

Rapportage derde uitvraag werkgeverspanel ZorgpleinNoord

Ervaren personeelstekorten & aantrekkelijk werkgeverschap

De derde werkgevers uitvraag gaat over twee onderwerpen: In hoeverre wordt er een capaciteitsprobleem bij noordelijke zorg- en welzijnsorganisaties ervaren en waar zetten zorg- en welzijnsorganisaties op in als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap. 37 respondenten van zorg- en welzijnsorganisaties hebben de aanvraag ingevuld, waarvan 27 uit het werkgeverspanel van ZorgpleinNoord.

Inhoud

Deel 1: Resultaten ervaren personeelscapaciteit	2
Ervaren arbeidsmarktsituatie en verwachtingen voor komend jaar	2
<i>Meerderheid deelnemers: mijn organisatie heeft last van personeelstekorten</i>	<i>2</i>
Vacatures	3
<i>Vacatures artsen en specialisten (zeer) moeilijk vervulbaar</i>	<i>4</i>
<i>Verwachting: invullen cliëntgebonden functies blijft lastig</i>	<i>4</i>
Personeelscapaciteit en afgesproken zorg en welzijn	5
Ingezette maatregelen & aanvullende initiatieven	6
<i>Verhogen instroom vaakst ingezet om over voldoende personeelscapaciteit te beschikken</i>	<i>6</i>
<i>Komend jaar vooral inzetten op het anders organiseren van het werk</i>	<i>7</i>
Deel 2: Resultaten aantrekkelijk werkgeverschap	8
<i>Aantrekkelijk werkgeverschap staat op de agenda</i>	<i>8</i>
<i>Prettig en gezond werkklimaat: het heeft de aandacht, er wordt veel op ingezet</i>	<i>8</i>
<i>Autonomie en ontwikkeling: het wordt volop gestimuleerd.</i>	<i>9</i>
<i>Met secundaire arbeidsvoorwaarden profileren als aantrekkelijke werkgever</i>	<i>10</i>
<i>Aantrekkelijk werkgeverschap: ingezette maatregelen, kansen en knelpunten</i>	<i>10</i>
<i>Samenvatting aantrekkelijk werkgeverschap</i>	<i>11</i>
Samenhang voldoende personeel en aantrekkelijk werkgeverschap	12

Deel 1: Resultaten ervaren personeelscapaciteit

De noordelijke arbeidsmarktcijfers laten zien dat er sprake is van een (zeer) krappe arbeidsmarkt voor zorg- en welzijnspersoneel en dat deze schaarste de komende jaren toeneemt. Hoe ervaren zorg- en welzijnsorganisatie de arbeidsmarktsituatie voor cliëntgebonden¹ personeel? En in hoeverre zijn vacatures makkelijk in te vullen en is er voldoende personeelscapaciteit om de afgesproken zorg en welzijn te kunnen leveren? Welke maatregelen nemen organisaties om over voldoende medewerkers te beschikken nu en komend jaar? Deze vraagstukken heeft ZorgpleinNoord voorgelegd aan de leden van haar werkgeverspanel en via een open link aan andere geïnteresseerden. Deze rapportage toont de belangrijkste resultaten.

Ervaren arbeidsmarktsituatie en verwachtingen voor komend jaar

Meerderheid deelnemers: mijn organisatie heeft last van personeelstekorten

Een ruime meerderheid (76%, n=28) geeft aan te zien dat hun zorg- of welzijnsorganisatie het afgelopen jaar last had van personeelstekorten voor zorg- en welzijnspersoneel. Het meest genoemde signaal is dat het lastig is om diensten in te vullen en het rooster rond te krijgen (genoemd in 46% van de toelichtingen, 12 van de 26 keer). Ook ziet een deel van de respondenten (n=10) dat vacatures steeds lastiger ingevuld worden. Er wordt benoemd dat het moeilijk is om specialisten² en medewerkers met ervaring te vinden. De onderstaande quotes illustreren de gevolgen van de ervaren personeelstekorten.

'Diensten worden niet opgevuld in de zorg, welzijnsactiviteiten verliezen kwaliteit en komen vaker stil te liggen. Stress en/of zorgen bij al het personeel.'

'Vacatures staan langer open. Roosters komen moeilijker rond. Dit zorgt voor extra werkdruk bij aanwezige medewerkers, niet kunnen afronden van werk, projecten, stagnatie van werk.'

Een klein deel (22%, n=8) van de respondenten geeft aan nog geen last te hebben van personeelstekorten. Er is nog voldoende aanbod van personeel en vacatures kunnen goed ingevuld worden. Alleen voor gespecialiseerde functies is het soms lastiger en de kwaliteit is niet altijd gegarandeerd. Een enkeling weet niet of er binnen de organisatie sprake is van tekorten.

Figuur 1: Ervaren huidige arbeidsmarktsituatie



Komend jaar: meerderheid verwacht dat organisatie last heeft van personeelstekorten

Een meerderheid van de deelnemers (65%, n=24) verwacht dat hun organisatie het komende jaar (ook) te maken krijgt met personeelstekorten bij de cliëntgebonden functies. In de toelichtingen wordt regelmatig genoemd dat dit mogelijk leidt tot een hogere werkdruk voor het huidige personeel (9 van de 19 toelichtingen). Daarnaast geven acht deelnemers aan dat zij verwachten dat de kwaliteit van zorg en ondersteuning onder druk komt te staan en dat er mogelijk minder zorg geleverd kan worden. Deze te verwachten gevolgen komen grotendeels overeen met de consequenties die de respondenten nu ook al ervaren door de personeelstekorten.

¹ Cliëntgebonden personeel zijn medewerkers in een zorg- of welzijnsorganisatie die werkzaam zijn in de directe zorg, ondersteuning of begeleiding van patiënten/ cliënten / kinderen.

² De volgende specialistische beroepen worden genoemd: artsen, (gz)-psychologen en psychiaters.

Figuur 2: Verwachte arbeidsmarktsituatie



In vergelijking met de huidige arbeidsmarktsituatie zijn er meer respondenten die neutraal antwoorden op de vraag of hun organisatie volgend jaar last heeft van personeelstekorten (22%, n=8).

In hun toelichtingen klinkt enerzijds de gedachte dat de zorg zwaarder wordt en dat dit vraagt om een andere manier van organiseren. Anderzijds wordt ook benoemd dat vacatures momenteel nog ingevuld worden en dat de ondersteuning van cliënten vooralsnog niet in gevaar is gekomen.

Vacatures

Alle deelnemers (37) geven aan dat hun zorg- en welzijnsorganisatie het afgelopen jaar extern vacatures heeft uitgezet. De onderstaande staafdiagram laat zien voor welke functiegroepen dit was. Driekwart van de werkgevers had afgelopen jaar een vacature of meerdere vacatures voor een verzorgende, verpleegkundige en/of helpende. Kijkend naar het aantal geplaatste vacatures op het wervingsplatform van ZorgpleinNoord³ is dit ook de een na grootste functiegroep met 2.200 vacatures en aandeel van 35%. Voor sociaal-pedagogische functies werden met 2.386 vacatures afgelopen jaar de meeste vacatures geplaatst op het wervingsplatform van ZorgpleinNoord; net iets minder dan de helft (n=17, 46%) van de werkgevers geeft aan voor deze functiegroep afgelopen jaar een of meerdere externe vacature(s) te hebben geplaatst.

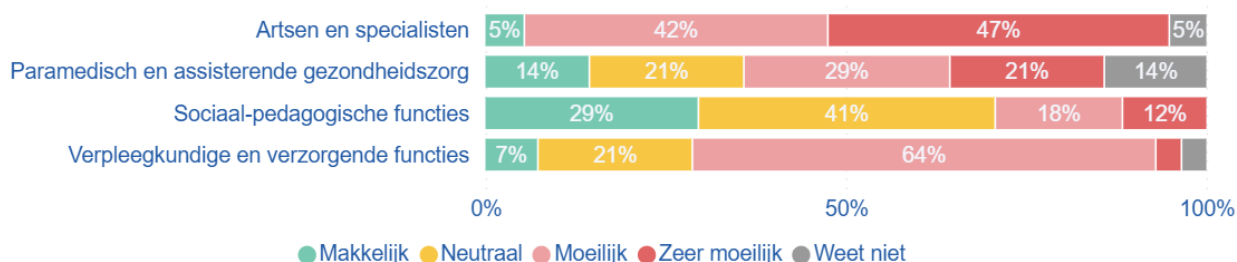
Figuur 3: Externe vacatures



³ Uit de vacaturedata van ZorgpleinNoord kan niet achterhaald welk aantal en aandeel van de organisaties een of meerdere vacatures had voor de bovengenoemde functiegroep. Het totaal van geplaatste en unieke vacatures per functiegroep voor afgelopen jaar kan wel weergegeven worden.

Figuur 4: Vervulbaarheid externe vacatures

Hoe makkelijk/moeilijk was het om de vacatures in te vullen?



Vacatures artsen en specialisten (zeer) moeilijk vervulbaar

Voor de bovengenoemde vier cliëntgebonden functiegroepen hebben de respondenten, als ze afgelopen jaar een vacature hadden, aangegeven hoe makkelijk of moeilijk deze in te vullen was voor hun organisatie. Per functiegroep verschilt de mate van vervulbaarheid. De vacatures voor artsen en specialisten zijn (zeer) moeilijk te vervullen, geven 17 van de 19 respondenten aan die afgelopen jaar een vacature voor deze functiegroep hadden. Ook voor de verpleegkundige en verzorgende functies geven de meeste respondenten (19 van 28) aan dat vacatures voor deze functiegroep moeilijk te vervullen zijn. De functies van: artsen, physician assistants, specialist oudergeneeskunde, gespecialiseerde verpleegkundigen, verzorgende individuele gezondheid (verzorgende-ig) worden in de toelichting extra benoemd als lastig in te vullen.

Voor de andere twee functiegroepen is er een minder eenduidig beeld. Van de 14 respondenten met een vacature voor een paramedicus of beroep in de assisterende gezondheidszorg geeft maar de helft van de respondenten aan dat de vacatures moeilijk te vervullen zijn. In de toelichting komt ook naar voren dat de vervulbaarheid per paramedisch of assistierend beroep kan verschillen. De vacatures voor ergotherapeut, operatieassistent, anesthesiemedewerker en het laboratorium zijn moeilijk te vervullen. Over de vervulbaarheid van vacatures van de laatste functiegroep, de sociaalpedagogische functies, zijn de meeste respondenten (n=7, 41%) neutraal. Daarbij geven evenveel respondenten (beide 29% en 5 respondenten) aan dat de vacatures voor deze functiegroep makkelijk dan wel (zeer) moeilijk in te vullen zijn.

Niet alleen naar functiegroep verschilt de mate waarin vacatures te vervullen zijn. Een aantal respondenten geeft aan dat de vervulbaarheid van vacatures ook per branche of bedrijfsonderdeel, regio, mate van gevraagde ervaring/senioriteit en per moment kan verschillen.

Verwachting: invullen cliëntgebonden functies blijft lastig

De meerderheid van de respondenten (65%, n=24) verwacht dat vacatures voor cliëntgebonden personeel ook komend jaar lastig te vervullen zijn. In de toelichting geven de meeste respondenten aan dat zij niet verwachten dat de situatie op de arbeidsmarkt zal verbeteren, maar juist moeilijker zal worden.

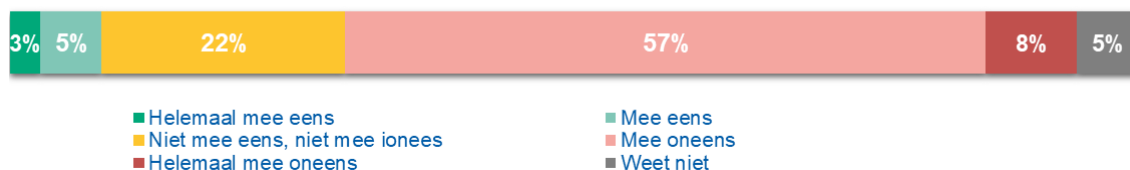
'Het wordt steeds harder werken om juist personeel te vinden'.

'We zien dat het steeds moeilijker wordt, we vissen allemaal in dezelfde vijver'

'Ik verwacht dat we op een andere manier naar inzet van mensen gaan kijken. Dus inzetten op samen doen/samen werken met anderen dan alleen zorgpersoneel. Dat vraagt intern én extern andere oriëntatie.'

Figuur 5: Verwachte vervulbaarheid vacatures

Ik verwacht dat externe vacatures voor cliëntgebonden personeel in mijn organisatie eenvoudig worden ingevuld



Personeelscapaciteit en afgesproken zorg en welzijn

Bijna één op de vijf respondenten (19%, n=7) geeft aan dat er afgelopen jaar in hun organisatie niet voldoende personele capaciteit was om de afgesproken zorg en welzijn te leveren. De onderstaande quotes illustreren welke gevolgen dit heeft.

'De zorgmedewerkers konden niet de uitgebreide zorg bieden die ze wilden. Daarnaast worden er veel meer uren gewerkt.'

'Veel overuren, niet opgevulde diensten en in enkele gevallen zelfs afschalen zorg of opnamestop.'

Bij negen respondenten (24%) is sprake van een neutrale houding ten opzichte van het leveren van de afgesproken zorg en welzijn. In de toelichting daarbij wordt wel aangegeven dat het niet makkelijk was om te voldoen aan de afgesproken vraag; de personeelsleden zijn overvraagd (hoge werkdruk), er is zorg en ondersteuning afgeschaald en het verschilt ook per locatie of per functie.

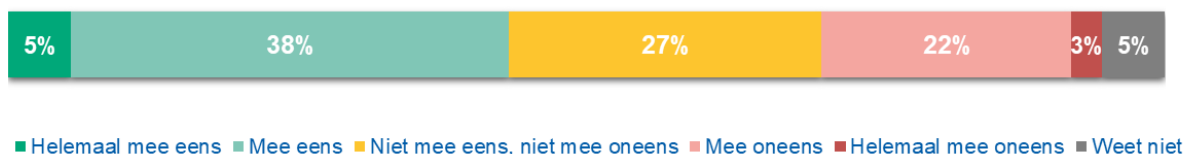
Echter de meeste respondenten (18 van de 37) geven aan dat hun organisatie het afgelopen jaar voldoende personeel had om de afgesproken zorg en welzijn te leveren.

Figuur 6: Huidige en verwachte personeelscapaciteit & afgesproken zorg en welzijn

Mijn organisatie had voldoende personeelscapaciteit om de afgesproken zorg of welzijn te bieden.



Ik verwacht dat mijn organisatie voldoende personeel heeft om de afgesproken zorg en welzijn te bieden.



Eén op de vier respondenten (25%, n=9) verwacht komend jaar dat hun organisatie niet voldoende personele capaciteit heeft om de afgesproken zorg en welzijn te leveren. Daarmee is het aandeel respondenten voor komend jaar iets hoger dan het aandeel respondenten dat afgelopen jaar niet voldoende personeelscapaciteit had. De volgende maatregelen worden genoemd om toch de afgesproken zorg en welzijn te kunnen leveren: anders inrichten van zorg en welzijn, meer inhuur van personeel, meer betrokkenheid van de informele zorg en zorgtechnologie inzetten en het verminderen van administratieve lasten.

'We onderzoeken de toename van betrokkenheid van de informele zorg. Welke rol kunnen zij spelen in de zorg en het welzijn van onze cliënten. Inzet van domotica zodat zorg ontlast kan worden. Kijken naar zorgprocessen, verminderen van administratieve last waardoor meer tijd voor zorg en welzijn kan ontstaan.'

Tien respondenten (27%) beantwoorden de vraagstelling neutraal. Ze vinden het nog lastig om in te schatten of er volgend jaar voldoende personeel is om de afgesproken zorg of welzijn te leveren.

Nog steeds verwachten de meeste respondenten (16 van de 37) dat hun organisatie volgend jaar ook voldoende personele capaciteit heeft. De basis aan zorg en welzijn kan geleverd wordt, dat lukte afgelopen jaar ook. Een aantal respondenten geeft wel aan dat hun organisatie de zorg en welzijn anders gaat inrichten, denk hierbij aan taken en handelingen verplaatsen naar andere functie(niveaus) of het verminderen van de administratielast.

Samenvatting resultaten ervaren personeelscapaciteit

Uit de bovenstaande resultaten kunnen we opmaken dat bij veel zorg- en welzijnsorganisaties de personele capaciteit onder druk staat. De meeste respondenten geven aan dat hun organisatie hinder ondervindt van de personeelstekorten. De verwachting is dan ook dat vacatures voor cliëntgebonden personeel volgend jaar niet makkelijk vervuld kunnen worden. Ongeveer de helft van de respondenten denkt dat er komend jaar nog voldoende personele capaciteit is om de afgesproken zorg en welzijn te leveren. De andere helft staat hierin neutraal of geeft aan dat er niet voldoende personele capaciteit is. De gemene deler bij het wel, neutraal of niet voldoende personele capaciteit hebben, is dat respondenten aangeven dat zorg en welzijn vermoedelijk niet meer op dezelfde wijze verleend zal worden. Organisaties zijn bezig met inzetten op meer informele zorg, zorgtechnologie, het herinrichten van processen en werkzaamheden. Hieronder wordt een overzicht gegeven de maatregelen die afgelopen jaar ingezet zijn en de aanvullende initiatieven die organisaties nog gaan inzetten komend jaar om over voldoende personeelscapaciteit te beschikken.

Ingezette maatregelen & aanvullende initiatieven

De genoemde maatregelen in de antwoorden zijn geclusterd naar zo'n 26 maatregelen en vervolgens gegroepeerd naar de drie onderstaande hoofdcategorieën. Samenwerking tussen organisaties is apart meegenomen als een restcategorie.

Hoofdcategorieën ingezette maatregelen:
1. Verhogen van de instroom en behoud van nieuw personeel
2. Inzet op behoud en duurzame inzetbaarheid van personeel
3. Het werk anders organiseren en daarmee schaars zorg- en welzijnspersoneel optimaler inzetten
Samenwerken tussen organisaties

Verhogen instroom vaakst ingezet om over voldoende personeelscapaciteit te beschikken

Figuur 7 laat zien welke maatregelen (top 10) of acties het vaakst door de respondenten genoemd zijn als actie die hun organisatie afgelopen jaar ondernomen heeft om over voldoende personeel te beschikken. De meeste respondenten (n=37) noemen een maatregel die betrekking heeft op het aantrekken en werven van nieuw personeel of flexibel inzetten van personeel. Daarbij werd het vaakst ingezet op het versterken van de arbeidsmarktcommunicatie en het verbeteren van het imago van de organisatie als aantrekkelijk werkgever. 23 respondenten geven aan dat hun organisatie afgelopen jaar een maatregel heeft ingezet om het werk anders te organiseren en daarmee het schaarse zorg- en welzijnspersoneel effectiever in te zetten. Het aanpassen van functies, zoals nieuwe functies creëren, het verbreden van bestaande functies en het herschikkingen van taken tussen functies is daarbij het vaakst toegepast. 13 respondenten geven aan dat hun organisatie maatregelen gericht op het behoud en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers heeft ingezet om over voldoende personeel te beschikken. Om personeel te behouden wordt het vaakst ingezet op het extra en blijven opleiden en ontwikkelen van medewerkers. In het uitstroomonderzoek van ZorgpleinNoord wordt een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden ook vaak genoemd als belangrijke vertrekreden, één op de vier respondenten geeft dit aan.

Figuur 7: Top 10 ingezette maatregelen om over voldoende personeel te beschikken

Top 10 meest ingezette maatregelen (achtergrond kleur = indeling hoofdcategorie)	Aantal keer genoemd	Aandeel (% van totaal)
Arbeidsmarktcommunicatie, employer branding, profileren als aantrekkelijk werkgever	10	29%
Actief en doorlopend werven van personeel (bijv. door het inzetten van een recruiter)	9	26%
Externe inhuur (zzp'ers/ uitzend/ detachering) & interne flexpools	8	23%
Opleidings-, ontwikkeling- en loopbaanmogelijkheden voor alle medewerkers en ook extra opleiden	8	23%
Nieuwe functies creëren, functieverbreding & functiedifferentiatie (taken herverdelen)	6	17%
Aantrekken van zij-instroom & andere nieuwe doelgroepen voor de organisatie.	5	14%
Werknemers passende en grotere contracten aanbieden/ langere diensten aanbieden	4	11%
Zorg- en ondersteunings aanbod anders inrichten	4	11%
Minder inzetten op diploma's en meer op competenties & skills (bekwaam = inzetbaar)	3	9%
Meer inzetten op informele zorg (familie, mantelzorgers, vrijwilligers, gemeenschapzorg)	3	9%

Komend jaar vooral inzetten op het anders organiseren van het werk

27 respondenten hebben aangegeven welke aanvullende initiatieven hun organisatie komend jaar gaat inzetten om over voldoende personeel te kunnen beschikken. Het vaakst (n=17) willen zij een initiatief starten om het werk anders te organiseren, bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van informele zorg of door medewerkers in te zetten op hun vaardigheden. De aanvullende initiatieven die organisaties komend jaar willen ondernemen hebben vaker (n=13) betrekking op behoud van personeel dan op nieuwe instroom (N=10). Meer dan een kwart van de respondenten (n=7) geeft aan komend jaar meer te zullen gaan inzetten op het (extra) opleiden en ontwikkelen van het personeel.

Figuur 8: Top 10 aanvullende maatregelen om over voldoende personeel te beschikken

Top 10 aanvullende initiatieven (Achtergrondkleur = indeling hoofdcategorie)	Aantal keer genoemd	Aandeel (% van totaal)
Opleidings-, ontwikkeling- en loopbaanmogelijkheden voor alle medewerkers en ook extra opleiden	7	26%
Arbeidsmarktcommunicatie, employer branding, profileren als aantrekkelijk werkgever	5	19%
binden en boeien van medewerkers /duurzame inzetbaarheid (niet verder gespecificeerd)	5	19%
Mensen anders inzetten en het werk anders organiseren (in algemene zin)	4	15%
Meer inzetten op informele zorg (familie, mantelzorgers, vrijwilligers, gemeenschapzorg)	4	15%
Minder inzetten op diploma's en meer op competenties & skills (bekwaam = inzetbaar)	3	11%
Samenwerken met andere organisaties	3	11%
onboarding van nieuwe medewerkers	2	7%
Werknemers passende en grotere contracten aanbieden/ langere diensten aanbieden	2	7%
Nieuwe functies creëren, functieverbreding & functiedifferentiatie (taken herverdelen)	2	7%

Deel 2: Resultaten aantrekkelijk werkgeverschap

Dit tweede deel van de rapportage gaat over aantrekkelijk werkgeverschap. Aan bod komen de thema's en middelen die de noordelijke zorg- en welzijnsorganisaties inzetten om een aantrekkelijk werkgever te zijn voor huidige en potentiële werknemers. Ook is uitgevraagd welke mogelijkheden, maar ook uitdagingen organisaties zien om een aantrekkelijk werkgever te blijven.

Aantrekkelijk werkgeverschap staat op de agenda

Ruim 80% van de respondenten geeft aan dat zijn of haar organisatie bewust werkt aan het zijn van een aantrekkelijk werkgever. Ongeveer de helft (n=9) van de respondenten geeft aan dat hun organisatie bewust bezig is met het welzijn en werkgeeluk van de medewerker. Denk hierbij aan het stimuleren van een goede werksfeer en open bedrijfscultuur, opleidingsmogelijkheden, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, aandacht voor vitaliteit en een goede onboarding.

'In de meeste recente strategische visie wordt de medewerker bewust op 1 gezet met als doel om de medewerker een zo groot mogelijk gevoel van werkgeeluk te laten ervaren.'

Ongeveer 30% (n=5) van de respondenten associeert aantrekkelijk werkgeverschap met arbeidsmarktcommunicatie, het zijn van een sterk merk (employer branding) en alle (marketing)activiteiten die daarbij horen om (nieuwe) medewerkers aan de organisatie te binden. Een kwart van de respondenten (n=4) vindt dat de eigen organisatie nog meer kan inzetten op aantrekkelijk werkgeverschap, zowel in de arbeidsmarktcommunicatie als in de onboarding van nieuwe medewerkers.

Figuur 9: Aantrekkelijk werkgeverschap



Met behulp van stellingen en de mogelijkheid voor extra toelichting is een aantal inhoudelijke thema's binnen aantrekkelijk werkgeverschap verkend. Hieronder vind je de resultaten.

Prettig en gezond werkklimaat: het heeft de aandacht, er wordt veel op ingezet.

Een ruime meerderheid van de respondenten geeft aan dat hun zorg- en welzijnsorganisatie werkt aan een goede werksfeer (84%) en zorgt voor een gezonde en veilige werkomgeving. Uit sommige toelichtingen blijkt dat dit niet vanzelf gaat en dat het blijvende aandacht vraagt.

'Er wordt hard gewerkt aan een goede werksfeer. In de praktijk lukt dit nog niet overal altijd. De wens is er wel om te zorgen voor een gezonde en veilige werkomgeving voor iedereen en daar wordt ook hard aan gewerkt, maar we bieden het nog niet altijd aan iedereen.'

'Met name die veilige werkomgeving wordt steeds ingewikkelder door toenemend verbaal of fysiek agressief gedrag van verwanten en bezoekers en ook de cliëntenpopulatie vertoont in toenemende mate agressie.'

Figuur 10: prettig en gezond werkklimaat



Autonomie en ontwikkeling: het wordt volop gestimuleerd.

Bijna driekwart (n=27) van de respondenten is het eens met de stelling dat medewerkers in hun organisatie worden gestimuleerd om het werk naar eigen inzicht te verrichten. Daarbij wordt in de toelichting wel duidelijk aangegeven dat het werk niet alleen naar eigen inzicht gedaan kan worden; organisatiekaders, afspraken met financiers en bewezen methodieken kunnen niet genegeerd worden. Ook is autonomie en eigenaarschap niet automatisch bij medewerkers aanwezig. Bij de meeste organisaties (78%, n=29) worden medewerkers gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen.

'Hier zijn wij hard mee bezig. Het is nog niet zo dat iedereen dat stukje eigenaarschap ook pakt, dus hierin kunnen wij nog meer doen. Hier gaan wij dan komend jaar ook volop mee aan de slag.'

'Goede ontwikkelmogelijkheden via leerportaal en deskundigheidsbevordering, meedoen met projecten etc. in ontwikkelgesprek stil staan bij ontwikkeling en behoeften.'

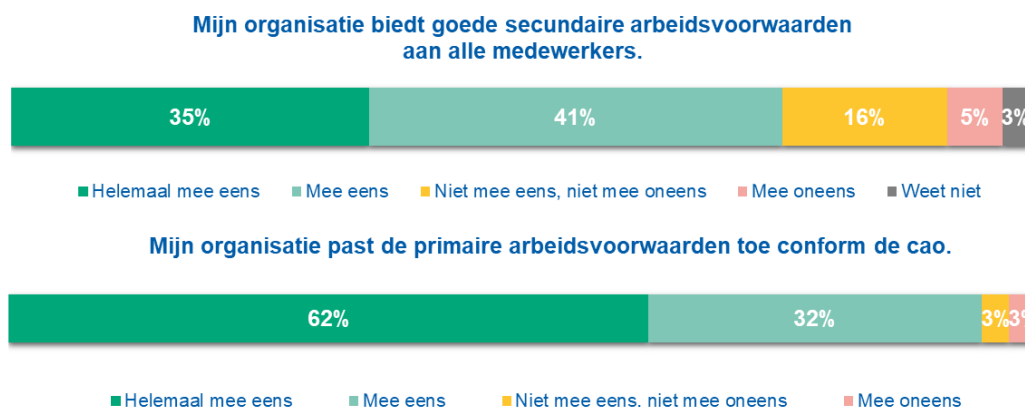
Figuur 11: autonomie en ontwikkeling



Met secundaire arbeidsvoorwaarden profileren als aantrekkelijke werkgever

Bijna alle organisaties (n=35) passen de geldende de cao toe, als het gaat om de primaire arbeidsvoorwaarden⁴. Zo'n driekwart van de respondenten (n=28) vindt dat zijn of haar zorg- of welzijnsorganisatie goede secundaire arbeidsvoorwaarden⁵ biedt aan medewerkers. Enkele respondenten geven aan dat hun werkgever de secundaire arbeidsvoorwaarden optimaal benut om zich te profileren als aantrekkelijke werkgever.

Figuur 12: Arbeidsvoorwaarden



Aantrekkelijk werkgeverschap: ingezette maatregelen, kansen en knelpunten

28 respondenten hebben omschreven welke maatregelen en initiatieven hun zorg- of welzijnsorganisatie inzet om een aantrekkelijk werkgever te zijn voor hun huidige en potentiële medewerkers. Het vaakst (meer dan de helft) worden de ontwikkel- opleidings- en ook loopbaanmogelijkheden genoemd, gevolgd door veel aandacht voor de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ook het goede gesprek met werknemers wordt relatief vaak ingezet met als doel om een aantrekkelijk werkgever te zijn.

Figuur 13: Top 10 ingezette maatregelen aantrekkelijk werkgeverschap

Top 10 ingezette maatregelen aantrekkelijk werkgeverschap	Aantal keer genoemd	Aandeel (% van totaal)
Inzetten opleiden, ontwikkelen, doorstroom en loopbaanontwikkeling van medewerkers	15	54%
Duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, gezondheid, werkdruk en werk/privé balans	12	43%
Het goede gesprek/dialog met de medewerker o.a. over werkgeluk/ werktrevedenheid	11	39%
Het bieden van goede secundaire arbeidsvoorwaarden	6	21%
Een actieve personeelsvereniging en de organisatie van leuke activiteiten en uitjes	5	18%
Een open bedrijfscultuur, aandacht voor een fijne werksfeer	4	14%
De basis op orde en goed ingerichte ondersteunende processen	4	14%
Aandacht voor de autonomie, eigen regie van medewerker (werk naar eigen inzicht doen)	4	14%
Inzetten op teamvorming & leiderschap (o.a. span-of-control)	3	11%
Het stimuleren van inspraak en betrokkenheid bij organisatie en bij elkaar	3	11%
Onboarding en een warm welkom aan nieuwe medewerkers	3	11%

⁴ Primaire arbeidsvoorwaarden: zijn de (wettelijke) bepalingen uit de arbeidsovereenkomst zoals het salaris, de werktijden en arbeidsduur en het aantal vakantiedagen en het vakantiegeld. Vaak worden deze vastgelegd in een cao.

⁵ Secundaire arbeidsvoorwaarden: aanvullende extra's van de werkgever bovenop primaire arbeidsvoorwaarden zoals een reiskosten- en studiekostenvergoeding, pensioen-, verlof-, thuiswerkregelingen, eindejaarsuitkering of bonusregeling en zaken als een fietsplan of auto van de zaak.

De meeste organisaties noemen een reeks van initiatieven, die bijdragen aan betrokkenheid en de motivatie van medewerkers. De onderstaande quote is hier een voorbeeld van:

‘De basis is op orde zodat medewerkers met hun vak bezig kunnen zijn. We bieden veel opleiding- en ontwikkelmogelijkheden. Er is ruimte voor eigen ideeën en initiatief. Wij stelen de medewerker centraal en proberen zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de wensen.’

26 respondenten hebben aangegeven welke kansen en mogelijkheden ze zien voor hun werkgever om nóg aantrekkelijker te worden voor hun huidige en nieuwe medewerkers. Aansluiten bij de gewenste diensten en het gewenste aantal werkuren wordt het vaakst genoemd. Ook meer inzetten op arbeidsmarktcommunicatie en onboarding komen hier vaker naar voren dan bij de al ingezette maatregelen.

Figuur 14: Top 5 kansen en mogelijkheden voor aantrekkelijk werkgeverschap

Top 5 Kansen en mogelijkheden voor aantrekkelijk werkgeverschap	Aantal keer genoemd	Aandeel (% van totaal)
Inzetten op meer passende diensten en werktijden, vast contract en gewenste flexibiliteit	6	23%
Inzetten opleiden, ontwikkelen, doorstroom en loopbaanontwikkeling van medewerkers	5	19%
Arbeidsmarktcommunicatie, werving en selectie	5	19%
Onboarding en een warm welkom aan nieuwe medewerkers	5	19%
Duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, gezondheid, werkdruk en werk/privé balans	4	15%
Het bieden van goede secundaire arbeidsvoorwaarden	4	15%

‘Goede onboarding en een complete medewerkersreis. Voldoende medewerkers. Doorstroommogelijkheden verbeteren. Minder kijken naar diploma's. Grotere contracten en meer flexibiliteit in roosters. Leiderschapsontwikkeling.’

24 respondenten hebben inzicht gegeven in de knelpunten en uitdagingen die ze ervaren bij het zijn van een aantrekkelijk werkgever. Het hoogst scoren hierbij het beperkte budget van hun organisatie en ook de concurrentie met andere bedrijfssectoren.

Figuur 15: Top 5 uitdagingen voor aantrekkelijk werkgeverschap

Top 5 uitdagingen om een aantrekkelijk werkgeverschap te kunnen zijn	Aantal keer genoemd	Aandeel (% van totaal)
Beperkte budgetten en minder financiering door zorg- en welzijnsinkopers	7	29%
Concurrentie van andere sectoren, o.a. salaris maar ook de onregelmatige diensten	5	21%
Arbeidsmarktcommunicatie, werving en selectie	5	21%
Verskillende opvattingen in de organisatie, ook over aantrekkelijk werkgeverschap	3	13%
Werkdruk ook in combinatie met werk-privé balans van medewerkers	3	13%

‘We zouden graag nieuwe werknemers en vrijwilligers erbij hebben en vertellen dat de zorgwaarde meevalt, maar dat is niet zo. Maar misschien door het echt samen te doen en elkaar te steunen kan ieder zijn deel wel met voldoening en plezier doen.’

Samenvatting aantrekkelijk werkgeverschap

Het merendeel (81%) van de respondenten geeft aan dat hun organisatie bewust werkt aan het zijn van een aantrekkelijk werkgever. De meest (helft van de respondenten) ingezette maatregel hiervoor is het aanbieden van ontwikkel-, opleidings- en loopbaanmogelijkheden. Het vaakst zetten organisaties meerdere instrumenten in om de betrokkenheid en motivatie van medewerkers te vergroten. De grootste kans (23%) om als werkgever de aantrekkelijkheid te vergroten, ligt volgens de respondenten in het aansluiten bij de gewenste diensten en werkuren van de werknemer. Als grootste knelpunt worden budgetbeperkingen van zorg- en welzijnsorganisaties genoemd.

Samenhang voldoende personeel en aantrekkelijk werkgeverschap

Er is een duidelijk overlap tussen de maatregelen die organisaties (gaan) inzetten om over voldoende personele capaciteit te beschikken en die organisatie inzetten om een aantrekkelijk werkgever te zijn. De verwachting is dat komend jaar noordelijke zorg- en welzijnsorganisaties blijven inzetten op: ontwikkel-, opleidings- en loopbaanmogelijkheden, duurzame inzetbaarheid, arbeidsmarkcommunicatie, het actief en doorlopend werven en goed onboarden van nieuwe medewerkers. Veel genoemde nieuwe en aanvullende initiatieven hebben raakvlakken met het anders organiseren van werk. Denk hierbij aan: inzetten op meer passende diensten en meer flexibiliteit voor werknemers, meer inzet en samenwerking met informele zorg en meer inzetten op competenties en skills (bekwaam=inzetbaar).