

Verborgen Arbeidsmarkt: van Zorgdruk naar Zorgkracht

Drie invalshoeken voor – Samen en Anders - toegang tot verborgen Arbeidscapaciteit

Inleiding:

De arbeidsmarkt, zowel intern als extern, staat momenteel onder druk door diverse factoren zoals vergrijzing, de zorgvraag die steeds complexer wordt, en de beperkte instroom van nieuwe medewerkers. De zogenaamde "verborgen arbeidsmarkt" biedt echter mogelijk nog een enorm potentieel dat vaak nog niet volledig benut wordt. In deze notitie wordt specifiek gekeken naar drie invalshoeken, geïntegreerd in een samenhangend concept EHddZ, die bijdragen aan het ontsluiten van verborgen arbeidscapaciteit op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt.

De kern van het concept EHddZ is 'een waardevolle en adequate zorg te realiseren' door te vertrekken vanuit de intrinsieke motivatie van 'de zorgmedewerker'. De drie invalshoeken richten zich op (1) het anders organiseren van werk, (2) het anders organiseren van leren en (3) het stimuleren van innoveren en veerkracht vanuit het perspectief van zorgmedewerkers.

Het uiteindelijke doel is zorgprofessionals meer wendbaarheid, ontwikkelbaarheid en weerbaarheid te bieden, de zorgmedewerker daarbij in alles centraal stellend. Waarmee tevens dan ook verborgen arbeidscapaciteit in zorgorganisaties binnen afzienbare termijn structureel beschikbaar kan komen.

Invalshoek 1: Het - anders - organiseren van werk (werkkracht)

In de zorg is werk vaak strak georganiseerd rond vaste functies en roosters, wat leidt tot inflexibiliteit en een inefficiënt gebruik van aanwezige werkcapaciteit. Het heroverwegen van hoe werk kan worden georganiseerd biedt grote kansen en mogelijkheden om verborgen arbeidscapaciteit aan te boren. Het gaat daarbij in eerste instantie om de optimalisering van verborgen capaciteit door deze middels anders roosteren extra in te zetten. In het verlengde daarvan kan ook het dynamiseren van het functiehuis in beeld komen. Tenslotte kan de transitie van functies naar talenten en rollen een verborgen arbeidscapaciteit aanboren. Werk anders organiseren is groot en veel omvattend maar kan in gefaseerd en middels regionalisering stevig bijdragen aan het beschikbaar maken van nog niet aangeboorde arbeidscapaciteit.

1.1. HR-versneller: innovatief roosteren

Veel zorgprofessionals hebben verschillende kwaliteiten en vaardigheden die onbenut blijven doordat werk in strikte uren- en functiekaders wordt geplaatst. Door flexibele roosters in te voeren die beter aansluiten bij de wensen van de medewerkers en het zorgproces, kunnen zorgprofessionals meer op hun kracht werken. Bijvoorbeeld, door meer aandacht te geven aan gepersonaliseerde werktijden of werkpatronen die rekening houden met de persoonlijke behoeften van medewerkers (zoals werktijden die beter aansluiten bij hun privéleven), kan de arbeidscapaciteit optimaal worden benut. Ook een regionale oriëntatie op het roosteren biedt kansen en mogelijkheden om extra arbeidscapaciteit aan te boren.

1.2 HR-versneller: dynamiseren van het functiehuis

In plaats van het rigide vaststellen van functiebeschrijvingen kan er worden gewerkt met rollen die verschillende taken en verantwoordelijkheden combineren. Door flexibiliteit in functies en het afstemmen van werk op de specifieke competenties van medewerkers kan hun volledige potentieel benut worden. Werknemers kunnen vanuit flexibele schillen extra taken vervullen op basis van hun persoonlijke sterktes en voorkeuren, wat hen motiveert en de dynamiek op de werkvloer verbetert. In plaats van functies zoals "verpleegkundige" of "zorgassistent", kunnen meer dynamische taakclusters worden gedefinieerd zoals "zorgcoördinator" of "multidisciplinaire zorgprofessional". Dit biedt ruimte voor medewerkers om hun werk vanuit een meer generieke basisfunctie te combineren met verschillende flexibele taken, wat hen zowel ontwikkelt als motiveert. En zo wordt en blijft deze arbeidscapaciteit op flexibele basis breed in de zorgorganisatie beschikbaar.

1.3 HR-Versneller: van functies naar rollen

Een rol gebaseerd systeem maakt het mogelijk om (zorg)medewerkers dynamisch in te zetten, bijvoorbeeld voor specifieke zorgtrajecten of tijdelijke projecten. Dit stelt organisaties in staat om hun personeel flexibeler in te zetten, bijvoorbeeld door medewerkers tijdelijk in te zetten voor multidisciplinaire teams of het begeleiden van innovatieve projecten. De focus verschuift van vaste functies naar flexibele rollen, waarin medewerkers hun kennis en ervaring kunnen uitbreiden, en nieuwe vormen van samenwerking ontstaan. Dit vergroot de wendbaarheid en het vermogen om snel in te spelen op veranderingen in de zorgvraag. Een volgende stap is het functiehuis nog sterker generaliseren, gaan sturen op talenten en deze benutten vanuit een rolbenadering met werkplezier.

Invalshoek 2: Het - anders - organiseren van leren (leerkracht)

Een andere belangrijke invalshoek voor het ontsluiten van verborgen arbeidscapaciteit is het veranderen van de manier waarop zorgprofessionals worden opgeleid. Het klassieke model van onderwijs, dat sterk leunt op theoretische kennis en weinig praktische toepasbaarheid biedt, voldoet niet langer aan de snel veranderende eisen van de zorgsector. Er is behoefte aan een praktijkgerichte benadering waarbij medewerkers hun kennis direct kunnen vertalen naar hun werk. Waarbij de magie van de praktijk enorm bijdraagt aan de effectiviteit, efficiency en kostenoptimalisatie van opleiden, leren en ontwikkelen

2.1 HR-versneller: praktijkgestuurd opleiden

Door praktijkgestuurd opleiden kunnen medewerkers hun vaardigheden beter en sneller afstemmen op de dagelijkse werkpraktijk. Dit betekent dat er meer nadruk komt te liggen op het leren door ervaring en het oplossen van echte zorgpraktijk vraagstukken in plaats van het leren in een gesimuleerde, theoretische setting. Dit biedt (zorg)medewerkers de mogelijkheid om direct met de zorgvragers te werken en zo de benodigde kennis en vaardigheden in de praktijk te ontwikkelen. Het leren vindt veel meer plaats in de praktijk waardoor men minder afwezig is (verlet), het geleerde directer toepasbaar is (transfer), de kosten van praktijkleren later zijn (out-of-pocket) en medewerkers sneller breder inzetbaar zijn (productiviteit) en hun werk nog beter kunnen/gaan doen (optimalisering).

2.2. HR-Versneller: van theoretische kennis naar praktijkkennis en leven lang leren

Door de focus te verschuiven van traditionele kennisoverdracht naar het ontwikkelen van praktische vaardigheden en praktijkkennis, kunnen zorgprofessionals zich beter voorbereiden op hun dagelijkse werkzaamheden. Opleidingen kunnen daarbij plaats maken voor een hybride aanpak: theorie wordt gekoppeld aan concrete praktijkcases en praktijkkennis treedt op de voorgrond. Medewerkers kunnen in het werk praktijkkennis verwerven die meteen toepasbaar is in de zorgsituaties waar zij mee te maken krijgen, wat hen sneller en efficiënter maakt in hun werk. Leren en presteren rondom kritieke taken vergroten het leer- en werkplezier en verhogen bovenal de productiviteit van de zorgprofessionals in het direct kunnen toepassen van praktijkkennis. Leven lang leren op het werk in de zorgpraktijk doet zijn intreden.

2.3 HR-Versneller: AI-functie in opleidingen (Praktijkleren met AI in Zorg)

De integratie van kunstmatige intelligentie (AI) in het leerproces biedt extra nieuwe mogelijkheden voor medewerkers om zich te blijven ontwikkelen. AI kan bijvoorbeeld worden ingezet om op maat gemaakte leerpaden te creëren die inspelen op de specifieke behoeften van (zorg)medewerkers. Ook kunnen AI-systemen helpen bij het bieden van real-time feedback, waarmee (zorg)medewerkers veel sneller kunnen leren en hun prestaties direct in de zorgpraktijk kunnen verbeteren.

Praktijkleren met AI kan vooral van grote waarde zijn in de zorg, waar continue praktijkscholing en aanpassing aan nieuwe zorgmethoden noodzakelijk zijn. Door gebruik te maken van AI-gestuurde simulaties, kunnen zorgprofessionals complexe zorgsituaties real-time oefenen zonder dat er sprake is van onnodige risico's die met de zorg voor bewoners, cliënten en patiënten gepaard gaan.

Invalshoek 3: Het - anders - Organiseren van innoveren met Menskracht

De derde invalshoek richt zich op het stimuleren van veerkracht, motivatie en innovatie bij zorgprofessionals. Door te sturen op "animo"-factoren en het versterken van de veerkracht van medewerkers, kan hun betrokkenheid bij de zorg vergroot worden. Dit zorgt voor een hogere werktevredenheid, minder verzuim en meer energie om nieuwe processen en systemen in de zorg te implementeren.

3.1 HR-Versneller: aandacht voor animo in het werk

De term "animo" verwijst naar de mate van intrinsieke motivatie die een medewerker ervaart in zijn of haar werk. Het vergroten van de animo kan bijdragen aan een verbeterde werkhouding, grotere betrokkenheid en toenemende kennisproductiviteit. Door zorgmedewerkers extra ruimte te geven voor creativiteit, autonomie en de verantwoordelijkheid binnen hun werk, wordt de motivatie en werkplezier verhoogd worden.

Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers meer zeggenschap te geven over hun werkzaamheden, door hen ruimte te geven voor eigen inbreng in innovaties, en door het creëren van een cultuur van waardering en erkenning.

De transformatie van een werkgeversarbeidsmarkt naar een werknemersarbeidsmarkt doet hierbij zijn intrede.

3.2 HR-Versneller: sturen op resilience (veerkracht)

Veerkracht, oftewel de capaciteit om met stressvolle situaties om te gaan en weer op te veren, is essentieel voor zorgprofessionals die regelmatig werken onder hoge druk. Het stimuleren van resilience en we-silience (wij-kracht) kan door middel van advies, begeleiding, coaching en het aanbieden van hulpmiddelen voor stressmanagement. Het gaat om veiligheid en geborgenheid en samen aan de slag. Daarnaast moet er in de organisatie ruimte zijn voor het bespreekbaar maken van problemen en uitdagingen, zodat medewerkers zich gesteund voelen. Zorgprofessionals dienen gefaciliteerd te worden om in staat zijn te kunnen omgaan met de onvermijdelijke uitdagingen in hun werk en weerbaar zijn voor de druk die gepaard gaat met de zorgverlening.

4. HR-versnellers: Maatschappelijke Businesscase

Het programma Extra Handen door de Zorg ken een meervoudig samengestelde maatschappelijke Businesscase. De verborgen arbeidsmarkt herbergt een potentiële (veelal) direct beschikbare arbeidscapaciteit van 5% of meer opgebouwd vanuit de genoemde invalshoeken. Hierna een tentatieve uitwerking van de maatschappelijke businesscase die in het programma Extra Handen door de Zorg tot een indirecte en zelfs normatieve businesscase kan uitgroeien.

4.1. Roosteren

De resultaten (output), opbrengsten (outcome) en effecten (impact) van het anders organiseren van werk, in het bijzonder het anders (en regionaal) roosteren zijn omvangrijk. De toegang tot direct beschikbare 'extra' arbeidscapaciteit wordt geraamd om 3-5% van de aanwezige en bestaande arbeidscapaciteit (in fte's). De directe relatie tussen de beschikbare arbeidscapaciteit en gecontracteerde zorgproductie krijgt daarmee een enorme impuls.

4.2 Praktijkleren

De resultaten (output), opbrengsten (outcome) en effecten (impact) van het anders organiseren van leren kent een soortgelijk ontwikkeling. Minder verletkosten, lagere out-of-pocketkosten, minder vervangingskosten, nauwelijks transferkosten en direct aantoonbare effecten binnen het zorgproces. Alleen al t.a.v. het opleiden, leren en ontwikkelen kunnen de kosten (tijd en geld) bijna gehalveerd worden. Ook hier is de directe relatie tussen de beschikbare arbeidscapaciteit en gecontracteerde zorgproductie aanwezig en daarmee een enorme impuls.

4.3 Veerkracht

De resultaten (output), opbrengsten (outcome) en effecten (impact) van het anders organiseren van innoveren kent een parallelle gelijksoortige ontwikkeling. Door te investeren in de ontwikkeling van veerkracht en het versterken van de ANIMO van (zorg)werkers kan uitval en ziekteverzuim worden gereduceerd en terugkeer en herstel na uitval worden versneld. Alleen al t.a.v. het voorkomen en/of structureel terugdringen van het verzuim met 1-2% kunnen de vervangingskosten bijna gehalveerd worden. Ook hier is de directe relatie tussen de beschikbare arbeidscapaciteit en gecontracteerde zorgproductie aanwezig en daarmee een enorme impuls.

De integrale maatschappelijke businesscase van Extra Handen door de Zorg maakt onderdeel uit van het projectenprogramma met data-gestuurde HR als onderlegger.

Voorlopige conclusie:

Wendbaarheid, Ontwikkelbaarheid en Weerbaarheid zijn de Sleutels tot het Ontsluiten van Verborgene Arbeidscapaciteit c.q. de Verborgene interne en externe Arbeidsmarkt. De kern daarbij is gelegen in het goed aansluiten bij de intrinsieke motivatie van de zorgprofessional en hem/haar in staat te stellen om te werken vanuit zijn/haar kern- behoefte: bieden van liefdevolle en adequate zorg in de breedste zin van het woord.

Het ontsluiten van verborgene arbeidscapaciteit in de zorg kan gerealiseerd worden door het anders organiseren van werk, leren en innoveren als HR-Versnellers. Dit kan niet alleen de efficiëntie van zorgorganisaties verbeteren, maar ook de wendbaarheid, ontwikkelbaarheid en weerbaarheid van zorgprofessionals vergroten.

Door een dynamische, praktijkgerichte benadering van werken, leren en innoveren, kan er meer gebruik worden gemaakt van de aanwezige capaciteiten, en kan er ruimte worden gecreëerd voor medewerkers om in hun kracht te staan. Dit leidt uiteindelijk tot een meer flexibele en toekomstbestendige zorgsector waarin professionals hun volledige potentieel kunnen benutten.

Hoe nu verder:

In regionale setting met elkaar in gesprek gaan over de invalshoeken die in deze notitie genoemd zijn om van daaruit te komen tot een commitment om vanuit een regionale aanpak – Samen en Anders – op zoek te gaan naar de sleutels waarmee de verborgene arbeidsmarkt ontsloten kan worden. Er is ruimte in het programma voor 3-5 regio's om vanuit een gezamenlijke aanpak op zoek te gaan naar de toegangspoorten en sleutel op de sloten in de deuren van de Verborgene Arbeidsmarkt.

Neem contact met ons op via: [Contact met ASCIE en/of een van haar Alliantiepartners | Ascie](#)

Tenslotte:

Het programma Extra Handen door de Zorg biedt kansen en mogelijkheden om met lef, durf en moed een bijdrage te leveren om van Zorgdruk naar Zorgkracht te bewegen. Het vraagt om een vorm van HR-rebellie door het oppakken, aanpakken en doorpakken met HR-versnellers – Samen en Anders – die bijdragen aan het doorbreken van bestaande patronen. Wij nodigen iedereen van harte uit om met ons deze HR-uitdagingen aan te gaan.

Programmabureau Extra Handen door de Zorg

Office: +31657311639

J.H.M. (Jan) Hendriks mld mba mhcm
Programmadirecteur Extra Handen door de Zorg
Mail: jhm.hendriks@ascie.nl
Mobiel: +31628848785

AscieGroup