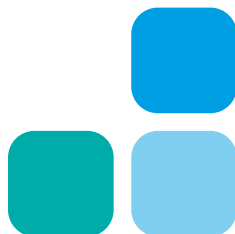


'Klein houden' van zorg- en welzijnsprofessionals vergroot verzuim en uitstroom



De uitstroom en het verzuim van zorg- en welzijnsprofessionals is al jaren hoog: het verzuim in het eerste kwartaal van 2022 is 9,8%, tegenover 7,6% in dezelfde periode in 2021. Een stijging van maar liefst 30%. Ook de uitstroom is met 13,4% toegenomen ten opzichte van afgelopen jaar.

Veel zorg- en welzijnsorganisaties zoeken de oplossing teveel buiten zichzelf, terwijl zij het verzuim en verloop vergroten door het 'klein houden' van hun medewerkers. Met kleine contracten, kleine investeringen in doorgroeimogelijkheden en ontwikkeling, en een kleinere hoeveelheid zorgtaken door administratiedruk. Zaken die -naast covid en seizoensgriep- van invloed zijn op de werkdruk, de uitstroom en het verzuim van zorgprofessionals, en die kansen voor behoud van zorgprofessionals letterlijk verkleinen. Dit stelt de Onderzoekscoalitie voor de zorg op basis van een analyse van verschillende recente onderzoeken op dit gebied. De knelpunten én mogelijke kansen voor behoud van zorg- en welzijnsprofessionals schetst zij in dit pamflet.



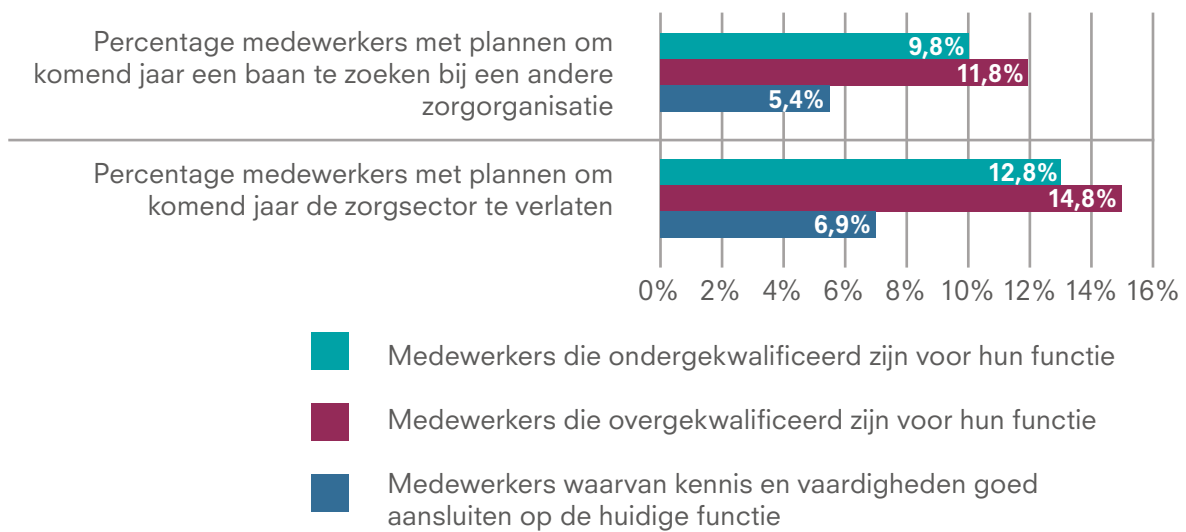
Wat zijn de knelpunten?

1. Kleine ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden

Ongeveer een kwart van de zorgprofessionals heeft meer kennis en vaardigheden dan nodig is voor het werk. Zij hebben vaker de intentie om een andere baan te zoeken, dan zorgprofessionals bij wie kennis en vaardigheden goed aansluiten op het werk (figuur 1). Anders gezegd: als zorgprofessionals een functie hebben die goed aansluit op hun kennis en vaardigheden, dan daalt hun intentie om uit te stromen met 25%.

De helft van de zorgprofessionals die op zoek is naar een andere baan, geeft als reden een nieuwe uitdaging te zoeken. Ook professionals die niet per definitie op zoek zijn naar een andere baan hebben behoefte aan loopbaanontwikkeling: 60% wil doorgroeien in de huidige functie.

Verloopintentie van zorgprofessionals



Figuur 1. De verloopintentie van zorgprofessionals, uitgesplitst naar de mate waarin kennis en vaardigheden aansluiten op hun functie.

Daarnaast wordt 1 op de 6 zorgprofessionals niet gestimuleerd door zijn leidinggevende om zich te ontwikkelen, terwijl zij vaak wel een opleiding of cursus zouden willen volgen. Meer dan de helft van de vrijwillig vertrokken zorgprofessionals geeft aan dat hun leidinggevende beter had kunnen communiceren over ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden. Een derde van de zorgprofessionals is van mening dat de organisatie geen of onvoldoende aandacht heeft voor het bieden van loopbaanmogelijkheden, terwijl driekwart van de zorgprofessionals wel bewust bezig is met zijn of haar loopbaan.

2. Kleinere hoeveelheid zorgtaken, hogere werk- en administratiedruk

Een derde van de zorgprofessionals geeft aan dat de werkdruk te hoog is en een kwart vindt dat er te veel administratieve taken zijn. Zorgprofessionals besteden gemiddeld 20% van hun tijd aan verslaglegging en administratieve taken. Dit leidt tot een hogere werkdruk, wat weer leidt tot meer verzuim. Daarnaast zorgt het ervoor dat veel zorgprofessionals hun werk minder aantrekkelijk vinden, omdat ze minder tijd overhouden voor de zorg voor cliënten of patiënten. Deze manier van werken biedt zorgprofessionals bovendien weinig ruimte om zich te ontwikkelen. Ook is er te weinig aandacht voor het leren van fouten.

3. Kleine contracten

Gemiddeld is de contractgrootte in de zorg 0,66 fte. Ruim een kwart van alle zorgprofessionals werkt minder dan 50%. Dit zijn voornamelijk zorgprofessionals met een functie op niveau 1 of 2, zoals huishoudelijk medewerkers, helpenden en afdelingsassistenten. Verzorgenden hebben gemiddeld een contract voor 0,59 fte, verpleegkundigen voor 0,72 fte.

Kleine contracten zorgen voor minder onderling contact en samenwerking, en minder werkplezier. Daarnaast beperken kleine contracten de ontwikkelmogelijkheden van zorgprofessionals, ook als er wel loopbaanpaden zijn. Het is voor werkgevers niet rendabel om zorgprofessionals met een klein contract meer opleidings- en ontwikkelmogelijkheden te bieden dan strikt noodzakelijk. De tijd die zij daaraan besteden, kunnen zij immers niet besteden aan het uitvoeren van hun functie. En zelfs als een zorgprofessional de opleiding in eigen tijd volgt, zijn de opbrengsten voor de werkgever beperkt. De nieuw opgedane kennis kan, door het kleine contract, maar voor een deel worden benut.

Denk niet: hoe groter het contract, hoe meer verzuim

Een hardnekkig misverstand is dat een zorgprofessional die meer uren werkt, ook meer verzuimt. Uit onderzoek naar verzuimdata van meer dan een half miljoen zorgprofessionals blijkt namelijk het tegenovergestelde. Hyperproductiviteit, de deeltijd-klem en financiële afhankelijkheid zorgen juist bij kleine contracten voor een hoger verzuim. In de groep met een contract tussen de 18 en 21,6 uur is het verzuim 8,4%, terwijl dat in de groep met contracten tussen de 28,8 en de 32,4 uur 6,9% is. Deze relatie tussen contractgrootte en verzuim is zichtbaar in alle deelsectoren en is de afgelopen jaren min of meer gelijk gebleven.





Wat zijn mogelijke oplossingen?

1. Investeer in (loopbaan)ontwikkeling

Het beperken van uitstroom bespaart geld. Gebruik die besparing voor de investering in de ontwikkeling van zorgprofessionals. Maak een businesscase die laat zien wat een dergelijke investering uiteindelijk oplevert. Ontwikkel samen met zorgprofessionals en leidinggevendenden een visie op ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden. Draag als bestuur uit dat dit een belangrijk onderwerp is.

Voer daarnaast het goede gesprek. Daar ligt een belangrijke taak voor leidinggevendenden. Bied elke zorgprofessional een persoonlijk ontwikkelplan. Zie er als bestuurder en HR-afdeling op toe dat dit goed wordt geïmplementeerd in de organisatie en past bij de organisatiestrategie en -visie.

Welke extra taken pakt een zorgprofessional graag op?

Ga je in gesprek met zorgprofessionals over vakmanschap en loopbaanontwikkeling? Kijk dan ook naar hun takenpakket. Uit onderzoek blijkt namelijk:

- Zorgprofessionals willen naast hun zorgtaken eerder veranderings- of relatiegerichte taken (zoals vertrouwenspersoon voor het team worden) op zich nemen, dan taakgerichte of externe taken (zoals het team vertegenwoordigen bij managementbijeenkomsten).
- Zorgprofessionals pakken eerder taken op die weinig tijd kosten en langer duren, dan taken die veel tijd kosten en korter duren.
- Zorgprofessionals pakken eerder taken op met collectieve voordelen (voor patiënten of collega's) dan taken met persoonlijke voordelen.

Geef zorgprofessionals meer autonomie en zeggenschap over de organisatorische aspecten van het werk, zoals werktijden en de wijze van roosteren. Stimuleer en beloon initiatief en leiderschap en borg de gelijkwaardige inspraak van zorgprofessionals binnen alle lagen van de organisatie. Om zorgprofessionals meer inspraak te geven, is het belangrijk om te kijken naar wat hen drijft. Maak daarbij onderscheid tussen de verschillende functies en opleidingsniveaus.

2. Verminder administratielast en werkdruk

Om werkdruk, administratielast en als gevolg hiervan verzuim terug te dringen, is het belangrijk om samen te kijken naar de aard van de regels en administratie: hoe worden die door zorgprofessionals ervaren? Zinvol of zinloos? Behapbaar of niet? Leg uit waarom het inzichtelijk maken van de regeldruk belangrijk is voor de organisatie en voor zorgprofessionals.

Zet het op de agenda van het managementteam en vraag om commitment. Analyseer de regels aan de hand van vijf vragen:

- 1 Wat registreren we precies?
- 2 Wie moet dit registreren?
- 3 Hoe registreren we dit?
- 4 Voor wie registreren we dit?
- 5 Waarom registreren we dit?

3. Stimuleer grotere contracten

Het begint bij inzicht. Maak eens een analyse van het personeelsbestand. Hoeveel mensen, welke functies en competenties heb je nu, en welke heb je in de toekomst nodig? Waar zitten de knelpunten? Ga vervolgens met de zorgprofessionals in gesprek over het uitbreiden van hun contract. Laat ze zien wat de voordelen zijn van meer uren werken, reken de voordelen samen door en bespreek op welke manier het voor de zorgprofessional haalbaar is. Maak meer uren werken een onderdeel van personeelsbeleid. Te vaak wordt dit vergeten.

Meer weten of zelf aan de slag met dit thema?
Kijk op: www.onderzoekscoalitievoordezorg.nl.

Wat is de Onderzoekscoalitie voor de zorg?

De Onderzoekscoalitie voor de zorg is een samenwerking tussen PFZW, PGGM, PGGM&CO, VERNET, IZZ en FWG Progressional People, met een adviserende bijdrage van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving. We brengen onze kennis over de sector samen en pakken belangrijke vraagstukken op. Zo werken we samen aan een toekomstbestendige en gezonde zorgsector, waarin professionals met vakmanschap en plezier de beste zorg leveren. De Onderzoekscoalitie voor de zorg brengt met regelmaat publicaties of producten uit over actuele thema's, zoals verzuim en werkplezier. Deze thema's sluiten aan op de behoefte van onze stakeholders.

Bronvermelding

- PFZW, [Waarom zeggen werknemers in Zorg en Welzijn hun baan op?](#) 2020
- PFZW, Vernet, Het potentieel pakken [Kleinere arbeidscontracten kennen hoogste verzuim in zorg en welzijn](#). 2021
- PGGM&CO, in samenwerking met IZZ, [Fitheid & Corona: Impact op de zorg- en welzijnssector](#). 2022
- Raad voor Volksgezondheid & Samenleving, [Zonder context geen bewijs](#). 2017
- Raad voor Volksgezondheid & Samenleving, [Blijk van vertrouwen](#). 2019
- Raad voor Volksgezondheid & Samenleving, [Applaus is niet genoeg](#). 2020
- Regioplus, [Landelijk uitstroom onderzoek](#). 2021
- Stichting IZZ, [Whitepaper Regeldruk en gezondheid voor zorgmedewerkers](#). 2019
- Stichting IZZ, [Gezond Leiderschap](#). 2020
- Stichting IZZ, [Monitor gezond werken in de zorg](#). 2021
- Stichting FWG, FWG Trendrapport VVT, #Hoedan? [Ouderenzorg tussen wens en werkelijkheid](#). 2021
- Stichting FWG, FWG Trendrapport Gehandicaptenzorg, De maatschappij, dat zijn zij. [De gehandicaptenzorg als spiegel en gids](#). 2022
- Van Roekel et al., Which shared leadership behaviors do employees want to exercise? A conjoint experiment (under review, 2022)
- Vernet, [Vernet Verdieping: verzuim in Q1](#) 2022
- AZW, [Uitkomsten werknemersenquête 2e kwartaal](#). 2021

