



## Uitstroom zorgmedewerkers: sluit de achterdeur!

Artikel

Dat de zorgsector te maken heeft met een problematische arbeidsmarkt en dat de situatie alarmerend is, is bekend en breed uitgemeten. Om ook in de toekomst goede zorg te kunnen bieden, zijn voldoende toegeruste medewerkers essentieel.

**Berenschot**

Om dit doel te bereiken, heeft de minister in maart 2018 het actieprogramma Werken in de Zorg<sup>1</sup> opgestart. Dit programma kent drie actielijnen, gericht op meer instroom, beter leren en ontwikkelen, en behoud van medewerkers. De ambitie is het tekort terug te brengen tot (dicht bij) nul. Een onafhankelijke commissie Werken in de Zorg monitort periodiek de voortgang van het actieprogramma in alle regio's.

Eind 2018 bracht deze commissie haar voortgangsrapport naar buiten<sup>2</sup>. Hieruit blijkt dat het aantal openstaande vacatures in het tweede kwartaal van 2018 met 31.100 het hoogste aantal is binnen zorg & welzijn in de afgelopen twintig jaar. Wanneer de sector en organisaties niets extra's of anders doen, dreigt een aanzienlijk tekort van 100.000 à 125.000 medewerkers. Toch concludeert minister De Jonge in de Kamerbrief<sup>3</sup> dat overal de noodzaak tot regionale samenwerking wordt gevoeld en dat in alle regio's veel acties worden ingezet. Er is echter nog ruimte voor verbetering.

De focus van de regio's blijkt met name te liggen op het vergroten van instroom (actielijn 1), daarop worden zichtbare resultaten geboekt. Ook is er aandacht voor beter leren in de zorg (actielijn 2), zij het op kleine schaal. Met name bij anders werken in de zorg (actielijn 3) blijft de gewenste ontwikkeling uit. De commissie concludeert dat zorgorganisaties nog te weinig aandacht hebben voor het behouden van medewerkers. Dit onder vermelding van het feit dat in 2017 één op de vijf werknemers in zorg & welzijn vertrok bij zijn of haar werkgever. En maar liefst 8,1% verliet zelfs de sector. De uitstroom is dermate hoog dat het risico groot is dat de inspanningen om nieuwe medewerkers binnen te halen in de zorg merendeels teniet worden gedaan. En dat daarmee de tekorten niet zullen dalen, maar aanzienlijk zullen stijgen – meer dan nu wordt ingeschat.

### Oorzaken onvoorziene uitstroom

De commissie constateert dat binnen de regio's het accent meer moet komen te liggen op het behouden van medewerkers. Het is aan zorgorganisaties zelf om hier meer op te focussen. Alleen is de vraag waarop zij zich het beste kunt richten: de voorziene of onvoorziene uitstroom.

- *Voorziene uitstroom.* Dit gebeurt wanneer medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Hierop kan een organisatie anticiperen door de cijfers in de gaten te houden. Uit de Benchmark Care van Berenschot blijkt bijvoorbeeld dat circa 12% van de medewerkers in de langdurige zorg de komende vijf jaar door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd uitstroomt. Zorg voor de eigen organisatie dus voor goede strategische personeelsplanning om niet verrast te worden.
- *Onvoorziene uitstroom.* Mensen houden het werk niet vol (mensen *kunnen* niet doorwerken in de zorg) of vinden het werk niet meer leuk (mensen *willen* niet doorwerken in de zorg).

De voornaamste oorzaken van onvoorziene uitstroom luiden als volgt:

- *Te hoge werkdruk.* Door het personeelstekort hebben organisaties in de langdurige zorg bijvoorbeeld gemiddeld 2,7% van hun formatie aan vacatures open staan (Benchmark Care 2018). Mede hierdoor wordt er een groter beroep gedaan op de huidige medewerkers. Zorgprofessionals geven aan dat zij dagelijks last hebben van die tekorten, dat ze meer diensten draaien en dat het personeelstekort hun gezondheid beïnvloedt.<sup>4</sup> Uit de Werknemersenquête 2017<sup>5</sup> blijkt dat 80% van de medewerkers hierdoor een stijgende werkdruk ervaart; bijna de helft van de werknemers vindt de werkdruk te hoog. Dit gaat ten koste van de aandacht voor de cliënt, hun drijfveer om in de zorg te werken. Mede door de hogere werkdruk neemt ook het verzuim toe, waardoor de werkdruk verder oploopt. Zo ontstaat een negatieve spiraal.

---

<sup>1</sup> [Actieprogramma Werken in de Zorg \(maart 2018\).](#)

<sup>2</sup> [Rapportage commissie Werken in de Zorg \(december 2018\).](#)

<sup>3</sup> [Kamerbrief over rapportage commissie Werken in de Zorg \(december 2018\).](#)

<sup>4</sup> [Personeelstekorten in de zorg \(V&VN, oktober 2017\).](#)

<sup>5</sup> Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn (2017).

- *Te veel administratieve taken.* Zorgprofessionals in de langdurige zorg geven aan 31% van hun werktijd te besteden aan administratieve taken, terwijl zij 17% acceptabel vinden. Dit blijkt uit een meerjarig onderzoek van Berenschot, waaraan de afgelopen drie jaar 5.700 zorgprofessionals deelnamen. Dit verschil (14%) zou bijna € 2,5 miljard, oftewel 50.000 voltijdbanen kunnen opleveren. Bovendien betekent die 31% een toename ten opzichte van twee jaar geleden (toen 25%). En dat terwijl juist het verminderen van de administratieve lasten al enige jaren op de agenda staat en hiertoe tal van initiatieven zijn genomen. Het gewenste effect is dus nog niet bereikt. Tevens geeft 90% aan de administratieve taken als belastend tot zeer belastend te ervaren en als een belangrijke reden om de sector te verlaten.
- *Te weinig tijd voor professionele ontwikkeling.* Cliënten vertonen vaker complexer of onbegrepen gedrag en/of hebben zwaardere lichamelijke problemen of er is sprake van multimorbiditeit. Tevens neemt het aantal crisissituaties toe. Hierdoor is het werk zwaarder geworden en dit zal alleen maar verder toenemen. Medewerkers hebben nu veelal (te) weinig tijd om hun vaardigheden te ontwikkelen om aan de vraag en strengere kwaliteitseisen te kunnen voldoen. Meer tijd en geld om kennis bij te houden en te vergroten, wordt heel belangrijk geacht voor het behoud van professionals en is cruciaal om de kwaliteit van zorg op peil te houden.<sup>6</sup>
- *Onvoldoende aandacht en erkenning vanuit leidinggevendenden.* De afgelopen jaren is het aandeel leidinggevendenden in het primaire proces in de langdurige zorg met zo'n 20% afgenomen (bron: Benchmark Care). Daarmee hebben leidinggevendenden een grotere *span of attention* gekregen en is de aandacht en erkenning voor medewerkers logischerwijs afgenomen. Zorgprofessionals geven dan ook aan meer erkenning te willen krijgen van leidinggevendenden.<sup>7</sup> Minder aandacht en erkenning kan een negatief effect hebben op de onvoorziene uitstroom. De toegevoegde waarde van managers sneeuwt nog te vaak onder in de discussie over de kosten. Vorig jaar zagen we wel steeds meer organisaties de span of attention van het zorgmanagement verkleinen om medewerkers de benodigde aandacht te kunnen geven (mede om hen te behouden voor de organisatie).
- *Overige factoren.* Volgens de commissie spelen verder een slechte werksfeer, onvoldoende professionele trots, niet zelfstandig kunnen werken en onvoldoende flexibiliteit een rol. Uit onderzoek van Berenschot<sup>8</sup> blijkt tot slot dat zorgprofessionals hun huidige salaris te laag vinden. Dit gaat vooral meewegen als het werkplezier afneemt.

Er is dus een veelvoud aan factoren waarom medewerkers het plezier in het werk verliezen en een deel van hen de sector verlaat. Werkgevers lijken echter niet te weten hoe ze met dit probleem moeten omgaan en hoe ze deze negatieve spiraal kunnen ombuigen.

### **(Meer) prioriteit en aandacht**

Het behouden van medewerkers is onderdeel van goed werkgeverschap. Medewerkers vormen de belangrijkste *asset* van de organisatie. Een belangrijke reden die het behouden medewerkers bemoeilijkt, is de veelheid aan uitdagingen waar zorgorganisaties voor staan. Dat vraagt om maatwerk. Om professionals te behouden, is het tevens noodzakelijk om het werk leuk en uitvoerbaar te houden.

Hierna volgen vier kritische succesfactoren om medewerkers te kunnen behouden.

1. *Meer bewustzijn bij bestuur en hoger management.* Dit betekent dat behoud van medewerkers op de agenda van de raad van bestuur staat en dat de organisatie dit ziet als essentieel voor het behalen van de strategische doelstellingen. Dit is de basis om de bewustwording binnen de organisatie te vergroten en actie op dit thema te stimuleren en te vergroten.

<sup>6</sup> Aan het werk voor een betere arbeidsmarkt in de zorg, in opdracht van V&VN (2018).

<sup>7</sup> Aan het werk voor een betere arbeidsmarkt in de zorg, in opdracht van V&VN (2018).

<sup>8</sup> Aan het werk voor een betere arbeidsmarkt in de zorg, in opdracht van V&VN (2018).

2. *Verder professionaliseren van de HR-functie.* HR neemt een strategische positie in om het behoud handen en voeten te geven binnen de organisatie. Dit door stakeholders en belangen met elkaar te verbinden. HR is in staat behoud en inzetbaarheid van medewerkers te verbinden aan de strategische doelstellingen én om concrete acties op te pakken. Dit vraagt een kritische blik op de capaciteit in omvang en kwaliteit van de huidige HR-medewerkers binnen de organisatie.
3. *Leidinggevenden weten medewerkers te stimuleren en te faciliteren.* Dit betekent dat leidinggevenden een passende span of attention hebben om hun medewerkers aandacht en ondersteuning op maat te kunnen bieden. Zij staan aan de basis voor het creëren van een cultuur waarin het gesprek aangaan over iemands loopbaan heel normaal is.
4. *Meer eigenaarschap en proactief gedrag bij medewerkers.* Leuk werk en het volhouden tot aan het pensioen zijn een verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer. Overstappen naar een andere werkgever is lang niet altijd de oplossing: in andere sectoren is eveneens sprake van krapte en werkdruk. Ook een hoger salaris is lang niet altijd zaligmakend, zeker niet op de lange termijn. Leuk werk krijgt een medewerker door ook zelf te investeren in de werksfeer en de eigen ontwikkeling. Een werkgever dient hier de ruimte voor te bieden en proactief gedrag aan te moedigen. Het is zaak om medewerkers ook zelf te laten nadenken over hun toekomst zodat ze een eventuele mismatch tijdig signaleren. Ga hiervoor in gesprek met medewerkers en bied hun uitdagende middelen en opleidingen.

## Succesvol medewerkers behouden

Zorgorganisaties kunnen zelf veel doen om hun medewerkers te behouden. Hierna volgen enkele concrete tips:

- Train en coach leidinggevenden om het juiste gesprek te voeren met professionals over hun behoeften, wensen en ambities.
- Voer regelmatig loopbaangesprekken met medewerkers. Geef hun aandacht en zet samen een pad uit dat past bij de leeftijd, wensen en ambities van de medewerker.
- Zorg voor een breed (scholings)aanbod en bied ondersteuning op maat.
- Breng in beeld wat medewerkers allemaal kunnen doen om het werk leuk en haalbaar te houden. Geef hun hierbij voldoende ruimte om ideeën in de praktijk te brengen en deel goede voorbeelden.
- Toon als leidinggevenden voorbeeldgedrag. Breng wat u van professionals vraagt zelf in praktijk. Denk aan het bewaken van de balans werk-privé, het volgen van een opleiding en het geven van een compliment.
- Maak knelpunten bespreekbaar op individueel en teamniveau en luister naar tips en ideeën van professionals.
- Zet in op slimmer werken en kijk bijvoorbeeld hoe u administratieve lasten kunt verminderen. Bijvoorbeeld door de huidige belasting te meten en verbeterpunten in samenspraak met teams op te pakken.
- Organiseer regelmatig leuke dingen voor de medewerkers. Peil hun behoeften en biedt ruimte voor eigen initiatief.

## Conclusie

Bij het realiseren van een goede bezetting in de zorg ligt de focus nu te veel op het bevorderen van instroom. Als er niet meer aandacht komt voor het sluiten van de achterdeur, lopen de tekorten in de zorg de komende jaren nog verder op. Geef het behoud van medewerkers dus prioriteit, beginnend bij de raad van bestuur. En besteed (meer) aandacht aan leiderschap, cultuur en het samen met professionals creëren van leuk werk.

**Auteurs: Emma Zwaveling, Francel Vos en Simon Heesbeen (alle werkzaam als adviseur bij Berenschot).**





## Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

### **Berenschot Groep B.V.**

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht  
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht  
030 2 916 916  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)  
[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)