomen in de arbeidsmarktcampagnes.
- "Meer werken" implementeren/8 uren diensten (o.a. op basis van het rapport "het potentieel pakken in de zorg").
- PNIL inzet minimaliseren in aansluiting op reeds uitgezette acties.
- Functiehuis implementeren en ontwikkelen functieprofielen.
- Professionaliseren werving en selectie leerwerktrajecten (o.a. systemen beter inrichten).
- Advisering richting interne klant over nieuwe vormen van solliciteren (op afstand door bijv. videosollicitaties, wandelend solliciteren, verzoek case/thuisopdracht op afstand voor voorselectie etc.).

Dit alles natuurlijk binnen de mogelijkheden en onze nieuwe anderhalve meter maatschappij.

Evaluatie programma arbeidsmarkt

Bijlage 1 Fte ontwikkeling op basis van pensionering en uitstroom

Hieronder staat weergegeven wat de te verwachten fte ontwikkeling van ZGEM is t/m 2025 (bron: tool scenarioplanning PFZW). Deze fte ontwikkeling is gebaseerd op uitstroom vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd en gebaseerd op onderstaande uitstroompercentages per leeftijd².

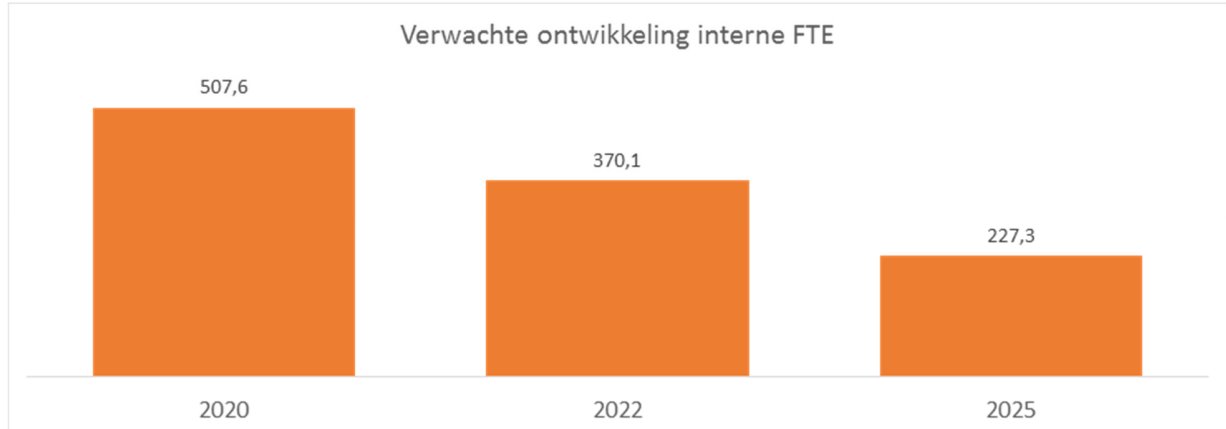
ZGEM:

t/m 24 jaar	25 t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 t/m 59 jaar	60 jaar en ouder
21,5%	14,9%	12,5%	8,2%	7,0%	14,8%

De onderstaande uitstroompercentages betreffen de benchmark (organisaties met dezelfde CAO (VVT)):

t/m 24 jaar	25 t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 t/m 59 jaar	60 jaar en ouder
52,0%	28,8%	19,8%	16,1%	13,1%	21,3%

De onderstaande fte aantallen betreffen alleen zorgfuncties van niveau 2 t/m 6 (exclusief de functie cliëntondersteuner).

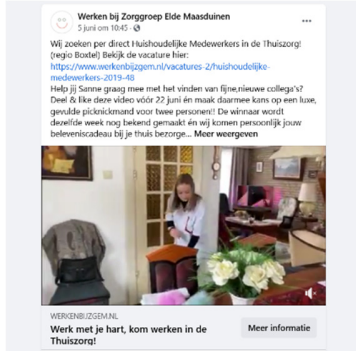


² Vanaf eind 2020 is het ook mogelijk om in de PFZW scenariotool onderscheid te maken in uitstroompercentages per functie. Op dit moment is de fte ontwikkeling gebaseerd op een uitstroompercentage per leeftijdscategorie. Dit percentage is gebaseerd op ons daadwerkelijke uitstroompercentage tot vijf jaar terug.

Evaluatie programma arbeidsmarkt

Bijlage 2 Resultaten campagne (video) huishoudelijk medewerker

Facebook



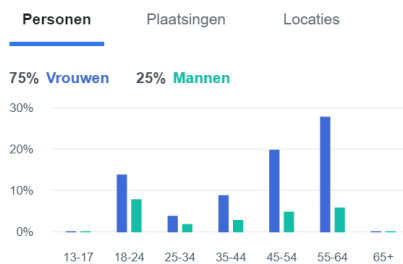
Onderstaande resultaten gaan over een periode van zeven dagen:

Bereik: 5.606 personen

- Waarvan videoweergaven: 3.158 personen
- Waarvan: 1.282 ThruPlays³

Doorgeklikt op link: 30 personen

Deze advertentie heeft 5.606 mensen in je doelgroep bereikt.



Instagram



Bereik: 390 personen

- Waarvan videowaargaven: 244 personen

³ Dit zijn mensen die het filmpje 15 seconden of langer hebben bekeken.