

Aanleiding

Momenteel ervaren we grote tekorten op de arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn. Primair zal de focus bij werkgevers liggen op het werven van nieuwe medewerkers. Het vergroten van instroom wordt al gauw gezien als dé oplossing. Ondertussen zijn en blijven de huidige medewerkers het belangrijkste kapitaal van een organisatie. Structureel aandacht besteden aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers is dan ook een must; de huidige medewerkers zijn een constante waarde voor het waarborgen van kwalitatief hoogwaardige zorg en dienstverlening voor iedereen, nu en in de toekomst. Dat maakt de inzet op behoud een essentieel onderdeel van een integrale aanpak voor het oplossen van de tekorten.

Met de verhoogde pensioenleeftijd moeten we steeds langer doorwerken. Daarnaast is het werk in Zorg en Welzijn continu aan verandering onderhevig. Werkgevers vragen van medewerkers om hier zowel fysiek als mentaal en sociaal op in te spelen. Tegelijkertijd geeft dit werkgevers de verantwoordelijkheid om te zorgen voor het behoud van hun medewerkers en vergroten van hun inzetbaarheid. Opdat deze gedurende hun hele loopbaan gezond en met plezier toegevoegde waarde kunnen leveren aan het arbeidsproces. Voor een goed begrip van de term duurzame inzetbaarheid in deze context volgt eerst een toelichting op de gehanteerde definitie.

Definitie duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een multidimensionaal concept en er bestaan veel verschillende modellen voor. De meest gangbare definitie is die vanuit de Sociaal Economische Raad, welke wordt aangehouden sinds 2016. Hier bestaat duurzame inzetbaarheid uit werkvermogen, vitaliteit en employability. Een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid (Bron: Kijk op Duurzame Inzetbaarheid, 2016) moet zich richten op:

1) Behoud en versterking van het fysieke en mentale werkvermogen van individuen

Dit vraagt om het proactief bewaken van de gezondheid (en werk-privébalans) van individuen op korte en lange termijn.

2) Behoud en versterking van de vitaliteit

Dit onderstreept het belang van het blijvend motiveren van individuen om hun arbeidsgeluk tot de pensioengerechtigde leeftijd te optimaliseren.

3) Behoud en versterking van het loopbaanpotentieel

Dit impliceert het continu of "routinematig" investeren in vakkennis en vaardigheden van individuen, rekening houdend met de veranderende en onvoorspelbare marktvaart naar arbeid en competenties.

Om duurzame inzetbaarheid een integrale plek te geven binnen de organisatie zijn de werkgever en de medewerker aangewezen ondernemers. Echter, het realiseren van duurzame inzetbaarheid is een complexe collectieve verantwoordelijkheid van vele stakeholders (Bron: Een leven lang inzetbaar, A. de Lange & B. van der Heijden, 2015) en vraagt om een aanpak op zowel macro, meso als micro niveau.

WZW, Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn in Gelderland

Als regionale werkgeversvereniging voor Zorg, Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang vertegenwoordigt WZW van bijna honderd aangesloten zorg- en welzijnsorganisaties de belangen op de Gelderse arbeidsmarkt. Zij ziet het als haar taak om landelijke ontwikkelingen tijdig te vertalen naar gevolgen voor de regionale arbeidsmarkt, en andersom om regionale vraagstukken landelijk te agenderen. De vereniging biedt een sterk netwerk en brede dienstverlening. Kennisdeling en samenwerking van Zorg en Welzijn wordt gestimuleerd en gefaciliteerd vanuit bestuurlijk draagvlak in innovatieve projecten en programma's. Samen met leden en andere stakeholders, zoals onderwijs en overheid, werkt zij daarmee aan het creëren van een evenwichtige, regionale arbeidsmarkt.

Healthy Healthcare

Instroom, doorstroom en uitstroom zijn de leidende thema's voor WZW. Met haar programma Duurzame Inzetbaarheid, dat daaronder valt, heeft WZW de ambitie om in 2021 gerealiseerd te hebben dat al haar leden een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid voeren dat bijdraagt aan een healthy healthcare.

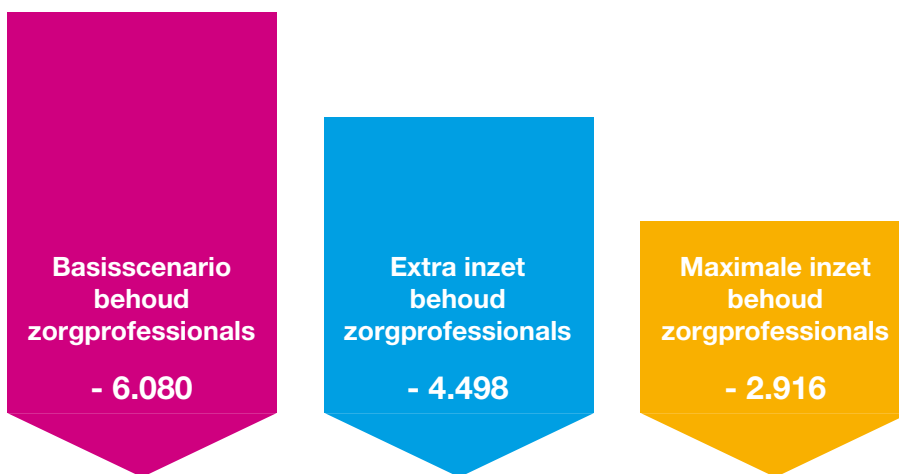
Vrij vertaald is het idee van healthy healthcare: Gezonde zorg leveren door gezonde medewerkers in gezonde organisaties. WZW zet daarmee in op goed werknemerschap en het vanuit goed werkgeverschap bieden van ruimte aan medewerkers om zichzelf te ontwikkelen. Daarmee worden zij in staat gesteld om goede kwaliteit van zorg en dienstverlening te geven. We hebben echter ook te maken met steeds meer oudere medewerkers, een toenemende werkdruk, hoog verzuim en groeiende tekorten (Bron: AZW info, 2018). Juist met alle uitdagingen die voor ons liggen, is het belangrijk om een regio en een regionale arbeidsmarkt te realiseren waarbij healthy healthcare algemeen goed is.

Arbeidsmarkt in beeld

Uit de analyse van de arbeidsmarktgegevens van de regio WZW blijkt dat het inzetten op behoud van medewerkers van grote invloed is op het terugdringen van de tekorten. Figuur 1 laat zien dat door extra inzet op behoud in 2021 bijna 1.600 minder tekorten zijn dan bij het basisscenario. Wanneer we de uitstroom maximaal verminderen kunnen de tekorten zelfs halveren. Zowel het landelijk actieprogramma Werken in de Zorg (VWS, 2018) als het regionale en zorgbrede actieprogramma tekorten *Waard om voor te Werken!* (WZW, 2017) tonen dat permanente ontwikkeling en jobcarving essentiële speerpunten zijn.

Een groter bewustzijn creëren voor duurzame inzetbaarheid is dus niet enkel omdat we vanuit goed werkgeverschap tevreden medewerkers willen, maar vooral ook omdat we zien dat het effect hiervan op de arbeidsmarkt groot is. Niet alleen inzet op curatie, maar inzet op amplitie en preventie is hierbij essentieel.

Scenario's tekorten 2021



Figuur 1. Prognosecijfers tekorten (Bron: Landelijk onderzoeksprogramma Zorg en Welzijn AZW)

Samenwerking met lectoraat HRM van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

WZW heeft sinds 2010 een intensieve en succesvolle samenwerking opgebouwd met het lectoraat HRM van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen onder leiding van Dr. Annet de Lange. Deze samenwerking heeft vorm gekregen in een drie-eenheid (zie figuur 2).



Figuur 2. Drie-eenheid tussen onderwijs, onderzoek en praktijk, WZW en lectoraat HRM.

Actie op drie niveaus

WZW acteert in de regio met verschillende stakeholders om duurzame inzetbaarheid een integrale plek te geven binnen de organisaties. De werkgeversvereniging is daarbij actief op macro, meso en micro niveau. Op elk niveau worden verschillende activiteiten ingezet vanuit de drie-eenheid, die samen een beroep doen op alle stakeholders in het speelveld: van overheid en werkgever tot leidinggevende en individuele medewerker.

Macro

Op macro niveau staat arbeidsmarktbeleid centraal. Hierbij zijn met name overheid en semi-overheid gesprekspartners voor WZW. Dat komt tot uiting in:

- **Samenwerking landelijk onderzoeksprogramma Zorg en Welzijn om een eenduidig arbeidsmarktbeeld te geven, ook als het gaat om duurzame inzetbaarheid.**
 - In 2018 wordt onderzocht waarom medewerkers de sector Zorg en Welzijn verlaten.
- **Samenwerking andere werkgeversverenigingen Zorg en Welzijn voor landelijke dekking en uitwisseling van kennis en expertise.**
 - In 2017 is gezamenlijk en met landelijke dekking een digitaal kennisplatform Duurzame Inzetbaarheid ontwikkeld: www.blijfinzetbaar.nl
- **Het Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie, waarin WZW participeert. Hier worden innovatieve experimenten vanuit de intersectorale arbeidsmarkt met een kennisfunctie (ontwikkel-, innovatie- en onderzoeksfunctie) gecombineerd. Het centrum is een samenwerking tussen WZW, HAN, Reflect (Universiteit Tilburg), SBI Formaat, AAVN en VNO-NCW Midden.**
 - Onderzoek en kennisdeling naar goed werkgeverschap en goed werknemerschap.
- **NKDI (Nederlands Kennisnetwerk Duurzame Inzetbaarheid) beoogt met kennis uit onderzoek en praktijk kennisuitwisseling te stimuleren over het thema duurzame inzetbaarheid. Het NKDI wil daarmee gericht beleidsadvies geven aan overheid, werkgevers en werknemers en zo maatschappelijk draagvlak voor duurzame inzetbaarheid van alle werkenden verkrijgen. Het NKDI is gehuisvest bij het lectoraat HRM van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen.**
 - Meerdere keren per jaar NKDI congres met verschillende thema's.

Meso

Op meso niveau staan de werkgever en het HR-beleid centraal. WZW werkt hierin met haar leden samen op het beleidsthema duurzame inzetbaarheid. Daarbij staat preventie voorop, maar wordt uiteraard ook ingezet op amplitie en curatie.

- **Bijscholing HR**

- Masterclass Duurzame Inzetbaarheid is een 3,5 daagse gecertificeerde masterclass met businesscases duurzame inzetbaarheid als resultaat.
- WZW en het lectoraat HRM faciliteren dat het Netwerk HR twee keer per jaar samenkomt.

- **Instrumenten**

- KOBA (kosten/baten) tool aangeboden door AON ontwikkeld in samenwerking met TNO.
- DI spel aangeboden en ontwikkeld door lectoraat HRM van HAN.
- e-Health checklist om een beeld te vormen van de e-health producten die een werkgever kan inzetten.
- Overige tools zijn te vinden op www.blijfinzetbaar.nl

- **Verzuim**

- Leernetwerk Verzuim komt twee keer per jaar samen om op tactisch niveau best practices te delen en hiermee methoden voor het terugdringen van ziekteverzuim in de eigen organisatie verder te implementeren.
- Helpdesk Verzuim is een samenwerkingsverband van WZW met Vitaal Verder om leden kosteloos te ondersteunen bij lastige casuïstiek rondom verzuim.

- **Wetenschappelijk en praktijk onderzoek**

- Themapapporten zijn het resultaat van onderzoeken naar aspecten van Duurzame Inzetbaarheid bij leden van WZW.

- **Discrepantie HR en bestuurders verkleinen**

- Door persoonlijke gesprekken vanuit dit position paper draagt WZW bij aan samenwerking tussen HR en bestuur, zodat er middelen (tijd, geld en ondersteuning) worden vrijgemaakt om een visie en beleid op duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen.

Micro

Op micro niveau staan medewerkers en leidinggevenden centraal. Dit onderdeel richt zich op leiderschap en zelfleiderschap. Behoud, zelfregie en vergroten van regelmogelijkheden van medewerkers zijn sleutelwoorden.

- **Zelfregie bevorderen**

- WZW Zelfregie app is ontwikkeld in samenwerking met het lectoraat HRM van HAN om de medewerker op een laagdrempelige manier inzicht te geven in hoe het staat met de eigen duurzame inzetbaarheid.

- **Regelmogelijkheden vergroten**

- Gezond & Zeker is een landelijk initiatief met vertaling naar de regio. Hierin worden workshops aangeboden met name op het gebied van het verlagen van fysieke en mentale belasting.

- **Preventie en curatie**

- WZW Zorgverzekering is ontwikkeld in samenwerking met AON. De WZW Zorgverzekering heeft als doel de zorg- en welzijnsmedewerkers te ontzorgen en te verzekeren van goede zorg.

Winst van integrale aanpak

De integrale aanpak op macro, meso en micro niveau vanuit de drie-eenheid werkt. We zien de kracht van (multi-stakeholder) samenwerking op duurzame inzetbaarheid, samenwerking loont! Er wordt in co-creatie veel geïnitieerd, geparticipeerd en gedeeld. Dit heeft zich inmiddels vertaald naar winst voor leden van WZW op verschillende vlakken:

1. Zorg- en welzijnsorganisaties aangesloten bij WZW worden dankzij deze samenwerking continu op de hoogte gesteld van de laatste wetenschappelijke inzichten. Doordat deze toepasbaar zijn gemaakt voor de praktijk kunnen organisaties hier zelf direct handen en voeten aan geven.
2. Leden worden daarnaast gemonitord via onderzoeken, zij kunnen zelf actief samenwerking opzoeken en worden uitgedaagd om in fieldlabs te experimenteren.
3. Leden worden geactiveerd en ondersteund om duurzame inzetbaarheid een integrale plek te geven binnen de organisatie, hen wordt daarbij bijscholing op diverse thema's aangeboden en zij krijgen toegang tot instrumenten ten behoeve van hun eigen duurzame inzetbaarheidsbeleid.

Doelstelling voor 2021

Er zijn mooie stappen gezet om duurzame inzetbaarheid structureel te integreren binnen zorg- en welzijnsorganisaties in Gelderland. Maar niet elke organisatie is hetzelfde, en ook op duurzame inzetbaarheid is de ene organisatie verder dan de ander. We zijn er dus nog niet. WZW streeft naar een regio waarbij werkgevers in Zorg en Welzijn een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid hebben, waarmee zij bijdragen aan een healthy healthcare. Vanuit de overtuiging dat de intensieve samenwerking met de HAN en uitgezette aanpak op de drie niveaus daartoe renderen, zal WZW - in continue afstemming met haar leden - het programma duurzame inzetbaarheid dan ook voortzetten en waar nodig verstevigen. Op basis van de laatste inzichten uit onderzoek die aangeven dat inzet op duurzame inzetbaarheid de tekorten substantieel kan terugdringen, zal WZW daarnaast beleid en projecten stimuleren bij individuele leden en bij leden in gezamenlijkheid. Van denken naar doen, met de daad- en realisatiekracht die typerend zijn voor WZW.

Conclusie

Als we geen actie ondernemen dan is er in 2021 een tekort aan 100.000 zorgprofessionals in Nederland. Alleen meer opleiden kan de knelpunten rondom de tekorten niet wegnemen. De impact van duurzame inzetbaarheid op behoud van medewerkers is juist groot. De huidige arbeidsmarktontwikkelingen vragen dan ook dringend om nu extra in te zetten op het vergroten van het werkvermogen, vitaliteit en employability van zorgprofessionals in onze regio. Samen zorgen we voor een gezonde, regionale arbeidsmarkt om de beste zorg en dienstverlening te kunnen blijven bieden!

Colofon

Dit position paper is een uitgave van WZW, Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn.
Auteurs: Tjerry Verhoeven en Pieter van Heijst
April 2018
www.wzw.nl

Heeft u vragen naar aanleiding van dit position paper of wilt u meer informatie, dan kunt u contact opnemen met WZW via info@wzw.nl.