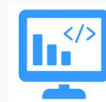
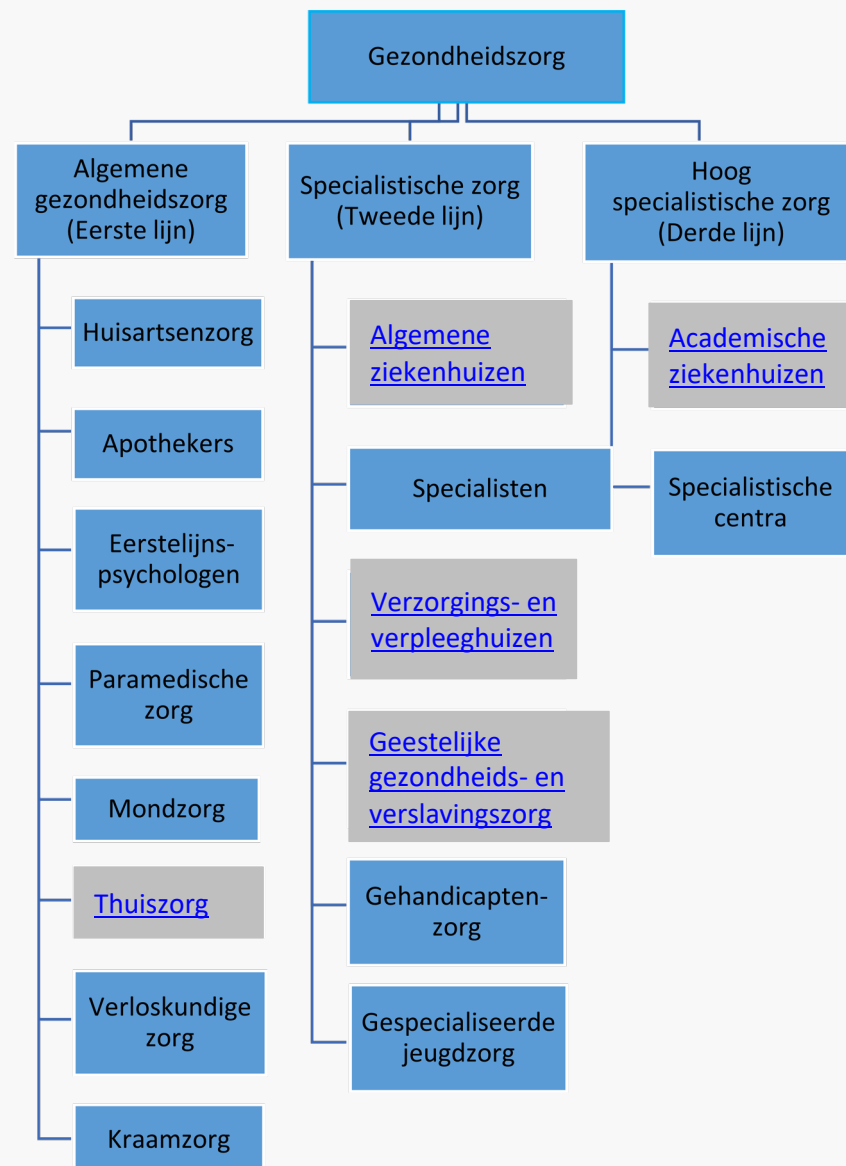




Inclusief en duurzaam werken in de zorg



Organogram van de zorgsector
Klik op links in de grijze blokken voor specifieke informatie over de desbetreffende sector



Urgentie inclusief en duurzaam werken

Groeiende zorgvraag

In de sector zorg en welzijn groeit het aantal banen in twee jaar tijd met 65 duizend naar ruim 1,7 miljoen banen. Door de groeiende vraag naar zorg blijft dit aantal elk jaar toenemen ([Arbeidsmarktprognose, 2021](#)). Nu werkt 1 op de 7 werknemers in Nederland in de zorgsector. Als de zorg in het huidige tempo blijft doorgroeien en bij onveranderd beleid, zou dat in 2060 ongeveer 1 op de 3 werknemers moeten zijn ([NOS, 2021](#), [WRR, 2021](#)).

Groeiend tekort aan zorgprofessionals is een groot en urgent probleem

Nederland heeft door de toenemende zorgvraag (zorgvolume, -zwaarte, en -complexiteit) te kampen met een groeiend tekort aan zorgprofessionals. In de loop van 2022 verwachten onderzoekers van [ABF Research](#) dat het huidige tekort al zal oplopen naar 49.000 mensen. In 2031 zal het tekort aan zorgpersoneel naar verwachting oplopen naar 135.000 werknemers ([NOS, 2022](#)).

De tekorten spelen [thuiszorg](#), [ziekenhuizen](#), [verzorgings- en verpleeghuizen](#) (V&V), sociaal werk, jeugdzorg, gehandicaptenzorg, [GGZ](#) en andere takken van zorg en welzijn parten. Steeds meer zorg kampt met lange wachtlijsten ([NU, 2021](#)), kondigt een patiëntenstop af ([Sociaalweb, 2021](#)) of is zelfs genooddaakt te sluiten ([NOS, 2021](#)) door het tekort aan gekwalificeerd personeel. Kijkend naar de voorspelde tekorten in 2030 [Prognosemodel Zorg en Welzijn](#), is er maar één conclusie mogelijk: dit gaat niet goed ([Dutchhealthhub, 2021](#)).



Corona en de zorg

Corona versterkt personeelstekorten

Het tekort aan personeel in de zorg was al geruime tijd een groot probleem; dit probleem is versterkt door Corona. Het aantal openstaande vacatures is gestegen tot 45.500 in 2021 ([EWMagazine, 2021](#)). Het ziekteverzuim in de hele zorgketen is toegenomen en is de grootste uitdaging in de zorg op dit moment ([NZA, 2022](#)). Naar schatting 1 op de 10 personen heeft na corona langdurige klachten ('long covid'), en kan daardoor niet of minder werken ([Vilans, 2021](#)). Dit zorgt voor extra langdurige uitval van een grote groep zorgprofessionals ([Zorgvoorbeter, 2022](#)). Overwerk is bij de zittende medewerkers aan de orde van de dag en vanuit nood nemen specialisten het werk van assistenten over en vinden er alleen nog online consulten plaats. Uit de [FNV Zorg & Welzijnsbarometer](#) blijkt dat door het tekort aan personeel 4 op de 10 medewerkers collega's zien vertrekken door overbelasting en hoge werkdruk ([NOS, 2021](#)) met als gevolg dat operaties worden uitgesteld ([NU, 2021](#)), afdelingen worden gesloten en wachtlijsten zorgelijk toenemen ([FNV, 2021](#)).

In de zorg zijn diverse initiatieven genomen om mensen te werven voor de zorg mét en zonder zorgkwalificatie. Voor de korte termijn blijken deze initiatieven veelal succesvol ([Extra handen voor de zorg](#), [Nationale zorgklas](#)). Over de geleerde lessen hieruit heeft de commissie Werken in de Zorg een advies uitgebracht aan het ministerie van VWS ([Rijksoverheid, 2021](#)). Om de kloof tussen de gevraagde en geboden kwalificaties te overbruggen en de duurzaamheid van de integratie en een structurele inbedding te waarborgen van met name de medewerkers zonder zorgkwalificatie in de organisatie, kan de inzet van [IHW 2.0](#) van meerwaarde zijn.



Oorzaak tekorten / toename vraag

Vergrijzing

Het aantal oudere patiënten groeit en de zorgmedewerkers zelf vergrijzen eveneens. Dankzij de vergrijzende bevolking neemt de zorgvraag toe, onder andere door chronische ziekten en co-morbiditeit. Aan de andere kant betekent vergrijzing dat de komende jaren veel mensen met pensioen gaan. Vanwege het zware werk stoppen veel zorgmedewerkers zelfs al een aantal jaar voor de pensioenleeftijd van 67 ([Dutchhealthhub, 2021](#)). Het aantal openstaande vacatures zal daarmee verder groeien ([Rijksoverheid, 2019](#)).

Aanbod is niet genoeg om aan de vraag te beantwoorden

Het aantal afgestudeerden neemt de laatste drie jaar toe. Maar het is niet genoeg om de toenemende vraag naar zorgpersoneel te beantwoorden. Er zijn te weinig mensen en er is simpelweg te weinig tijd om die de nieuwe medewerkers te kunnen begeleiden. Dat heeft effect op de nieuwe zorgmedewerkers en ook voor de studenten is het lastig. Zij vinden geen stageplek ([NU, 2021](#)), of krijgen slechts beperkt begeleiding ([Dutchhealthhub, 2021](#)).

Werkdruk

Uit het onderzoek van FNV blijkt dat de werkdruk de belangrijkste reden is om (te overwegen om) de sector Zorg en Welzijn te verlaten. Dit komt onder andere door de hoeveelheid administratieve lasten (deze lasten zijn de afgelopen anderhalf jaar juist toegenomen ([FNV, 2021](#))), druk om sneller te werken, te veel uren maken en moeilijker taken, blijkt uit de [Werkgeversenquête AZW](#) van het CBS.



Gevolgen / knelpunten

Taken van zorgprofessionals zijn deels administratie- en schoonmaaktaken

Twee derde van de werkdag van een zorg-/hulpverlener bestaat uit direct contact met cliënten, patiënten en kinderen. Het restant van de dag vullen zij met administratieve taken en met schoonmaken, terwijl alle tijd en aandacht naar directe zorg zou gaan ([FNV, 2021](#)).

Verlof kan niet opgenomen worden

Uit de [FNV Zorg & Welzijnsbarometer](#) blijkt dat een derde van de zorgmedewerkers minder vrij kon nemen tijdens de coronapandemie. Voor alle zorg- en welzijnsmedewerkers geldt dat 41% van hen geen verlofuren kon opnemen op de momenten waarop zij dat graag wilden. Er zijn simpelweg te weinig collega's om het werk te doen ([FNV, 2021](#)). De verzoeken om diensten te ruilen vanwege ziekte of om spoeddiensten over te nemen blijven komen. Het is nog steeds elke dag een puzzel om cliënten passende zorg te bieden ([Actiz, 2022](#)).

Nieuw 'record' ziekteverzuim en verloop

38% van de medewerkers in zorg & welzijn heeft het afgelopen anderhalf jaar collega's zien vertrekken vanwege de hoge werkdruk of overbelasting door onderbezetting ([FNV, 2021](#)). Mede door [de hoge werkdruk](#) neemt het verzuim toe. Er was eind 2021 een [nieuw 'record' ziekteverzuim](#) van 8,24%. In februari dit jaar liep dit recordpercentage door de Covid-variant Omikron zelfs op tot [10,32%](#), waardoor er dagelijks 99.000 medewerkers niet inzetbaar waren. Hierdoor loopt de werkdruk nog verder op. Naast het verzuim vertrekt 43% van de zorgmedewerkers binnen 2 jaar ([Nursing, 2020](#)) als gevolg van te weinig tijd voor professionele ontwikkeling en onvoldoende aandacht/erkenning vanuit leidinggevend.



Inclusief en duurzaam werken in de zorg

Oplossingsrichtingen, tips en praktijkvoorbeelden die de meerwaarde van inclusief werken aantonen



Inclusief organiseren van werk in de zorg wordt breed gedragen

Om duurzame inzetbaarheid van werkzoekenden en werknemers te bevorderen is het anders organiseren van werk hard nodig. De kern van die aanpak is investeren in kwaliteit van werk en in menselijk kapitaal, bij voorkeur door leren te combineren met werk. Dat is in het kort [de boodschap van de Wetenschappelijke Raad \(WRR, 2020\)](#) voor het Regeringsbeleid en de [Commissie Borstlap](#). Ook [Tamara van Ark \(2018\) wijst in een kamerbrief](#) naar de meerwaarde van het anders te organiseren werk waardoor nieuwe mogelijkheden en kansen ontstaan. Zij verwijst daarbij naar het bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie van UWV (BIA). Deze methode is gebaseerd op IHW.

Een hulpmiddel om anders werken effectief en structureel te kunnen waarborgen is IHW. Het [Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie \(CIAO\)](#) van de Universiteit Maastricht heeft de oorspronkelijke methodiek Inclusief Herontwerp van Werk uit 2010 doorontwikkeld en aangepast aan de opgaven waar professionals in het werkveld van arbeid en gezondheid nu voor staan. Dit is de methodiek [Inclusief Herontwerp van Werk 2.0](#).

De methode [Inclusief Herontwerp van Werk \(IHW\) 2.0](#) kan arbeidsorganisaties helpen om innovatieve oplossingen te realiseren voor problemen rond bezetting en inzetbaarheid van personeel. Vanuit het perspectief van de sociale zekerheid is [IHW 2.0](#) een systeem aanpak voor integratie, re-integratie en preventie. Zie de website van CIAO voor verschillende [effectieve voorbeeldprojecten met IHW 2.0 in de zorg](#).



Meerwaarde van inclusief werken in de zorg

Anders organiseren van werk, waardoor inclusie van mensen zonder zorgkwalificatie mogelijk wordt, kan voor de kwaliteit van zorg en werk resulteren in:

- ✓ Efficiënter werken/minder werkdruk door geoptimaliseerde werkprocessen;
- ✓ Meer tijd en persoonsgerichte aandacht voor de cliënt;
- ✓ Afname van het percentage ziekteverzuim;
- ✓ Oplossing voor openstaande vacatures;
- ✓ Afname van het aantal uren overwerk/extra diensten;
- ✓ Gerichte tijd voor schoonmaaktaken en hetgeen hygiëne bevordert;
- ✓ Meer ruimte voor het leerproces van medewerkers zoals om-, bij-, nascholing/coaching ([VWS, 2021](#));
- ✓ Toename van flexibiliteit bij ziekte of verlof;
- ✓ Meer ruimte voor de complexere zorg en innovatie binnen het vakgebied.

Anders organiseren van werk, waardoor inclusie van mensen zonder zorgkwalificatie mogelijk wordt, kan maatschappelijk resulteren in:

- ✓ Positieve invloed op eigenwaarde, gezondheid en welzijn ([CPB, 2021](#)) en afname van zorgkosten, jeugdzorg, schuldhulpverlening, overlast, criminaliteit ([Sociaalweb, 2021](#)) van nieuw geïntegreerde werknemers ([Kok et al, 2011](#));
- ✓ Diversiteit zorgt voor een afspiegeling van de buurt of maatschappij;
- ✓ Positieve bijdrage aan de samenleving doordat een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt het gevoel krijgt weer mee te tellen in de maatschappij.



Praktijkvoorbeelden van inclusief organiseren in de zorg

Binnen de zorgsector is veel ervaring opgedaan met anders en inclusief organiseren van werk. Voorbeelden van [projecten in de zorg](#) zijn:



Voor de ziekenhuisafdeling Medische Beeldvorming blijkt het lastig om vacatures voor medisch laboranten in te vullen. Ook wordt er de komende jaren een hoge uitstroom verwacht. Door een analyse van het werk en in nauwe samenwerking te verkennen hoe het werk anders georganiseerd, kunnen ondersteuners ingezet worden. De inzet van deze ondersteuners heeft geresulteerd in o.a. werkdruk- en verzuimreductie bij laboranten en meer tijd voor begeleiding van stagiaires, dus voor aanwas van nieuwe laboranten. [Lees meer over dit project.](#)



Binnen een organisatie in de sector verpleging en verzorging is verkend hoe de personeelskrapte opgelost kon worden. In samenspraak met de organisatie zijn er instap- en ontwikkelbanen vrijgemaakt voor werkzoekenden zonder zorgkwalificatie. Zo hebben zorgprofessionals meer tijd voor hun kerntaken, terwijl er ook voor de nieuwe collega's volop ontwikkelmogelijkheden zijn. [Lees meer over dit project.](#)



In drie verschillende verpleeghuisorganisaties is onderzoek anders werken in de zorg. Uit het onderzoek blijkt dat wanneer werk binnen de zorg anders gereorganiseerd wordt, de organisaties beter kunnen blijven voldoen aan de veranderende en toenemende zorgvraag. Er is verkend hoe de organisaties 'anders' werken in de praktijk brengen en wat daar het effect van is. Dit om andere (zorg)organisaties te inspireren om ook anders en inclusief te gaan werken. [Lees meer over dit project.](#)



Belangrijke voorwaarden en tips voor succesvolle inclusie in de zorg

Belangrijke voorwaarden en tips voor succesvolle inclusie van mensen zonder zorgkwalificatie:

- + Actieve participatie en inbreng van het team in de analyse en herontwerpfase t.b.v. [draagvlak](#);
- + Heldere kaders en duidelijkheid over verwachtingen;
- + Nieuwe functie heeft toegevoegde waarde;
- + Goede persoon-werk-fit;
- + Inbedding (middels inwerkprogramma en instructie) en aansturing van nieuwe functie door één persoon;
- + Aansluiting van nieuwe medewerker bij het team;
- + Veilig werkklimaat en openheid binnen het team;
- + Interne invulling van de rol van jobcoach of werkbegeleider ([VWS, 2021](#)), om zo duurzame en blijvende begeleiding op de (dagelijkse) werkvloer te waarborgen ([HARRIE](#), [IPS-trajectbegeleider](#));
- + Regelmatige evaluatie- en voortgangsgesprekken met de nieuwe medewerker ([Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor](#));
- + Nauwe samenwerking en partnerschap tussen WGD en organisatie, en ook andere relevante disciplines zoals cliëntraad, etc. ([VWS, 2021](#));
- + Takenpakket van nieuwe functie kan in sommige gevallen verbreed worden met ondersteunende taken op een andere afdeling.



Relevante sites en verwijzingen

[Actieprogramma werken in de zorg, VWS 2018](#)
[Monitor Actieprogramma Werken in de Zorg, VWS 2019](#)
[Infographic Impact van de vergrijzing](#)
[Arbeidsmarktprognose, 2021](#)
[Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, CIAO](#)
[Artikel Alarmerende ZW Barometer, FNV, 2021](#)
[Onderzoeksrapport Sector ZW gedurende de coronapandemie, FNV 2021](#)
[Arbeidsmarktinformatie Zorg, Werk, 2022](#)
[Zorg Barometer. Werk, 2022](#)
[Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht \(WRR, 2020\)](#)
[Kiezen voor houdbare zorg, WRR, 2021](#)
[Kansen voor anders werken, AZW, 2022](#)
['Anders' werken in verpleeghuisorganisaties, CIAO, 2021](#)
[Actieplan \(Ont\)Regel de Zorg](#)
[Advies t.a.v. extra handen voor de zorg](#)
[Factsheet Participatiewet](#)
[Intentieverklaring, Werken in Zorg en Welzijn](#)
[AZW Arbeidsmarktproblematiek](#)
[Inzet op preventie kan helpen, AZW, 2022](#)
[Prognosemodelzw databank breed, 2022](#)
[Prognosemodelzw databank smal, 2022](#)
[Inzicht in skills, Rijksoverheid, 2022](#)
[FNV het witboek 'Recht op werk'](#)
[VN-verdrag handicap](#)
[Manifest Arbeidsmarkt voor iedereen, Cedris, 2021](#)
[Inspiratiekaart om-, en bijscholing via het mbo voor kansrijke beroepen, 2021](#)
[Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie, WSP](#)
[IHW 2.0 Breed toepasbaar, 2020](#)
[Methode Inclusief Herontwerp van Werk vernieuwd: IHW2.0 \(2020\)](#)
[Inclusief Herontwerp van Werk \(IHW\) 2.0](#)
[Toepassing van IHW 2.0 in de praktijk](#)
[HARRIE](#)
[IPS-trajectbegeleider](#)
[Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor \(MW©M\)](#)
[Jobcarving in de zorg, VWS 2021](#)
[Inclusieve ouderenzorg, Actiz, 2021](#)
[Opbrengsten van inclusie en diversiteit op, Vilans, z.d.](#)
[Werk maken van diversiteit en inclusie, Vilans, 2022](#)
[College Zorg Opleidingen \(CZO\), z.d.](#)
[Infographics prognosemodellen zorg en welzijn, AZW, 2022](#)
[ZonMw-project Niet poetsen, maar zorgen](#)