

Duurzaam werken in de VVT, kraamzorg en jeugdgezondheidszorg

Een visie op 'Gezond, competent, met plezier en productief werken in de VVT,

nu en in de toekomst'



Duurzaam inzetbaar in tijden van verandering

De wereld om ons heen verandert. Er zijn veel ontwikkelingen in de zorg en daarbuiten. Voor organisaties én medewerkers is het van belang mee te bewegen met de ontwikkelingen. Hiervoor moeten organisaties en medewerkers goed toegerust zijn.

Verzorgenden, verpleegkundigen en andere medewerkers zijn voor zorgorganisaties van groot belang voor het leveren van kwalitatief goede dienstverlening aan de cliënten en daarmee voor het realiseren van de resultaten van de organisatie. Medewerkers die gezond, competent en met plezier kunnen werken zijn in staat zijn de gewenste kwantiteit en kwaliteit te leveren. Organisaties stimuleren dit en zorgen ervoor dat medewerkers hiertoe in staat zijn en blijven.

Een greep uit de ontwikkelingen waar de VVT mee te maken heeft ...

Nederland vergrijst, ontgroent en werkt langer door

De bevolking in Nederland vergrijst en ontgroent. Het hoogtepunt van de vergrijzing wordt verwacht in 2039. Om een voorbeeld te geven: in 2039 zijn er slechts twee werkenden op iedere 66-plusser, in 2011 was dat nog ruim 4:1. Dit betekent dat één op de drie medewerkers nu 50 plus is en dit over enkele jaren één op de twee medewerkers zal zijn.

Voor de ouderenzorg heeft de vergrijzing een dubbel effect. Naast vergrijzing van het personeelsbestand zal ook de vraag naar ouderenzorg toenemen. Er zijn - op termijn - dus meer mensen in de zorg nodig. Tegelijkertijd wordt de arbeidsmarkt krappere en er ontstaat meer concurrentie vanuit andere sectoren. Daar komt nog bij dat er steeds minder jongeren op de (zorg)arbeidsmarkt komen.

Om de vergrijzing het hoofd te bieden, gaat de pensioenleeftijd omhoog en wordt het zorgstelsel hervormd. Duurzame inzetbaarheid moet er aan bijdragen dat medewerkers gezond, competent, met plezier en productief kunnen blijven werken tot aan hun pensioen.

De zorg in beweging

De (langdurige) zorg verandert de komende jaren ingrijpend, zowel voor de cliënt als de organisaties en medewerkers in de zorg. De ambitie is dat cliënten en/of familie meer zeggenschap krijgen in de zorg en de samen- en zelfredzaamheid worden vergroot. Dat alles met kwaliteit van leven als kompas.

Verandering is ook nodig vanwege politieke keuzes rond hervorming en bezuinigingen, en vanwege verwachte personeelstekorten en vergrijzing. In dit licht wordt de langdurige zorg anders georganiseerd. Medewerkers krijgen andere rollen, taken; daarvoor zijn nieuwe competenties nodig en er ontstaan andere samenwerkingsrelaties. In bijlage 1 een overzicht van een aantal ontwikkelingen in de zorg die de veranderingen duidelijk maken.

Arbeidsrelaties veranderen

De ontwikkelingen in de zorg, nu en in de toekomst, zijn groot. Dit heeft gevolgen voor medewerkers en zorgorganisaties. Organisatievormen veranderen, de wijze van werken en aansturing wordt anders. De relatie met de cliënt gaat verschuiven. Deze veranderingen hebben gevolgen voor de inhoud van de functies, voor de relatie tussen leidinggevende en medewerker en ook voor de formele arbeidsrelatie. De volgende schets geeft hiervan een beeld. De huidige zorg verschuift van aanbod- naar vraaggericht. De zorgvragen worden daarnaast gedifferentieerder. Cliënten blijven langer zelfstandig wonen, (naasten) worden mondiger, kritischer en gaan zelf bepalen wat voor hen de zorg en de kwaliteit van leven

verbetert. In plaats van 'te zorgen voor de cliënt' gaat de zorgmedewerker steeds meer naast de cliënt staan en denkt mee over de mogelijkheden. Het gaat niet meer alleen om de zorg voor de cliënt, maar ook om welzijn en sociale participatie. Cliënt (en/of vertegenwoordiger) en zorgmedewerker bespreken samen wat er past binnen het zorgpakket. Om dit te kunnen realiseren is afstemming met andere zorg- en dienstverleners in de zorgketen nodig. Alsmede met mantelzorgers, familie en vrijwilligers. Medewerkers moeten weten wat het effect is van hun handelen en hierop kunnen reflecteren. Leren van elkaar wordt belangrijk evenals het bijhouden van verschillende soorten kennis (zowel technologische -, als zorginhoudelijke kennis, als kennis van de sociale kaart op zorggebied) en organisatorische en afstemmingsvaardigheden. De professionaliteit en zelfstandigheid van medewerkers wordt anders of groter. Ze krijgen een andere rol. Medewerkers krijgen andere en meer zelfstandige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het zorgproces rond de cliënt. De relatie tussen medewerker en leidinggevende verandert met deze ontwikkelingen ook.

Er ontstaat een grotere variatie in organisatievormen van zorgdienstverlening. Kleinschaligheid, zelfsturende teams en solo-ondernemerschap wordt steeds meer de trend. Er komen meer multifunctionele - of woonzorgcentra in de wijk, waar verschillende (extra en intramurale) voorzieningen zijn ondergebracht. Directies en besturen van organisaties moeten (meer) positie kiezen in het domein van zorg en welzijn en kiezen met welke organisaties zij strategische allianties willen aangaan. Er zal op het gebied van zorg en welzijn steeds meer op regionaal niveau worden samengewerkt. Gemeenten krijgen een coördinerende en regisserende rol. Particuliere verzekeraars gaan meer zorgtaken uitvoeren nemen dit op in hun aanbod van zorgpakketten.

Dit alles laat zien dat de arbeidsrelaties en omstandigheden aan het veranderen zijn.

Medewerkers en organisatie in beweging

Om in te kunnen blijven spelen op ontwikkelingen in de samenleving, de arbeidsmarkt en de zorg wordt van organisaties gevraagd dat zij pro actief meebewegen. Meebewegen met de veranderingen in de zorg die vanuit de politiek en samenleving wenselijk en in veel gevallen ook noodzakelijk zijn. Dit vraagt veel van organisaties én medewerkers.

Organisaties kunnen alleen meebewegen met alle veranderingen als de medewerkers nu en in de toekomst:

- fit en gezond zijn (mentaal en fysiek)
- over de juiste competenties (blijven) beschikken/zich ontwikkelen
- met plezier werken en gemotiveerd en betrokken zijn
- productief zijn

= duurzaam inzetbaar



In onderstaand schema worden de vier bouwstenen van duurzame inzetbaarheid weergegeven (onderstaand model is onderdeel van de toolbox Dialoog die voor de VVT is ontwikkeld):



Duurzame inzetbaarheid: Een gezamenlijke verantwoordelijkheid

Duurzame inzetbaarheid is een gezamenlijk belang van organisatie en medewerker. Organisaties hebben belang bij de ontwikkeling en het behoud van goed gekwalificeerde, gezonde en gemotiveerde medewerkers in de VVT, nu én in de toekomst. Het is van belang dat deze medewerkers optimaal inzetbaar zijn, aansluitend bij de veranderende zorgvraag. Medewerkers hebben behoefte aan ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanmogelijkheden en aan een goede balans werk -privé. Bovendien blijven medewerkers daarmee aantrekkelijk op de arbeidsmarkt. Werk maken van duurzame inzetbaarheid draagt ook bij aan een goed imago van werkgevers in de zorgbranche op de arbeidsmarkt. Het versterken van de duurzame inzetbaarheid leidt zo tot een win-win situatie.

De gezamenlijke verantwoordelijkheid betekent concreet:

<i>Medewerkers:</i>	<i>Organisatie/leidinggevende:</i>
<ul style="list-style-type: none">- <i>hebben inzicht in wat ze willen en in hun passie</i>- <i>zitten zelf aan het stuur en nemen het initiatief</i>- <i>zorgen voor een goede balans werk - privé</i>- <i>zoeken naar mogelijkheden om zich te ontwikkelen</i>- <i>blijven zich ook in de toekomst ontwikkelen</i>- <i>zorgen ervoor dat ze gezond en vitaal zijn</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>zorgt voor goede arbeidsomstandigheden</i>- <i>voert periodiek gesprekken met de medewerker</i>- <i>houdt rekening met de wensen en mogelijkheden van de medewerker</i>- <i>zorgt dat medewerkers zich kunnen ontplooien en hun talenten kunnen ontwikkelen</i>- <i>maakt afspraken over het verbeteren van de balans werk - privé</i>
<ul style="list-style-type: none">- ... 	<ul style="list-style-type: none">- ... 

Duurzame inzetbaarheid is maatwerk

Medewerkers hebben te maken met specifieke omstandigheden en wensen in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan. Beleid dat duurzame inzetbaarheid bevordert, houdt hier rekening mee. De omstandigheden en wensen kunnen gedurende de loopbaan veranderen en zijn bovendien voor ieder individu anders. Zo heeft een jonge verzorgende aan het begin van haar carrière waarschijnlijk andere behoeften dan wanneer ze zich in de spitsuurfase van haar leven bevindt en een gezin met kleine kinderen heeft. Duurzame inzetbaarheid houdt rekening met verschillende levensfasen en is [bij](#) uitstekend maatwerk. In bijlage 2 vindt u een overzicht van de verschillende kenmerken en behoeften per levensfase. Ook hier geldt overigens: dit is geen blauwdruk, persoonlijke situaties kunnen altijd afwijken.

Kortom: Het gaat bij duurzame inzetbaarheid om **maatwerk**. Behoeften, wensen, situaties en levensfasen verschillen per persoon. Ook in dezelfde functie. Bij duurzame inzetbaarheid wordt hier rekening mee gehouden. De individuele wensen en behoeften worden regelmatig in samenhang gebracht met datgene wat de organisatie nodig heeft en de mogelijkheden die de organisatie kan bieden. Leidinggevende en medewerker stemmen dit op elkaar af. Vaak wordt creatief naar een nieuwe oplossing gezocht die past bij de situatie. Omdat behoeften en wensen van organisatie en medewerker niet constant zijn, is het belangrijk dat leidinggevende en medewerker hier regelmatig met elkaar over praten en nieuwe afspraken maken. Beiden partijen zijn verantwoordelijk voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Belang van ontwikkeling en mobiliteit

Om aan te kunnen blijven sluiten op alle ontwikkelingen die plaatsvinden in de organisatie, maar ook daarbuiten is het van belang om in beweging te blijven. Dit geldt voor organisaties, maar zeker ook voor medewerkers. Medewerkers moeten voortdurend nieuwe dingen leren, bijvoorbeeld nieuwe apparaten bedienen, leren omgaan met mogelijkheden die ICT biedt, of nieuwe verpleeg-/verzorgingstechnieken of een nieuw planningssysteem. Ook competentieontwikkeling is belangrijk, bijvoorbeeld in de context van de beweging van intramurale naar extramurale zorg en het nóg beter aansluiten bij cliëntwensen en het vergroten van zelf- en samenredzaamheid. Dit is zelfs nodig als iemand al lang dezelfde functie uitvoert. Misschien dan juist. Het is verfrissend om regelmatig iets nieuws te leren, vooral voor iemand die al lang hetzelfde doet. Medewerkers die bereid zijn om regelmatig te veranderen of iets nieuws te gaan doen, blijven vaak scherp en alert en stompen minder snel af. Voor medewerkers geeft dit werkplezier en voldoening. En medewerkers die plezier in hun werk hebben en gemotiveerd zijn, zijn beter in staat om de gewenste kwalitatieve goede zorg te kunnen (blijven) leveren.

Stimuleren en verbeteren van de inzetbaarheid

Het is voor organisaties belangrijk om inzetbare en toekomstbestendige medewerkers te hebben, die tegen een stootje kunnen. Die wendbaar en weerbaar zijn. Voor medewerkers zelf is het belangrijk om goed inzetbaar te zijn, dit verhoogt het werkplezier en de tevredenheid. En het geeft de mogelijkheid om zich te ontwikkelen en zorgt dat ze aantrekkelijk op de arbeidsmarkt blijven.

Wat kun je als medewerker doen om inzetbaar te blijven?

- ✓ Ervoor zorgen dat je lekker in je werk zit en blijft zitten. Ontevredenheid aankaarten, altijd zelf actie ondernemen.
- ✓ Af en toe veranderen van functie, taken of rol en kennis en kunde up-to-date houden. Zorgen dat je je blijft ontwikkelen en nieuwe dingen leert. Dit geeft veel voldoening.
- ✓ Accepteer dat veranderen onderdeel is van je werk en probeer dit de gewoonste zaak van de wereld te vinden. Het moet omdat alles om je heen ook steeds verandert, zeker in de zorg.
- ✓ Zoek, samen met je leidinggevende, naar ontwikkelingsmogelijkheden en naar hoe je je talenten zo goed mogelijk in je werk kunt gebruiken.
- ✓ Zorg dat je balans werk – privé goed is. Zijn hier knelpunten, bespreek deze dan. Denk zelf mee over oplossingen.
- ✓ Misschien kun je eens stage lopen bij een ander team, afdeling of een andere zorgorganisatie. Vaak leer je hier veel van en het is leuk om te zien hoe het ergens anders gaat.

Wat kun je als leidinggevende bijdragen?

- ✓ Vinger aan de pols houden. Als medewerkers niet meer lekker in hun vel zitten, dit bespreken.
- ✓ Veranderbereidheid en mobiliteit stimuleren. Zoek, samen met de medewerkers, naar doorgroei en ontwikkelingsmogelijkheden. Zoek ook naar creatieve en soms onorthodoxe mogelijkheden.

- ✓ Houdt medewerkers die op hun routine draaien voortdurend scherp. Daag ze af en toe eens uit, prikkel ze met een extra/andere taak, stimuleer eventueel dat ze een loopbaanstep zetten.
- ✓ Schep de voorwaarden waaronder mobiliteit mogelijk is. Stel medewerkers in staat om zich te ontwikkelen. Probeer goede ervaren medewerkers niet “tegen hun zin” vast te houden.
- ✓ Weet dat het voor de organisatie juist goed is als medewerkers flexibel zijn, op meer plekken inzetbaar zijn en bereid zijn om te veranderen. De organisatie wordt zo weerbaarder en kan zich sneller aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Leidinggevende en medewerker zijn samen aan zet. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ze gaan een **dialogo** aan en zoeken naar de meest geschikte oplossing voor een bepaalde situatie.

Hoe kan de duurzame inzetbaarheid worden verbeterd?

Voor duurzame inzetbaarheid is geen blauwdruk: er leiden meerdere wegen naar Rome. Belangrijk is een integrale aanpak: Verbindt alle deelaspecten van duurzame inzetbaarheid aan elkaar en pas dit in het totale personeelsbeleid in. Koppel bijvoorbeeld de informatie die is verkregen uit de strategische personeelsinformatie aan de werving en selectie of aan het ontwikkelen van talenten. De verschillende deelaspecten versterken elkaar en zorgen voor een breder draagvlak voor de borging. Zorg er ook voor dat de aanpak of het project waar u voor kiest aansluit bij wat u al heeft. De routekaart die voor de VVT is ontwikkeld kan u hierbij helpen (zie www.aovvt.nl, linkermenu ‘Duurzaam werken in de VVT’).

Hieronder tot slot nog een weergave van hoe de verschillende actoren in VVT-organisaties de inzetbaarheid kunnen versterken:

De organisatie schept de juiste voorwaarden en condities. Dit begint met goede en zorgvuldige communicatie over de visie van de zorgorganisatie, mede in het licht van de fundamentele zorghervormingen en de betekenis daarvan voor thema’s van duurzame inzetbaarheid. De organisatie zorgt voor goede arbeidsomstandigheden en een personeelsbeleid dat is gericht op gezondheid, welbevinden, groei en wendbaarheid in het werk, ontwikkeling en een goede balans van organisatie- en werknemersbelangen. Zij zorgt er ook voor dat het belang van duurzame inzetbaarheid bij leidinggevend en medewerkers een vanzelfsprekendheid is. Zij zorgt voor de juiste faciliteiten en begeleiding in de organisatie en zij stuurt hierop. Duurzame inzetbaarheid staat hoog op de agenda.

De ondernemingsraad zorgt ervoor dat duurzame inzetbaarheid hoog op de agenda van de instelling staat en neemt actief deel aan de gesprekken hierover. Luistert naar de signalen, wensen en behoeften uit de organisatie en brengt deze ter sprake bij het management.

HRM ontwikkelt een voor duurzame inzetbaarheid stimulerend personeelsbeleid met de juiste instrumenten en hulpmiddelen. Zij adviseert het management over hoe dit het beste kan, rekening houdend met specifieke omstandigheden. En begeleidt leidinggevend en medewerkers bij hoe ze dit vorm kunnen geven. Neemt initiatieven en zet eventueel projecten op die de duurzame inzetbaarheid in de organisatie verbeteren.

De leidinggevende heeft regelmatig werkoverleg met de medewerkers, signaleert knelpunten in de inzetbaarheid en maakt deze bespreekbaar. De leidinggevende zorgt voor vertrouwen bij de medewerkers, stimuleert eigen initiatief en zorgt ervoor dat medewerkers betrokken én bevlogen zijn. Deze zoekt ook samen met de medewerker naar oplossingen op knelpunten die er zijn. Ontwikkeling en mobiliteit worden gestimuleerd. Er is een volwassen arbeidsrelatie.

Medewerkers realiseren zich dat ze ook zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen gezondheid, welbevinden en loopbaan. Zij zetten zelf actief stappen om hier verbetering in aan te brengen, maken onderwerpen bij de leidinggevende bespreekbaar en zoeken zelf ook naar oplossingen die bij hun situatie en de werksituatie past.

(Verder) aan de slag? Bekijk het programma Duurzaam werken in de VVT!

Wilt u (verder) werk maken van duurzame inzetbaarheid in de VVT? Kijk dan op www.aovvt.nl onder het kopje Duurzaam werken in de VVT (linkermenu). U vindt hier onder meer een stappenplan waarmee u voor uw organisatie een passende route naar inzetbaarheid kunt uitstippelen, een praktische toolbox dialoog, een loopbaanscan en een overzicht van de loopbaanpaden in de VVT.

Bijlage 1 Een aantal ontwikkelingen in de zorg die het belang van duurzame inzetbaarheid duiden.

- Meer zorg wordt thuis en in de buurt verleend. Er komen meer multifunctionele centra in de wijk. Kleinschaligheid is een trend die groeit, vooral ook het kleinschalig organiseren binnen grotere voorzieningen.
- De vraag naar zorg neemt toe doordat er meer mensen komen die (langdurige) zorg nodig hebben. Bij het stijgen van de leeftijd neemt de complexiteit van ziektebeelden en zorg ook toe.
- Door de uitstroom van oudere medewerkers uit de zorg (ongeveer één derde is ouder dan 50 jaar en vertrekt uit de zorg) wordt het personeelstekort groter.
- Het aantal ouderen onder de allochtone bevolking stijgt snel.
- Cliënten in de langdurige zorg zullen steeds meer dan voorheen in hun eigen omgeving worden verpleegd en verzorgd. Technologische ontwikkelingen maken monitoring en zorg op afstand mogelijk. Dit bevordert het zelfmanagement en daarmee de mondigheid van cliënten.
- Technologische ontwikkelingen hebben invloed op de manier van werken van de zorgprofessional zoals bijvoorbeeld elektronische dossiers en e-health. Niet alleen de relatie met de cliënt en de leidinggevende verandert hierdoor, maar de medewerker moet zich ook verdiepen in deze ontwikkelingen en zich hierin steeds scholen.
- De relatie tussen cliënt, sociaal netwerk en zorgmedewerker verandert. Medewerker en cliënt bepalen steeds meer samen welke dienstverlening wordt geleverd. Met als uitgangspunt dat de cliënt zoveel mogelijk regie heeft en de zelf- en samenredzaamheid worden vergroot. Naast medisch handelen zullen ook welzijn, sociale participatie en mentaal welbevinden onderdeel zijn van de dienstverlening. Er komt meer aandacht voor de kwaliteit van leven. Dit vraagt een andere rol en houding van de betrokkenen.
- Verschillende onderdelen van de zorg worden geïntegreerd in een zorgketen. Zorgmedewerkers vervullen een rol in de keten. Dit is een andere rol en vereist ook een andere samenwerking en afstemming, waar medewerkers zich van bewust moeten zijn.



Bijlage 2: Kenmerken en behoeften per levensfase

STARTER

KENMERKEN:

BELANGRIJK:

Weinig levens- en werkervaring

Ontwikkeling en uitdaging

Veel vrijheid in privéleven

Hulp bij het bepalen van de focus, timemanagement en workload

Gedreven en ambitieus

Brede oriëntatie en uitdaging

Veel sociale contacten

Mogelijkheden voor sparring en overleg

Moet en wil nog veel leren

Feedback op functioneren

Frisse blik, kritische houding

Gelegenheid om te experimenteren

Verkent eigen grenzen

Organisatie lerenkennen

Wil eigen competenties en talenten leren kennen

Behoefte aan coaching (persoonlijk en inhoudelijk)

SPITSUUR

KENMERKEN

BELANGRIJK

Werkervaring wordt substantieel	Goede balans werk – privé - ontwikkeling
Bezig met het verwerven van een positie	Er toe doen (zowel maatschappelijk
In de maatschappij (b.v. huis, gezin)	als in gezin en organisatie)
Behoefte aan goede balans werk – privé	Zinvolle bijdrage leveren passend bij identiteit
Behoefte aan persoonlijke ontwikkeling en groei	Mogelijkheden voor ontwikkeling en ontplooiing
Behoefte aan toenemende verantwoordelijkheid	Bepalen waar je staat en welke stap je wilt gaan malen
Wil én én (werk en privé)	

STABILISATIE

KENMERKEN

BELANGRIJK

Privésituatie kent meer structuur en is stabiel	Uitdagend werk passend bij persoonlijke kwaliteiten, ervaring en toegevoegde waarde
Meer regio-gebonden	Flexibiliteit om eigen gewenste functie te creëren: welke functie of mogelijkheden passen bij mijn kwaliteit en ervaring
Zorg voor gezin en eventueel mantelzorg	Mogelijkheden scheppen, zodat iemand een switch kan maken
Meer verplichtingen	Ervoor zorgen dat de medewerker in beweging blijft
Ruime werkervaring	
Overdenken van persoonlijke situatie; terug en vooruit kijken	
Behoefte aan zingeving	

SENIOR

KENMERKEN

BELANGRIJK

Veel werk- en levenservaring

Behoeft aan autonomie; plezier in het

werk is het belangrijkste

Goede balans werk – privé en belasting

– belastbaarheid is belangrijk

Voor motivatie is het belangrijk om kennis en

ervaring over te dragen

Minder verplichtingen thuis, soms mantelzorg

Autonomie en vrijheid in uitvoeren eigen
werk

Benutten en uitdragen van werk

Een nuttige zinvolle bijdrage kunnen

leveren

Tot pensioen met plezier blijven werken