SEOR
Erasmus School of Economics

KOSTEN EN BATEN VAN EXTRA BEGELEIDING BIJ INSTROOM VAN WERKNEMERS UIT NIEUWE DOELGROEPEN IN DE ZORG

Inventarisatie en inzichten op basis van vier casestudies

Eindrapport, 30 september 2020

Yvonne Prince

Elisa de Vleeschouwer

Kees Zandvliet

COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV

© SEOR BV / ROTTERDAM, 30 SEPTEMBER 2020

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden verveelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SEOR is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.

KOSTEN EN BATEN VAN EXTRA BEGELEIDING BIJ INSTROOM VAN WERKNEMERS UIT NIEUWE DOELGROEPEN IN DE ZORG

EINDRAPPORT

CONTACTPERSOON

Naam	**Yvonne Prince**
Adres	**Marconistraat 16, 11e etage**
	3029 AK Rotterdam
Telefoon	**010 302 0500**
Mobiel	**06 4052 7014**
Email	**prince@seor.eur.nl**

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING 1

1 INLEIDING 7

1.1 Aanleiding 7

1.2 Gebruiksdoel en centrale vraag 7

1.3 Onderzoeksaanpak 7

2 CASESTUDY TRAINEETRAJECT VERPLEEGKUNDIGEN – ERASMUS MC 11

2.1 Beschrijving van de pilot 11

2.2 Kosten t.o.v. basisvariant 13

2.3 Baten t.o.v. basisvariant 15

2.4 Balans kosten-baten t.o.v. basisvariant 17

3 CASESTUDY WELSLAGEN – LAURENS 19

3.1 Beschrijving van de pilot 19

3.2 Kosten t.o.v. basisvariant 20

3.3 Baten t.o.v. basisvariant 23

3.4 Balans kosten-baten t.o.v. basisvariant 24

4 CASESTUDY BLAUWE MAAS – PAMEIJER 27

4.1 Beschrijving van de pilot 27

4.2 Kosten t.o.v. basisvariant 30

4.3 Baten t.o.v. basisvariant 33

4.4 Balans kosten-baten t.o.v. basisvariant 34

5 CASESTUDY LEERHUIS – AAFJE 37

5.1 Beschrijving van de pilot 37

5.2 Kosten t.o.v. basisvariant 39

5.3 Baten t.o.v. basisvariant 40

5.4 Balans kosten-baten t.o.v. basisvariant 42

6 CONCLUSIES 43

BIJLAGE: GEHANTEERD OVERZICHT MET KOSTEN EN BATEN 47

SAMENVATTING

Aanleiding

Net zoals in de rest van Nederland staat in de Rotterdamse regio de arbeidsmarkt in de zorgsector onder druk. De huidige en toekomstige vraag naar personeel is groter dan het gekwalificeerde aanbod. In Rotterdam werken de zorginstellingen, het onderwijs en de gemeente samen om de knelpunten op de zorgarbeidsmarkt zo goed als mogelijk aan te pakken. Deze uitdaging wordt regionaal aangepakt in het Regionale Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT, gevolgd door DAAD). Het tekort aan gekwalificeerd zorgpersoneel kan (deels) opgelost worden door enerzijds de instroom van nieuw personeel te stimuleren en anderzijds door bestaand personeel aan boord te houden.

Voor de instroom van personeel worden allerlei verschillende, op maat gesneden, nieuwe initiatieven ingezet. Begeleiding van instromende werknemers (uit nieuwe doelgroepen) vormt hierin een cruciale rol, zoals externe en/of interne coaching op de werkvloer, betaalde stages, ondersteuning bij scholing, en aanpak van sociaal-maatschappelijke problematiek. De vraag is hoe de kosten en baten van dergelijke nieuwe vormen van begeleiding (ook wel aangeduid als pilots) zich verhouden tot reguliere vormen van instroom van zorgmedewerkers.

Gebruiksdoel van het onderzoek

Het gebruiksdoel van het project is om te achterhalen welke kosten en baten de diverse vormen van extra begeleiding laten zien, om zodoende in het vervolg onderbouwd keuzes te kunnen maken voor de in te zetten vorm van begeleiding, deze op te schalen naar andere zorgaanbieders, en om deze mogelijk in de toekomst structureel gefinancierd te krijgen.

De centrale vraag luidt als volgt:

Welke (kwantitatieve) kosten en baten laten de verschillende nieuwe vormen van begeleiding zien, zoals die zich voordoen in vier pilots waarin aan instromende medewerkers uit nieuwe doelgroepen in de zorgsector extra begeleiding gegeven wordt? Het gaat om de extra kosten die gemaakt worden ten opzichte van een voor de pilot gebruikelijke vorm van instroom van zorgmedewerkers, ofwel een zogenoemde basisvariant.

Onderzoeksaanpak

Om de centrale vraag te beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Deskresearch en oriënterende interviews, waarna een overzicht van mogelijke kosten en baten is opgesteld.
- Uitvoeren van vier casestudies - corresponderend met de vier pilots - waarin aan de hand van deskresearch en per case vijf interviews[1] met diverse functionarissen op verschillende niveaus in de zorgorganisatie zo goed als mogelijk de overzichten met kosten en baten zijn ingevuld.
- Analyse en rapportage.

[1] Bij één case zijn vanwege COVID-19 drie interviews afgenomen.

In samenspraak met deRotterdamseZorg zijn de volgende vier pilots voor het uitvoeren van de casestudies geselecteerd:

(1) Traineetraject Verpleegkundigen bij Erasmus MC
(2) WelSlagen bij Laurens
(3) Blauwe Maas bij Pameijer
(4) Leerhuis bij Aafje.

Opgemerkt dient te worden dat de in dit rapport gepresenteerde informatie en gegevens gebaseerd zijn op datgene dat door de geïnterviewden in de verschillende casestudies is aangeleverd. Daarnaast hebben we de nodige aannames moeten maken om de meerkosten en meer-baten van de pilots zo goed als mogelijk in te kunnen schatten.

Bevindingen uit de casestudies

Traineetraject Verpleegkundigen Erasmus MC

De pilot Traineetraject Verpleegkundigen bij Erasmus MC is gericht op extra begeleiding van instromende verpleegkundigen die nog geen ziekenhuiservaring hebben, omdat voorheen de uitval onder deze reeds gediplomeerde groep instromers relatief hoog was. De pilot biedt de deelnemers twee keer een half jaar stage op een afdeling in Erasmus MC, waarbij de deelnemer bij de eerste stage de eerste drie maanden boven-formatief is. Er vindt naast begeleiding op de afdeling, bij aanvang een sterkte-zwakte analyse plaats, en er is gedurende de stageperiode naar behoefte ruimte voor eigen opleiding, intervisie en 1-op-1 coaching.

De pilot is er met name op gericht de instromende verpleegkundigen goed te laten landen in de organisatie en te laten wennen aan de dynamische omgeving van een academisch ziekenhuis. Door de extra begeleiding is het uitvalpercentage inderdaad afgenomen. Als na succesvolle afronding van het traineetraject de verpleegkundige instroomt op een afdeling waar sprake is van een personeelstekort, dan kan bespaard worden op de inhuur van extern personeel. Na iets meer dan een half jaar na instroom van de deelnemer zijn de gemaakte kosten reeds terugverdiend.

De meerkosten in vergelijking met de basisvariant - waarbij verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring en zonder traineetraject bij Erasmus MC instroomden - worden door ons geschat op circa 15.000 euro per deelnemer. De kosten voor de beloning van de deelnemers tijdens hun boven-formatieve periode en de opleidingskosten maken daar een relatief groot deel van uit. Zoals gezegd, worden op vrij korte termijn deze meerkosten al goed gemaakt, doordat de baten door minder externe inhuur in het eerste jaar na instroom geschat worden op circa 27.500 euro.

WelSlagen bij Laurens

De pilot WelSlagen bij Laurens is gericht op de instroom van uitkeringsgerechtigden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door hen een voortraject van 20 weken in de ouderenzorg aan te bieden, kan nagegaan worden of het werk bij hen past, en kunnen ze goed beslagen ten ijs de reguliere BBL-opleiding instromen. Het traject bestaat uit theorie- en praktijkles, en begeleiding door drie coaches die elk gericht zijn op een ander aspect van begeleiding. De deelnemers aan de pilot hebben een externe coach van Calibris Advies gericht op werkvaardigheidsaspecten, een jobcoach van de gemeente Rotterdam die zich richt op persoonlijke randvoorwaarden voor de deelnemers, en een werkcoach van Laurens die hen op de werkvloer begeleidt.

Omdat WelSlagen een voortraject is voor de BBL-opleiding, zijn alle kosten die tijdens het traject gemaakt worden extra kosten ten opzichte van de basisvariant (met uitzondering van de werving en selectie die iets goedkoper is). In totaal schatten wij op basis van enkele aannames en verkregen informatie uit de interviews,

de kosten per deelnemer in op circa 16.000 euro. Het zijn de beloning (salariskosten) van de deelnemers, de begeleiding op de werkvloer, en de externe begeleiding die het belangrijkste deel van de kosten uitmaken. Laurens heeft in de periode 2018-2020 subsidie ontvangen voor de pilot, met name voor de inzet van de werkcoaches, zodat de totaalbalans tussen de extra kosten en baten van de pilot licht positief uitvalt. De subsidie betrof naar schatting namelijk circa 14.500 euro per deelnemer en de op termijn ingeschatte baten voor minder externe inhuur worden geschat op circa 1.900 euro per deelnemer.

Blauwe Maas bij Pameijer

De pilot Blauwe Maas bij Pameijer biedt zij-instromers van buiten de zorg een oriëntatietraject bij verschillende zorginstellingen, gevolgd door een leerwerkovereenkomst op hbo- of mbo-niveau bij de meest passende zorginstelling. De selectie van deelnemers vindt plaats via een informatiemiddag, een speeddate, een selectiegesprek en een test. Dan start de oriëntatiefase van acht weken, en bij wederzijds positieve bevindingen volgt een leerwerkovereenkomst voor 1,5 tot 2 jaar bij een zorginstelling. In die laatste periode volgt de deelnemer een externe opleiding (bij HAKA en NCOI die een EVC-traject verzorgen), en ontvangt in de praktijk verschillende vormen van begeleiding vanuit de zorginstelling.

Omdat in dit begeleidingstraject een nieuwe doelgroep wordt aangeboord, is de oriëntatieperiode van groot belang. Veel mensen van buiten de zorg blijken een onvolledig of verkeerd beeld van de diverse soorten zorg (jeugd, ggz, en gehandicapten) te hebben. De samenwerking tussen de zorgorganisaties en met deRotterdamseZorg wordt door Pameijer op prijs gesteld waardoor men van elkaar kan leren. De pilot wordt aangepast, met andere samenwerkingspartners en levert leerpunten voor nieuwe projecten gericht op zij-instromers.

Naar schatting kost een deelnemer aan Blauwe Maas bij Pameijer ruim 23.000 euro meer dan een reguliere leerling. Een belangrijk deel van het verschil in kosten komt door de gekozen (particuliere) opleiding. Deze zijn extra en hebben bovendien geleid tot extra kosten voor begeleiding, omdat deze via de opleiding niet goed was geregeld. Ook de langere duur en intensiteit van de individuele begeleiding brengen extra kosten mee ten opzichte van de basisvariant. Daarnaast liggen de salariskosten hoger omdat ervoor gekozen is om de zij-instromers die in hun vorige baan al een hoger salaris hadden, daarin deels tegemoet te komen. Hier tegenover staan als belangrijkste baten positieve effecten op de (toekomstige) instroom van nieuwe doelgroepen en de verwachte doorstroom (zelf opgeleide leerlingen blijven langer in dienst). Hierdoor zullen op termijn de wervings- en selectiekosten afnemen.

Leerhuis bij Aafje

Het Leerhuis bij Aafje richt zich op zij-instromers op mbo-niveau die op een kleine locatie een opleidingsplek krijgen. De deelnemers starten met een voorbereiding van zes (vanaf november 2020: vier) weken, waarbij ze vier dagen per week naar school gaan. Daarna stromen ze het BBL-traject in en worden ze een tot anderhalf jaar in het Leerhuis opgeleid, totdat ze het niveau ‘helpende plus’ hebben bereikt. Daarbij lopen ze ook stage op de reguliere afdelingen. Na deze periode worden ze op een reguliere afdeling geplaatst, om daar hun BBL-opleiding af te ronden.

Bij het Leerhuis is een opleidingscoördinator betrokken voor de selectie- en startgesprekken, en vervolgens begeleidings- en evaluatiegesprekken met de deelnemers, en voor de contacten met de school. In het Leerhuis worden de deelnemers begeleid door zowel leercoaches als werkbegeleiders. De leercoaches worden in heel de organisatie ingezet en besteden evenveel tijd aan de begeleiding van leerlingen in het Leerhuis als aan leerlingen op reguliere afdelingen. De werkbegeleiders zijn vaste medewerkers die specifiek zijn geselecteerd voor het Leerhuis op basis van hun motivatie om leerlingen op te willen leiden. Voor een deel van hen geldt dat zij vanwege hun gezondheid wat minder volledig inzetbaar zijn op gewone afdelingen.

De kosten per deelnemer aan het Leerhuis worden ingeschat op circa 14.000 euro. De belangrijkste kostenpost betreft de salariskosten van de deelnemers. Daar tegenover staan als belangrijke baten op termijn de vermindering van de kosten van de externe inhuur van naar schatting circa 10.000 euro per

deelnemer. Dit omdat door het Leerhuis relatief veel extra personeel instroomt naast de reguliere BBL-opleiding.

Conclusies

Uit de vier beschouwde casestudies kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

- ***De initiatieven bieden extra begeleiding gericht op specifieke doelgroepen, en trekken inderdaad personeel uit deze nieuwe doelgroepen aan***

De pilots zijn gericht op de instroom van personeel uit diverse nieuwe doelgroepen: verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring bij Erasmus MC, uitkeringsgerechtigden met een afstand tot de arbeidsmarkt bij Laurens, en zij-instromers zonder ervaring in de zorg bij Pameijer en bij Aafje.

De deelnemers aan de pilots worden zorgvuldig geselecteerd, en krijgen in een deel van de pilots ook een scan of test en een voor- of oriëntatietraject aangeboden voordat zij daadwerkelijk als stagiair of leerling mee gaan draaien op de afdeling(en) in de zorginstellingen. Dit om na te gaan of de deelnemers voor dit werk geschikt zijn, ze kennis te laten maken met het betreffende werk, en om ze goed te laten landen in de zorgorganisatie. Afgezien van de reeds gediplomeerde verpleegkundigen in de pilot van Erasmus MC, ontvangen de deelnemers ook scholing omdat zij nog geen zorgopleiding hebben gevolgd.

De begeleiding aan personeel neemt diverse vormen aan, zoals:

- loopbaanscan en testen
- startgesprekken, intervisie, begeleidings- en evaluatiegesprekken
- begeleiding op de werkvloer door speciaal daartoe aangewezen functionarissen
- interne coaching
- externe coaching
- jobcoach vanuit de gemeente (bij uitkeringsgerechtigden).

De initiatieven trekken in praktijk ook daadwerkelijk personeelsleden uit de nieuwe doelgroepen aan.

- ***Meerkosten en -baten van extra begeleiding benoemen is lastig maar een overzicht van mogelijke kosten en baten helpt***

In het algemeen is gebleken dat de geïnterviewde medewerkers van de zorginstellingen die betrokken waren bij (een deel van) de uitvoering van de pilot, het lastig vonden om de kosten en baten van de trajecten te benoemen, en zeker als dat vergeleken moest worden met een basisvariant (die niet altijd goed voorhanden was). Dat komt deels omdat de pilots uitgevoerd worden door medewerkers die ook andere instromers begeleiden, waardoor het lastig is deze kosten en baten van de afzonderlijke pilots te isoleren. Ook komt het omdat de geïnterviewden vanuit hun positie en rol in de pilot vaak zicht hadden op slechts een deel van het traject. Voorts wordt vaak niet in kosten en baten gedacht, omdat de medewerkers gericht zijn op het zo goed mogelijk begeleiden en in laten stromen van nieuwe medewerkers in de zorgorganisatie.

Tabel S.1 bevat een overzicht van de posten waaraan men moet denken als het gaat om het inventariseren van de kosten en baten. Dit overzicht en de tabellen in de bijlage kunnen in toekomstige kosten-baten analyses van pilots als hulpmiddel gebruikt worden. Daarbij worden idealiter meerdere functionarissen betrokken die vanuit verschillende invalshoeken zicht hebben op de pilot, omdat niet iedereen goed zicht heeft op alle onderscheiden kosten- en batenposten. Daarnaast moeten vaak nog wel de nodige aannames gemaakt worden om zoveel als mogelijk tot schattingen van bedragen te komen.

Tabel S.1 Overzicht van de geschatte extra kosten en extra baten voor pilot … bij … t.o.v. de basisvariant

Meerkosten	Schatting, in euro per trainee	Meer-baten	Schatting, zoveel mogelijk in euro per trainee
Beloning instromer tegen all-in salariskosten		Subsidie	
Opleidingskosten		Hogere instroom van nieuw personeel	
Wervings- en selectiekosten		Aanboren nieuwe doelgroep als personeelsleden	
Begeleiding op de werkvloer		Minder kosten voor externe inhuur	
Andere vorm van interne begeleiding		Minder werkdruk en ziekteverzuim, meer tevreden collega's, lager verloop	
Externe begeleiding (inhuur)		Langer werken bij, en meer doorstroom	
Overige kosten		Toename van de kwaliteit van de opleiding van alle instromers	
Totaal		*Totaal*	

- ***De kosten per deelnemer bedragen naar schatting tussen de 14.000-23.000 euro, waarbij de beloning van de deelnemers en de begeleiding door de zorginstellingen het meest kosten***

De instroom van personeel uit nieuwe doelgroepen kost het nodige aan extra opleiding en begeleiding. De bestudeerde cases laten zien dat gedacht moet worden aan 14.000-23.000 euro per deelnemer. Het betreft schattingen op basis van verkregen informatie en diverse aannames maar het bedrag per deelnemer kan gezien worden als een redelijke indicatie van de bedragen waaraan men moet denken bij extra begeleiding van instromers uit nieuwe doelgroepen. Bij nieuwe pilots moet dus rekening gehouden worden met deze orde van grootte van kosten per deelnemer bij extra begeleiding van instromers in de zorg.

De grootste kostenposten betreffen de beloning (salariskosten) van de deelnemers aan de pilot en de begeleidingskosten binnen de zorginstelling. Externe kosten liggen in de meeste beschouwde cases een stuk lager, behalve als gekozen wordt voor particuliere opleiders.

- ***Meest zichtbare baten zijn subsidie en minder externe inhuur; deze baten bedragen op termijn per deelnemer naar schatting tussen de 10.000-27.500 euro***

Of de extra gemaakte kosten tegen de extra verkregen baten opwegen wordt met name bepaald door of er subsidie verkregen wordt, en/of dat de pilot concreet leidt tot minder externe inhuur van tijdelijk personeel. Voor twee van de vier beschouwde pilots is subsidie aangevraagd; voor één pilot is subsidie verkregen ter grootte van circa 14.500 euro per deelnemer. En bij drie van de vier cases werd er een aantoonbare relatie tussen de extra instroom en op termijn mindere externe inhuur aangegeven: de baten daarvan variëren van circa 1.900 euro tot maar liefst circa 27.500 euro. In totaal worden de baten van de verkregen subsidie en/of op termijn minder externe inhuur in de beschouwde cases geschat op bedragen tussen de 10.000-27.500 euro.

- ***Andere baten zijn lastig meetbaar, wel blijven medewerkers naar verwachting langer bij de zorginstelling werken***

Andere baten zoals minder werkdruk, minder ziekteverzuim en meer tevredenheid bij de teams op de werkvloer zijn meer kwalitatief van karakter en vooralsnog niet tot nauwelijks aan te tonen. Dit komt ook omdat de aantallen deelnemers en vervolgens instromers vanuit de pilots relatief lage aantallen betreffen in relatie tot de totale aantallen instroom. Wel verwachten de zorginstellingen dat de medewerkers vanuit de pilots langer bij hen zullen blijven werken dan de gebruikelijke instromers.

- *Betreffende zorginstellingen krijgen imago van sociale werkgever*

De kost van de diverse initiatieven gaan duidelijk voor de baat uit. De meeste zorginstellingen dienen met de extra begeleidingstrajecten van instromers echter ook een hoger doel: zij stellen zich op als een sociale werkgever die ook minder voor de hand liggende doelgroepen een kans in de zorg geven, en daarmee een maatschappelijke functie op de arbeidsmarkt hebben en naar verwachting een goed imago hebben bij toekomstige personeelswerving.

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Net zoals in de rest van Nederland staat in de Rotterdamse regio de arbeidsmarkt in de zorgsector onder druk. De huidige en toekomstige vraag naar personeel is groter dan het gekwalificeerde aanbod. In Rotterdam werken de zorginstellingen, het onderwijs en de gemeente samen om de knelpunten op de zorgarbeidsmarkt zo goed als mogelijk aan te pakken. Deze uitdaging wordt regionaal aangepakt in het Regionale Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT, gevolgd door DAAD). Het tekort aan gekwalificeerd zorgpersoneel kan (deels) opgelost worden door enerzijds de instroom van nieuw personeel te stimuleren en anderzijds door bestaand personeel aan boord te houden.

Voor de instroom van personeel worden allerlei verschillende, op maat gesneden, nieuwe initiatieven ingezet. Begeleiding van instromende werknemers (uit nieuwe doelgroepen) vormt hierin een cruciale rol, zoals externe en/of interne coaching op de werkvloer, betaalde stages, ondersteuning bij scholing, en aanpak van sociaal-maatschappelijke problematiek. De vraag is hoe de kosten en baten van dergelijke nieuwe vormen van begeleiding (ook wel aangeduid als pilots) zich verhouden tot reguliere vormen van instroom van zorgmedewerkers.

Het bestuurlijk platform waarin bestuurders van de zorg, het middelbaar en hoger beroepsonderwijs en de gemeente Rotterdam vertegenwoordigd zijn heeft aangegeven hier onderzoek naar te willen verrichten. Onderzoeksbureau SEOR is gevraagd een dergelijk onderzoek te doordenken en uit te voeren. Dit rapport doet hiervan verslag. DeRotterdamseZorg heeft als opdrachtgever voor dit onderzoek opgetreden.

1.2 GEBRUIKSDOEL EN CENTRALE VRAAG

Gebruiksdoel van het onderzoek

Het gebruiksdoel van het project is om te achterhalen welke kosten en baten de diverse vormen van extra begeleiding laten zien, om zodoende in het vervolg onderbouwd keuzes te kunnen maken voor de in te zetten vorm van begeleiding, deze op te schalen naar andere zorgaanbieders, en om deze mogelijk in de toekomst structureel gefinancierd te krijgen.

De centrale vraag luidt als volgt:

Welke (kwantitatieve) kosten en baten laten de verschillende nieuwe vormen van begeleiding zien, zoals die zich voordoen in vier pilots in de Rotterdamse regio waarin aan instromende medewerkers uit nieuwe doelgroepen in de zorgsector extra begeleiding gegeven wordt? Het gaat om de extra kosten die gemaakt worden ten opzichte van een voor de pilot gebruikelijke vorm van instroom van zorgmedewerkers, ofwel een zogenoemde basisvariant.

1.3 ONDERZOEKSAANPAK

Het onderzoek viel uiteen in drie fasen die verschillende onderzoeksactiviteiten omvatten: de inceptiefase, de veldwerkfase, en de analyse en rapportage.

Inceptiefase

In de inceptiefase van het project zijn de volgende activiteiten verricht:

- In samenspraak met deRotterdamseZorg zijn vier pilots voor het uitvoeren van casestudies (zie veldwerkfase) geselecteerd:
  (1) Traineetraject Verpleegkundigen bij Erasmus MC
  (2) WelSlagen bij Laurens
  (3) Blauwe Maas bij Pameijer
  (4) Leerhuis bij Aafje.
  Voor iedere case is ook een zogenoemde basisvariant bepaald, een gebruikelijke vorm van instromende medewerkers waarmee de pilot zo goed als mogelijk vergeleken kan worden.
- Deskresearch om beter zicht te krijgen op de activiteiten van deRotterdamseZorg, de activiteiten en werking van de geselecteerde pilots en de daarin betrokken partijen, en de mogelijke kosten en baten die in soortgelijke studies onderscheiden worden.
- Diverse interviews met medewerkers van deRotterdamseZorg om meer zicht te krijgen op de context van extra begeleiding bij instroom van personeel, en de geselecteerde pilots waarin extra begeleiding aan instromers gegeven wordt.
- Oriënterende interviews met zorginstelling Laurens (pilot WelSlagen) en zorginstelling Pameijer (pilot Blauwe Maas).
- Interview met de gemeente Rotterdam, met de beleidsmedewerker betrokken bij het Leerwerkakkoord Zorg & Welzijn, en met een medewerker van de onderzoeksafdeling OBI van de gemeente Rotterdam.
- Aan het eind van deze fase is een overzicht van mogelijke kosten en baten opgesteld dat in de casestudies (zie veldwerkfase) is gehanteerd. Dit overzicht is opgenomen in de bijlage van dit rapport. Tevens is vastgesteld welk soort functionarissen in de casestudies geïnterviewd zouden moeten worden om deze overzichten zo goed als mogelijk ingevuld te krijgen.

Veldwerkfase

De veldwerkfase bestond uit het uitvoeren van vier casestudies - corresponderend met de vier geselecteerde pilots - waarbij de verschillende zorginstellingen betrokken zijn.

Per casestudy zijn de volgende activiteiten verricht:

- Deskresearch en vijf interviews[2] om zicht te krijgen op de inrichting van de pilot, de doelgroep, de vorm van begeleiding, de betrokken partijen, en op de meerkosten en meer-baten ten opzichte van de basisvariant waarmee de vergelijking gemaakt wordt.
- De interviews zijn in de periode mei-september 2020 gehouden met diverse functionarissen op verschillende niveaus van de zorgorganisaties, te weten:
  - HR-analist, P&O-adviseur of verantwoordelijke voor werving- en selectie
  - Opleidingscoördinator, opleidingsadviseur, opleidingsmanager of leercoach
  - Coördinator of projectleider van de specifieke pilot
  - Werkcoach, werkbegeleider of praktijkbegeleider
  - Manager organisatieonderdeel of afdeling waarin een instromer meedraait
  - Teammanager/leider van het team waarin een instromer meedraait
- Aan de hand hiervan zijn zoveel als mogelijk de overzichten met kosten en baten ingevuld.

[2] Alleen bij Blauwe Maas zijn drie interviews gehouden omdat er vanwege de uitbraak van COVID-19 geen toestemming was om met medewerkers op de afdelingen een interview te houden.

Analyse en rapportage

In de laatste fase heeft de analyse en rapportage plaatsgevonden:

- In kaart brengen en zoveel als mogelijk kwantitatief berekenen van de verschillende meerkosten en meer-baten, afgezet tegen een basisvariant.
- Opstellen van onderhavige rapportage. De hoofdstukken 2-6 bespreken de vier casestudies. Hoofdstuk 7 bevat de conclusies. Aan het begin van dit rapport treft u de samenvatting aan.

Opgemerkt dient te worden dat de in de volgende hoofdstukken gepresenteerde informatie en gegevens gebaseerd zijn op datgene dat door de geïnterviewden in de verschillende casestudies is aangeleverd. Daarnaast hebben we de nodige aannames moeten maken om de meerkosten en meer-baten van de pilots zo goed als mogelijk in te kunnen schatten.

2 CASESTUDY TRAINEETRAJECT VERPLEEGKUNDIGEN – ERASMUS MC

2.1 BESCHRIJVING VAN DE PILOT

Kader 2.1 Korte beschrijving van de pilot

Naam van de pilot: Traineetraject Verpleegkundigen bij Erasmus MC.

Korte typering: Instromende verpleegkundigen die niet eerder in een ziekenhuis hebben gewerkt ontvangen extra begeleiding omdat deze doelgroep voorheen wel instroomde, maar snel weer uitstroomde door de complexiteit en dynamiek in het academische ziekenhuis.

Doelgroep: Verpleegkundigen, mbo- en hbo-niveau.

Vorm(en) van begeleiding: De instromende verpleegkundigen zijn de eerste drie maanden boven-formatief (ze krijgen wel betaald maar hoeven niet productief te zijn), en zijn 36 uur werkzaam waarvan 4 uur tijd beschikbaar is voor eigen ontwikkeling (zich ergens in verdiepen, meelopen en -kijken op andere afdelingen). Bij de start van het traineetraject wordt een loopbaanscan ingezet om sterktes en zwaktes in kaart te brengen (externe loopbaanscan; wordt 1-op-1 doorgesproken met projectleider). De trainees lopen stage op twee afdelingen in Erasmus MC, elke stage duurt een half jaar; alleen bij de eerste stage zijn de trainees drie maanden boven-formatief. Gedurende de stage ontvangt de instromer begeleiding op de afdelingen (door leidinggevende/begeleider/senior verpleegkundige). Daarnaast vindt er naar behoefte intervisie plaats (1x per 2 weken circa 1,5 uur; trainees onderling; in het begin onder leiding van de projectleider), en naar behoefte vindt er 1-op-1 coaching plaats (er zijn twee vaste coaches in dienst plus de projectleider).

Betrokken partijen: Erasmus MC.

Sinds wanneer loopt de pilot: November 2018.

Aantal deelnemers (indien van toepassing: aantal per jaar): Tot nu toe zijn er drie groepen van start gegaan. In november 2018 met vijf instromers (resultaat: vijf geplaatste verpleegkundigen). In februari 2019 vijf instromers (resultaat: drie geplaatst, een mogelijk naar vervolgopleiding, een afgevallen). In januari 2020 zes instromers (resultaat nog niet bekend).

De basisvariant waarmee we de pilot vergelijken: we vergelijken deze pilot met de situatie zoals het voorheen was, ofwel de instroom van verpleegkundigen die niet eerder in een ziekenhuis hebben gewerkt en geen traineetraject doorliepen. Alleen de **extra** begeleiding dient namelijk in de kosten- en batenanalyse meegenomen te worden.

Reden voor de start van de pilot

Erasmus MC is om de volgende twee redenen met de pilot van start gegaan:

1. Vanwege het tekort aan verpleegkundigen waardoor ze een nieuwe doelgroep aan wilden boren, en dan het liefst een doelgroep die relatief snel in kan stromen.
2. Vanwege de relatief hoge uitval van verpleegkundigen die vanuit verpleeghuizen en dus zonder ziekenhuiservaring instroomden.

Bij Erasmus MC is het Traineetraject Verpleegkundigen van start gegaan door schaarste aan verpleegkundigen. Er is in het algemeen schaarste aan dergelijk personeel maar bij Erasmus MC was na de nieuwbouw van Dijkzigt, daarnaast nog sprake van meer personeelsverloop. Dit omdat in de nieuwbouw de zorg rondom de patiënt is georganiseerd, en daardoor het zogenoemde snijdende en beschouwende personeel elkaar ontmoeten. Dat vraagt om een andere werkwijze en de cultuur botste hier en daar. Een deel van het personeel beviel dat niet, en heeft Erasmus MC verlaten. Erasmus MC had dus te maken met een personeelstekort, er was sprake van (op het dieptepunt in de zorgkern 18) moeilijk vervulbare vacatures.

Verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring bleken weer snel bij Erasmus MC weg te gaan, met name vanwege de grotere dynamiek in de patiëntengroep en een hogere complexiteit van de ziektebeelden in een academisch ziekenhuis in vergelijking met een verpleeghuis. Met name in een academisch ziekenhuis zoals Erasmus MC zijn de ziektebeelden complexer, onbekender, en lastiger, en is de zorg die geleverd moet worden dus ook meer divers en complexer. Het Traineetraject Verpleegkundigen is erop gericht om de groep verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring goed te laten landen in de organisatie; zonder begeleiding 'verdrinken' ze als het ware. Het is anders een grote sprong in het diepe. Door het traineetraject kunnen de verpleegkundigen ook kijken of het werk in het ziekenhuis bij ze past.

Overigens verschilt het personeelstekort per afdeling. Er zijn afdelingen die personeel aantrekken en waar stagiairs vanuit de opleiding graag willen blijven werken. Andere afdelingen zijn minder aantrekkelijk, hebben minder uitstroom uit de opleiding, en hebben dus veel vacatures. De trainees mogen echter zelf kiezen op welke twee afdelingen zij stage gaan lopen. Dat kan dus ook op afdelingen zijn die niet met een personeelstekort zitten. Overigens doen niet alle afdelingen mee. Erasmus MC is een grote organisatie, en sommige afdelingen willen hun eigen koers varen.

Belangrijk onderdeel van het Traineetraject Verpleegkundigen is dat de trainees een baangarantie hebben. In principe komen de trainees na een jaar in dienst bij Erasmus MC. Erasmus MC vraagt na zeven maanden aan de trainees op welke afdeling ze zouden willen gaan werken. De meesten gaan werken op een van de twee afdelingen waar ze stage hebben gelopen; dat is tot nu toe bij allemaal gelukt. Opgemerkt dient te worden dat ze daarbij dus ook in kunnen stromen bij afdelingen die niet direct met een personeelstekort te maken hebben omdat de instroom uit de opleiding volstaat.

Tevredenheid over de pilot

Erasmus MC is tevreden over de pilot. De geïnterviewde personen vinden de pilot geslaagd, alhoewel de mensen op de werkvloer nog wel enkele verbeterpunten benoemen. Men geeft aan dat collega's tevreden zijn, dat de eerste stage-afdeling de trainee vaak meteen zou willen behouden, dat de opleiders graag opleiden ook al is het voor andere afdelingen, en dat er tot nu toe bijna geen trainees zijn afgevallen. Naar schatting bleef voorheen circa 25% van de verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring bij Erasmus MC werken, tegenover nu 90%.

Het instroompercentage is waarschijnlijk ook zo hoog omdat de instromende verpleegkundigen dit traineetraject als een mooie kans zien en zeer gemotiveerd zijn om in een (academisch) ziekenhuis aan de slag te kunnen gaan. Er vindt voorafgaande aan het traineetraject een intake met de potentiële trainees plaats met name gericht op de toets of de trainee zelf er hard tegenaan wil gaan. De animo om aan het traineetraject mee te doen is behoorlijk groot; van de circa twintig aanmeldingen kunnen er per keer zes toegelaten worden. De instromende verpleegkundigen moeten in het traineetraject actief aan de slag om hun eigen wensen zelf te organiseren, zoals bijvoorbeeld meekijken op de OK, meelopen op de SEH, etc.

Cruciale succesfactor in de pilot

Wat als de cruciale succesfactor van de pilot gezien wordt, verschilt enigszins over de geïnterviewde respondenten vanuit Erasmus MC. Van belang is in ieder geval dat de trainees de eerste drie maanden boven-formatief zijn, waardoor zij niet meteen druk ervaren, en gewend kunnen raken aan de werkwijze en dynamiek in een academisch ziekenhuis. En dat er expliciet aandacht aan hen wordt besteed, met name

door de senior verpleegkundigen die hen op de stage-afdelingen begeleiden. Daarnaast kunnen ze ook altijd aankloppen bij de projectleider van de pilot. De begeleiders vinden het leuk om de trainees klaar te stomen voor het werk in Erasmus MC.

Ook wordt de selectie aan de poort genoemd. Er melden zich (behoorlijk wat) meer verpleegkundigen aan dan waarvoor in het traineetraject plaats is. Daardoor kan Erasmus MC zich een zorgvuldige selectie aan de poort veroorloven.

Wel/geen subsidie voor de pilot verkregen

Voor deze pilot is geen subsidie aangevraagd of verkregen. Erasmus MC financiert deze pilot zelf.

Er was aan het begin van de pilot binnen Erasmus MC wel wat discussie over de vorm van de pilot maar niet over de kosten. De kosten waren geen issue omdat er veel openstaande vacatures waren. Er was enige discussie over de begeleidingstijd die het zou kosten, maar die blijkt mee te vallen. En als men de kosten vergelijkt met die van externe inhuur, dan is externe inhuur veel duurder. Externe inhuur van personeel kost volgens enkele geïnterviewden ongeveer het dubbele ten opzichte van eigen personeel. Erasmus MC huurt (voor de zorgkern als geheel) veel personeel in. Overigens staat sinds kort (juni 2020, na de hausse in de corona-uitbraak) op externe inhuur van personeel vanuit de Raad van Bestuur van Erasmus MC een stop.

Voor Erasmus MC wegen de kosten van het traineetraject tegen de baten op, wordt door enkele geïnterviewden aangegeven. Want bij een tekort aan verpleegkundigen, moet er of extern ingehuurd worden of er blijven bedden leegstaan waardoor het ziekenhuis minder aan de zorgvraag kan voldoen. En lege bedden kosten veel geld. Bovendien, als een ziekenhuis een lagere productie maakt t.o.v. de afspraken met de zorgverzekeraar, dan krijgt het ziekenhuis het jaar daarna een lagere hoeveelheid zorg toegewezen. Dat is uiteraard ongewenst.

Wel/geen voortzetting van de pilot

Het Traineetraject Verpleegkundigen wordt voortgezet. Tot nu toe zijn drie groepen van start gegaan, en in augustus 2020 gaat Erasmus MC met een nieuwe groep trainees van start. Zoals het er nu uitziet met dezelfde inhoud zoals momenteel (in de loop der tijd is de coaching facultatief geworden).

Er is veel vraag naar het traineetraject en er is een groot gedeelte van de trainees dat het traject succesvol afrondt.

Ook geeft een geïnterviewde aan dat het traineetraject doorgezet moet worden ook als het aantal vacatures minder wordt. Dan zou je een deel van de vacatures voor deze groep instromers open moeten houden. Want je trekt zo toch een andere doelgroep naar Erasmus MC toe.

Tegelijkertijd ziet men ruimte voor twee verbeterpunten zoals onderlinge informatie-uitwisseling tussen de verschillende begeleiders, en de concurrentie van de deelnemers met instromers vanuit de reguliere opleiding als het gaat om een arbeidscontract. De deelnemers aan de pilot hebben dan voorrang terwijl er op bepaalde afdelingen geen tekort aan personeelsinstroom is. Omdat de pilot ingegeven is door personeelstekort waarin iedere gekwalificeerde verpleegkundige zeer welkom is, maakt een nader selectieproces geen onderdeel van de pilot uit.

2.2 KOSTEN T.O.V. BASISVARIANT

Hieronder wordt aangegeven welke meerkosten de extra begeleiding in het traineetraject van verpleegkundigen bij Erasmus MC met zich meebrengt ten opzichte van de basisvariant. De basisvariant is de instroom van verpleegkundigen die niet eerder in een ziekenhuis hebben gewerkt en geen traineetraject doorlopen.

Beloning instromer volgens de CAO incl. werkgeverslasten, eindejaarsuitkering etc.

Het salaris plus alle bijkomende kosten zoals werkgeverslasten en een eventuele eindejaarsuitkering duiden we in dit onderzoek kortweg aan met de term 'all-in salariskosten'. De all-in salariskosten van de verpleegkundigen liggen in het traineetraject op eenzelfde niveau als in de basisvariant. Bij de basisvariant is de inwerktijd een maand, zo geven diverse geïnterviewden aan, terwijl de trainees drie maanden boventallig zijn. Dat betekent dat het traineetraject per trainee twee maanden aan all-in salariskosten extra kost.

Geschat wordt dat de all-in salariskosten van een instromende verpleegkundige tussen 40.000-50.000 euro per jaar bedragen; een andere geïnterviewde geeft aan dat deze kosten tussen de 35.000-40.000 euro liggen. Laten we uitgaan van 42.500 euro per jaar; per maand zijn de all-in salariskosten dan 3.269 euro (jaarlijkse kosten gedeeld door 13). **Voor twee maanden komen de extra all-in salariskosten dan uit op 6.538 euro per trainee ten opzichte van de basisvariant.**

Eigenlijk zou je de kosten moeten berekenen op basis van twee maanden productieverlies. Productiviteit is in de zorg echter lastig te berekenen. De trainees zijn wel in de formatie opgenomen, dus ze dragen deels wel bij aan de productiviteit. Productie wordt in een ziekenhuis bepaald aan de hand van DBCs (diagnose-behandelcombinaties). Verpleegkundigen hebben geen dagtarieven.

Opleidingskosten: vergoeding opleidingsinstituut, administratie, materiaal, examens

Er is in deze pilot geen sprake van externe opleidingskosten maar wel van opleidingskosten gelieerd aan de vier uur opleidingstijd die elke trainee wekelijks ter beschikking heeft. Het betreft een jaar lang 4 van de 36 uur per week, ofwel per trainee wordt 0,11 fte besteed aan opleidingstijd. Bij de instromers in de basisvariant zit de opleidingstijd in de ene maand inwerktijd. **Uitgaande van 42.500 euro all-in salariskosten komen de opleidingskosten per trainee neer op 0,11*42.500 ofwel 4.675 euro per jaar.**

Wervings- en selectiekosten (incl. eventuele advertentiekosten)

Aangegeven wordt dat er geen extra wervings- en selectiekosten zijn in vergelijking met de basisvariant. Voor het traineetraject hanteren ze de gebruikelijke procedures. **Er worden geen extra wervings- en selectiekosten gemaakt in vergelijking met de basisvariant.**

De intake en selectie worden gedaan door de projectleider en zijn bevat in de tijd die de projecteider aan het traineetraject mag besteden. Deze kosten komen hieronder terug bij de overige begeleidingskosten.

Begeleiding op de werkvloer van de zorginstelling

Alle instromende verpleegkundigen krijgen dezelfde begeleiding, ongeacht of ze trainee zijn of niet. De begeleiding op de afdelingen brengt dus geen meerkosten ten opzichte van de basisvariant met zich mee. Sowieso hangt de begeleiding van de persoon af, en is derhalve verschillend, maar de trainees krijgen dezelfde begeleiding en begeleidingstijd als de andere instromers. De begeleiding en beoordeling op de afdelingen wordt verzorgd door een team van enkele senior verpleegkundigen (en een teamleider), die een groep (van bijv. tien) instromers begeleiden waaronder meestal één trainee. **Er worden dus geen extra kosten voor de begeleiding van de trainees gemaakt in vergelijking met de basisvariant.**

Andere vorm van interne begeleiding of ondersteuning door de zorginstelling

Naast de selectie voert de projectleider bij aanvang van het traineetraject een gesprek met de trainees aan de hand van een loopbaanscan (een sterkte-zwakte analyse) uit, is de projectleider tussentijds aanspreekpunt voor de trainees, voert de projectleider deels ook coachingsgesprekken, en geeft de projectleider in het begin leiding aan de intervisiebijeenkomsten. In totaal mag de projectleider 25% van zijn tijd aan het Traineetraject Verpleegkundigen besteden.

Afgezet tegen een geschat all-in salarisniveau van 60.000 euro per jaar komen de extra kosten ten opzichte van de basisvariant op 0,25*60.000 ofwel 15.000 euro per jaar. **Uitgaande van 12 trainees per jaar komen de extra kosten dan op 1.250 euro per trainee.**

Externe begeleiding (inhuur)

Elke trainee krijgt bij aanvang van het traineetraject een loopbaanscan, ofwel een sterkte-zwakte analyse. Dat is niet standaard dus dit zijn extra kosten ten opzichte van de basisvariant. Deze worden uitgevoerd met behulp van een extern bureau. **De kosten van de loopbaanscan bedragen 500 euro per trainee.**

De resultaten van de loopbaanscan worden door de projectleider samen met de trainee doorlopen. Deze tijd zit bevat in de overall tijdsbesteding van de projectleider (zie hierboven).

Overige kosten: coaching

In het traineetraject is sprake van individuele coaching. Het betreft de inzet van professionele coaches. Dit is niet standaard en de kosten hiervan zijn dus extra kosten in vergelijking met de basisvariant. **De kosten van de individuele coaching zijn 2.000 euro op jaarbasis per trainee.**

2.3 BATEN T.O.V. BASISVARIANT

Ook voor het in kaart brengen van de baten van de pilot, dienen we te kijken naar welke baten het traineetraject meer oplevert dan in de basisvariant. De basisvariant betreft de instroom van verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring en zonder traineetraject.

Subsidie

Deze pilot is zonder subsidie tot stand gekomen.

Hogere instroom van nieuw personeel

De instroom van verpleegkundigen was voorheen, in de basisvariant zonder traineetraject dus, naar schatting 25%, terwijl de resultaten van het traineetraject tot nu toe (peilmoment juni 2020) een instroom van 90% laten zien. **Dat betekent dat de instroom van verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring met 65%-punten van 25% naar 90% is toegenomen.**

Aanboren nieuwe doelgroepen als personeelsleden

Het is duidelijk dat met dit traineetraject meer verpleegkundigen zonder eerdere ziekenhuiservaring daadwerkelijk in Erasmus MC instromen. Hiervoor was door de hectiek in een academisch ziekenhuis het verloop in het eerste jaar onder deze groep verpleegkundigen namelijk behoorlijk groot. **Door het traineetraject is dus een nieuwe doelgroep voor Erasmus MC aangeboord** want de animo is groot en een groot deel stroomt na het traineetraject succesvol in.

Minder kosten voor externe inhuur van tijdelijk personeel

Aangegeven wordt dat er op bepaalde afdelingen een personeelstekort is, waardoor sprake zou zijn van lege bedden. Dat laatste kost veel geld en daarom wordt er behoorlijk veel gebruikgemaakt van externe inhuur van tijdelijk personeel. Een leeg bed kost namelijk al gauw 900-1.200 euro per dag.

De kosten voor externe inhuur van personeel worden door enkele geïnterviewden ingeschat op twee keer de all-in salariskosten van een eigen verpleegkundige. Door de instroom van een verpleegkundige bespaar je bij personeelsgebrek gemiddeld dus zo'n 42.500 euro per jaar (uitgaande van hetzelfde all-in salaris als hierboven gehanteerd is).

Hierboven hebben we gezien dat er door het traineetraject 65%-punt meer instroom van verpleegkundigen is dan in de basisvariant. Door de pilot zijn per trainee in het tweede jaar dus 0,65 fte meer verpleegkundigen werkzaam in Erasmus MC. Als gevolg hiervan hoeft 0,65 fte minder extern ingehuurd te worden. Zoals aangegeven is de externe inhuur van personeel gemiddeld twee keer zo duur als de inzet van eigen personeel. Hierboven zijn we uitgegaan van all-in salariskosten van 42.500 euro per jaar voor een

verpleegkundige. **In de situatie van personeelsgebrek wordt dan per trainee in het tweede jaar 0,65*42.500 ofwel 27.625 euro aan externe inhuur bespaard.**

Als je de meer-baten zou berekenen op basis van de mindere leegstand van bedden, dan zouden de meer-baten komen op naar schatting 900-1.200 euro per dag (i.e. de kosten van een leeg bed per dag). Er is namelijk grosso modo een fte nodig op een bed. Als je dit in de berekening mee zou willen nemen, dan zou je de meerkosten van de opleidingskosten van een trainee echter uit moeten drukken in de verloren productie. Productie is echter lastig te meten in de zorg, dus dat hebben we niet gedaan. Daarom nemen we in de meer-baten niet de baten van het aantal minder leegstaande bedden mee. Anders wordt het een ongelijksoortige vergelijking.

Effect op minder werkdruk, minder ziekteverzuim, meer tevreden collega's en lager verloop in het team

In de werkdruk wordt door het traineetraject geen afname gesignaleerd. Bij de begeleiders neemt de werkdruk in feite eerst toe, en later zou die in het team af moeten nemen, maar er wordt ook regelmatig opgeleid voor een andere afdeling. De opleiders doen het overigens graag, dus dat is geen probleem. Na een paar maanden, kunnen de trainees wel als tweede verpleegkundige aan een bed gezet worden, maar dat is niet anders dan in vergelijking met de basisvariant.

Men kan niet aangeven dat het Traineetraject Verpleegkundigen leidt tot minder ziekteverzuim of een lager personeelsverloop. Er zijn zoveel factoren die leiden tot ziekteverzuim of tot het uit dienst treden van personeel. Helaas zien ze het ziekteverzuim nog niet afnemen, maar die wordt ook bepaald door andere factoren zoals bijvoorbeeld door vergrijzing van het personeel (ziektes, slechter bewegingsapparaat) en bij jonger personeel (met kinderen, relatieproblemen). Wat het personeelsverloop betreft heeft onlangs ook de nieuwbouw waardoor de interne processen anders geregeld zijn, geleid tot personeelsverloop. Erasmus MC is overigens wel bezig met het inregelen van een dashboard om meer zicht te krijgen op het personeelsverloop. Wel geven de collega's aan tevreden te zijn met de komst van nieuwe collega's. Uiteindelijk zou dit tot uitdrukking moeten komen in de medewerkerstevredenheid in het team, maar ook die hangt van veel factoren af. De medewerkerstevredenheid wordt wel gemeten.

De relatie van het traineetraject (ten opzichte van de basisvariant) met aspecten zoals minder werkdruk, minder ziekteverzuim, meer tevreden collega's en lager verloop in het team zijn er niet of vooralsnog niet aan te tonen.

Langer werken bij en meer doorstroom in de betreffende zorginstelling

De eerste groep trainees is in november 2018 van start gegaan, en zijn dus pas in november 2019 ingestroomd. **Het is medio 2020 nog te vroeg om te kunnen beoordelen of de verpleegkundigen uit het traineetraject langer bij Erasmus MC blijven werken en vaker doorstromen dan in de basisvariant.**

De hoop en de verwachting zijn er wel dat de trainees niet zo snel Erasmus MC weer zullen verlaten. Met het traineetraject wordt behoorlijk geïnvesteerd in de trainees zodat het gewenst zou zijn dat zij toch wel wat jaren bij de zorginstelling blijven werken. Er wordt daartoe ook een soort van moreel appél op de trainees gedaan maar de pilot loopt nog te kort om te kunnen zeggen of de trainees inderdaad langer bij ze blijven werken dan andere verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring. Omdat de trainees de mogelijke doorstroom en vervolgopleidingen als positief ervaren bij Erasmus MC wordt wel verwacht dat ze langer dan gebruikelijk bij Erasmus MC blijven werken. Of de trainees ook vaker dan andere instromende verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring doorstromen naar hogere niveaus zal de ervaring leren, maar verwacht wordt dat vergelijkbaar zal zijn.

Toename van de kwaliteit van de opleiding van alle instromers

Men denkt niet dat de kwaliteit van de opleiding van alle instromende medewerkers door deze pilot is toegenomen. De geïnterviewden kennen geen voorbeelden van spin-offs van het Traineetraject Verpleegkundigen binnen Erasmus MC.

2.4 BALANS KOSTEN-BATEN T.O.V. BASISVARIANT

Tabel 2.1 bevat een overzicht van de hierboven besproken extra kosten en extra baten die het Traineetraject Verpleegkundigen met zich meebrengt ten opzichte van de basisvariant waarin verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring en zonder traineetraject bij Erasmus MC instromen. Duidelijk te zien is dat de kostenkant (links in de tabel) veel beter te monetariseren is dan de batenkant (rechts in de tabel), en dat diverse kwalitatieve aspecten aan de batenkant niet geconstateerd worden of nog niet geconstateerd kunnen worden omdat de pilot daarvoor nog te kort loopt.

Tabel 2.1 Overzicht van de geschatte extra kosten en extra baten voor de pilot Traineetraject Verpleegkundigen bij Erasmus MC t.o.v. de basisvariant

Meerkosten	Schatting, in euro per trainee	Meer-baten	Schatting, zoveel mogelijk in euro per trainee
Beloning instromer tegen all-in salariskosten	€ 6.538	Subsidie	-
Opleidingskosten	€ 4.675	Hogere instroom van nieuw personeel	+ 65%-punt
Wervings- en selectiekosten	-	Aanboren nieuwe doelgroep als personeelsleden	Ja, duidelijk
Begeleiding op de werkvloer	-	Minder kosten voor externe inhuur	€ 27.625 per trainee (in het 2e jaar)*
Andere vorm van interne begeleiding	€ 1.250	Minder werkdruk en ziekteverzuim, meer tevreden collega's, lager verloop	Niet te zien/aan te tonen
Externe begeleiding (inhuur)	€ 500	Langer werken bij, en meer doorstroom	Onbekend; pilot loopt daarvoor te kort.
Overige kosten: Coaching	€ 2.000	Toename van de kwaliteit van de opleiding van alle instromers	Nee
Totaal	*€ 14.963*	*Totaal*	*€ 27.625 (in het 2e jaar)*

Bron: Schattingen SEOR o.b.v. interviews met Erasmus MC.
** Uitgaande van instroom op afdelingen met personeelsgebrek.*

De extra kosten ten opzichte van de basisvariant worden geschat op circa 15.000 euro per deelnemer. De balans tussen de per trainee geschatte meerkosten en meer-baten van het Traineetraject Verpleegkundigen valt positief uit: in het tweede jaar maken de mindere kosten voor externe inhuur (27.625 euro) de gemaakte meerkosten in het eerste jaar (14.963 euro) al ruimschoots goed. Reeds na iets meer dan een half jaar zijn de gemaakte kosten terugverdiend.

3 CASESTUDY WELSLAGEN – LAURENS

3.1 BESCHRIJVING VAN DE PILOT

Kader 3.1 Korte beschrijving van de pilot

Naam van de pilot: WelSlagen (Laurens).

Korte typering: Werkzoekenden met een uitkering van de gemeente Rotterdam volgen 20 weken lang een traject in de ouderenzorg. Doel is om na het traject te starten als leerling bij Laurens met een BBL-opleiding op niveau 2 of niveau 3.

Doelgroep: Uitkeringsgerechtigden (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) in de gemeente Rotterdam.

Vorm(en) van begeleiding: Deelnemers krijgen een dag per week theorie- en praktijkles om kennis te maken met de zorg en lopen daarnaast stage op een locatie van Laurens. Ze worden intensief begeleid door een externe coach van Calibris Advies, een jobcoach van de gemeente en een werkcoach van Laurens. Iedere coach heeft een andere rol: de coach van Calibris Advies richt zich op inhoudelijke coaching (werken aan doelen, werknemersvaardigheden, ...), de jobcoach richt zich op randvoorwaardelijke coaching (VOG, kinderopvang, ...) en de werkcoach op begeleiding op de werkvloer.

Betrokken partijen: Laurens, gemeente Rotterdam, Calibris Advies.

Sinds wanneer loopt de pilot: Mei 2019.

Aantal deelnemers (indien van toepassing: aantal per jaar): Tot nu toe zijn er vier groepen van start gegaan. In mei 2019 waren er 24 instromers (resultaat: 17 gestart met BBL, één met andere passende werkplek binnen Laurens). In september 2019 waren er 24 instromers (resultaat: 13 gestart met BBL, één als huiskamerbegeleider bij Laurens). In februari 2020 waren er 24 instromers (resultaat: 10 gaan starten met BBL, 1 als huiskamerbegeleider).

De basisvariant waarmee we de pilot vergelijken: we vergelijken deze pilot met het reguliere BBL-traject op niveau 2 en 3. Alleen de **extra** begeleiding ten opzichte van deze groep dient in de kosten- en batenanalyse meegenomen te worden.

Reden voor de start van de pilot

De belangrijkste overweging bij het starten van de pilot was de arbeidsmarktkrapte in de zorg. Het was lastig om mensen aan te trekken die 'kant en klaar' waren voor de zorg. Tegelijk is er veel behoefte aan personeel dat 'warme' zorg kan bieden, waar weinig technische handelingen bij komen kijken. Dit werk is geschikt voor mensen met een wat lager opleidingsniveau. Het aantrekken van medewerkers die verder van de arbeidsmarkt afstaan werd gezien als een mogelijke oplossing voor het personeelsprobleem. Daarnaast wil Laurens de doelgroep een kans te bieden. Zij werkten al eerder samen met de gemeente in een aantal kleinere projecten gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en konden hier dus op voortborduren.

Om deze doelgroep klaar te stomen voor de zorg, is er een gedegen voorprogramma nodig. Dit geldt zowel voor de instromers (werk – zeker in de zorg – vraagt wat van mensen op het gebied van werk-privé balans, scholing, etc.) als voor de medewerkers van Laurens (die gewend zijn om intern op te leiden).

Tevredenheid over de pilot

Laurens is tevreden over de pilot. Alle geïnterviewde medewerkers vinden de pilot geslaagd. Ze geven aan dat de deelnemers enthousiast zijn en uiteindelijk graag willen blijven werken bij Laurens. De resultaten van de eerste groepen zijn dan ook positief: de uitval valt gezien de doelgroep mee (al is deze wel groter bij de derde groep, die het lastig had vanwege corona) en de kandidaten die het traject helemaal hebben doorlopen zijn allemaal geplaatst binnen de organisatie. Er is zelfs doorstroom naar mbo-niveau 3. Een medewerker geeft aan dat de deelnemers door de pilot leren wat ze nodig hebben om in de zorg te werken; de pilot zorgt voor een goede schifting van de mogelijkheden die ze hebben. Dat de pilot een succes is, ziet men ook terug in de grote vraag naar plaatsen.

Cruciale succesfactor in de pilot

Alle respondenten zien de tijd en aandacht die aan deelnemers wordt besteed als een cruciale succesfactor in de pilot. Ook de samenwerking tussen de verschillende coaches en andere betrokkenen op de afdeling wordt vaak genoemd als succesfactor: hun taken zijn op elkaar afgestemd en ze vullen elkaar goed aan. Meerdere respondenten noemen specifiek de rol van de werkcoach van Laurens, die deelnemers op een laagdrempelige manier binnen de organisatie op weg helpt en daarmee ook het team ontziet.

Een andere succesfactor die wordt genoemd is het feit dat WelSlagen een voortraject is, waarin de deelnemers worden klaargestoomd voor de opleiding. Deelnemers kunnen zo direct ervaren wat het werk van ouderenzorg bij Laurens inhoudt, en langzaam toewerken naar het idee dat ze de ouderen straks zelf mogen helpen.

Wel/geen subsidie voor de pilot verkregen

De voorbereiding en de eerste groep deelnemers zijn bekostigd met een subsidie vanuit Samen Sterk 010, een subsidieprogramma dat zich richt op het tekort aan voldoende en goed opgeleide zorgmedewerkers in Rotterdam. De daaropvolgende groepen heeft Laurens zelf bekostigd. Daarna is er een subsidie ontvangen vanuit Stadszicht 010, waarmee de rol van de werkcoach in het leven is geroepen. Laurens geeft aan dat ze de pilot waarschijnlijk ook zonder subsidie zouden zijn gestart, maar dan zouden ze het misschien minder groots hebben aangepakt.

Daarnaast is de gemeente medefinancier van de pilot, doordat deelnemers in het eerste deel van het traject hun uitkering behouden en Laurens in deze periode dus geen loon uit hoeft te betalen.

Wel/geen voortzetting van de pilot

Volgens de huidige afspraken starten er in totaal zes groepen met WelSlagen (de vierde groep is inmiddels gestart). Het is nog niet bekend of de pilot daarna voortgezet zal worden. Dit is afhankelijk van het budget dat hiervoor beschikbaar is vanuit de organisatie en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Om de pilot voort te zetten, zullen de successen ervan breder moeten worden gecommuniceerd binnen de organisatie, geeft een respondent aan. De respondent vraagt zich ook af of ze WelSlagen zonder de subsidie voor de werkcoaches kunnen voortzetten.

3.2 KOSTEN T.O.V. BASISVARIANT

Hieronder wordt aangegeven welke meerkosten de extra begeleiding bij WelSlagen met zich meebrengt ten opzichte van de basisvariant. De basisvariant is de instroom van reguliere BBL-leerlingen op niveau 2 en 3. De

deelnemers die WelSlagen met succes afronden, stromen vervolgens door naar de reguliere BBL. De kosten zijn vanaf dat moment hetzelfde. Alle extra kosten vinden dus plaats in het voortraject.

Beloning instromer volgens de CAO incl. werkgeverslasten, eindejaarsuitkering, etc.

Het voortraject bestaat uit twee delen: een oriëntatiestage en een oriëntatiebaan. In de eerste tien weken maken de deelnemers kennis met de zorg en de organisatie, en worden ze ingezet als huiskamerbegeleider. Ze behouden in deze fase van het traject hun uitkering. Deze kosten komen dus niet voor rekening van Laurens. In de daaropvolgende tien weken gaan ze echt aan de slag in de zorg. Ze hebben dan een contract van 28 uur en ontvangen het leerlingensalaris, met recht op vakantietoeslag (8%), eindejaarsuitkering (7,8%) en onregelmatigheidstoeslag. De all-in salariskosten voor een contract van 28 uur bedragen 1.925 euro per maand (inclusief werkgeverslasten).

In de basisvariant zijn leerlingen nog niet werkzaam bij Laurens voordat zij beginnen met de BBL-opleiding (in tegenstelling tot de deelnemers aan WelSlagen). De beloning die tijdens het WelSlagen-traject wordt betaald door Laurens, zijn dus extra kosten ten opzichte van de basisvariant. **Voor tien weken komen de extra all-in salariskosten ten opzichte van de basisvariant uit op 4.442 euro per deelnemer.**[3]

Opleidingskosten: vergoeding opleidingsinstituut, administratie, materiaal, examens

De deelnemers aan WelSlagen krijgen één dag per week les op het Albeda Collega. De kosten hiervoor bedragen ca. 22.500 euro per groep, oftewel 938 euro per deelnemer. Een respondent noemt in dit kader ook de NOA-test, die gebruikt wordt om het niveau van een deelnemer te bepalen.[4] De kosten van deze test bedragen 42 euro per deelnemer. **In totaal zijn de opleidingskosten 980 euro hoger dan in de basisvariant.**

Wervings- en selectiekosten (incl. eventuele advertentiekosten)

De gemeente Rotterdam werft kandidaten voor WelSlagen en maakt een eerste voorselectie. Een tweede voorselectie wordt uitgevoerd door Calibris. Aansluitend worden de kandidaten met specifieke vraagstukken besproken met de gemeente, Calibris en een recruiter vanuit Laurens. De recruiter geeft deelnemers tevens een korte introductie van het project en de organisatie. De nabespreking en de voorlichting zijn de enige kosten die Laurens heeft in het kader van de wervings- en selectieprocedure. In totaal gaat het om ongeveer 10 uur per groep (van 24 deelnemers) tegen een tarief van 35 euro per uur, oftewel 15 euro per deelnemer.[5]

In de basisvariant doet Laurens de werving en selectie van BBL-leerlingen zelf en zijn ze hier dus meer kosten aan kwijt. We gaan per BBL-leerling uit van 4 uur (brief en cv bekijken, correspondentie, twee gesprekken die soms met meerdere personen plaatsvinden) à 35 euro aan wervingskosten, in totaal 140 euro.

De werving en selectie kost per deelnemer 125 euro minder dan bij van de basisvariant.

Begeleiding op de werkvloer van de zorginstelling

Deelnemers krijgen begeleiding van verschillende medewerkers op de werkvloer. Ze worden gekoppeld aan een vaste medewerker van Laurens en krijgen ondersteuning van een werkcoach.

De eerste 10 weken zijn de deelnemers gekoppeld aan een huiskamerbegeleider. Dit is een medewerker op niveau 1. De deelnemers mogen op dat moment nog niet alleen werken, dus lopen ze de hele tijd mee met hun begeleider. In de laatste 10 weken worden ze gekoppeld aan een werkbegeleider, een zorgmedewerker

[3] $€1.925 * 12 * \frac{10}{52} = €4.442$

[4] NOA is een psychologisch advies- en onderzoeksbureau dat online instrumenten ontwikkelt om een oordeel te vormen over de interesses en competenties van een kandidaat

[5] $(10 * €35)/24 = €15$

op niveau 2. Er zijn grote verschillen in de behoefte aan begeleiding van deelnemers. We nemen aan dat de huiskamer- en werkbegeleiders per deelnemer gemiddeld 2 uur per week kwijt zijn aan begeleiding. Op basis van de cao, nemen we aan dat de huiskamerbegeleiders een bruto-uurloon hebben van € 13,63 (schaal 20, trede 5) en werkbegeleiders een bruto-uurloon van € 14,09 (schaal 25, trede 5). Als we dit vermenigvuldigen met een factor voor de werkgeverslasten en het totale aantal uren (2 * 10 weken) begeleiding, bedragen de extra kosten 776 euro per deelnemer.[6]

Ook voor de werkcoaches geldt dat het aantal uren begeleiding erg afhankelijk is van de deelnemer zelf. Er zijn in totaal 10 fte's aan werkcoaches, die grotendeels (maar niet uitsluitend) bezig zijn met het traject WelSlagen. De werkcoaches zitten qua salaris in schaal 35 tot en met schaal 50 en kosten gemiddeld € 25 per uur. De werkcoach die wij hebben gesproken werkt 32 uur per week en begeleidt twee deelnemers tegelijkertijd. Per deelnemer gaat het om een bedrag van 8.000 euro voor het traject van 20 weken.[7] **In totaal bedragen de geschatte kosten voor begeleiding op de werkvloer dus 8.776 euro per deelnemer.**

Andere vorm van interne begeleiding of ondersteuning door de zorginstelling

De teamleider van Laurens volgt de kandidaten op afstand en is gemiddeld 1 uur per week kwijt aan begeleiding van de gehele groep. Om de kosten te bepalen die hiermee samengaan, gaan we uit van het bruto uurloon in cao-schaal 55, trede 5 en werkgeverslasten van 40%. Daarmee komen we op een uurtarief van €33,54. Per groep van 24 deelnemers, bedragen de kosten voor het traject van 20 weken dan 670 euro. **We komen dan uit op een bedrag van ca. 28 euro per deelnemer.**

Externe begeleiding (inhuur)

De externe coaching vanuit Calibris wordt bekostigd vanuit Laurens. Het betreft inhoudelijke coaching zoals het werken aan doelen, werknemersvaardigheden, etc. **De kosten hiervan bedragen afgerond 47.500 euro, oftewel 1.980 euro per deelnemer.**

Overige kosten: projectorganisatie

Er gaan ook kosten gepaard met de projectorganisatie:

- Leden van de stuurgroep besteden drie tot vier keer per jaar 2 uur aan WelSlagen;
- Leden van de projectgroep besteden 2,5 uur per vier tot zes weken aan WelSlagen;
- Leden van de werkgroep besteden 2,5 tot 3 uur per twee weken aan WelSlagen;
- De projectleider heeft iedere zes weken 1 uur overleg met de werkcoaches.

We gaan hierbij uit van een gemiddeld uurtarief van €33,54 (schaal 55, trede 5 en 40% werkgeverslasten) en vier leden per (stuur/project/werk)groep. **Op basis hiervan schatten we in dat de projectorganisatie in totaal 5.505 euro kost per groep en 229 euro per deelnemer.[8]**

De kosten van de jobcoach vanuit de gemeente Rotterdam komen niet terecht bij Laurens en worden dus niet meegenomen in deze kosten-batenanalyse.

---

6 $€13{,}63 * 1{,}4 * 2 * 10 + €14{,}09 * 1{,}4 * 2 * 10 = €776$

7 Het aantal uren per week, per deelnemer vermenigvuldigd met het uurtarief en het aantal weken: $\frac{32}{2} * €25 * 20 = €8.000$

8 Per jaar betreft het: $3{,}5 * 2 * 4 = 28$ uur stuurgroep, $2{,}5 * \frac{52}{5} * 4 = 104$ uur projectgroep, $2{,}75 * \frac{52}{2} * 4 = 286$ uur werkgroep en $1 * \frac{52}{6} * 1 = 8{,}67$ uur overleg met de werkcoaches $= 426{,}67$ uur. Per groep gaat het in de betreffende periode van 20 weken dan om $426{,}67 * \frac{20}{52} * €33{,}54 = €5.505$

3.3 BATEN T.O.V. BASISVARIANT

Subsidie

In 2018, 2019 en 2020 heeft Laurens respectievelijk 114.280 euro, 987.300 euro en 451.700 euro subsidie ontvangen voor de pilot, met name voor de inzet van werkcoaches. Werkcoaches worden hoofdzakelijk, maar niet uitsluitend ingezet voor WelSlagen. We nemen daarom aan dat 90% van de subsidie ten goede komt aan de pilot. Het gaat dan om een totaalbedrag van 1.397.952 euro. Er zijn in deze periode vier groepen van 24 deelnemers van start gegaan. **Per deelnemer gaat het dus om een subsidiebedrag van gemiddeld 14.562 euro.**

Hogere instroom van nieuw personeel

WelSlagen leidt tot een hogere instroom van nieuw personeel. Deelnemers aan de pilot (uitkeringsgerechtigden met afstand tot de arbeidsmarkt) zouden zelf niet zo snel bij Laurens solliciteren en als ze dat zouden doen, zouden ze waarschijnlijk niet door de selectie komen. Het aantal deelnemers dat na het traject werkzaam is bij de zorginstelling kan dus worden gezien als hogere instroom. **Het gaat tot nu toe om in totaal 43 nieuwe medewerkers (18 uit de eerste groep, 14 uit de tweede groep en 11 uit de derde groep).** Laurens geeft aan dat dit effect eigenlijk heel beperkt is, vanwege de lage aantallen. Er starten bij Laurens namelijk gemiddeld 100 nieuwe medewerkers per maand. De pilot wordt gezien als een van de oplossingen voor de personeelskrapte, niet als de oplossing.

Aanboren nieuwe doelgroepen als personeelsleden

Door de pilot stromen er meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in bij de zorginstelling (en in de zorg in het algemeen). De meeste deelnemers zouden anders niet bereikt worden. Zoals gezegd, zouden zij niet zo snel bij Laurens solliciteren, en als ze dat toch doen waarschijnlijk niet door de selectie komen. In sommige gevallen ziet men zelfs een indirect effect, omdat de deelnemers vrienden of familie stimuleren om ook voor de zorg te kiezen. **Er wordt dus een nieuwe doelgroep voor Laurens aangeboord**, omdat deelnemers door het traject warm worden gemaakt voor de zorg. In enkele gevallen komen de deelnemers erachter dat de zorg toch niet zo goed bij hen past, maar daar is het traject juist ook voor bedoeld.

Minder kosten voor externe inhuur van tijdelijk personeel

De meeste geïnterviewden verwachten dat de pilot op instellingsniveau weinig invloed zal hebben op externe inhuur van tijdelijk personeel. De extra personeelsinstroom is immers ‘een druppel op een gloeiende plaat’. Op teamniveau zorgt de hogere instroom er wel voor dat er minder uitzendkrachten moeten worden ingezet. Dit geldt vooral na het voortraject, als deelnemers zijn ingestroomd in de BBL-opleiding (incidenteel kan dit ook al gelden tijdens het traject: deelnemers gaven tijdens de coronacrisis zelf aan dat ze extra konden worden ingezet en er hierdoor minder externen nodig waren in de huiskamer).

Om te bepalen hoeveel dit aan extra baten oplevert, veronderstellen we dat een BBL-leerling gemiddeld 50% inzetbaar is en dat in een kwart van de gevallen daardoor een externe kracht minder ingehuurd hoeft te worden. Ervan uitgaande dat inhuur twee keer zo duur is, zou inhuur per maand 1.925 euro[9] extra kosten. Gemiddeld stroomt twee derde van de deelnemers aan het traject in als BBL’er.[10] De BBL-opleiding tot

[9] De all-in salariskosten van een BBL-leerling.

[10] We hebben de groep van februari 2020 niet meegenomen in dit gemiddelde, aangezien zij te maken hadden met het coronavirus en de uitval daardoor waarschijnlijk hoger was.

helpende duurt één jaar. **De berekening laat dan zien dat er per deelnemer 1.925 euro aan externe inhuur wordt bespaard.**[11]

Effect op minder werkdruk, minder ziekteverzuim, meer tevreden collega's en lager verloop in het team

Er wordt geen of slechts een beperkte afname gesignaleerd in werkdruk, omdat deelnemers veel begeleiding nodig hebben. Op ziekteverzuim en de tevredenheid van collega's wordt dan ook geen effect verwacht.

De deelnemers aan WelSlagen blijven meestal wel op dezelfde afdeling bij Laurens werken, maar er is geen invloed op het verloop van de rest van het team. Een respondent geeft aan dat ze een deelnemer graag wilden houden op de afdeling, maar dat deze werd overgeplaatst naar een andere afdeling.

Kortom, er worden geen of zeer beperkte effecten van WelSlagen verwacht op aspecten zoals werkdruk, ziekteverzuim, tevredenheid van collega's en het verloop in het team.

Langer werken bij en meer doorstroom in de betreffende zorginstelling

De pilot loopt nog te kort om vast te kunnen stellen of deelnemers langer blijven werken en vaker doorstromen. De eerste groepen zijn nu bezig met hun BBL-opleiding. De eerste signalen zijn gunstig: deelnemers geven aan graag bij Laurens te willen blijven, omdat ze hier een kans hebben gekregen. Door het voortraject zijn ze ook beter voorbereid op werken in de zorg. **De verwachting is dat deelnemers langer blijven werken bij Laurens ten opzichte van de basisvariant. Men verwacht dat de doorstroom vergelijkbaar is met reguliere instromers.**

Toename van de kwaliteit van de opleiding van alle instromers

Een aantal gesprekspartners denkt dat de ervaringen vanuit de pilot ook bij andere instromers van pas komen. Een concreet voorbeeld hiervan is het 'onboarding programma' dat op dit moment in ontwikkeling is, waarin zaken die wel of juist niet goed gingen bij WelSlagen worden meegenomen. **Er zijn dus aanwijzingen dat de kwaliteit van de opleiding van alle instromers toeneemt naar aanleiding van de pilot.**

Overige baten: sociaal imago voor Laurens als werkgever

Een medewerker van Laurens geeft aan dat WelSlagen ook sociale baten met zich meebrengt. Ze bieden met de pilot een kwetsbare doelgroep de kans om aan de slag te gaan in de zorg. **Dit creëert een sociaal imago en is gunstig voor de werving van nieuw personeel.**

3.4 BALANS KOSTEN-BATEN T.O.V. BASISVARIANT

Tabel 3.1 bevat een overzicht van de hierboven besproken extra kosten en extra baten die WelSlagen met zich meebrengt ten opzichte van de basisvariant waarin BBL-leerlingen via de reguliere weg instromen. De tabel laat aan de linkerkant de extra kosten en aan de rechterkant de extra baten zien. Aangezien WelSlagen een voortraject is van de BBL-opleiding, zijn alle kosten tijdens het traject ook extra kosten ten opzichte van de basisvariant (met uitzondering van de werving en selectie).

De extra kosten worden geschat op circa 16.000 per deelnemer. Tabel 3.1 laat zien dat de beloning (salariskosten) van de deelnemers aan WelSlagen, de begeleiding op de werkvloer en de externe begeleiding het belangrijkste deel van de kosten uitmaken. De baten door minder kosten voor externe inhuur worden per deelnemer geschat op 1.925 euro. Laurens heeft in de periode 2018-2020 subsidie ontvangen voor met name de inzet van de werkcoaches, die per deelnemer neerkomt op circa 14.562 euro zodat de totaalbalans

[11] $50\% * \frac{1}{4} * \frac{2}{3} * 12 * €1.925 = € 1.925$

tussen de extra kosten en baten van de pilot licht positief uitvalt. Voorts zijn een aantal baten nog niet zichtbaar/meetbaar, omdat de pilot daarvoor nog te kort loopt. Voor deze baten hebben we de verwachtingen op basis van de ervaringen tot nu toe opgenomen in de tabel.

Tabel 3.1 Overzicht van de geschatte extra kosten en extra baten voor de pilot WelSlagen bij Laurens t.o.v. de basisvariant

Meerkosten	Schatting, in euro per deelnemer	Meer-baten	Schatting, zoveel mogelijk in euro per deelnemer
Beloning instromer tegen all-in salariskosten	€ 4.442	Subsidie	€ 14.562
Opleidingskosten	€ 980	Hogere instroom van nieuw personeel	Beperkt, 11-18 instromers per groep, t.o.v. het gebruikelijke aantal instromers
Wervings- en selectiekosten	- € 125	Aanboren nieuwe doelgroep als personeelsleden	Ja, duidelijk
Begeleiding op de werkvloer	€ 8.776	Minder kosten voor externe inhuur	€ 1.925
Andere vorm van interne begeleiding	€ 28	Minder werkdruk en ziekteverzuim, meer tevreden collega's, lager verloop	Geen of zeer beperkte effecten
Externe begeleiding (inhuur)	€ 1.980	Langer werken bij, en meer doorstroom	Naar verwachting wel effect op langer werken, niet op doorstroom
Overige kosten: Projectorganisatie	€ 229	Toename van de kwaliteit van de opleiding van alle instromers	Ja
Totaal	*€ 16.310*	*Totaal*	*€ 16.487*

Bron: Schattingen SEOR o.b.v. interviews met Laurens.

4 CASESTUDY BLAUWE MAAS – PAMEIJER

4.1 BESCHRIJVING VAN DE PILOT

Kader 4.1 Korte beschrijving van de pilot

Naam van de pilot: Blauwe Maas bij Pameijer.

Korte typering: Oriëntatietraject en leerwerkovereenkomst voor zij-instromers die via leren en werken in de gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg of jeugdzorg een vakgericht diploma mbo of hbo kunnen halen.

Het traject in de pilot omvat een aantal stappen. Het begint met een informatiemiddag en een speeddate met degenen die zich hebben aangemeld voor Blauwe Maas en van buiten de zorg een carrièreswitch willen maken. Daarna wordt op basis van een selectiegesprek en test bij wederzijds vertrouwen gestart met de oriëntatiefase van 8 weken. In deze oriëntatiefase loopt de deelnemer twee dagen per week mee in de praktijk van gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg en jeugdzorg. In de daaropvolgende reflectiefase wordt in samenspraak vastgesteld of beide partijen voldoende gemotiveerd zijn voor plaatsing in een leerwerktraject en wordt de best passende plaatsing gekozen. Na acceptatie door de betreffende zorginstelling krijgt de deelnemer een leerwerkovereenkomst en volgt een periode van 1,5 tot 2 jaar waarin de deelnemer een opleiding volgt en in de praktijk wordt begeleid.

Doelgroep: Zij-instromers[12].

Vorm(en) van begeleiding: Individuele begeleiding (1 op 1) door teamleider tijdens werk. Aanvullende begeleiding vanuit de HR-afdeling, individueel en in groepsverband.

Betrokken partijen: Orion (gehandicaptenzorg); BAVO (Parnassia) (ggz); Enver, (o.a. jeugdzorg); Pameijer (gehandicaptenzorg en ggz).

Sinds wanneer loopt de pilot: medio 2018. Eerste instroom in 2019.

Aantal deelnemers: 4 à 5 per jaar bij Pameijer.

De basisvariant waarmee we de pilot vergelijken: De hbo duale opleiding is de ideale basisvariant, maar komt niet voor bij Hogeschool Rotterdam, waar alleen een vierjarige hbo deeltijd opleiding mogelijk is[13].

Pameijer heeft echter relatief weinig functies op hbo-niveau en heeft daarom geen direct vergelijkingsmateriaal in de dagelijkse praktijk. Op de werkvloer wordt de deelnemer vergeleken met

[12] In de eerste fase van ontwikkeling is nog uitgegaan van zij-instroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de latere uitwerking is dit verschoven naar zij-instroom.

[13] Hbo duale opleidingen zijn er in veel varianten. In de pilot gaat het om mensen met (veel) werkervaring en voor een deel al in het bezit van een hbo-diploma. Reguliere duale studenten hbo betreffen dan bijvoorbeeld mensen met een mbo-4 diploma in de zorg en veel werkervaring in zorg en welzijn die daardoor soms vrijstellingen kunnen krijgen voor een deel van het hbo traject.

leerlingen van reguliere opleidingen op mbo-niveau. Daarom gebruiken we deze reguliere mbo-opleiding als basisvariant. Het gaat dan om leerlingen/stagiair(e)s van reguliere mbo-opleidingen (BBL) die na de opleiding met een mbo-niveau 4 diploma bij Pameijer instromen. De reguliere opleiding betreft jongeren en duurt (na het vmbo) 3 tot 4 jaar. Vanwege de vergelijkbaarheid gaan we in de basisvariant uit van twee jaar reguliere opleiding.

Een ander punt van aandacht is dat de instroom bij de pilot Blauwe Maas bij Pameijer boven-formatief is aangesteld. Dit betekent dat de individuele deelnemer is toegevoegd aan een bestaand team, terwijl in een 'normale' situatie (de basisvariant) de leerling als een van de teamleden opereert. De wijze van uitvoering (boven-formatief) heeft ook consequenties voor de wijze waarop de deelnemer in het team wordt 'ervaren' in termen van kosten en baten, zoals bijvoorbeeld (ruimte voor) extra begeleiding.

Reden voor de start van de pilot

De pilot is ontwikkeld en opgezet mede in opdracht van het bestuur van Pameijer, om zodoende concrete invulling te geven aan de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie, in het bijzonder ruimte bieden voor mensen met een afstand op de arbeidsmarkt. Via deelname van deRotterdamseZorg is het project opgezet in samenwerking met organisaties uit dezelfde en andere branches in de zorg.

Bij de ontwikkeling van de pilot door onder meer de Human Resource afdeling van Pameijer is gekeken naar voorbeelden in andere instellingen, zoals een zorginstelling in Utrecht en organisaties in het onderwijs. Bij de keuze van het model voor Pameijer speelden twee aspecten een belangrijke rol: de doelgroep en de opleiding.

Bij zij-instromers gaat het namelijk om mensen die geen, een verkeerd of onvolledig beeld van de zorg hebben. Een oriënterende fase is daarom wenselijk. Door het betrekken van meer zorginstellingen met andere typen zorg kunnen de nieuwkomers in de oriëntatiefase in de praktijk kennismaken met de verschillende vormen en doelgroepen van zorg (jeugdzorg, gehandicaptenzorg, ggz). Daardoor kan de deelnemer zelf, evenals de werkgever vaststellen of de kandidaat geschikt is voor het werk.

De pilot is aanvankelijk gestart vanuit hbo-niveau, maar is later uitgebreid naar mbo-niveau. De derde groep instromers bij Pameijer volgen allemaal een opleiding op mbo-niveau 4. De Hogeschool Rotterdam kent alleen (meerjarige) deeltijdopleidingen, dus geen duale variant, en regulier onderwijs komt veelal niet voor subsidie in aanmerking. Daarom is gekozen voor particuliere aanbieders (HAKA en NCOI) die een EVC-traject verzorgen[14], dat bovendien subsidiabel is. Dit traject is aantrekkelijker omdat een deel van de instroom al over een hbo-diploma (bachelor) beschikt en de deelnemers sneller als volwaardig medewerker kunnen instromen (1,5 tot 2 jaar na aanvang). De deeltijdvariant via de hogeschool duurt 4 jaar, is niet subsidiabel, kost aanzienlijk meer en mensen zijn ongediplomeerd nog niet volledig inzetbaar.

Tevredenheid over de pilot

De organisatie is tevreden over de pilot, vanwege drie aspecten, te weten de toegang tot en instroom van nieuwe doelgroepen, de mogelijkheid van brede oriëntatie en de samenwerking met andere zorgorganisaties.

Het aanboren van nieuwe wervingsgroepen is van betekenis vanwege personeelstekorten. Een belangrijke meerwaarde van de instroom van mensen met een hele andere (werk)ervaring is ook dat andere

[14] EVC staat voor 'Eerder Verworven Competenties'. Een EVC traject betreft dus een opleiding met vrijstellingen voor vakken waarvoor via eerdere opleiding en werkervaring voldoende kennis is verkregen.

vaardigheden (bouw, ict, management) een andere kijk en praktische manieren van oplossen met zich meebrengen.

De deelnemers zelf zijn eveneens enthousiast over het traject. Kennismaken is nuttig, waardoor een goede keuze kan worden gemaakt voor welk type zorg het beste bij hen past. De opleiding is relatief kort en sterk praktijkgericht, en men kan na de oriëntatiefase direct aan het werk.

Cruciale succesfactor in de pilot

Twee elementen zijn van grote betekenis voor het succes van de pilot. De oriëntatiefase en de samenwerking.

Voor mensen zonder ervaring in de zorg is de oriëntatiefase dringend nodig en deze heeft daarmee een belangrijke meerwaarde. Via de oriëntatiefase wordt een goed beeld verkregen van wat de verschillende soorten zorg en de verschillende doelgroepen (jeugd, gehandicapten, ggz) nodig hebben. Via Pameijer kan onder meer de gehandicaptenzorg goed in beeld worden gebracht. Mensen hebben vaak een onvolledig, verkeerd, ouderwets en eenzijdig beeld van de doelgroep, die tegenwoordig heel divers is. De populatie omvat niet alleen mensen met een verstandelijke beperking, maar ook mensen met een ggz-achtergrond, meervoudige problematiek, ook van oudere leeftijd, etc.

Tweede pluspunt is dat de zorgorganisaties samenwerken in dit project. Zo leren de organisaties uit verschillende zorgsegmenten tijdens de pilot van elkaar. De betrokkenheid van deRotterdamseZorg is daarbij een belangrijke factor.

Wel/geen subsidie voor de pilot verkregen

Via het SectorplanPlus is voor de pilot subsidie aangevraagd, maar die is uiteindelijk niet gekregen[15]. Het project was vermoedelijk ook wel gestart zonder subsidie, vanwege het feit dat het management van Pameijer hier toen veel gewicht aan toekende. Maar de subsidie bood in principe de ruimte om er (gemakkelijker) de benodigde tijd en energie in te steken, en een pilot van goede kwaliteit en inhoud op te zetten.

Wel/geen voortzetting van de pilot

De pilot wordt als zodanig niet voortgezet, maar naar verwachting wel in een nieuwe pilot vormgegeven. Deels zijn er al veranderingen doorgevoerd, op andere elementen wordt nog nagedacht over aanpassing.

BAVO en Orion zijn als partners afgevallen. Zuidwester (geestelijke gehandicaptenzorg), Veilig Thuis (jeugd en gezin) en Enver (o.a. jeugdzorg) zijn nu de partners waarmee Pameijer samenwerkt in het kader van de (nieuwe) pilot.

Door de nieuwe partners zal de oriëntatiefase er ook anders uit komen te zien, waarbij het doel overeind blijft (een goede match tussen de zij-instromer en het type werk/doelgroep). De opleiding wordt naar verwachting ook anders, omdat het bij de partners veel meer om hbo-functies gaat dan bij Pameijer, waarbij bovendien specifieke deskundigheid een nog grotere rol speelt.

[15] SectorplanPlus is een meerjarige subsidie (2017-2021) van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport voor werkgevers in Zorg en Welzijn om een extra impuls te geven aan opleidingsprojecten die gericht zijn op (*) Nieuwe instroom van medewerkers (ook oriëntatiebanen), (*) Behoud van zittende medewerkers, (*) Opscholing via kwalificerende scholing (BBL- en hbo-opleidingen) en (*) Praktijk- en werkbegeleiders. Wanneer een werknemer binnen één van deze doelgroepen valt, komen verschillende scholingsactiviteiten in aanmerking voor subsidie. Het gaat daarbij om diverse BBL-trajecten (ook 3e leerweg), Hbo-duale en -deeltijdtrajecten, Associated Degrees, en verschillende andere (korter durende) trainingen en opleidingen.

4.2 KOSTEN T.O.V. BASISVARIANT

Hieronder wordt aangegeven welke meerkosten de extra begeleiding in het Blauwe Maas traject met zich meebrengt ten opzichte van de basisvariant. De basisvariant is twee jaar reguliere mbo BBL-opleiding niveau 4.

Beloning instromer volgens de CAO incl. werkgeverslasten, eindejaarsuitkering etc.

Het salaris plus alle bijkomende kosten zoals werkgeverslasten en een eventuele eindejaarsuitkering duiden we in dit onderzoek kortweg aan met de term 'all-in salariskosten'.

Aanvankelijk zouden de deelnemers in de oriëntatiefase die twee maanden duurt, een beloning ontvangen op minimumloonniveau, op basis van een tweedaagse werkweek (16 uur). Dit is omgezet in een vrijwilligersbijdrage van 170 euro per maand, per deelnemer dus 340 euro voor twee maanden. **Dit zijn dus 340 euro extra kosten per deelnemer omdat de basisvariant geen oriëntatiefase kent.**

Het (bruto) opleidingssalaris bedraagt in de pilot bij indiensttreding afgerond € 2.100, - per maand[16], Een Blauwe Maas leerling rondt – via een EVC-traject - na gemiddeld 1,75 jaar de opleiding af en stroomt dan in als reguliere medewerker (volledig zelfstandig inzetbaar). In de basisvariant zou de leerling in de laatste 2 jaar van de opleiding een salaris ontvangen tussen ongeveer 1.500 en 2.100 euro bruto per maand (op basis van de cao, toenemend per leerjaar). De deelnemers aan de pilot zijn dus relatief hoog ingeschaald, mede vanuit de optiek dat sommige in hun vorige baan (veel) meer verdienden[17]. De meerkosten voor de pilot zijn dus circa 2.100 minus gemiddeld 1.800 euro per maand, ofwel voor 1,75 jaar betreft het 21 maanden maal 300 euro = 6.300 euro per deelnemer. Alle bijkomende lasten worden ongeveer gelijk verondersteld. **De extra all-in salariskosten van de pilot voor Pameijer zijn dus 6.300 euro per deelnemer.**

De all-in salariskosten zijn op jaarbasis dus een fractie hoger voor de deelnemers aan de pilot. Dit wordt gecompenseerd doordat de pilot-deelnemers eerder volledig zelfstandig inzetbaar zijn (tussen 1,5 en 2 jaar na de start). Vraag is vervolgens of er een verschil is in productiviteit tussen reguliere leerlingen en de pilot-deelnemers. Reguliere leerlingen worden binnen de formatie geplaatst en van hen wordt een voor een leerling 'normale' productiviteit verwacht. Blauwe Maas deelnemers worden bij Pameijer gedurende het opleidingstraject boven-formatief aangesteld. Dit betekent dat zij gedurende de opleiding in principe niet productief zijn. In de praktijk zullen zij dit wel degelijk zijn en daarmee een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de dienstverlening, dan wel het ontlasten van collega's. De effecten op de productie en productiviteit zijn echter niet te meten. Omdat er sprake is van een teamprestatie is in de praktijk de bijdrage van individuele medewerkers en leerlingen moeilijk kwantitatief te duiden. Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat de zij-instroom weliswaar meer begeleiding vraagt (zie hieronder), maar er zijn geen aanwijzingen dat zij meer of minder productief inzetbaar zijn dan gewone leerlingen.

Er is ook aangegeven hoe groot de uitval uit de opleiding is. In het Blauwe Maas traject bij Pameijer was de uitval in de eerste groep 25 procent (1 van de 4) en in de tweede groep 40 procent (2 van de 5). De uitval vond in alle gevallen in het 1e halfjaar van de opleiding plaats. Bekend is dat in reguliere trajecten een vergelijkbare uitval optreedt en veelal ook in de eerste periode van de opleiding. Daarom corrigeren we in de berekeningen niet voor uitval.

[16] Conform de CAO gehandicaptenzorg volgens schaal 30, functiejaar 4, inpasnummer 13 (cao per 1 januari 2019).

[17] Een van de deelnemers is om financiële redenen (te lage beloning) gestopt met het traject.

Opleidingskosten: vergoeding opleidingsinstituut, administratie, materiaal, examens

De opleiding in de pilot wordt verzorgd door twee particuliere opleiders. Dit betreft:

- In het 1e jaar een scholings- en EVC-traject via Haka opleidingen ad 4.721 euro (excl. btw) per deelnemer;
- In het 2e jaar een NCOI-diploma ad 3.500 euro (excl. btw). Dit bedrag is inclusief bijkomende kosten, waaronder boeken en training van werkbegeleiders.

Bij reguliere opleidingen, zoals in de basisvariant, hoeven werkgevers geen opleidingskosten te betalen.

De totale extra opleidingskosten van het Blauwe Maas traject bedragen daarmee 9.950 euro (incl. btw) per deelnemer.

Wervings- en selectiekosten (incl. eventuele advertentiekosten)

In de pilot wordt een afwijkende wervings- en selectieprocedure gevolgd. Deze procedure wordt verzorgd door degene die hier te doen gebruikelijk voor verantwoordelijk is. Verschil is dat in de basisvariant normaal gesproken voor leerlingen een vacature wordt geplaatst, terwijl nu via verschillende kanalen informatie is verspreid, en mensen zich via een e-mail konden aanmelden voor de pilot. DeRotterdamseZorg heeft bijgedragen aan de wervingscampagne en verspreiding van informatie over de pilot.

Per groep aanmeldingen (per jaar) is er een informatiemiddag, met speeddates voor wederzijdse kennismaking. Aansluitend vinden selectiegesprekken en tests plaats. Hoewel er dus sprake is van een afwijkende procedure zijn de betrokkenen van mening dat de wervings- en selectiekosten in grote lijnen vrijwel vergelijkbaar zijn met reguliere trajecten. In totaal is er naar schatting 12 tot 15 uur extra ingezet per groep. **Er worden dus beperkte extra wervings- en selectiekosten gemaakt in vergelijking met de basisvariant. Deze worden tegen all-in salariskosten becijferd op totaal ongeveer 500 euro, dat wil zeggen ongeveer 100 euro per deelnemer.**

Begeleiding op de werkvloer van de zorginstelling

Alle leerlingen ontvangen individuele begeleiding op de werkvloer. Deze begeleiding blijkt in de praktijk intensiever dan oorspronkelijk verwacht, voornamelijk in samenhang met de gekozen particuliere opleiding. Er was uitgegaan van een digitale leeromgeving voor de lessen, maar door de kleinschaligheid kon bij online lessen met weinig leerlingen te weinig worden geleerd op basis van intervisie tussen de leerlingen. Ook zijn er praktische vaardigheden en kennis ('handigheidjes') die bij reguliere leerlingen al via de opleiding zijn geleerd, maar die de zij-instromers dus niet kennen, omdat ze geen ervaring hebben in de zorg. Zij worden min of meer 'overdonderd' door de combinatie van leren en de praktijk. Er moest veel meer dan verwacht worden geleerd in de praktijk, het herkennen van de problematiek en het handelen. De werkbegeleiding is in principe 1 op 1 en kent een afbouwende structuur. Het gaat om individuele begeleiding door een wooncoach, die afgebouwd wordt van 4 naar 2 uur per week; intensief in de beginfase en daarna wordt de leerling steeds zelfstandiger inzetbaar. Dit varieert per leerling, omdat elke persoon anders is, ook qua behoefte aan begeleiding. Leidinggevenden/begeleiders zijn gewend aan deze variatie. Wel wordt geconstateerd dat een reguliere leerling na een paar maanden individuele begeleiding al redelijk volledig inzetbaar is, terwijl de deelnemers aan de pilot wisselend na een half tot heel jaar volledig inzetbaar zijn. De begeleiding wordt dus minder snel afgebouwd.

Elke leerling is in een ander team geplaatst. Een team varieert afhankelijk van de zorg van 4 tot 15 personen. Er is dus veel intervisie, die deels op de werkvloer via de eigen begeleider, maar ook via intervisiegesprekken op teamniveau plaatsvindt. Bij Pameijer zijn de teams namelijk zelfsturend en een van de teamleden treedt wisselend op als gespreksleider. Bij zij-instroom is het aantal intervisiegesprekken groter en is er dus een effect op het hele team, zowel in goede als minder goede zin. De nieuwkomers brengen soms ook een frisse blik in of nuttige specifieke vaardigheden. Voorbeelden zijn een bouwberoep, manager pretpark, juriste, ict'er.

Hoewel de werkbegeleiding dus inhoudelijk sterk afwijkt van de reguliere begeleiding en per saldo meer tijd vraagt, is dit volgens betrokkenen moeilijk uit te drukken in extra kosten. Er is feitelijk namelijk geen effect op de omvang van de dienstverlening aan de cliënten van Pameijer; de diensten worden binnen het team wisselend verleend. Er is altijd wel sprake van variatie in de dienstverlening op basis van de persoonlijke vaardigheden en competenties van medewerkers van Pameijer (zorg is geen homogeen product).

Er worden dus gedurende langere tijd extra inspanningen geleverd voor de begeleiding van de zij-instromers in vergelijking met de basisvariant, maar dit wordt als gevolg van de boven formatieve toevoeging aan een team, door de zorginstelling niet ervaren als extra kosten.

De situatie zou dus anders zijn wanneer de deelnemer binnen de formatie als leerling zou zijn aangesteld. Naar verwachting zou de extra (intensievere) begeleiding dan anders zijn ervaren en zou er bijvoorbeeld extra formatie moeten worden toegevoegd om de dienstverlening op peil te houden.

Wanneer de zij-instromer bijvoorbeeld gemiddeld twee uur per week meer individuele begeleiding nodig heeft dan een reguliere leerling, dan gaat het grofweg om 0,05 fte op jaarbasis. Tegen all-in salariskosten van 47.000 euro per jaar (FWG 40), gaat het dan om 2.350 euro per jaar extra kosten aan individuele begeleiding, ofwel circa 4.100 euro per deelnemer (voor gemiddeld 1,75 jaar).

Voor een goede vergelijking met de basisvariant nemen we de aldus berekende extra kosten aan begeleiding ad 4.100 euro mee.

Andere vorm van interne begeleiding of ondersteuning door de zorginstelling

Naast de begeleiding op de werkvloer, verzorgt de coördinator vanuit HR ook begeleiding. Dit betreft eigenlijk een verantwoordelijkheid van de school, maar dat was niet goed geregeld. De coördinator pakte dit op, om te vermijden dat kosten moesten worden gemaakt via externe inhuur. Deze begeleiding vanuit de centrale dienst omvat: (a) Een les van 2,5 uur per 2 weken tijdens de opleiding voor de hele groep; (b) Evaluatiegesprekken met de leerlingen - 2 uur per kwartaal per leerling en (c) Coachingsgesprekken met leerlingen (ongeveer 5 uur per leerling per kwartaal).

Deze inzet gaat echter niet gepaard met zichtbare extra kosten. De werkzaamheden worden gezien als onderdeel van de reguliere werkzaamheden van de afdeling HR op het gebied van personeel. Er zijn op voorhand hierover ook geen afspraken gemaakt. Er zijn ook geen aanwijzingen dat door de pilot extra uren moesten worden ingezet of ingehuurd, of dat ander werk van HR is blijven liggen.

Dus ook voor de aanvullende begeleiding geldt dat deze weliswaar extra is ten opzichte van reguliere trajecten, maar dat deze niet zichtbaar is in extra overheadkosten. Er worden dus in de perceptie van de zorginstelling geen extra kosten voor de aanvullende begeleiding van de zij-instromers gemaakt in vergelijking met de basisvariant.

Hoewel het in de beschreven context begrijpelijk is dat de kosten niet als extra worden gezien, wordt er door de coördinator aantoonbaar meer tijd besteed aan de begeleiding van de deelnemers dan in een regulier traject (de basisvariant). Op basis van de aangegeven tijdsbesteding (omgerekend 41 uur per leerling per jaar), kunnen deze extra kosten, uitgaande van een bruto maandloon van 3.500 euro (FWG 50)[18] worden becijferd op 1.300 euro per jaar en 2.275 euro per deelnemer (1,75 jaar).

Voor een goede vergelijking met de basisvariant nemen we de aldus berekende extra kosten aan extra begeleiding ad 2.275 euro per deelnemer mee in de berekening.

[18] Dit komt neer op een all-in salaris van 31,70 euro per uur.

Externe begeleiding (inhuur)

Alleen in extreme gevallen (escalatie) wordt door Pameijer een externe deskundige (bijvoorbeeld een procesbegeleider) ingehuurd. **Een extreme situatie waarvoor externe inhuur nodig was, heeft zich in het kader van Blauwe Maas niet voorgedaan.**

Overige kosten

Niet van toepassing.

4.3 BATEN T.O.V. BASISVARIANT

Ook voor het in kaart brengen van de baten van de pilot dienen we te kijken naar welke baten de pilot meer oplevert dan de basisvariant. Dit is in de pilot Blauwe Maas niet eenvoudig, omdat het in de eerste plaats om een kleinschalig project gaat (4-5 deelnemers per jaar) en administratief geen rekening is gehouden met het vaststellen van eventuele effecten (baten). Het gaat daarom vooral om kwalitatieve schattingen van baten.

Subsidie

Zoals eerder vermeld is er subsidie aangevraagd via SectorplanPlus, maar deze is uiteindelijk niet gekregen.

Hogere instroom van nieuw personeel

Er zijn weliswaar nieuwe medewerkers ingestroomd, maar doordat zij boven-formatief zijn aangesteld, **is er geen effect op de vacaturevervulling.** Verder is dit effect lastig vast te stellen vooral vanwege de kleine schaal van de pilot.

Aanboren nieuwe doelgroepen als personeelsleden

Het benaderen en werven van nieuwe doelgroepen was een expliciet doel van de pilot en dit doel is ook bereikt.

Overstappen naar een andere sector is heel uitdagend: mensen hebben niet de vereiste vooropleiding en geen relevante werkervaring, dus zij-instromers komen vrijwel niet in aanmerking voor een normale vacature. Tegelijkertijd zijn er nu veel mensen die gedwongen zijn om iets anders te gaan doen (verlies werk in bankwereld, detailhandel, e.d.). Er is dus een potentieel aan personeel beschikbaar voor de zorg.

Maar de pilot heeft ook duidelijk gemaakt dat de instroom van mensen zonder ervaring met of kennis van de zorg een bijzondere aanpak vraagt. In die zin zijn de lessen die zijn geleerd via Blauwe Maas relevant en die worden meegenomen in de toekomstige opzet van een vervolgpilot, waarover nu wordt nagedacht. Het structurele effect van de pilot is dus beperkt, omdat de gekozen opzet naar verwachting niet direct leidt tot structurele (extra) zij-instroom. **Er is dus geen direct structureel effect op de instroom van nieuwe doelgroepen, hooguit indirect via de opzet van de vervolgpilot. Wel worden de lessen uit de pilot op dit punt positief gewaardeerd.**

Minder kosten voor externe inhuur van tijdelijk personeel

Deze baat in de vorm van minder kosten voor externe inhuur van tijdelijk personeel, is voor Pameijer niet relevant. Pameijer huurt geen extern personeel in op uitvoerend niveau. De organisatie beschikt tevens over een eigen flexpool voor het opvangen van tijdelijke afwezigheid. Alleen in geval de reguliere oplossing niet lukt en/of bij spoed worden uitzendkrachten ingehuurd.

De pilot Blauwe Maas heeft dus geen effect op de omvang van de externe inhuur van tijdelijke personeel.

Effect op minder werkdruk, minder ziekteverzuim, meer tevreden collega's en lager verloop in het team

De schaal van de pilot is te klein om een zinvol effect van de pilot te verwachten op deze punten. Maar zelfs bij een grotere omvang zou er alleen iets zinvols zijn te zeggen als er een nulmeting had plaatsgevonden en

de pilot op deze aspecten zou zijn gemonitord. En eigenlijk kun je dit type effecten pas na verloop van tijd vaststellen. De eerste deelnemers hebben pas recent hun opleiding afgerond.

De relatie van de pilot (ten opzichte van de basisvariant) met aspecten zoals minder werkdruk, minder ziekteverzuim, meer tevreden collega's en lager verloop in het team zijn er niet of vooralsnog niet aan te tonen. Mogelijk op termijn wel, maar dan moet dit specifiek vanaf het begin worden gemonitord (inclusief nulmeting) en expliciet in de pilot worden meegenomen.

Langer werken bij en meer doorstroom in de betreffende zorginstelling

Dit type effect is natuurlijk ook pas na verloop van tijd vast te stellen. De verwachtingen op dit punt zijn wel positief, voornamelijk op grond van eerdere ervaring met een specifiek project. ROC Zadkine heeft in de jaren 2014/15 tot en met 2017/18 ook met een zogenaamde Pameijer-klas gewerkt, dat wil zeggen een klas waarin alleen leerlingen zaten die bij Pameijer als leerling werkten. Alle gediplomeerden uit dat project zijn aangenomen (op niveau 4) en de meesten van hen zijn nog steeds in dienst van Pameijer.

Het is medio 2020 nog te vroeg om te kunnen beoordelen of de deelnemers aan de pilot langer bij Pameijer zullen blijven werken en vaker doorstromen dan in de basisvariant. De verwachtingen op dit punt zijn wel positief, op grond van eerdere ervaringen met een vergelijkbaar project.

Toename van de kwaliteit van de opleiding van alle instromers

Een dergelijk effect is weinig waarschijnlijk. Lessen uit de pilot worden vertaald naar nieuwe projecten voor zij-instromers, niet naar aanpassing van de reguliere opleiding.

4.4 BALANS KOSTEN-BATEN T.O.V. BASISVARIANT

Tabel 4.1 bevat een overzicht van de hierboven besproken extra kosten en extra baten die de pilot Blauwe Maas bij Pameijer met zich meebrengt ten opzichte van de basisvariant.

Duidelijk te zien is dat de kostenkant (links in de tabel) beter in euro's is uit te drukken dan de batenkant (rechts in de tabel), en dat diverse kwalitatieve aspecten aan de batenkant niet geconstateerd worden of nog niet geconstateerd kunnen worden omdat de pilot daarvoor nog te kort loopt én vanwege de kleine schaal van de pilot (4 à 5 leerlingen per jaar).

Naar schatting kost een deelnemer aan Blauwe Maas bij Pameijer ruim 23.000 euro meer dan een reguliere leerling. Hier tegenover staan niet exact te duiden positieve effecten op de (toekomstige) instroom van nieuwe doelgroepen en de verwachte doorstroom (zelf opgeleide leerlingen blijven langer in dienst).

Een belangrijk deel van het verschil komt door de gekozen (particuliere) opleiding. Deze zijn extra en hebben bovendien geleid tot extra kosten voor begeleiding, omdat deze via de opleiding niet goed was geregeld. Ook de langere duur en intensiteit van de individuele begeleiding brengen extra kosten mee ten opzichte van de basisvariant. Het verschil in salariskosten hangt samen met het relatief hoge opleidingssalaris, waarvoor is gekozen vanwege de zij-instroom van mensen die in hun vorige baan veelal een hogere beloning ontvingen.

De balans tussen de per instromer geschatte meerkosten en meer-baten van Blauwe Maas valt per saldo negatief uit. Dit komt met name ook doordat de beoogde subsidie uiteindelijk niet verkregen is. De meerkosten zijn relatief hoog en de meer-baten zijn niet of nog niet zichtbaar of meetbaar. De meerkosten betreffen met name de externe opleiding en de begeleidingstijd op de werkvloer. De meest relevante baten zijn:

- Meer kennis en ervaring met de wijze waarop zij-instroom kan worden gerealiseerd en aan welke voorwaarden een traject qua opleiding en begeleiding moet voldoen. In die zin is Blauwe Maas te beschouwen als een investering en niet als een structureel in te zetten (wervings)instrument.

- Verlaging van werving- en selectiekosten op termijn, doordat een groot deel van eigen geschoold personeel vaak in dienst treedt en dan langer dan gemiddeld bij de werkgever werkzaam blijft.

Tabel 4.1 Overzicht van de geschatte extra kosten en extra baten voor de pilot Blauwe Maas bij Pameijer t.o.v. de basisvariant

Meerkosten	Schatting, in euro per trainee-	Meer-baten	Schatting, zoveel mogelijk in euro per trainee
Beloning instromer tegen all-in salariskosten	€ 6.640	Subsidie	-
Opleidingskosten	€ 9.950	Hogere instroom van nieuw personeel	Niet te bepalen
Wervings- en selectiekosten	€ 100	Aanboren nieuwe doelgroep als personeelsleden	Ja, maar niet onverdeeld positief
Begeleiding op de werkvloer	€ 4.100	Minder kosten voor externe inhuur	Nee
Andere vorm van interne begeleiding	€ 2.275	Minder werkdruk en ziekteverzuim, meer tevreden collega's, lager verloop	Niet te bepalen
Externe begeleiding (inhuur)	-	Langer werken bij, en meer doorstroom	Op basis van eerdere ervaringen wel te verwachten, maar niet te becijferen.
Overige kosten	-	Toename van de kwaliteit van de opleiding van alle instromers	n.v.t.
Totaal	*€ 23.065*	*Totaal*	

Bron: Schattingen SEOR o.b.v. interviews met medewerkers Pameijer.

5 CASESTUDY LEERHUIS – AAFJE

5.1 BESCHRIJVING VAN DE PILOT

Naam van de pilot: Leerhuis Aafje.

Korte typering: Het Leerhuis bij Aafje Varenoord biedt zij-instromers een opleidingsplek waar ze veilig kunnen leren, en zich kunnen ontwikkelen in hun vak. Varenoord is een kleine locatie met een wat minder complexe cliëntenpopulatie, en met meer handen aan het bed dan op reguliere afdelingen. Zij-instromers starten met een voorbereiding van zes (vanaf november 2020: vier) weken, waarbij ze vier dagen per week naar school gaan. Daarna stromen ze het BBL-traject in en worden ze een tot anderhalf jaar in het Leerhuis opgeleid, totdat ze het niveau 'helpende plus' hebben bereikt. Daarbij lopen ze ook stage op de reguliere afdelingen. Na deze periode worden ze op een reguliere afdeling geplaatst, om daar hun BBL-opleiding af te ronden.

Doelgroep: Zij-instromers op mbo-niveau 3 (als dit niveau te hoog is, worden ze teruggeplaatst naar niveau 2). In eerste instantie betrof het ook instromers die al een opleiding tot helpende (niveau 2) hadden, maar hier is Aafje mee gestopt. Deze laatste groep nemen we daarom niet mee in dit onderzoek.

Vorm(en) van begeleiding: Op iedere etage zijn er twee ervaren zorgmedewerkers die worden ingezet als coachende werkbegeleider, er zijn twee leercoaches voor de hele locatie en er is een opleidingscoördinator vanuit Aafje Academie aanwezig. Nieuwe leerlingen worden ook wegwijs gemaakt door de leerlingen die er al langer zijn.

Betrokken partijen: Aafje en Zadkine College.

Sinds wanneer loopt de pilot: Voorjaar 2019.

Aantal deelnemers (indien van toepassing: aantal per jaar): Iedere negen maanden start een groep zij-instromers met ongeveer 25 deelnemers. In het voorjaar van 2019 zijn er twee groepen gestart: één groep zij-instromers en één groep helpenden.

De basisvariant waarmee we de pilot vergelijken: BBL-leerlingen op niveau 3, die niet in het Leerhuis worden geplaatst maar op reguliere afdelingen. Alleen de **extra** begeleiding ten opzichte van deze groep dient in de kosten- en batenanalyse meegenomen te worden.

Reden voor de start van de pilot

De locatie Varenoord van Aafje is een satellietlocatie van het grotere verpleeghuis de Vijf Havens. Tijdens de renovatie van de Vijf Havens zijn 36 nieuwe verpleeghuisplaatsen gecreëerd op deze nieuwe locatie. Daarbij ontstond de vraag wie de patiënten hier gaat verzorgen. De directe aanleiding om van de nieuwe locatie een zogenoemd leerhuis te maken was de arbeidsmarktsituatie: er heerst een schaarste aan opgeleid personeel, terwijl er tegelijkertijd veel aanbod is van nog niet voldoende voor de zorg opgeleid personeel. Aafje heeft mappenvol sollicitatiebrieven van zij-instromers die graag in de zorg willen komen werken. Het was daarom een logische stap om het kleinschalige Varenoord als opleidingslocatie te gaan gebruiken. Een voorwaarde was wel dat er een sluitende business case moest zijn.

Naast de arbeidsmarktsituatie worden nog twee redenen genoemd voor de start van de pilot. Medewerkers gingen vaak snel weer weg bij Aafje. Het Leerhuis biedt de mogelijkheid om nieuwe medewerkers te binden en te boeien. Daarnaast heeft Aafje oudere medewerkers die veel kennis en ervaring hebben, maar het werk

op een grootschalige afdeling niet volledig meer aankunnen. Zij kunnen nu als werkbegeleider in het Leerhuis gezond hun pensioen halen en hun kennis en ervaring overdragen.

In eerste instantie richtte de pilot zich op twee groepen: zij-instromers en mensen die al een opleiding tot helpende hebben behaald. De laatste groep bleek echter minder gemotiveerd, zij hadden een houding van "we weten het allemaal al". Daarom is besloten om deze groep niet meer mee te nemen in de pilot. In dit onderzoek laten we deze groep verder buiten beschouwing.

Tevredenheid over de pilot

Alle medewerkers die wij hebben gesproken zijn enthousiast over de pilot. Zij geven aan dat Aafje nu veel meer zij-instromers een kans kan bieden. Voor de komst van het Leerhuis konden ze maar een beperkt aantal zij-instromers plaatsen. Bovendien is het voor zij-instromers lastig om op een reguliere afdeling te starten. Zij worden door de komst van het Leerhuis niet meer in het diepe gegooid: "een leerling mag hier leerling zijn". De kans van slagen zou kleiner zijn zonder het Leerhuis, denkt een van de medewerkers. Ook de doelgroep zelf wordt als een meerwaarde gezien: zij-instromers zijn erg gemotiveerd en maken een hele bewuste keuze voor de zorg.

In het Leerhuis is een dynamiek ontstaan die je niet zo snel op een reguliere afdeling zult vinden, geeft een medewerker aan. Iedereen leert van elkaar: leerlingen van werkbegeleiders, werkbegeleiders van leerlingen en leerlingen van andere leerlingen. Zo helpen de leerlingen uit eerdere groepen de nieuwe instromers. Een ander voordeel van het Leerhuis is dat de leerlingen samen het hele opleidingstraject (zowel op school als in de praktijk) doorlopen, in tegenstelling tot leerlingen op reguliere afdelingen. "Ze delen ervaringen, zitten in hetzelfde schuitje en leren van elkaar."

Er is weinig uitval. Dit komt ook doordat de selectie streng is. Leerlingen gaan de eerste zes weken vier dagen per week naar school. Ze zitten dan nog in hun proefperiode, dus als blijkt dat ze toch niet klaar zijn voor de opleiding, dan starten ze niet in het Leerhuis. Als mensen uitvallen heeft dit vaak te maken met hun privésituatie.

Cruciale succesfactor in de pilot

Een cruciale succesfactor is het creëren van een veilige omgeving om in te stromen, die specifiek gericht is op leren. Het Leerhuis heeft een ruime bezetting en er is een goede schil van medewerkers en begeleiders rondom de leerlingen. Leerlingen hebben bovendien steun aan elkaar. Ook een onderdeel hiervan is de sfeer in het Leerhuis: je mag fouten maken en er is een saamhorigheidsgevoel. Andere succesfactoren zijn de intrinsieke motivatie van deelnemers, en duidelijkheid over het te doorlopen traject.

Het Leerhuis is echt een project waar met elkaar geleerd wordt. Dit geldt niet alleen voor de leerlingen, maar ook voor Aafje als organisatie, de afdeling, school, etc.

Wel/geen subsidie voor de pilot verkregen

Er is geen externe subsidie verkregen. Wel zijn er zogenoemde kwaliteitsmiddelen[19] ingezet om de business case sluitend te maken.

Wel/geen voortzetting van de pilot

Het Leerhuis wordt voortgezet. Op termijn kunnen mogelijk ook andere opleidingen hier plaatsvinden, maar daar zijn nog geen concrete plannen voor. De pilot zelf is nog lerende en wordt aangescherpt als Aafje merkt dat bepaalde dingen beter kunnen (een voorbeeld hiervan is het stoppen met de deelnemers die al een

[19] Het kabinet stelt budget beschikbaar voor het verbeteren van de kwaliteit in verpleeghuizen via lumpsumbekostiging. Zorginstellingen kunnen deze middelen bijvoorbeeld inzetten voor de inzet van extra personeel.

helpende zorgopleiding hadden). Uit de evaluatie onder leerlingen komen ook verbeterpunten. Een medewerker geeft aan graag een warmere overdracht te zien naar andere afdelingen, waarbij meer rekening wordt gehouden met de voorkeuren van de deelnemers.

5.2 KOSTEN T.O.V. BASISVARIANT

Beloning instromer volgens de CAO incl. werkgeverslasten, eindejaarsuitkering, etc.

Reguliere BBL-leerlingen hebben een leerarbeidsovereenkomst voor 27 uur. De bijbehorende beloning is het minimumloon: 1.680 euro voor een fulltimebaan, omgerekend 1.260 euro bij een contract van 27 uur. Aafje biedt medewerkers daarnaast vakantiegeld (8%) en een eindejaarsuitkering (7%). Op jaarbasis bedragen de all-in salariskosten (incl. 40% werkgeverslasten) daarmee 24.000 euro per leerling.

In het Leerhuis krijgen BBL-leerlingen eerst zes weken voorbereiding op school. Tijdens deze voorbereiding ontvangen ze ook het leerlingensalaris. BBL-leerlingen op een reguliere afdeling hebben deze voorbereiding niet.[20] Daar staat tegenover dat de BBL-opleiding in het Leerhuis maar 2,5 jaar duurt, ten opzichte van 3 jaar in de basisvariant. Het verschil in kosten valt hier dus in het voordeel van het Leerhuis uit: in de basisvariant wordt 20 weken meer salaris betaald, oftewel (20/52 * 24.000 =) 9.230 euro.

Een tweede verschil met de basisvariant betreft de boventalligheid van de leerlingen. Waar op een reguliere afdeling één leerling wordt ingezet, zijn dat er in het Leerhuis drie. Dit leidt tot hogere salariskosten. De zij-instromers werken één tot anderhalf jaar in het Leerhuis. Vervolgens worden ze op een reguliere afdeling geplaatst en zijn ze even inzetbaar als in de basisvariant. De extra salariskosten die gepaard gaan met de boventalligheid in het Leerhuis bedragen gemiddeld 20.000 euro per deelnemer ten opzichte van de basisvariant.[21]

In totaal liggen de all-in salariskosten 10.770 euro hoger dan in de basisvariant.

Opleidingskosten: vergoeding opleidingsinstituut, administratie, materiaal, examens

Aafje betaalt de opleidingskosten van BBL-leerlingen, zowel in de pilot als in de basisvariant. Deze kosten liggen hoger vanwege de voorbereidende periode op school: 2.700 euro, ten opzichte van 1.818 euro[22] in de basisvariant. De opleidingskosten per deelnemer zijn 882 euro hoger dan in de basisvariant.

Wervings- en selectiekosten (incl. eventuele advertentiekosten)

De enige verschillen tussen de pilot en de basisvariant is dat de BBL-leerlingen in het Leerhuis eerst een voorbereidende fase van zes weken hebben, de opleiding zelf daardoor korter is (2,5 i.p.v. 3 jaar) en dat ze in de eerste één tot anderhalf jaar van de opleiding niet op een reguliere afdeling maar in het Leerhuis geplaatst worden. Dat brengt voor de werving en selectie geen extra kosten met zich mee. De kosten van werving en selectie zijn vergelijkbaar met de reguliere instroom.

Begeleiding op de werkvloer van de zorginstelling

Leerlingen worden in het Leerhuis begeleid door zowel leercoaches als werkbegeleiders.

[20] Vanaf november 2020 is deze periode vier i.p.v. zes weken.

[21] $(3-1) * 1{,}25 * €24.000 = €20.000$

[22] Het wettelijk collegegeld bedraagt € 606 per jaar en de reguliere BBL-opleiding duurt 3 jaar.

De leercoaches worden in heel de organisatie ingezet en besteden evenveel tijd aan de begeleiding van leerlingen in het Leerhuis als aan leerlingen op een reguliere afdeling. Daar zit dus geen verschil in tussen de pilot en de basisvariant.

Werkbegeleiders zijn vaste medewerkers, die zijn geselecteerd voor het Leerhuis op basis van hun motivatie. Op reguliere afdelingen zijn de vaste medewerkers qua tijdsbesteding minder bezig met de begeleiding van instromers dan in het Leerhuis. Een geïnterviewde medewerker schat dat zij op een reguliere afdeling 80% directe uren maken en in het Leerhuis 65% directe uren. De werkbegeleiders zitten in schaal 25 (helpende) of 35 (verzorgende-IG). De bijbehorende all-in salariskosten bedragen naar schatting 31.500 euro respectievelijk 33.500 euro per jaar (bij de aanname: 27 uur/week, trede 5 en werkgeverslasten van 40%). De begeleiding kost dus (0,80-0,65)*31.500 = 4.725 euro extra per helpende en (0,80-0,65)*33.500 = 5.025 euro extra per verzorgende-IG. Een helpende begeleidt zes leerlingen tijdens zijn of haar (dag)dienst, een verzorgende-IG gemiddeld vier (overdag zes, 's avonds vier en 's nachts één). Leerlingen blijven een tot anderhalf jaar in het Leerhuis. De extra kosten aan begeleiding komen daarmee uit op gemiddeld 2.555 euro per leerling.[23]

Andere vorm van interne begeleiding of ondersteuning door de zorginstelling

Naast de leercoaches en werkbegeleiders, is ook een opleidingscoördinator betrokken bij het begeleiden van de BBL-leerlingen. De opleidingscoördinator is aanwezig bij de selectiegesprekken, vangt de leerlingen op als ze beginnen bij Aafje en voert begeleidings- en evaluatiegesprekken uit. Dit geldt zowel in de pilot als bij de basisvariant. De pilot vergt wel meer tijd dan de basisvariant als het gaat om de coördinatie met school. De opleidingscoördinator gaat iedere drie weken naar school om te kijken hoe het met de leerlingen gaat. We nemen aan dat dit bezoek (incl. reistijd) 3 uur per keer aan tijd kost. Een opleidingscoördinator valt in schaal 45. Uitgaande van trede 5 en werkgeverslasten van 40%, is het uurtarief €31. De leerlingen zijn een tot anderhalf jaar in het Leerhuis, dus berekenen we de kosten over een gemiddelde van 1,25 jaar. De extra kosten aan interne begeleiding bedragen dan 671 euro[24] ten opzichte van de basisvariant, of ca. 13 euro per leerling (er zijn twee groepen tegelijk, dus de kosten worden verdeeld over 50 leerlingen).

Externe begeleiding (inhuur)

Er wordt geen externe begeleiding ingezet bij de pilot.

5.3 BATEN T.O.V. BASISVARIANT

Subsidie

Deze pilot is zonder subsidie tot stand gekomen.

Hogere instroom van nieuw personeel

Zonder het Leerhuis zou Aafje geen of slechts enkele zij-instromers kunnen opleiden en plaatsen binnen de zorginstelling. Nu starten er in het Leerhuis iedere negen maanden 25 extra BBL-leerlingen (bovenop de instroom van BBL-ers op reguliere afdelingen, die niet verandert door het Leerhuis). Deze leerlingen zijn – mits ze niet uitvallen – na één tot anderhalf jaar 'helpende plus' en na tweeëneenhalf jaar verzorgende-IG. Ze zijn dan meteen 'Aafje-proof' en hoeven, in tegenstelling tot instromers van buitenaf, niet meer te worden ingewerkt in de organisatie.

[23] $1{,}25 * \left(\frac{4.725}{6} + \frac{5.025}{4}\right) = €2.555$

[24] $(1{,}25 * 52)/3 \ * €29{,}50 = €639$

De pilot loopt nog niet lang genoeg om exact vast te stellen hoeveel medewerkers er uiteindelijk instromen. Uit de gesprekken komt naar voren dat de uitval tot nu toe beperkt is. We schatten daarom in dat 20 van de 25 leerlingen uiteindelijk als gediplomeerd leerling bij Aafje instromen; dat is dus extra naast de instroom van de basisvariant.

Aanboren nieuwe doelgroepen als personeelsleden

Een groot deel van de zij-instromers die starten in het Leerhuis, zou anders niet de gelegenheid hebben gekregen om te werken bij Aafje. Dit blijkt onder andere uit de grote aantallen sollicitaties die Aafje binnen krijgt van mensen die willen overstappen naar de zorg, maar die voorheen in de kast bleven liggen. Zij krijgen nu wel de kans om bij Aafje aan de slag te gaan. Daarnaast durven zij-instromers deze stap waarschijnlijk sneller te nemen, omdat er sprake is van een veilig leerklimaat. Er wordt dus duidelijk een nieuwe doelgroep aangeboord.

Minder kosten voor externe inhuur van tijdelijk personeel

De verwachting van Aafje is dat de extra instroom door het Leerhuis – bovenop de reguliere instroom van BBL-leerlingen - leidt tot een afname van de inzet van extern personeel. Leerlingen stromen na één tot anderhalf jaar door naar andere locaties van Aafje. Ze volgen dan nog steeds een BBL-opleiding, maar zijn als 'helpende plus' al zo inzetbaar dat er een besparing op extern personeel mogelijk is (ze kunnen al medicijnen uitdelen, etc.). Na tweeënhalf jaar zijn de leerlingen gediplomeerd en volledig inzetbaar als verzorgende-IG. Het betreft additionele instroom ten opzichte van de BBL-leerlingen op reguliere afdelingen, waardoor we de externe inhuur die hiermee bespaard wordt kunnen zien als minder kosten ten opzichte van de basisvariant.

Om te bepalen hoe groot de besparing op externe inhuur is, nemen we aan dat de kosten van de inzet van een tijdelijke medewerker twee keer de all-in salariskosten van een eigen werknemer bedragen. We gaan ervan uit dat de leerlingen als 'helpende plus' 75% inzetbaar zijn (als gediplomeerd verzorgende-IG is dit 100%). Na één tot anderhalf jaar wordt dan gemiddeld ca. 18.000 euro (75% van het leerlingensalaris) bespaard op externe inhuur, en na tweeënhalf jaar ca. 33.500 euro (de all-in salariskosten voor verzorgenden-IG in trede 0 en 40% werkgeverslasten).

Hierboven hebben we gezien dat er door het Leerhuis per groep ca. 20 extra verzorgenden-IG extra instromen ten opzichte van de basisvariant. Bij de aanname dat er in een kwart van de gevallen een externe kracht minder ingehuurd hoeft te worden, hoeven er vijf externe krachten minder ingehuurd te worden. Er wordt dan per leerling op termijn in totaal (eerst 3.600 euro en vervolgens 6.700 euro is) 10.300 euro aan externe inhuur bespaard.

Effect op minder werkdruk, minder ziekteverzuim, meer tevreden collega's en lager verloop in het team

Verschillende geïnterviewden geven aan dat de werkdruk niet zozeer minder is, maar anders. In vergelijking met reguliere afdelingen is de bezetting in het Leerhuis hoger, en is de afdeling kleiner en minder complex. Anderzijds hebben de werkbegeleiders wel meer verantwoordelijkheden, omdat ze met zoveel leerlingen werken.

Een geïnterviewde medewerker verwacht dat het Leerhuis wel tot minder ziekteverzuim onder de begeleiders leidt, omdat hier onder andere medewerkers met lichamelijke klachten werken die het op een reguliere afdeling minder goed zouden redden. Zij zijn alsnog wat vaker ziek dan de gemiddelde medewerker, maar zouden op een reguliere afdeling misschien wel langdurig uitvallen.

Ook kan het Leerhuis zorgen voor meer tevreden collega's en een lager verloop op de opleidingslocatie, omdat de medewerkers er bewust voor hebben gekozen om daar te werken. Zij willen graag zorgen voor bewoners én tegelijkertijd hun vak, kennis en ervaring overbrengen. Deze mogelijkheid krijgen ze in het Leerhuis. Zo kent Varenoord een lager verloop dan de Vijf Havens.

Langer werken bij en meer doorstroom in de betreffende zorginstelling

De geïnterviewden kunnen nog niet zeggen of de instromers in het Leerhuis langer blijven werken bij Aafje, daarvoor loopt de pilot nog niet lang genoeg. Een eerste aanwijzing hiervoor is wel dat de leerlingen heel blij zijn met de kans die ze krijgen. Qua doorstroom naar een hoger niveau geeft men aan dat er wel zij-instromers bij zitten met forse potentie, maar dat dit vergelijkbaar is met andere BBL-ers.

Men verwacht dus dat de deelnemers aan de pilot wel langer bij Aafje zullen blijven werken maar verwacht geen effect op de doorstroom naar hogere niveaus ten opzichte van de basisvariant.

Toename van de kwaliteit van de opleiding van alle instromers

De pilot loopt nog te kort om het effect op de kwaliteit van de opleiding van alle instromers te bepalen. Eén medewerker geeft wel aan dat er, in het kader van het Leerhuis, veel contact is met de school. Daarbij wordt vooral nagedacht over de vraag hoe je de opleiding en de praktijk dichter bij elkaar kan brengen.

5.4 BALANS KOSTEN-BATEN T.O.V. BASISVARIANT

Tabel 5.1 bevat een overzicht van de hierboven besproken extra kosten en extra baten die de pilot Leerhuis bij Aafje met zich meebrengt ten opzichte van de basisvariant. Evenals in de andere cases is de kostenkant (links in de tabel) beter te monetariseren dan de batenkant (rechts in de tabel). Diverse kwalitatieve aspecten aan de batenkant kunnen nog niet geconstateerd worden omdat de pilot daarvoor nog te kort loopt.

Tabel 5.1 Overzicht van de geschatte extra kosten en extra baten voor de pilot Leerhuis bij Aafje t.o.v. de basisvariant

Meerkosten	Schatting, in euro per deelnemer	Meer-baten	Schatting, zoveel mogelijk in euro per deelnemer
Beloning instromer tegen all-in salariskosten	€ 10.770	Subsidie	-
Opleidingskosten	€ 882	Hogere instroom van nieuw personeel	Naar schatting 20 extra instromers per 9 maanden
Wervings- en selectiekosten	-	Aanboren nieuwe doelgroep als personeelsleden	Ja, duidelijk
Begeleiding op de werkvloer	€ 2.555	Minder kosten voor externe inhuur	€ 10.300, een derde na 1-1,5 jaar en twee derde na 2,5 jaar
Andere vorm van interne begeleiding	€ 13	Minder werkdruk en ziekteverzuim, meer tevreden collega's, lager verloop	Ja, behalve minder werkdruk
Externe begeleiding (inhuur)	-	Langer werken bij, en meer doorstroom	Nog niet bekend
Overige kosten	-	Toename van de kwaliteit van de opleiding van alle instromers	Nog niet bekend
Totaal	*€ 14.220*	*Totaal*	*€ 10.300*

Bron: Schattingen SEOR o.b.v. interviews met Aafje.

De kosten voor de extra begeleiding van instromers worden geschat op circa 14.000 euro per deelnemer. Tabel 5.1 laat zien dat de beloning (salariskosten) van de BBL-leerlingen in het Leerhuis en de begeleiding op de werkvloer het belangrijkste deel van de kosten uitmaken. Aan de batenkant is er op termijn (na 1-1,5 jaar 3.600 euro en na 2,5 jaar nog eens 6.700 euro) sprake van een besparing op de externe inhuur vanwege extra instroom van nieuw personeel. Deze besparing is niet voldoende om alle kosten van de pilot te dekken, maar vangt hier wel een groot deel van op. Naast de te monetariseren baten, levert de pilot ook andere baten op. Het gaat dan om het aanboren van een nieuwe doelgroep als personeel en minder ziekteverzuim, meer tevreden collega's en een lager verloop binnen het team.

6 CONCLUSIES

De initiatieven zijn gericht op de instroom van personeel uit nieuwe doelgroepen

Net zoals in de rest van Nederland staat in de Rotterdamse regio de arbeidsmarkt in de zorgsector onder druk. Het tekort aan gekwalificeerd zorgpersoneel kan gedeeltelijk opgelost worden door instroom van nieuw personeel te stimuleren. Daartoe worden allerlei verschillende, op maat gesneden, nieuwe initiatieven bij zorginstellingen ingezet. Extra begeleiding van instromende werknemers uit nieuwe doelgroepen vormt hierin een cruciale rol, zoals externe en/of interne coaching op de werkvloer, betaalde stages, ondersteuning bij scholing, en aanpak van sociaal-maatschappelijke problematiek.

In dit onderzoek zijn vier casestudies uitgevoerd van pilots die in diverse zorginstellingen hebben plaatsgevonden om de instroom van zorgpersoneel te verhogen. De geselecteerde pilots zijn gericht op de instroom van personeel uit diverse nieuwe doelgroepen: verpleegkundigen zonder ziekenhuiservaring bij Erasmus MC, uitkeringsgerechtigden met een afstand tot de arbeidsmarkt bij Laurens, en zij-instromers zonder ervaring in de zorg bij Pameijer en bij Aafje.

Extra begeleiding wordt afgestemd op de specifieke doelgroep

De deelnemers aan de pilots worden zorgvuldig geselecteerd, en krijgen in een deel van de pilots ook een scan of test en een voor- of oriëntatietraject aangeboden voordat zij daadwerkelijk als stagiair of leerling mee gaan draaien op de afdeling(en) in de zorginstellingen. Dit om na te gaan of de deelnemers voor dit werk geschikt zijn, ze kennis te laten maken met het betreffende werk, en om ze goed te laten landen in de zorgorganisatie. Afgezien van de reeds gediplomeerde verpleegkundigen in de pilot van Erasmus MC, ontvangen de deelnemers ook scholing omdat zij nog geen zorgopleiding hebben gevolgd.

De begeleiding aan personeel neemt diverse vormen aan, zoals:

- loopbaanscan en testen
- startgesprekken, intervisie, begeleidings- en evaluatiegesprekken
- begeleiding op de werkvloer door speciaal daartoe aangewezen functionarissen
- interne coaching
- externe coaching
- jobcoach vanuit de gemeente (bij uitkeringsgerechtigden).

Meerkosten en -baten van extra begeleiding benoemen is lastig…

In het algemeen is gebleken dat de geïnterviewde medewerkers van de zorginstellingen die betrokken waren bij (een deel van) de uitvoering van de pilot, het lastig vonden om de kosten en baten van de trajecten te benoemen, en zeker als dat vergeleken moest worden met een basisvariant (die niet altijd goed voorhanden was). Dat komt deels omdat de pilots uitgevoerd worden door medewerkers die ook andere instromers begeleiden, waardoor het lastig is de extra kosten en baten van de afzonderlijke pilots te isoleren. Ook komt het omdat de geïnterviewden vanuit hun positie en rol in de pilot vaak zicht hadden op slechts een deel van het traject. Voorts wordt vaak niet in kosten en baten gedacht, omdat de medewerkers gericht zijn op het zo goed mogelijk begeleiden en in laten stromen van nieuwe medewerkers in de zorgorganisatie.

… een overzicht van mogelijke kosten en baten helpt

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van overzichtstabellen om de meerkosten en -baten van de pilots ten opzichte van een basisvariant zoveel als mogelijk kwantitatief in beeld te kunnen brengen. Zie de bijlage. Daarnaast hebben we de nodige aannames moeten maken om zoveel als mogelijk tot schattingen van bedragen te komen.

Tabel 6.1 bevat een overzicht van de posten waaraan men moet denken als het gaat om het inventariseren van de kosten en baten. Dit overzicht en de tabellen in de bijlage kunnen in toekomstige kosten-baten analyses van pilots als hulpmiddel gebruikt worden. Daarbij worden idealiter – zoals in onderhavig onderzoek - meerdere functionarissen betrokken die vanuit verschillende invalshoeken zicht hebben op de pilot, omdat niet iedereen goed zicht heeft op alle onderscheiden kosten- en batenposten

Tabel 6.1 Overzicht van de geschatte extra kosten en extra baten voor pilot … bij … t.o.v. de basisvariant

Meerkosten	Schatting, in euro per trainee	Meer-baten	Schatting, zoveel mogelijk in euro per trainee
Beloning instromer tegen all-in salariskosten		Subsidie	
Opleidingskosten		Hogere instroom van nieuw personeel	
Wervings- en selectiekosten		Aanboren nieuwe doelgroep als personeelsleden	
Begeleiding op de werkvloer		Minder kosten voor externe inhuur	
Andere vorm van interne begeleiding		Minder werkdruk en ziekteverzuim, meer tevreden collega's, lager verloop	
Externe begeleiding (inhuur)		Langer werken bij, en meer doorstroom	
Overige kosten		Toename van de kwaliteit van de opleiding van alle instromers	
Totaal		*Totaal*	

De kosten per deelnemer bedragen naar schatting tussen de 14.000-23.000 euro

De instroom van personeel uit nieuwe doelgroepen kost het nodige aan extra opleiding en begeleiding. De bestudeerde cases laten zien dat gedacht moet worden aan 14.000-23.000 euro per deelnemer. Het betreft schattingen op basis van verkregen informatie en diverse aannames maar het bedrag per deelnemer kan gezien worden als een redelijke indicatie van de bedragen waaraan men moet denken bij extra begeleiding van instromers uit nieuwe doelgroepen. Bij nieuwe pilots moet dus rekening gehouden worden met deze orde van grootte van kosten per deelnemer bij extra begeleiding van instromers in de zorg.

De beloning van deelnemers en begeleiding door de zorginstelling kosten het meest

De grootste kostenposten betreffen de beloning (salariskosten) van de deelnemers aan de pilot en de begeleidingskosten binnen de zorginstelling. Externe kosten liggen in de meeste beschouwde cases een stuk lager, behalve als gekozen wordt voor particuliere opleiders.

Meest zichtbare baten zijn subsidie en minder externe inhuur; deze baten bedragen op termijn per deelnemer naar schatting tussen de 10.000-27.500 euro

Of de extra gemaakte kosten tegen de extra verkregen baten opwegen wordt met name bepaald door of er subsidie verkregen wordt, en/of dat de pilot concreet leidt tot minder externe inhuur van tijdelijk personeel. Voor twee van de vier beschouwde pilots is subsidie aangevraagd; voor één pilot is subsidie verkregen ter grootte van circa 14.500 euro per deelnemer. En bij drie van de vier cases werd er een aantoonbare relatie tussen de extra instroom en op termijn mindere externe inhuur aangegeven: de baten daarvan variëren van circa 1.900 euro tot maar liefst circa 27.500 euro. In totaal worden de baten van de verkregen subsidie en/of op termijn minder externe inhuur in de beschouwde cases geschat op bedragen tussen de 10.000-27.500 euro.

Andere baten zijn lastig meetbaar, wel blijven medewerkers naar verwachting langer bij de zorginstelling werken

Andere baten zoals minder werkdruk, minder ziekteverzuim en meer tevredenheid bij de teams op de werkvloer zijn meer kwalitatief van karakter en vooralsnog niet tot nauwelijks aan te tonen. Dit komt ook omdat de aantallen deelnemers en vervolgens instromers vanuit de pilots relatief lage aantallen betreffen in relatie tot de totale aantallen instroom. Wel verwachten de zorginstellingen dat de medewerkers vanuit de pilots langer bij hen zullen blijven werken dan de gebruikelijke instromers.

Betreffende zorginstellingen krijgen imago van sociale werkgever

De kost van de diverse initiatieven gaan dus duidelijk voor de baat uit. De meeste zorginstellingen dienen met de extra begeleidingstrajecten van instromers echter ook een hoger doel: zij stellen zich op als een sociale werkgever die ook minder voor de hand liggende doelgroepen een kans in de zorg geven, en daarmee een maatschappelijke functie op de arbeidsmarkt hebben en naar verwachting een goed imago hebben bij toekomstige personeelswerving.

BIJLAGE: GEHANTEERD OVERZICHT MET KOSTEN EN BATEN

Tabel B.1 Meer- of minderkosten van de pilot t.o.v. de basisvariant, uitgesplitst naar kostensoort

LET OP HET GAAT STEEDS OM DE MEER/MINDERE KOSTEN T.O.V. DE BASISVARIANT

VUL IN PRINCIPE ALLEEN DE LICHTBLAUWE VELDEN IN

kostensoort	Salarislasten *per deelnemer*	Out of pocket kosten *per deelnemer*	Aantal bestede uren door begeleiding *per deelnemer*	Tegen welk gemiddeld fulltime CAO-loon van de begeleiding per maand of jaar
Beloning instromer volgens de CAO incl. werkgeverslasten, eindejaarsuitkering e.d.				
Opleidingskosten: vergoeding opleidingsinstituut, administratie, materiaal, examens				
Wervings- en selectiekosten (incl. eventuele advertentiekosten)				
Begeleiding op de werkvloer van de zorginstelling				
Andere vorm van interne begeleiding of ondersteuning door de zorginstelling				
Externe begeleiding (externe inhuur)				
Overig te weten:				

Tabel B.2 Meer- of mindere baten van de pilot t.o.v. de basisvariant, uitgesplitst naar batensoort

LET OP HET GAAT STEEDS OM DE MEER/MINDERE BATEN T.O.V. DE BASISVARIANT

VUL IN PRINCIPE ALLEEN DE LICHTBLAUWE VELDEN IN

Batensoort	Kwalitatieve indruk	Bedrag in euro *per deelnemer*	Kwantitatieve indicator (waar aan af te meten?)
Subsidie			
Hogere instroom van nieuwe personeel			
Minder kosten voor externe inhuur van tijdelijk personeel			
Minder ziekteverzuim door minder werkdruk in het team			
Meer tevreden werkbegeleiders en teamleden door minder werkdruk			
Lager personeelsverloop in het team			
Instromers blijven langer werken in de betreffende zorginstelling			
Doorstroom naar een hoger niveau			
Aanboren van nieuwe doelgroepen als personeelsleden			
Toename van de kwaliteit van de opleiding van *alle* instromers			
Overig, te weten:			

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de deRotterdamseZorg.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal in dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV.

Dit rapport is een uitgave van SEOR BV, Marconistraat 16, 3029 AK Rotterdam.

www.seor.nl