



# Preventieplan voor zorgmedewerkers

## ***In vier jaar een kwart minder uitval en uitstroom van zorgmedewerkers***

*De zorg loopt over: een toenemende zorgvraag en een krappe arbeidsmarkt zet de sector op scherp. Er zijn vele oproepen ter verbetering van de zorg gedaan, vele studies verricht en nog meer initiatieven ondernomen. Er is applaus gegeven. En toch loopt het verzuim en de uitstroom al jaren op. Dit jaar constateerden we een toename van het verzuim met bijna 9% in 1 jaar<sup>1</sup>, een hoog ongewenst verloop (39% binnen twee jaar<sup>2</sup>), driekwart van het personeel kwam in aanraking met agressie en ongewenst gedrag op de werkvloer<sup>3</sup> en er is een afnemend werkplezier. De som draagt bij aan krapte en werkdruk waardoor de toegang en beschikbaarheid van zorg onder druk komt. Dat moet en kan anders.*

*Wij gaan voor een kwart minder uitval en uitstroom in vier jaar. Dat levert naast werkplezier in potentie ruim 11.000 extra handen op voor de zorg en een besparing van 1 miljard euro.*

### **Omslag is nu noodzakelijk**

De zorgmedewerkers en zorgwerkgevers verdienen onze steun en waardering. Zonder hen geen zorg. Stichting IZZ, coöperatie PGGM en Stichting FWG zien het als hun maatschappelijke opdracht om het verzuim en de uitstroom te verlagen. Daartoe initiëren we dit preventieplan dat wordt ondersteund door diverse stakeholders waaronder Vernet en PGGM&CO. In dit preventieplan staat het behoud van de zorgmedewerker centraal en leggen wij nadrukkelijk de verbinding naar andere initiatieven zodat we de krachten bundelen en met elkaar in actie komen. Cruciaal voor een preventie- of herstelplan dat werkt.

### **Antwoord op recente oproepen**

Dit preventieplan is een antwoord op de recente ideeën voor een Nationaal herstelplan voor de Zorg, een Deltaplan voor de Zorg en een Schadefonds voor de Zorg – en is daarin eenvoudig in te passen. Want het biedt een concrete, beproefde, gedragen en direct toepasbare aanpak voor de zorgmedewerkers zelf en, daarmee, een uitwerking van een fundamenteel onderdeel van een Deltaplan of Herstelplan. We staan voor een landelijke aanpak met aandacht en ruimte voor regionaal maatwerk, waaraan iedere partij een concrete bijdrage levert.

### **Steun**

**Wij vragen u mede namens ondergetekenden om dit plan te steunen en om deel uit te maken van de coalitie Preventieplan voor zorgmedewerkers. Zo kunnen we de komende vier jaar de krachten bundelen voor een kwart minder uitval en een kwart minder onnodige uitstroom van zorgmedewerkers.**

<sup>1</sup> Vernet, *Verzuim ontwikkeling zorgsector (verzuim in %)*, april 2021. [www.vernet.nl](http://www.vernet.nl)

<sup>2</sup> Utrecht Zorg, *Alarmerend personeelsverloop: werven met de achterdeur open*, december 2020.

<sup>3</sup> VWS en PGGM, *onderzoek naar agressie en geweld op de werkvloer*, april 2021.

## **Katalysator voor verbetering**

Stichting IZZ en coöperatie PGGM stellen hun kennis en data beschikbaar waardoor het mogelijk is om op organisatieniveau, regionaal, sectoraal en landelijk het verzuim en mobiliteit in kaart te brengen, handelingsopties te verkennen en met elkaar concreet resultaat te boeken. Stichting IZZ en de coöperatie PGGM werken reeds paritair en worden beide aangestuurd door de grootste sociale partners van de zorgsector. De uitwerking en uitvoering van dit preventieplan doen we in samenwerking met de sociale partners.

Met onder meer het continue arbeidsmarkt-model als startpunt (bijlage 1) worden analyses opgesteld en gedeeld met de verschillende zorgorganisaties. Zo ondersteunen wij een Raad van Bestuur bij het maken van een gericht, en op de organisatie afgestemd preventieplan. Daarnaast is het van belang dat de organisaties ook op regionaal niveau kijken naar deze problematiek. Juist door samenwerking is het mogelijk om échte stappen te zetten in verbetering. Organisaties kunnen bijvoorbeeld talent voor de zorgsector behouden met regionale loopbaanontwikkelingspaden tussen organisaties of gezamenlijke preventieactiviteiten zoals trainingen. Zo werken we aan *dubbele* preventie: door behoud van werknemers voor de werkgever en behoud van de werknemer voor de zorgsector met regionale organisatie.

Wij adviseren om op korte termijn in enkele regio's te starten, waarbij commitment en samenwerking van doorslaggevend belang zijn. Hieronder geven wij daartoe alvast een eerste voorzet (vanzelfsprekend nader te verkennen en te bepalen).

### **1. Werkgevers**

- Goed en consequent exit-onderzoek bij medewerkers om zo de specifieke vertrekredenen te achterhalen. Het delen van deze resultaten op regionaal niveau.
- Opstellen van een preventieplan per zorgorganisatie op basis van de inzichten in de specifieke mobiliteit en dit met een organisatie-specifiek reductiedoel.
- Het verbinden in de regio aan andere zorgorganisaties in het kader van deze problematiek, voor betere loopbaanontwikkeling voor medewerkers en gezamenlijke trainingen t.b.v. omgaan met en verminderen van werkdruk.

### **2. Werkgever- en werknemersorganisaties**

- Het opnemen van een vast preventiebudget per medewerker. Dit budget kunnen zij besteden aan trainingen en ondersteuning die ten goede komen aan de vitaliteit van de medewerker, in overleg met de werkgever.

### **3. Overheden (VWS/Sociale Zaken)**

- Investeer in een campagne voor bewustwording binnen de sector van de omvang van het vraagstuk en de rol die werkgevers daarin spelen.
- Het doorzetten en versterken van de middelen voor opleiding en ontwikkeling van medewerkers in de sector. We rekenen op een bedrag van 100 miljoen euro om dit proces te faciliteren.
- Compenseer gericht 50% van de kosten van het voornoemde preventiebudget in de OVA-regelingen zodat werkgevers en werknemers gefaciliteerd worden om hier afspraken over te maken.

### **4. Financiers (zorgverzekeraars, zorgkantoren, gemeenten, banken)**

- Maak het preventieplan onderdeel van de contractonderhandelingen, vraag van de zorgorganisaties inspanning en actie.
- Beloon actief zorgorganisaties die werk maken en resultaten boeken in het behouden van zorgmedewerkers.

## 5. Samenleving

- Een gezonde zorgsector is onze gezamenlijke verantwoordelijkheid. Van de samenleving vragen we allereerst waardering en respect voor de medewerkers in de zorg.

**Kortom: goede zorg vraagt om bundeling van gezond verstand, investering en daadkracht van ons allen. Met uw steun voor de uitvoering van het Preventieplan voor zorgmedewerkers, kunnen we vandaag nog van start en samen zorgen voor een gezonde zorgsector. Die niet alleen goed is voor de patiënt maar ook voor degene die de zorg verleent.**

### Vervolg

Om dit mogelijk te maken geven we - bij voorkeur met uw actieve steun en deelname - verder invulling aan de coalitie en zoeken wij verder commitment en medewerking van werknemersorganisaties en werkgeversorganisaties, omdat een aantal van ons al paritair werkt. Ook vragen wij commitment en steun van de overheid en relevante veldpartijen. Ten slotte sluiten wij graag aan bij een groter geheel, zoals het Nationaal Herstelplan voor de zorg en het Digitaal Deltaplan voor de Zorg, Schadefonds voor de zorg.

Stichting IZZ , Coöperatie PGGM, Stichting FWG  
Mede namens Vernet en PGGM&CO



## **Waarom een samenwerkingsverband**

De vraagstukken in de zorg op personeel terrein, zijn te groot om als organisatie aan te pakken. Wij vormen een coalitie, een samenwerkingsverband om versnippering tegen te gaan, krachten te bundelen en landelijk te kunnen werken in de verschillende zorgbranches. Onze organisaties brengen kennis en ervaring bij elkaar ten aanzien van data, advies, projectmanagement en interventies en weten hoe samen te werken met zorgorganisaties en hoe we gezamenlijk aan preventie op verschillende niveaus kunnen werken en medewerkers perspectief kunnen geven.

## **Waarom Stichting IZZ**

Stichting IZZ is ruim 40 jaar geleden opgericht door werkgevers en werknemers in de zorg. Het bestuur van Stichting IZZ bestaat uit vertegenwoordigers van aangesloten werkgevers- en werknemersorganisaties in de zorg: NVZ Vereniging Ziekenhuizen, GGZ Nederland, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, ActiZ, Jeugdzorg Nederland, FNV Zorg en Welzijn, CNV Zorg en Welzijn, NU'91 en de Federatie van Beroepsorganisaties in de Zorg. Aanvankelijk voor het uitvoeren van een ziektekostenregeling, maar de afgelopen 15 jaar is IZZ actief op 'gezondheidswinst' van zorgmedewerkers. IZZ doet dit door onderzoek, advies, dienstverlening, belangenbehartiging en interventies zowel op individueel als op organisatieniveau. IZZ richt zich uitsluitend op de interne arbeidsmarkt van zorgorganisaties en voert daarmee geen activiteiten uit op banenplannen en instroomprogramma's.

## **Waarom coöperatie PGGM**

Als uitvoerder van de pensioenverzekering, kent PGGM de zorgsector als geen ander. PGGM staat voor de uitvoering van een goede pensioenregeling, ook voor een vitale sector en wil hieraan een actieve bijdrage leveren. PGGM kan dit doen vanuit de know how van de sector, de kennis van arbeidsmobiliteit, het over de grenzen van zorgbranches denken, het analyseren en verrijken van data, en het samenwerken op werkgevers- en werknemersproposities teneinde de gezondheidswinst van mens en organisatie te verbeteren op sociaal, maatschappelijk, financieel, fysiek en mentaal perspectief.

## **Waarom PGGM&CO**

PGGM&CO is de ledenorganisatie van de coöperatie PGGM. Wij zijn een platform van, voor en door meer dan 760.000 leden uit de sector zorg en welzijn. Wij geloven dat fitte medewerkers de drijvende kracht zijn van een gezonde sector. Daarom richten wij ons als betrouwbare gids op fitte medewerkers door hen te gidsen naar voor hen passende oplossingen. Dat betekent voldoende aandacht voor hun mentale, fysieke en financiële fitheid. Dat doen we samen met werkgevers en sociale partners.

## **Waarom FWG**

Stichting FWG heeft als systeemhouder voor het FWG-functiewaarderingssysteem een unieke positie als kenniscentrum over het werken in de zorg. Deze kennis wordt up to date gehouden door doorlopend kwalitatief onderzoek naar trends en ontwikkelingen en door kwantitatieve analyse van gebruikersgegevens van FWG-systemen. De ontwikkelingen worden in de adviespraktijk vertaald naar de gevolgen voor werkprocessen, functies én mensen. Met de ideële Beweging van Werkplezier heeft Stichting FWG dit belangrijke thema geagendeerd in de zorg.

## **Waarom Vernet**

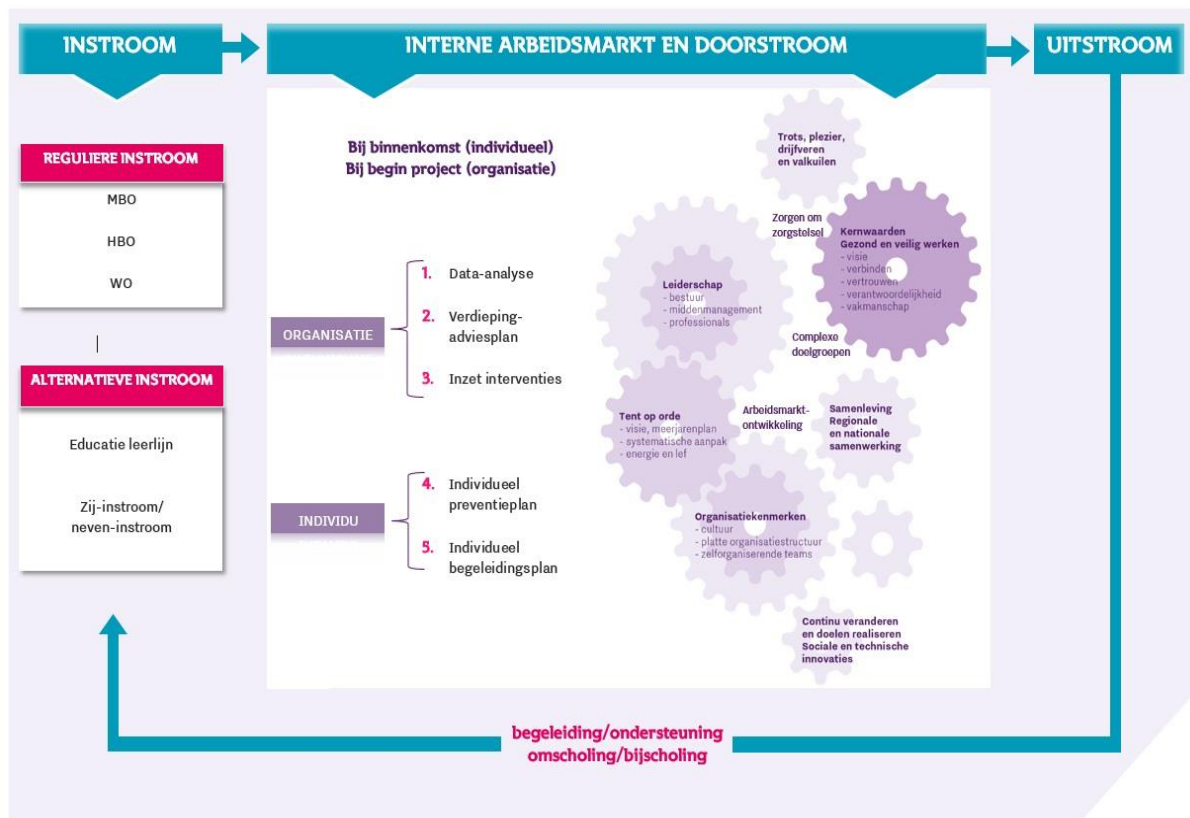
Onderzoeksbureau en kennisnetwerk Vernet sinds 1996 marktleider in het verzamelen, benchmarken en interpreteren van HR- en verzuimgegevens in de Nederlandse zorgsector. Met inzichtelijke data wil Vernet werkgevers in afzonderlijke zorgbranches helpen om te komen tot een verhoogde inzetbaarheid van hun personeel. Vernet bedient zo'n vierhonderd zorgorganisaties met circa 600 duizend medewerkers.

## Bijlage 1 Continue arbeidsmarktmodel zorgsector: dubbele preventie

Het Preventieplan voor zorgmedewerkers is gericht op alle branches in de zorg, inclusief de jeugdzorg. Het is gericht op het structureel terugdringen van het verzuim, de ongewenste mobiliteit en het verbeteren van het werkplezier. Het is ook een antwoord op de recent uitgevoerde VWS-onderzoeksopdracht naar agressie en de gevolgen in de zorg.

Er worden heldere stappen doorlopen met de mogelijkheid tot interventies. Deze interventies worden niet 'dogmatisch' ingezet. Er is voldoende ruimte om te bezien wat al wordt ingezet, wat werkt en waar wel verbetering mogelijk is. Onderstaand model maakt dit schematisch inzichtelijk en mogelijk. Er bestaat gewenste en ongewenste mobiliteit. Elke organisatie heeft frictie-mobiliteit nodig voor een vervangingsvraag, een gezonde leeftijdsopbouw, voor nieuw bloed, de mix van nieuwe theorie en ervaring, motivatie. Dat betekent niet dat vertrekkende medewerkers verloren moeten gaan voor de sector. Hoe borgen we dat? Onder andere met dit model als startpunt.

### Het continue arbeidsmarktmodel voor een gezonde zorgsector



### In vier stappen naar een kwart minder uitval en ongewenste uitstroom van zorgmedewerkers

#### Stap 1: inzicht met data

Preventie begint met inzicht op basis van *data* die gedeeld worden met de Raad van Bestuur en daarna met lijn en HR-verantwoordelijken. Data hebben betrekking op verzuim, verloop, ziekte, medewerkerstevredenheid en –betrokkenheid. Er is sprake van een benchmark op brancheniveau en op regioniveau. Met inachtneming van privacyregels, is het mogelijk dieper in de organisatie te kijken en oorzaken te analyseren en te toetsen.

### *Stap 2: samen oplossen*

Data-analyse en gemeenschappelijk\* inzetten van oplossingsrichtingen. Gemeenschappelijk wil zeggen zorgorganisatie plus externe adviseurs. Gemeenschappelijk wil ook zeggen: in de organisatie. Om betrokkenheid vorm te geven kan bijvoorbeeld de beproefde en wetenschappelijk onderbouwde [InDialoog- methodiek](#) worden ingezet.

### *Stap 3: ontwikkeling en inzet preventieplan voor de organisatie en medewerker*

Ontwikkelen en inzetten van enerzijds een gedragen verbeterplan op organisatieniveau en anderzijds de ontwikkeling en inzet van het persoonlijk preventieplan voor zorgmedewerkers.

### *Stap 4: uitvoering interventies en monitoring*

Uitvoeren van interventies conform het model van 'Gezond Leiderschap in de Zorg'.<sup>4</sup> Welke en de intensiteit zijn afhankelijk van de analyse. Wanneer zorgorganisaties al interventies inzetten, worden deze waar mogelijk op haalbaarheid en toepasbaarheid getoetst voor het Nationaal Preventieplan voor zorgmedewerkers. De start is er op organisatieniveau (verbeterplan) en op individueel niveau (persoonlijk preventieplan en individuele inzet van begeleiding, leefstijl, leren).

De interventies en de effecten worden gemonitord; daarop nieuwe data verzameld en het stappenplan aangescherpt. Daarnaast worden in de stappen reflectie, onderling leren (van andere zorgorganisaties) en verbeteren van de aanpak gestimuleerd.

---

<sup>4</sup> Stichting IZZ, *Gezond Leiderschap*, 2020.