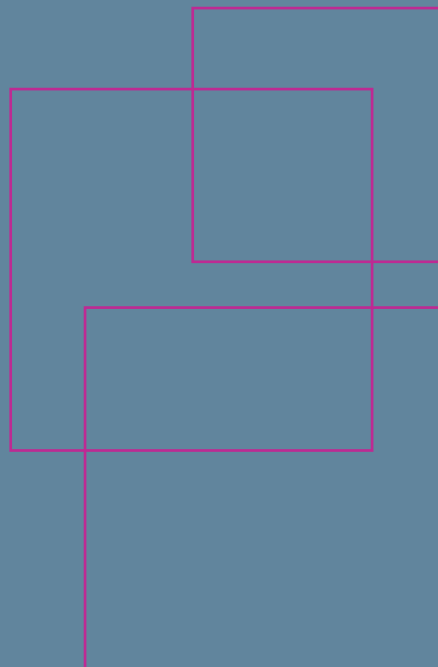


HET POTENTIEEL PAKKEN IN DE ZORG

DE KANSEN RONDOM GROTERE DEELTIJDBANEN



STICHTING HET POTENTIEEL PAKKEN

In september 2018 publiceerde McKinsey & Company het rapport *Het potentieel pakken: de waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Dit rapport toonde aan dat het potentieel van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt op dit moment niet optimaal wordt ingezet. Meer participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt vergroot hun economische zelfstandigheid, helpt om de groeiende arbeidstekorten in de zorg, het onderwijs en andere sectoren op te lossen én levert de Nederlandse economie mogelijk miljarden op. Een enorm potentieel dus, maar nu nog niet volledig benut.

Het potentieel daadwerkelijk pakken vereist actie en samenwerking. Vele partijen hebben de ambitie om verandering in gang te zetten en de positie van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt te verbeteren. Om die partijen bij elkaar te brengen en inzichten uit het rapport te vertalen naar impact in de praktijk, hebben we in het voorjaar van 2019 stichting Het Potentieel Pakken opgericht. Onze missie is het potentieel van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt optimaal te benutten.

Als stichting willen we in een innovatieve opzet initiatieven ontplooiën waarbij we vrouwelijk talent inzetten als oplossing voor arbeidsmarktproblemen zoals de groeiende tekorten in de zorg en het onderwijs, én het aantal vrouwen dat niet economisch zelfstandig is. Dit doen we door onconventionele samenwerkingen tot stand te brengen tussen (publieke) instellingen die met een uitdaging op het gebied van de arbeidsmarkt kampen en partijen (waaronder het bedrijfsleven, overheid en sociale partners) die hun kennis, ervaring en kunde willen aanwenden om dat probleem mee te helpen oplossen.

'Deeltijd in de Zorg' is het eerste initiatief van de stichting en heeft als doel arbeidstekorten in de zorg terug te brengen door de deeltijdfactor, het gemiddeld aantal gewerkte uren van vrouwelijke werknemers in de zorg, te verhogen. Een aantal organisaties heeft in de eerste fase hun talent voor een periode van zes maanden beschikbaar gesteld om dit initiatief mede mogelijk te maken: CNV, EY, Loyens & Loeff, McKinsey & Company, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, PGGM/PFZW en Randstad. De Goldschmeding Foundation heeft het initiatief financieel ondersteund.

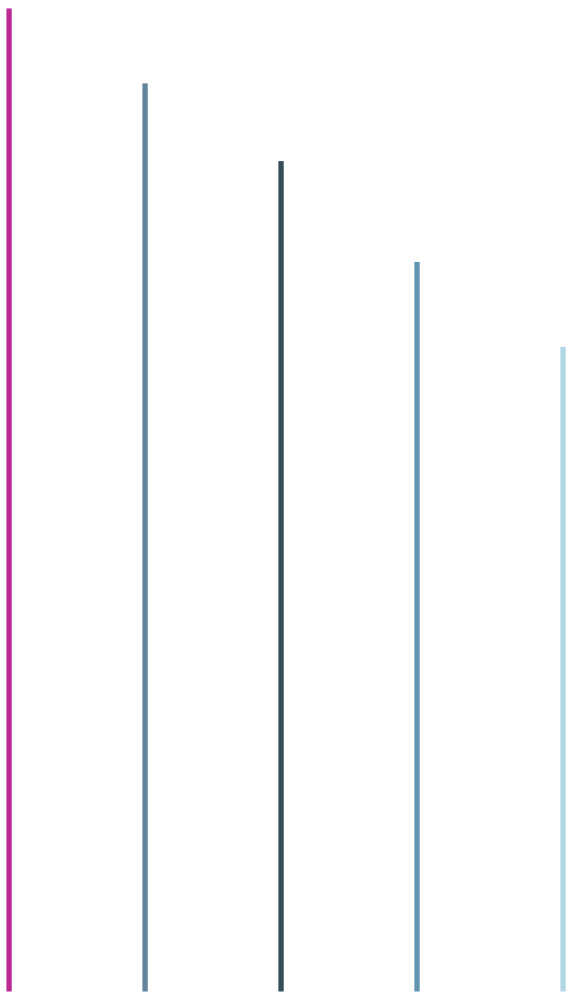
Stichting Het Potentieel Pakken heeft de ambitie om op termijn ook andere initiatieven te ontplooiën. De deeltijdaanpak lijkt zich goed te lenen voor het onderwijs, waardoor dit een voor de hand liggende sector is voor een volgend initiatief. Daarnaast zien wij, met het oog op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, nog genoeg mogelijkheden om vrouwelijk talent optimaal te benutten en Het Potentieel te Pakken.



HET POTENTIEEL PAKKEN IN DE ZORG

DE KANSEN RONDOM GROTERE DEELTIJDBANEN

FEBRUARI 2020



VOORWOORD

Berichtgeving over personeelstekorten in de zorg is aan de orde van de dag. Met een dreigend tekort van ongeveer 80 duizend werknemers in 2022¹ zijn zorginstellingen naarstig op zoek naar oplossingen voor dit enorme probleem. Alles wordt uit de kast gehaald: variërend van het aantrekken van werknemers uit het buitenland tot het invoeren van arbeidsbesparende technologie. De oplossing ligt echter veel dichterbij. In het programma 'Werken in de Zorg' van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wordt uitbreiding van de contractomvang genoemd als één van de belangrijkste oplossingen om het tekort mogelijk met 20 duizend personen te doen afnemen². In de praktijk is het vergroten van contracten van huidige werknemers echter niet een onderwerp dat door veel zorginstellingen structureel en op systematische basis wordt opgepakt.

Ook het thema 'deeltijd' wordt steeds meer een prioriteit en heeft inmiddels een prominente plaats op de investeringsagenda van het kabinet. Nederlandse mannen en vrouwen zijn 'kampioen deeltijdwerken'; nergens in de Europese Unie wordt zo veel in deeltijd gewerkt als in Nederland. Bijna een kwart van de mannen en bijna driekwart van de vrouwen werkt in deeltijd³. Het feit dat ruim 50% van HBO- en WO-gediplomeerden vrouw is⁴, een groot aantal vrouwen niet economisch zelfstandig is⁵, de krapte op de arbeidsmarkt: steeds vaker wordt ter discussie gesteld of een situatie waarin Nederlandse vrouwen gemiddeld 27 uur werken tegenover 37 uur voor Nederlandse mannen (en 31 uur voor vrouwen in andere Europese landen)⁶, nog wenselijk of zelfs houdbaar is. Die vraag kan ook zeker worden gesteld voor de sector zorg en welzijn, waar bijna 85% van de arbeidsplaatsen ingenomen wordt door vrouwen en meer dan de helft van deze banen een contract betreft van minder dan 25 uur per week⁷.

'Het Potentieel Pakken' rondom deeltijdbanen in de zorg leek ons een uitgelezen kans. In mei 2019 zijn we met het initiatief 'Deeltijd in de Zorg' van start gegaan met een team van professionals uit de publieke en private sector. Binnen twee zorginstellingen die met ons het experiment wilden aangaan zijn we proeftuinen gestart: Vierstroom Zorg Thuis in Gouda en het Erasmus MC, thema Dijkzigt, in Rotterdam. Onze insteek: op een actiegerichte en vernieuwende wijze in kaart brengen of er ook daadwerkelijk kansen liggen voor grotere deeltijdbanen in de sector zorg en welzijn. Nu, negen maanden later, kunnen wij concluderen 'Ja!'. Dit betekent overigens niet dat iedereen fulltime moet gaan werken. Verre van dat. Vier uur per week extra kan al een enorm verschil betekenen. Wij vinden dat iedereen zijn eigen keuze moet maken. Het is onze ambitie een context te creëren waarin vrouwen – die dit willen – meer uren kunnen gaan werken.

In dit rapport delen wij onze eerste observaties en inzichten met u. In hoofdstuk I zetten we de voordelen van meer uren werken uiteen, niet alleen voor werknemers, maar ook voor zorginstellingen en voor de BV Nederland. Vervolgens beschrijven we in het tweede hoofdstuk het potentieel rond het uitbreiden van de gemiddelde contractomvang: hoe groot is de groep die meer wil werken en wie zijn dat? Daarna gaan we in hoofdstuk 3 in op bestaande belemmeringen om dit potentieel te realiseren. We eindigen met een korte beschrijving van de zes oplossingsrichtingen die we in de afgelopen maanden binnen de proeftuinen verder hebben uitgewerkt en lichten de vervolgstappen van het initiatief toe. In het rapport vindt u ook een aantal persoonlijke verhalen van werknemers over het thema 'deeltijd' en een beschrijving van onze innovatieve en unieke aanpak.

We vertrouwen erop dat u na het lezen van dit rapport net zo overtuigd bent van de kansen voor grotere deeltijdbanen in de zorg als wij.

Namens stichting Het Potentieel Pakken, team 'Deeltijd in de Zorg',

Wieteke Graven

Oprichter en voorzitter

1 Voortgangsrapport *Werken in de Zorg*, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2019.

2 Actieprogramma *Werken in de Zorg*, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018.

3 Werkzame beroepsbevolking; arbeidsduur, CBS, 2019.

4 HBO en WO; gediplomeerden, studierichting, leeftijd, CBS 2018.

5 *Veiligheid en economische zelfstandigheid van vrouwen*, CBS, 2018.

6 *Mean weekly hours actually worked per employed person by sex and economic activity*, ILO, 2017.

7 *Werkgelegenheid; banen, arbeidsduur, gezondheids- en welzijnzorg*, CBS, 2018

BELANGRIJKSTE

WAAROM

CONTRACTUITBREIDING BIJDT VOORDELEN VOOR WERKNEMERS, ZORGINSTELLINGEN EN BV NEDERLAND

- ✓ Werknemers hebben baat bij een groter contract: o.a. financieel (nu en in de toekomst), qua ontwikkelmogelijkheden en kansen op de arbeidsmarkt;
- ✓ Voor zorginstellingen zijn er behalve het verminderen van de personeelstekorten ook andere positieve 'bijvangsten';
- ✓ Nederland profiteert zowel maatschappelijk als economisch van een grotere bijdrage van vrouwelijk talent.



Zorginstellingen

Personeelstekorten

Bijvangst' m.b.t. betrokkenheid,
verzuim, verloop



Individu

Inkomen - nu & later

Ontwikkelmogelijkheden

Kansen op de arbeidsmarkt



BV Nederland

Personeelstekorten

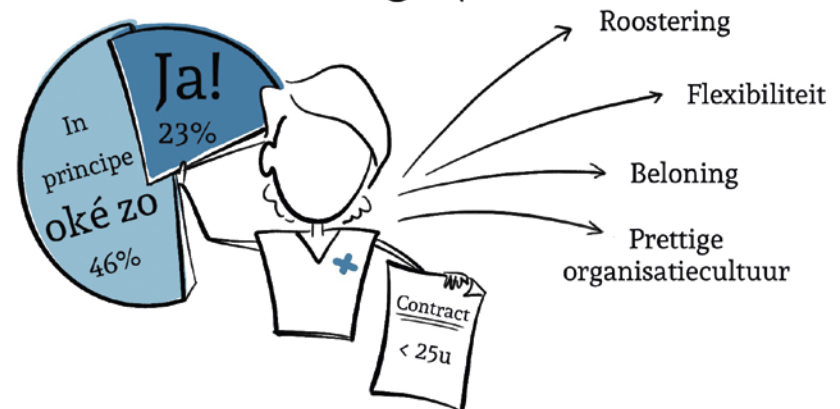
Economische groei

POTENTIEEL

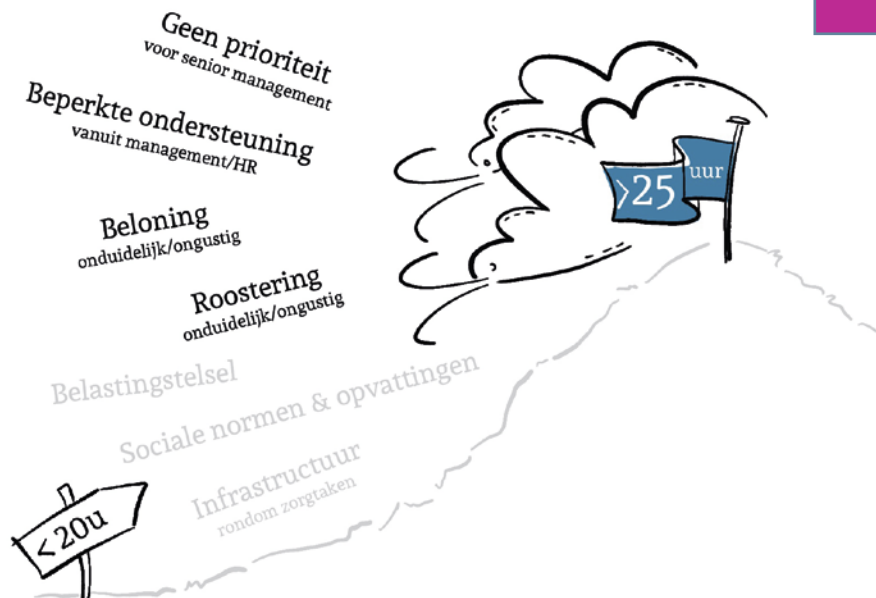
WERKNEMERS WILLEN MEER WERKEN EN GEVEN DUIDELIJK AAN WAT DAAR VOOR NODIG IS

- ✓ Bijna één op de vier werknemers wil het liefst een groter contract, 46% lijkt tevreden met het huidige contract, 31% wil idealiter een kleiner contract;
- ✓ Roostering, flexibiliteit, beloning en een prettige organisatiecultuur zijn de belangrijkste voorwaarden om meer te willen/kunnen werken;
- ✓ Werkgevers hebben deze condities grotendeels in eigen hand;
- ✓ 'Andere prioriteiten', 'gebrek aan financiële prikkels' en 'kinderen' zijn belangrijkste redenen om niet meer uren te willen werken.

Belangrijk:



INZICHTEN



BELEMMERINGEN

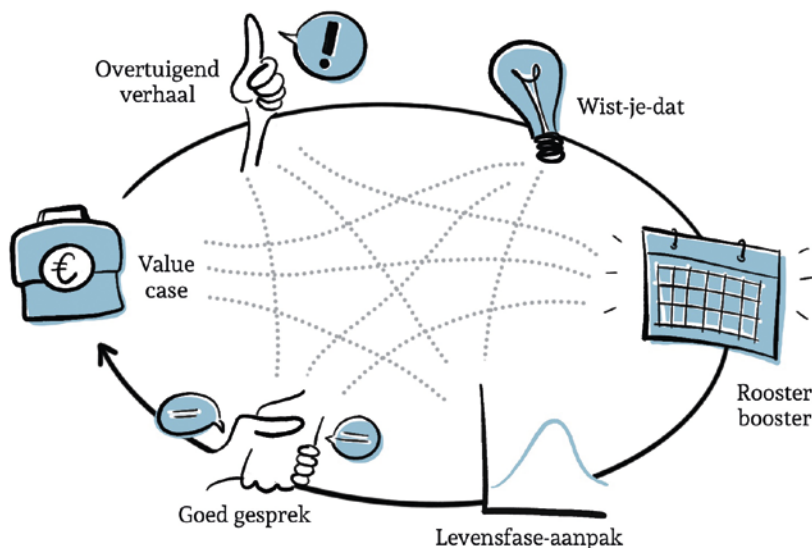
VIER CATEGORIEËN BELEMMERINGEN STAAN GROTERE CONTRACTEN IN DE WEG

- ✓ Het verhogen van de deeltijdfactor is geen prioriteit voor bestuurders;
- ✓ De ondersteuning van werknemers vanuit management/HR om grotere contracten te kiezen is beperkt;
- ✓ Het is onduidelijk wat meer werken oplevert en in sommige gevallen loont het niet of slechts marginaal;
- ✓ De gevolgen van een groter contract voor een rooster zijn onduidelijk, en soms is het nadelig.

OPLOSSINGEN

ZES OPLOSSINGSRICHTINGEN KUNNEN HELPEN HET GEMIDDELD AANTAL UREN TE VERHOGEN

- ✓ Een *value case* m.b.t. deeltijd opstellen voor bestuurders;
- ✓ Een overtuigend en aansprekend verhaal ontwikkelen voor werknemers;
- ✓ 'Wist-je-dat': inzichtelijk maken van de mogelijkheden voor beloning, roostering en flexibiliteit;
- ✓ 'Rooster Booster': duidelijkheid creëren over roosters bij grotere contracten en belemmeringen in het roosterproces wegnemen;
- ✓ Een 'Levensfase-aanpak' afgestemd op de behoeftes van verschillende groepen werknemers;
- ✓ 'Een Goed Gesprek' tussen werkgever en werknemer over mogelijkheden en wensen m.b.t. contractuitbreiding.





Zorginstellingen

Personeelstekorten

'Bijvangst' m.b.t. betrokkenheid,
verzuim, verloop



Individu

Inkomen - nu & later

Ontwikkelmogelijkheden

Kansen op de arbeidsmarkt



BV Nederland

Personeelstekorten

Economische groei

WAAROM

CONTRACTUITBREIDING BIEDT VOORDELEN VOOR WERKNEMERS, ZORGINSTELLINGEN EN BV NEDERLAND

- ✓ Werknemers hebben baat bij een groter contract: o.a. financieel (nu en in de toekomst), qua ontwikkelmogelijkheden en kansen op de arbeidsmarkt;
- ✓ Voor zorginstellingen zijn er behalve het verminderen van de personeelstekorten ook andere positieve 'bijvangsten';
- ✓ Nederland profiteert zowel maatschappelijk als economisch van een grotere bijdrage van vrouwelijk talent.

CONTRACTUITBREIDING BIJDT VOORDELEN VOOR WERKNEMERS, ZORGINSTELLINGEN EN BV NEDERLAND

In de sector zorg en welzijn werken voornamelijk vrouwen. Van de ruim 1,3 miljoen werknemers in deze sector is 82% vrouw en 82% van de vrouwelijke werknemers werkt in deeltijd⁸. Terwijl het percentage vrouwen in de sector in de ons omringende landen vergelijkbaar is (rond 75-80%), werkt daar gemiddeld maar 38% in deeltijd⁹. Dat de zorg een 'deeltijdsector' is, is dus een typisch Nederlands fenomeen.

Meer dan de helft van de banen in de zorg betreft een contract van 25 of minder: 28% betreft een contract van 20 uur per week of minder, en 23% een contract van tussen de 20 en 25 uur¹⁰. De gemiddelde deeltijdfactor in de sector ligt al jarenlang rond de 0,67. Dit betekent dat een werknemer gemiddeld 67% van een voltijd baan van 36 uur per week werkt (dus ongeveer 24 uur). Er zijn overigens wel aanzienlijke verschillen tussen de verschillende sub-sectoren: de academische ziekenhuizen hebben bijv. een relatief hoge deeltijdfactor van 0,81; de thuiszorg heeft één van de laagste: 0,54¹¹. Het verhogen van de deeltijdfactor biedt dus zeker mogelijkheden.

Meerdere partijen hebben baat bij de uitbreiding van de gemiddelde contractomvang: werknemers, zorginstellingen en de BV Nederland. Voordelen die veel verder gaan dan alleen een oplossing voor de personeelstekorten.

WERKNEMERS HEBBEN FINANCIËEL EN NIET-FINANCIËEL VOORDEEL BIJ EEN GROTER CONTRACT, NU EN IN DE TOEKOMST

Allereerst bieden grotere contracten voordelen voor individuele werknemers. Nog steeds zijn bijna twee miljoen vrouwen in Nederland economisch niet zelfstandig¹². Dit houdt in dat zij minder dan 70% van het wettelijk netto minimumloon verdienen¹³. Ongeveer een derde van deze groep bestaat uit vrouwen die wel betaald werk verrichten, maar een dusdanig klein contract hebben dat ze nog steeds afhankelijk zijn van een partner. Een relatief laag eigen inkomen maakt niet alleen vrouwen zelf kwetsbaar maar ook hun gezin. Na een scheiding gaan vrouwen er in het eerste jaar gemiddeld 25% in koopkracht op achteruit (mannen 0,2%)¹⁴. Mannen hebben gemiddeld 40% meer pensioen opgebouwd dan vrouwen. Een belangrijk deel van dit verschil kan verklaard worden door het feit dat vrouwen veel vaker in deeltijd werken¹⁵. Een groter contract betekent meer inkomen en het draagt bij tot het vergroten van de economische zelfstandigheid van vrouwen. Niet alleen voor nu, maar ook voor later.

Maar er zijn meer redenen voor vrouwen om meer uren te werken. Door meer



⁸ Werkzame beroepsbevolking; geslacht, arbeidsduur, gezondheids- en welzijnzorg, CBS, 2018.

⁹ Full-time and part-time employment by sex and economic activity (from 2008 onwards), Eurostat, 2016.

¹⁰ Werkgelegenheid; banen, arbeidsduur, gezondheids- en welzijnzorg, CBS, 2018.

¹¹ Werkgelegenheid in de zorg en welzijn; baankenmerken, deeltijdfactor, CBS, 2010-2019.

¹² Veiligheid en economische zelfstandigheid van vrouwen, CBS, 2018.

¹³ Dit is gelijk aan € 960 netto per maand.

¹⁴ Trends in de financiële gevolgen van een echtscheiding voor man en vrouw, CBS, 2017.

¹⁵ Arbeidsgerelateerd ouderdomspensioen; aanspraken, uitvoerders, regelingen, CBS, 2019.

te werken doen zij meer kennis en ervaring op. Dit vergroot hun inzetbaarheid en leidt mogelijk ook tot betere kansen op de arbeidsmarkt. Daarnaast is in sommige organisaties een minimum contractomvang vereist om in aanmerking te komen voor het volgen van bepaalde opleidingen of cursussen. Ook zien we een mogelijke relatie tussen contractgrootte en ervaren werkdruk. Uit onderzoek blijkt dat bijna de helft van de werknemers in de zorg een te hoge tot veel te hoge werkdruk ervaart¹⁶. Deze werkdruk zou mede veroorzaakt kunnen worden doordat werknemers met een (klein) deeltijdcontract veel overdrachtsmomenten hebben (en de daarmee samenhangende administratieve taken). Daarnaast kunnen werknemers ervaren dat ze door opleidingen/cursussen en andere verplichte bijeenkomsten minder tijd overhouden 'aan het bed'. Er is tot nu toe slechts beperkt onderzoek gedaan naar de mogelijke relatie tussen contractomvang en ervaren werkdruk¹⁷, verloop en verzuim. Het zou waardevol zijn om deze relatie verder te onderzoeken.

VOOR ZORGINSTELLINGEN ZIJN ER BEHALVE HET VERMINDEREN VAN DE PERSONEELSTEKORTEN OOK ANDERE POSITIEVE 'BIJVANGSTEN'

Grotere deeltijdbanen kunnen ook voor zorginstellingen veel voordelen opleveren. Een grotere gemiddelde contractomvang draagt bij aan het terugdringen van het verwachte personeelstekort. Dat lijkt een kansrijk doel om je als organisatie op te focussen. Een voorbeeldberekening: wanneer een zorginstelling met 5.000 werknemers het voor elkaar krijgt dat 10 procent van hen vier uur per week meer gaat werken, levert dit ongeveer 2.000 extra uren per week op. Dit komt overeen met 55 extra fte's, wat gelijk is aan ongeveer 83 banen¹⁸. Dat lijkt de moeite van het proberen waard. Inzetten op grotere contracten bij de huidige werknemers lijkt behalve de potentiële impact, ook als voordeel te hebben dat het een duurzamere oplossing is. Nieuwe werknemers aantrekken om personeelstekorten op te lossen is namelijk niet alleen tijdrovend en duur, maar heeft ook als nadeel dat het verloop van nieuwe krachten relatief hoog is¹⁹. Natuurlijk kost het overtuigen van de huidige werknemers om hun uren uit te breiden ook tijd, inspanning en geld. Maar als het lukt, zou dit een duurzamere oplossing zijn. Beide partijen kennen elkaar immers al en weten wat ze aan elkaar hebben. Het risico op verloop is daarmee minder groot.

Voor zorginstellingen geldt: sturen op grotere contracten gaat niet alleen over het 'dichten van gaten'. Grotere contracten kunnen ook op andere gebieden 'bijvangst' opleveren. Allereerst is dat de dienstverlening richting de patiënt of cliënt, die met minder verschillende 'gezichten' te maken krijgt. Daarnaast kan het helpen om organisatorische uitdagingen te verminderen, bijv. wat betreft het aantal overdrachtsmomenten, functioneringsgesprekken en het plannen van vergaderingen. Een groter aantal gewerkte uren kan leiden tot meer betrokkenheid van werknemers bij hun werk en hun werkgever, hetgeen weer een gunstig effect heeft op bijv. verloop



¹⁶ Werknemersenquête (WNE) zorg en welzijn; gezond en veilig werken, CBS, 2019.

¹⁷ In het rapport *De zorg van en voor deeltijders* van CNY Schoolleiders in 2011 benoemen deeltijders en voltijders verhoogde werkdruk binnen het onderwijs als gevolg van deeltijd.

¹⁸ Uitgaande van een deeltijdfactor van 0,67.

¹⁹ Het Sigra uitstroombonderzoek 2017 liet zien dat 37% van uitstromende medewerkers niet langer dan 2 jaar in dienst was geweest. Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables

en verzuim²⁰. Onze gesprekken binnen de sector onderschrijven deze 'bijvangst', maar verder onderzoek is nodig om bovengenoemde argumenten ook met harde feiten te onderbouwen.

NEDERLAND PROFITEERT ZOWEL MAATSCHAPPELIJK ALS ECONOMISCH VAN EEN GROTERE BIJDRAGE VAN VROUWELIJK TALENT



Als laatste willen wij de voordelen voor de Nederlandse maatschappij en economie noemen. Allereerst is er een duidelijk maatschappelijk voordeel. De zorg is een sector in het hart van onze samenleving, waar iedereen mee te maken heeft. De komende jaren zal het beroep op de zorgsector door de toenemende vergrijzing alleen maar groter worden, zowel wat betreft vraag als complexiteit. Zo zullen de uitgaven voor ouderenzorg naar verwachting stijgen van 17 miljard euro in 2015 naar 43 miljard euro in 2040²¹. Onderzoek van McKinsey Global Instituut toont aan dat ondanks digitalisatie- en automatiseringsmogelijkheden het werk in de zorgsector grotendeels arbeidsintensief zal blijven²². Tegelijkertijd is de beroepspopulatie in deze sector relatief oud; een kwart van de werknemers is ouder dan 55 jaar²³. De arbeidsvraag zal daarom hoog blijven, zeker in de komende jaren. Het optimaal benutten van vrouwelijk potentieel is dus essentieel.

Daarnaast is er ook een belangrijke economische reden om dit onderwerp als prioriteit te bestempelen. Als meer vrouwen meer uren gaan werken, draagt dat bij aan de economische groei en zorgt dat dus voor meer inkomsten voor de staatskas.²⁴

Al met al lijken er tal van redenen om grotere deeltijdbanen hoog op de agenda te zetten. In het volgende hoofdstuk gaan wij in op het potentieel van deeltijdbanen in de zorgsector: Hoe groot is het en waar zit het?

²⁰ Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables; Shuck, B., Reio Jr, R., Rocco, T., *Journal Human Resource Development International*, volume 14, issue 4, 2011.

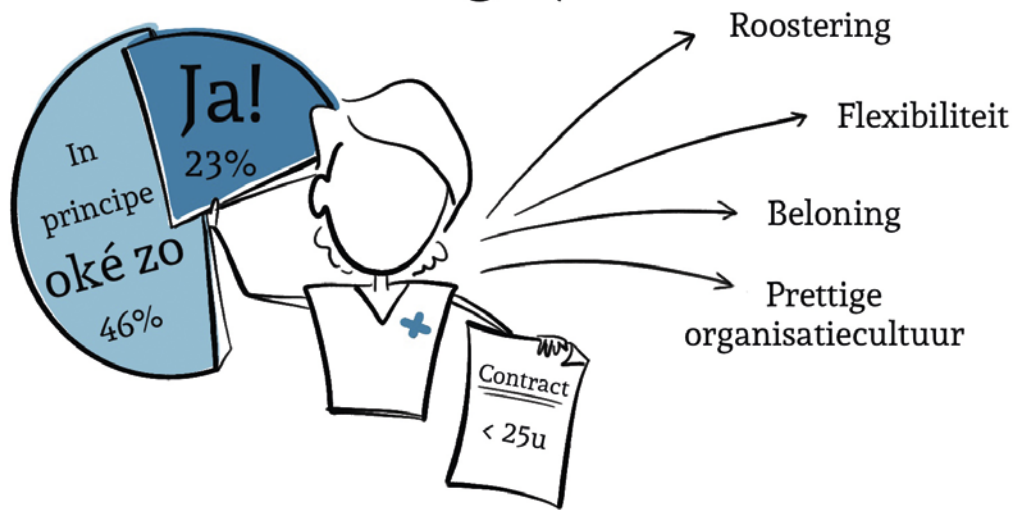
²¹ Een gezond vooruitzicht, RIVM, VTV, 2018.

²² *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills and wages*, McKinsey Global Institute, 2017.

²³ *Werknemers met een baan in de zorg en welzijn (breed); persoonskenmerken*, CBS, 2019.

²⁴ Als Nederland de arbeidsparticipatie, het aantal betaalde arbeidsuren van vrouwen en de sectorverdeling, in lijn zou brengen met de best presterende landen van West-Europa op deze drie factoren, zou dat tot een toename in bbp van meer dan €100 miljard kunnen leiden (Bron: *The Power of Parity, Het potentieel pakken: de waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt*, McKinsey & Company, 2018)

Belangrijk:



POTENTIEEL

WERKNEMERS WILLEN MEER WERKEN EN GEVEN DUIDELIJK AAN WAT DAAR VOOR NODIG IS

- ✓ Bijna één op de vier werknemers wil het liefst een groter contract, 46% lijkt tevreden met het huidige contract, 31% wil idealiter een kleiner contract;
- ✓ Roostering, flexibiliteit, beloning en een prettige organisatiecultuur zijn de belangrijkste voorwaarden om meer te willen/kunnen werken;
- ✓ Werkgevers hebben deze condities grotendeels zelf in de hand;
- ✓ 'Andere prioriteiten', 'gebrek aan financiële prikkels' en 'kinderen' zijn belangrijkste redenen om niet meer uren te willen werken.

WERKNEMERS WILLEN MEER WERKEN EN GEVEN DUIDELIJK AAN WAT DAAR VOOR NODIG IS

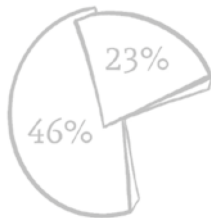
De voordelen van grotere contracten in de zorg lijken overduidelijk, maar is er ook daadwerkelijk potentieel onder werknemers? Immers, een veelgehoorde opmerking is immers "Vrouwen willen niet meer uren werken".

In juli 2019 kregen we als team de unieke kans om in samenwerking met PGGM&CO, de ledenclub voor mensen die werkzaam zijn (geweest) in de sector zorg en welzijn, een enquête te houden onder hun leden over het thema 'deeltijd'. Maar liefst 17.500 mensen vulden de enquête in. De respondenten vormen een representatieve afspiegeling van de Nederlandse werknemers in de sector wat betreft grootte van contracten, sub-sectoren en functies. De groep werknemers <35 jaar is ondervertegenwoordigd (10% vs. 32% voor de Nederlandse zorgpopulatie), maar de 1.700 respondenten <35 jaar geven ons een goed beeld van de jongere leeftijdscategorie.

Voor de goede orde, overwerken is momenteel meer regel dan uitzondering in de zorg: ook in onze enquête gaf 70% van de respondenten aan meer dan hun (minimale) contracturen te werken. Om het potentieel scherp in beeld te krijgen, hebben we dan ook een onderscheid gemaakt tussen formele contracturen²⁵, gemiddeld aantal gewerkte overuren en het gewenste aantal contracturen.

De enquête-inzichten hebben we verder kunnen testen, verdiepen en verrijken met ons werk binnen de twee proeftuinen en vele gesprekken met medewerkers en experts van binnen en buiten de sector. Hieronder vindt u een overzicht van onze belangrijkste bevindingen.

BIJNA ÉÉN OP DE VIER WERKNEMERS WIL HET LIEFST EEN GROTER CONTRACT, 46% LIJKT TEVREDEN MET HET HUIDIGE CONTRACT, 31% WIL IDEALITER EEN KLEINER CONTRACT



De hamvraag "Is er animo onder werknemers in de zorg om meer uren te werken?" kunnen we bevestigend beantwoorden.

Bijna een kwart van de respondenten geeft aan het liefst een groter contract te willen, van gemiddeld zo'n 6 uur meer. We noemen deze groep 'actief' potentieel; een groep die als het ware morgen meer formele contracturen (vast) zou willen werken. Als we dit 'actief' potentieel optellen, komen we uit op ongeveer 635 extra fte binnen de respondenten van onze enquête. Als we dit potentieel zouden doorberekenen naar de totale Nederlandse zorgpopulatie zou dit tienduizenden fte opleveren. Uiteraard zijn er tal van uitdagingen om dit potentieel daadwerkelijk te realiseren en om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen, maar dat hier enorm potentieel zit, staat wat ons betreft buiten kijf.

²⁵ In de zorg bestaan ook flexibele vaste contracten, zoals nulurencontracten en zogenoemde min-max contracten genoemd. We hebben in de enquête gevraagd naar het minimale aantal uren in het contract. De uren daarbovenop classificeren we als 'overuren'.

WAT ZEGGEN ZE

Monique Hietkamp

WIJKVERPLEEGKUNDIGE VIERSTROOM ZORG THUIS, GOUDA
45 JAAR, WERKT 36 UUR PER WEEK



"In de thuiszorg werken de meeste mensen 24 uur per week. We nemen mensen aan van 16 uur tot 36 uur. Ik ben recentelijk van 32 naar 36 uur gegaan. Ik had er eigenlijk nooit bij stil gestaan dat het aantal uren dat je nu werkt, ook gevolgen heeft voor de hoogte van je pensioen. Ik vind het belangrijk dat ik later ook een goed inkomen heb.

In eerste instantie dacht ik '36 uur, dat is wel veel'. In de praktijk vind ik het enorm meevallen. Het betekent een uur per dag extra. Ik heb thuis wel overlegd of mijn man en kinderen het een goed idee vonden. Niemand had er problemen mee. Ik vind mijn werk ook gewoon heel erg leuk. Als ik meer werk, kan ik ook interessante extra projecten oppakken.

Ik vind het bijzonder dat het volkomen normaal is dat je bij kleine kinderen minder gaat werken, maar dat niemand de vraag stelt of je meer wilt werken als je kinderen groter zijn.

Binnen ons team spreken we eigenlijk nooit echt over meer uur werken. Mensen zijn volgens mij bang dat als ze een groter contract aangaan, ze dan daar bovenop weer extra uren moeten werken. Ik zie zelf overigens dat ik nu bij een contract van 36 uur ook weer extra uren werk.

Ik hoor van veel collega's dat ze niet meer uren willen werken omdat ze er financieel niet of amper op vooruit gaan. Vooral alleenstaande moeders. Zij verliezen bijv. zorg- en huurtoeslagen als ze meer werken. Ik snap wel dat je dan niet meer gaat werken.

Of je werkdruk ervaart, hangt erg van je eigen instelling af. Ik kan mijn eigen grenzen goed stellen. Als ik klaar ben met werken gaat de telefoon uit. Tegelijkertijd vind ik het niet erg als dingen anders lopen dan gepland. Ik neem geregeld voor een collega-wijkverpleegkundige waar. Hierdoor kunnen zij ook de tijd vrij nemen die ze verdienen. Zij doen dit ook voor mij. Sommige mensen zijn veel minder flexibel. Die doen het liefst de dingen die ze altijd doen. Dat maakt roosteren lastiger.

De thuiszorg heeft veel korte diensten. We proberen diensten te verlengen, zodat mensen bijv. dagen van acht uur kunnen werken. Dat betekent dat onze cliënten ook wat flexibeler moeten zijn, ook omdat er steeds meer mensen met een zorgvraag bijkomen. Veel mensen begrijpen dat, maar af en toen zijn dat best lastige gesprekken. We hebben daar nog een lange weg te gaan."

Dit potentieel bestaat overigens niet alleen uit het formaliseren van overuren: bijna de helft van deze groep wil een contractuitbreiding die groter is dan hun huidige contract plus betaalde overuren. Dit betreft met name de werknemers die momenteel een contract hebben van 12 uur of minder. Interessant feit is dat 70% van de groep die contractuitbreiding wil (bijna 3.000 werknemers), aangeeft bij een organisatie te werken die momenteel (grote) tekorten heeft.

Hoe ziet de groep die meer uren wil werken eruit? 70% van deze groep wordt gevormd door werknemers ouder dan 45 jaar²⁶, ruim 60% is alleenwonend of heeft oudere, al dan niet thuiswonende kinderen, ruim 55% heeft een contract van 25 uur per week of minder, bijna 60% is werkzaam in de verpleeghuiszorg, gehandicaptenzorg of thuiszorg. Onze bevindingen in de proeftuinen onderschrijven deze percentages: we zien dat het potentieel binnen de thuiszorg aanzienlijk groter is dan dat binnen een academisch ziekenhuis en consistent met bovengenoemde verschillen in de deeltijdfactor per sub-sector.

In absolute aantallen vormen werknemers onder de 30 jaar een relatief klein gedeelte van onze groep respondenten. Het percentage van deze groep dat meer wil werken, is echter relatief hoog (30%). Bovendien geven zij aan gemiddeld 6,5 uur per week meer te willen werken. Binnen de totale Nederlandse zorgpopulatie is 32% van de werknemers jonger dan 35 jaar; dit lijkt dus een interessante groep om te focussen²⁷. Als we (een gedeelte van) het potentieel uit de enquête binnen deze groep zouden kunnen realiseren, zou dat enorme kansen bieden, voor nu en de toekomst. Deze medewerkers gaan namelijk de norm stellen voor volgende generaties. Wij zijn van mening dat de focus voor contractuitbreiding daarom op zowel de groep onder de 30 als boven de 45 zou moeten liggen.

Een tweede groep respondenten (46% van het totaal), geeft aan het liefst een contractgrootte te willen die gelijk is aan hun huidige contract. 72% van deze groep is 45 jaar of ouder, 55% heeft oudere al dan niet thuiswonende kinderen, en 59% werkt tussen de 12 en 25 uur. Er zijn behoorlijk wat parallellen met de hierboven beschreven groep 'actief' potentieel. Het belangrijkste verschil is dat in deze groep de leeftijdscategorie boven 55 jaar sterker vertegenwoordigd is. Bij deze groep werknemers zien wij 'latent' potentieel. Meer hierover leest u in de volgende paragraaf.

De derde groep respondenten (31% van het totaal) geeft aan het liefst een contract te willen met minder uren dan hun huidige contract. We noemen dit de 'risicogroep'. Dit zijn relatief vaak werknemers tussen de 30 en 39 jaar en/of werknemers met jonge kinderen (beiden vormen 40% van de groep). Daarnaast geldt voor deze groep respondenten dat hoe groter hun contract momenteel is, hoe meer van hen een contractverkleining wensen: ongeveer de helft van de werknemers met een contract groter dan 30 uur zou het liefst een kleiner contract willen. Overigens geeft minder dan 5% van deze groep aan een contract van 0 uren te willen, oftewel, de sector helemaal te willen verlaten.

²⁶ In absolute aantallen is dit representatief voor de enquête-populatie, maar ook relatief gezien (als percentage van de leeftijdsgroep) wil de groep boven de 45 jaar graag een groter contract.

²⁷ Werknemers met een baan in de zorg en welzijn (breed); persoonskenmerken, CBS, 2019.

ROOSTERING, FLEXIBILITEIT, BELONING EN EEN PRETTIGE ORGANISATIECULTUUR ZIJN DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN OM MEER TE WILLEN/KUNNEN WERKEN

Ervaring in de proeftuinen heeft ons geleerd dat simpelweg de vraag stellen “Wil je een groter contract?”, in veel gevallen in eerste instantie een “Nee” zal opleveren. Werknemers zullen bij het beantwoorden van die vraag namelijk allerlei overwegingen meenemen: “Ik denk niet dat dat me financieel veel oplevert”, “Dan krijg ik een minder gunstig rooster”, “Ik kan dat niet combineren met andere zorgtaken”. Beperkingen die werknemers ervaren zullen vanzelfsprekend hun keuze beïnvloeden²⁸.

Met ons werk wilden we ook deze overwegingen in kaart brengen. In de enquête hebben we werknemers dan ook uitgebreid gevraagd naar de voorwaarden waaronder ze wel meer uren zouden willen of kunnen werken, en redenen waarom juist *niet*. We hebben deze redenen ondergebracht in een aantal categorieën, zowel gerelateerd aan werk als aan privéleven. Voorbeelden zijn: rooster, flexibiliteit, sociale steun, beloning, cultuur binnen de organisatie, andere prioriteiten, en werk/zorg verdeling. Hieronder vindt u een overzicht van onze belangrijkste inzichten.

- ✓ **De tendens om meer te werken is positief.** Respondenten zien meer mogelijkheden om wel meer uren te werken dan redenen om dat niet te doen. De top vijf redenen om meer te willen of kunnen werken worden onderschreven door gemiddeld 70% van de respondenten, de top vijf redenen om niet meer uren te werken door gemiddeld 46%.
- ✓ **Roostering, flexibiliteit, beloning en een prettige organisatiecultuur zijn de belangrijkste redenen om meer te kunnen of willen werken.** Invloed op het rooster en (behoud van) een gunstig rooster wordt door gemiddeld 69% van de respondenten genoemd als een voorwaarde om meer te willen/kunnen werken. Flexibiliteit om die uren later weer te kunnen aanpassen, en werk te kunnen combineren met de zorg voor het gezin wordt onderschreven door respectievelijk 73% en 69% van de respondenten. Beloning (70%) kan financieel zijn, maar ook in de vorm van een opleiding of ontwikkelingsmogelijkheden. Een prettige organisatiecultuur wordt gereflecteerd in het belang van waardering door de leidinggevende (65%) en meer werkplezier (71%). De precieze voorkeuren verschillen voor verschillende groepen werknemers.
- ✓ **Ook werknemers die het liefst hun huidige contractomvang willen behouden en degenen die het liefst een kleiner contract zouden hebben, zien voorwaarden waaronder zij meer zouden willen of kunnen werken.** Zo is 75% van de groep die het liefst een kleiner contract wil het eens met de stelling dat zij best meer zou willen of kunnen werken als hun contracturen op een later moment aangepast kunnen worden. Dit onderschrijft onze stelling dat de vraag “Wil je een groter contract?” in veel gevallen niet werkt. Een betere vraag is “Wat is er voor jou nodig om meer uren te gaan werken?”. Wij geloven dat er binnen deze twee groepen dus ook nog ‘latent’ potentieel bestaat.



²⁸ “Een voorkeur is de optimale keuze van een individu gezien de beperkingen waar hij/zij mee te maken heeft. Natuurlijk hebben mannen en vrouwen te maken met verschillende beperkingen die hun keuzes beïnvloeden.” Cook, C., Diamond, R., Hall, J., List, J., and Oyer, P., *The Gender Earnings Gap in the Gig Economy: Evidence from over a Million Rideshare Drivers*, Stanford University research paper, 2019.

- ✓ **Werknemers met jonge kinderen vinden flexibiliteit belangrijker dan goed geregelde en betaalbare kinderopvang om meer te gaan werken.** De helft van de tien door deze groep meest genoemde redenen hebben te maken met flexibiliteit en een gunstig rooster. Daarnaast wordt 'steun van mijn levenspartner' als belangrijke reden opgegeven. Opmerkelijk genoeg staat 'goed geregelde en betaalbare kinderopvang' niet in de top tien van meest onderschreven voorwaarden. 63% van de werknemers met jonge kinderen thuis is het eens met deze stelling tegenover meer dan 80% support voor voorwaarden gerelateerd aan flexibiliteit. Overheid, sociale partners en werkgevers lijken dus met name te moeten inzetten op flexibiliteit om jonge ouders te ondersteunen.
- ✓ **Werknemers die zich betrokken voelen bij hun organisatie en waardering krijgen van hun leidinggevende willen vaker een groter contract.** 63% van de werknemers die een groter contract willen zijn trots op hun organisatie tegenover 53% van werknemers die een kleiner contract willen.

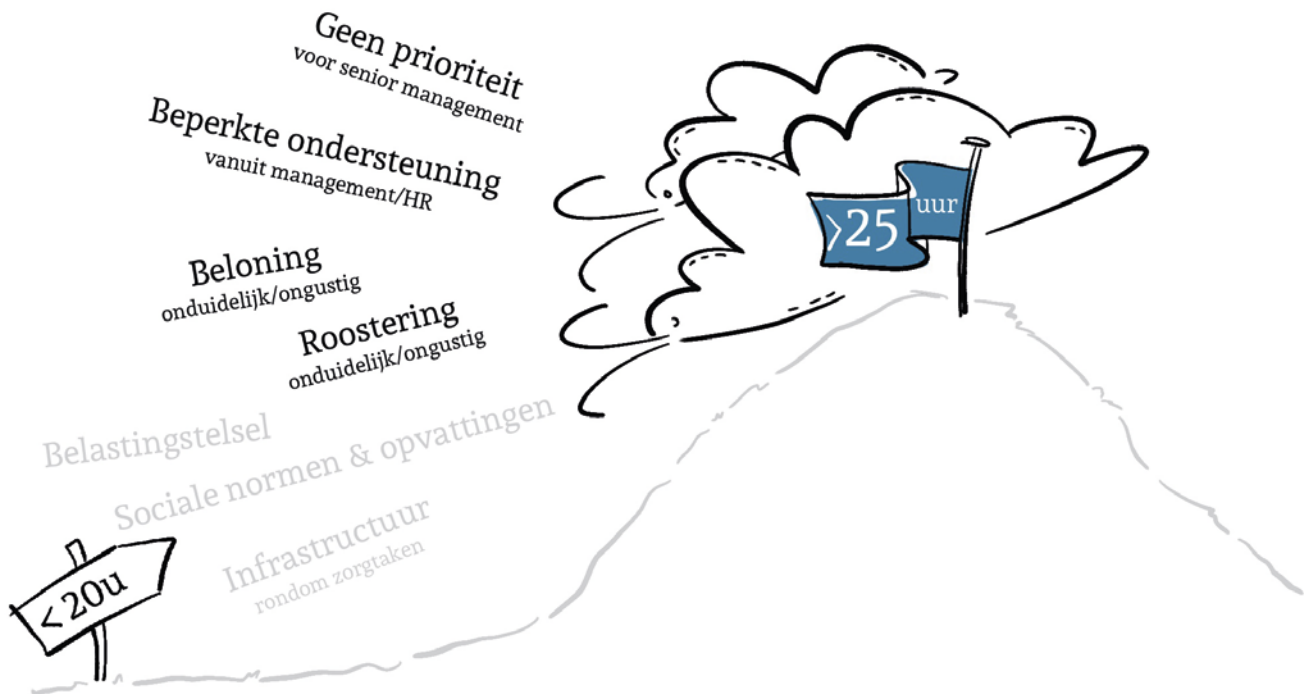
WERKGEVERS HEBBEN DEZE CONDITIES GROTENDEELS ZELF IN DE HAND

Bovengenoemde uitkomsten laten zien dat werkgevers veel van de redenen die werknemers geven om meer te willen of kunnen werken, zoals flexibiliteit, roostering en beloning, (deels) zélf kunnen beïnvloeden. Het is niet alleen een kwestie van 'het systeem' moet om, zoals bijv. 'de kinderopvang in Nederland moet helemaal anders'. Uiteraard zou dit helpen, maar werkgevers kunnen binnen hun eigen organisatie of als onderdeel van cao-afspraken al een heleboel meters maken. Hiermee willen we overigens absoluut niet suggereren dat deze oplossingen makkelijk zijn, maar wel dat er op de korte termijn al veel mogelijk is dat door werkgevers zélf gedaan kan worden.

WERKNEMERS GEVEN 'ANDERE PRIORITEITEN', 'HET ONTBREKEN VAN FINANCIËLE PRIKKELS' EN 'VOOR DE KINDEREN WILLEN ZORGEN' ALS BELANGRIJKSTE REDENEN OM NIET MEER UREN TE WILLEN WERKEN

Werknemers geven ook redenen aan waarom ze niet meer uren willen of kunnen werken. De belangrijkste reden is dat ze voldoende tijd willen hebben voor hobby's, sport en andere bezigheden (61% van alle respondenten is het (helemaal) eens met deze stelling). Daarna volgen 'financieel niet nodig' (48%), 'lastig om alle ballen in de lucht te houden' (44%), 'voor de kinderen willen zorgen' (39%) en 'het werk nu al zwaar vinden' (38%). Niet verrassend worden deze redenen veel vaker onderschreven door degenen die het liefst contractverkleining zouden willen. Zo geeft 73% van de groep 'kleiner contract' aan niet meer uren te willen werken vanwege hobby's, sport of andere bezigheden versus 34% van de groep 'groter contract'.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op bestaande belemmeringen.



BELEMMERINGEN

VIER CATEGORIEËN BELEMMERINGEN STAAN GROTERE CONTRACTEN IN DE WEG

- ✓ Het verhogen van de deeltijdfactor is geen prioriteit voor bestuurders;
- ✓ De ondersteuning van werknemers vanuit management/HR om grotere contracten te kiezen is beperkt;
- ✓ Het is onduidelijk wat meer werken oplevert en in sommige gevallen loont het niet of slechts marginaal;
- ✓ De gevolgen van een groter contract voor een rooster zijn onduidelijk, en soms is het nadelig.

VIER CATEGORIEËN BELEMMERINGEN STAAN GROTERE CONTRACTEN IN DE WEG

De inzichten uit het vorige hoofdstuk zijn hoopgevend: er lijkt potentieel voor meer uren, zowel 'actief' als mogelijk 'latent'. We weten in welke groepen dit potentieel zit – wat de kenmerken van deze groepen zijn en wat voor hen belangrijk is – én we geloven dat werkgevers een rol kunnen spelen om grotere contracten voor deze werknemers te faciliteren. En tóch lijkt er zo weinig schot in de zaak te zitten. Wat houdt werknemers tegen om meer te gaan werken? En wat houdt werkgevers tegen om dit potentieel te benutten?

Door ons werk in de proeftuinen en de vele gesprekken die we hebben gevoerd met zowel mensen binnen de sector als externe experts hebben we een duidelijk beeld gekregen van de belemmeringen die een verhoging van de deeltijdfactor in de weg staan.

- ✓ **Het verhogen van de deeltijdfactor is geen prioriteit voor bestuurders.** Binnen de zorgsector zien we een sterke focus op de werving van nieuw personeel. Er wordt ingezet op het aantrekken van zij-instromers en zelfs van personeel uit het buitenland. Meer uren per werknemer als mogelijke oplossing voor het groeiende personeelstekort lijkt veel minder aandacht te krijgen. De waarde van het verhogen van de deeltijdfactor, oftewel de *value case*, lijkt bestuurders onvoldoende duidelijk: bijv. de afweging tussen wervingskosten en/of inhuur van zzp'ers versus de investeringen in het huidige personeel.



Zodoende zien we dat de deeltijdfactor (en bijv. de spreiding daarvan over afdelingen/teams) als zodanig niet vaak wordt gemeten en gerapporteerd. Er wordt door de meeste bestuurders niet actief op gestuurd, noch is het verankerd in een concrete doelstelling. Uit gesprekken met werkgevers en (team) managers blijkt dat contractuitbreiding soms riskant wordt geacht. Dit heeft te maken met de bestaande stuurvariabelen gehanteerd door derde partijen, zoals zorgverzekeraars en financiële instellingen, bijv. met betrekking tot productiviteit. Teams die op productiviteit worden gestuurd, zijn beducht voor het risico dat er niet voldoende werk is voor een werknemer met een groot contract. Zelfs als dit alleen een vermeend risico is, kan dit het verhogen van de deeltijdfactor in de weg staan. (*"We nemen liever niet iemand met een groot contract aan want als we deze persoon niet direct in kunnen zetten, daalt onze productiviteit"*).

Met andere woorden, hoe een zorginstelling is georganiseerd – werken personeelsleden bijv. alleen in hun eigen team of kunnen ze ook deel uitmaken van andere teams – maar ook op welke variabelen de instelling stuurt, kan het realiseren van grotere contracten stimuleren of belemmeren. Het is belangrijk dat zorginstellingen zich dit realiseren en onderzoeken of dit bij hen ook het geval is.

- ✓ **De ondersteuning van werknemers vanuit management/HR om grotere contracten te kiezen is beperkt.** Als de deeltijdfactor geen prioriteit is voor bestuurders en er niet actief op wordt gestuurd, staat het (logischerwijs) ook niet hoog op de agenda van management en HR. Dat is zichtbaar op alle gebieden van personeelsbeleid: werving, selectie, ontwikkeling, behoud. In veel organisaties

WAT ZEGGEN ZE

Marjorie Abel

VERPLEEGKUNDIGE ONCOLOGIE ERASMUS MC, ROTTERDAM
52 JAAR, WERKT 32 UUR PER WEEK



"Ik werk zelf 32 uur. In Suriname en de Antillen waar ik eerst gewerkt heb, werkte je standaard 40 uur. Hier mocht ik kiezen. Dat vond ik wel bijzonder. Net als dat het in een ziekenhuis mogelijk was om maar 20 of 24 uur te werken.

Ook wij hebben weleens te maken met personeelstekorten. We moeten dan een unit, oftewel acht bedden, tijdelijk sluiten. Meestal heeft dit te maken met zieken of vakanties.

Binnen mijn team zie je allerlei verschillende contracten: de jongeren werken vaak 36 uur, er is een groep die 32 uur werkt, maar ook mensen met kleinere contracten. We hebben het binnen ons team eigenlijk nooit over het aantal uren dat mensen werken.

Ik ben zelf begonnen op 36 uur, maar zes dagen achter elkaar werken vond ik wel zwaar. Het zou me helpen als ik eventuele extra uren op een andere manier kan invullen, dus niet de eindverantwoordelijkheid hebben voor patiënten, maar mijn collega's helpen bij hun patiënten of bijv. die tijd kan besteden aan werkgroepen.

Ik zie veel voordelen om het aantal uren dat de bestaande mensen werken proberen te vergroten: daar zit de kennis, expertise, ervaring. We werken veel mensen in die vervolgens via de achterdeur weer verdwijnen. Dat is toch jammer.

Het klinkt eigenlijk best te doen, twee uur meer. Als we binnen ons team allemaal twee uur meer zouden gaan werken, zou dat zeker helpen. Het zou betekenen dat we meer tijd aan het bed kunnen besteden, maar ook dat we ons meer kunnen inzetten voor werkgroepen, kwaliteit. Dingen die we er nu bij moeten doen.

Iedereen moet natuurlijk zijn eigen keuze maken. Ik snap wel dat collega's met jonge kinderen soms besluiten minder te gaan werken met de kinderopvangkosten die ze hebben. Ik kan me voorstellen dat je dan niet meer dagen werkt. Meer werken moet natuurlijk wel voldoende opleveren.

Het is belangrijk om goed te luisteren naar mensen hun wensen en waar hun twijfels zitten over meer uren.

Ikzelf vind dat ik met 32 uur nog een heleboel andere dingen kan doen. Mijn kinderen zijn het huis uit. Ik heb voldoende tijd om bij te komen. Jonge mensen die bij ons komen werken adviseer ik op 32 of 36 uur te beginnen. Kijk aan of dat werkt, anders kun je het altijd nog bijstellen. 20 of 24 uur zul je mij niet snel horen zeggen."



worden grotere contracten niet (of alleen flexibel) aangeboden en soms wordt een groter contract zelfs ontmoedigd (“Weet je wel zeker dat je 36 uur wil werken?”). Wanneer een werknemer met een klein contract vertrekt, wordt er meestal iemand aangenomen op hetzelfde aantal contracturen. Waarom bieden zorginstellingen niet standaard een groter contract aan?

Data laten zien dat de deeltijdfactor in verschillende leeftijdscategorieën eigenlijk amper verandert: hij begint op 0,61 in de leeftijd tot 24 jaar (ook door opleiding), piekt tussen de 25 en 29 jaar op 0,77 en blijft vanaf 35 tot 65 jaar constant op ongeveer 0,7²⁹. Onze enquête toont dat werknemers in verschillende leeftijdscategorieën andere voorkeuren hebben voor het aantal uren dat zij werken: zo willen jonge werknemers graag meer uren werken ten opzichte van hun huidige contract, werknemers met jonge kinderen juist wat minder, terwijl werknemers met oudere kinderen aangeven juist weer in uren omhoog te willen. Bestaande cao-regelingen bieden in principe behoorlijk wat mogelijkheden om het aantal uren gedurende de loopbaan met enige flexibiliteit aan te passen. Werknemers lijken hier echter onvoldoende van op de hoogte.

Onze enquêteresultaten laten tevens zien dat 46% van de ondervraagde werknemers nooit een gesprek heeft over de uitbereiding van hun aantal uren. In sommige gevallen zijn jaargesprekken niet geïnstitutionaliseerd. Is dit wel het geval, dan komt het onderwerp ‘meer uren’ niet standaard aan de orde: omdat het geen prioriteit heeft maar soms ook door bestaande overtuigingen (“Ik vind het niet getuigen van goed werkgeverschap om die vraag te stellen, mensen staan al onder zoveel druk”). In sommige gevallen komt het onderwerp ‘meer uren’ wel aan de orde bij jaargesprekken, maar vaak vanuit de insteek “Zou je liever minder uren willen werken, of is het zo wel goed?” Ons vorige hoofdstuk laat zien dat het voeren van een goed gesprek met de juiste vragen essentieel is om vast te stellen of er potentieel is en dit vervolgens ook daadwerkelijk om te zetten naar een groter contract.

Om werknemers de juiste ondersteuning te bieden om meer uren te gaan werken, is het belangrijk dat personeelsbeleid een strategische prioriteit is voor bestuurders. Er moeten bij HR-afdelingen en het middenmanagement voldoende capaciteit en vaardigheden op dit thema zijn en rollen en verantwoordelijkheden dienen op de juiste plek belegd te zijn.

- ✓ **Het is voor werknemers onduidelijk wat meer werken oplevert en in sommige gevallen loont het niet of slechts marginaal.** Meer uren werken moet in de eerste plaats financieel aantrekkelijk zijn leren we uit de resultaten van de PGGM&CO-enquête. Onze groep ‘actief potentieel’ onderschrijft deze reden het vaakst (86%).

In de praktijk zien we echter twee uitdagingen bij beloning. In de eerste plaats is het voor werknemers niet duidelijk wat meer werken financieel oplevert. Het lijkt logisch dat je inkomen evenredig stijgt als je meer uren gaat werken. Maar het gaat erom wat iemand daadwerkelijk overhoudt in zijn of haar portemonnee. Nederland heeft een complex belastingstelsel met verschillende tarieven in de

²⁹ Deeltijdfactor per leeftijdscategorie, PGGM, 2019. Deze omvat niet alle werknemers in de zorg en betreft betaalde uren, niet contracturen. Dit verklaart de verschillen met de deeltijdfactor berekend door het CBS.

inkomstenbelasting en inkomensafhankelijke heffingskortingen en toeslagen. Doordat hierbij tal van variabelen een rol spelen, is het voor werknemers lastig is om te berekenen wat er onder de streep overblijft.

Naast dit gebrek aan transparantie, is de tweede uitdaging dat meer werken in sommige gevallen inderdaad niet of slechts marginaal loont. Doordat de hierboven genoemde inkomensafhankelijke heffingskortingen en toeslagen worden afgebouwd, maakt het Nederlandse belastingstelsel meer werken voor sommige groepen mensen ongunstig. Over die extra verdiende euro's betaalt iemand dan relatief veel belasting, waardoor er netto weinig overblijft. Deze belastingdruk is vooral hoog in die inkomensgroepen waar de afbouwtrajecten van deze heffingskortingen- en toeslagen stapelen. Deze stapeling treedt met name op bij alleenstaanden en alleenverdieners met een inkomen tussen minimumloon en modaal³⁰. Deze inkomensgroep is ook precies de categorie waarin veel parttimers zitten. Bij een gemiddeld salaris in de sector val je als parttimer in deze categorie bij een contractgrootte tussen de 19 en 32 uur.³¹ Dit plaatje verbetert vanaf 2020 omdat de huurtoeslag meer geleidelijk wordt afgebouwd en de harde inkomensgrenzen komen te vervallen. De exacte implicaties van deze nieuwe regeling voor werknemers in de zorgsector zullen in kaart moeten worden gebracht en, nog belangrijker, gecommuniceerd moeten worden naar werknemers.

Als gevolg van bovengenoemde complexiteit, bestaan er onder werknemers veel veronderstellingen over de vraag of meer werken loont en hoeveel.

- ✓ **De gevolgen van een groter contract voor het rooster zijn onduidelijk, werknemers hebben de indruk dat het nadelig is, en soms is dat ook zo.** Roostering en planning zijn de afgelopen maanden veelvuldig genoemd als één van de belangrijkste redenen waarom mensen niet meer uren willen of kunnen werken. In de top vijf van belangrijkste redenen om meer te werken staat 'zelf invloed uitoefenen op het rooster' en voor 82% van de groep 'actief' potentieel is 'een gunstig en prettig werkrooster houden/krijgen' na 'financieel aantrekkelijk' de belangrijkste reden.

Net als bij beloning, is voor betrokken partijen (bijv. werknemers, teamleiders, HR) echter vaak onduidelijk wat een groter contract nu precies betekent voor het rooster. Gezien de hoeveelheid randvoorwaarden waarbinnen geroosterd moet worden en de complexiteit daarvan, is dit niet verwonderlijk. Onze inventarisatie leverde drie soorten roostervoorwaarden op: externe verplichte randvoorwaarden (bijv. wettelijk of vastgelegd in de cao), interne verplichte randvoorwaarden (bijv. HR-beleid, interne kwaliteitseisen) en optionele randvoorwaarden (bijv. voorkeuren van werknemers). Het opstellen en optimaliseren van roosters en planningen binnen zoveel voorwaarden is niet alleen extreem complex, maar ook sterk variabel per team en afdeling. Veel werknemers ervaren het roosterproces als een *black box* waarvan je nooit precies weet hoe het tot stand is gekomen.



³⁰ Marginale druk: op het randje van de mogelijkheden, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ministerie van Financiën, 2019.

³¹ Gemiddeld voltijdssalaris per branche, PGGM, 2018.



Bovenop dit op zichzelf al complexe en tijdrovende proces komen tegenwoordig ook nog de personeelstekorten. In veel instellingen lijkt een situatie te zijn ontstaan met veel kleine contracten, constante gaten in het rooster en daarom structureel overwerken en/of het inzetten van Personeel Niet In Loondienst (PNIL). Het vermelden waard hierbij is de mate waarin het rooster ad hoc tot stand komt. De constante gaten leiden ertoe dat werknemers op vrije dagen gebeld worden of ze toch kunnen komen werken. De voorspelbaarheid van het rooster gaat hierdoor omlaag en daarmee gaat het gevoel van werkdruk omhoog. Er lijkt soms bijna sprake van een 'informeel circuit' buiten het formele rooster om. Werknemers vinden de keuzevrijheid om wel of niet meer uren te werken prettig (*"Ik kan uiteindelijk zelf kiezen of ik een extra dienst doe"*) maar noemen ook veelvuldig de onzekerheid (*"Ik weet nooit wanneer ze bellen, maar dat ze gaan bellen weet ik eigenlijk wel zeker"*) en het gebrek aan een echte keuze (*"Ik heb niet echt het gevoel dat ik nee kan zeggen"*). In de thuiszorgsector speelt de angst voor min-uren een rol: d.w.z. de uren die ontstaan wanneer een werknemer minder dan het aantal contracturen werkt. Bij een groter contract is het (vermeende) risico daarop groter en werknemers geven dan de voorkeur aan een klein contract met daar bovenop structureel overuren.

Net als bij beloning, zijn er ook bij roostering situaties waarin contractuitbreiding daadwerkelijk nadelig is. Dit kan komen door (interpretatie van) bovengenoemde randvoorwaarden, maar ook door de manier waarop roosteren georganiseerd is. Vaak wordt roosteren op team/ afdelingsniveau belegd. Roosters moeten dus opgesteld en geoptimaliseerd worden voor een kleine groep mensen, hetgeen de mogelijkheden beperkt. Daarnaast is het ook vaak zo dat als iemand aangeeft meer te willen gaan werken, dit wordt ingepast in het bestaande rooster. Dit betekent dat het rooster voor die werknemer een gatenkaas wordt: er wordt namelijk vooral gekeken welke uren nog beschikbaar zijn.

Ondanks de complexiteit wordt roostering vaak belegd als extra taak naast bestaande werkzaamheden. Opleiding/training van roosteraars is bovendien relatief beperkt. Vaak is er slechts geringe interactie binnen de 'roosterketen', bijv. tussen degenen die de roostervoorwaarden opstellen en degenen die ermee werken. Hierdoor ontstaat er onjuiste interpretatie van wat er nu wel en niet mogelijk is.

WAT ZEGGEN ZE

Vivianne Borst-de Klerk

VERPLEEGKUNDIGE, VIERSTROOM ZORG THUIS, GOUDA
27 JAAR, WERKT 28 UUR PER WEEK



"Ik geniet echt van mijn werk. Ik vind het heel bijzonder dat ik bij mensen thuis kom. In ziekenhuizen komen mensen 'naar jou'. Hier ben je echt onderdeel van mensen hun leven. De waardering die ze daarvoor hebben, dat motiveert mij. Maar ook het verzorgen van scholing voor collega's, met andere zorgverleners nadenken hoe zorg beter kan, de HR-rol binnen mijn team, een overzicht houden van de cijfers. Die afwisseling vind ik leuk.

Ik heb recentelijk bewust gekozen voor een contract van 28 uur, terwijl me een groter contract werd aangeboden omdat ik vorig jaar gemiddeld 31-32 uur gewerkt had. Waarom? Als ik een groter contract heb, heb ik ook meer kans dat ik min-uren opbouw, dat wil zeggen het aantal uren onder het minimaal aantal productieve uren. Dat risico wilde ik niet lopen. En eigenlijk gold hetzelfde voor al mijn collega's. Zonder dat risico op min-uren zou ik zo een groter contract willen.

Met meer uren zit je er gewoon beter in, je weet precies wat er allemaal speelt. Je hoeft je niet eerst weer opnieuw in te lezen en bijgepraat te worden. En ik vind het leuk om er allerlei projecten bij te kunnen doen. Als je een kleiner contact hebt is dat veel lastiger.

Toen ik net kwam werken, werd me gevraagd welke vaste vrije dag en avond ik wilde hebben. Dat verbaasde me wel, dat hoefde voor mij helemaal niet. Maar binnen het team was dat wel gebruikelijk. Zulke dingen sluipen er gewoon in.

In ons team spreken we regelmatig over het aantal uren, zeker toen we onze contractgrootte opnieuw moesten vastleggen. Dit had ik nog niet eerder meegemaakt. In een zelfsturende organisatie zijn functioneringsgesprekken niet standaard. Ik heb geluk dat mijn wijkverpleegkundige dit gesprek actief met mij aangaat.

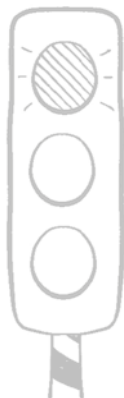
Het is heel belangrijk hoe je de vraag over contractvergroting stelt. Een extra dienst per maand klinkt toch anders dan twee uur per week extra. Dan vinden mensen het sneller prima te doen.

Ik denk dat er al heel veel mogelijk is, bijv. wat betreft flexibiliteit, maar dat die mogelijkheden voor veel mensen niet duidelijk zijn. Bijv. rondom beloning en wat meer werken nu meer oplevert.

Ik denk dat mensen echt wel meer willen en kunnen werken, maar iedereen heeft natuurlijk wel zijn eigen situatie. Maatwerk is belangrijk. Mensen hebben toch allemaal iets anders nodig."

SOCIAAL-MAATSCHAPPELIJKE BELEMMERINGEN DIENEN OPGEPAKT TE WORDEN DOOR OVERHEID EN SOCIALE PARTNERS

Zoals we al eerder hebben aangegeven, richten wij ons binnen dit initiatief op het wegnemen van belemmeringen die werknemers beletten hun eigen keuzes te maken omtrent het aantal uren dat ze werken. Wij focussen ons daarbij voornamelijk op de barrières die werkgevers zelf kunnen beïnvloeden. Dit betekent dat we een aantal meer 'systemische' belemmeringen die keuzes van werknemers beïnvloeden niet hebben meegenomen. Maar we willen er wel een aantal noemen.

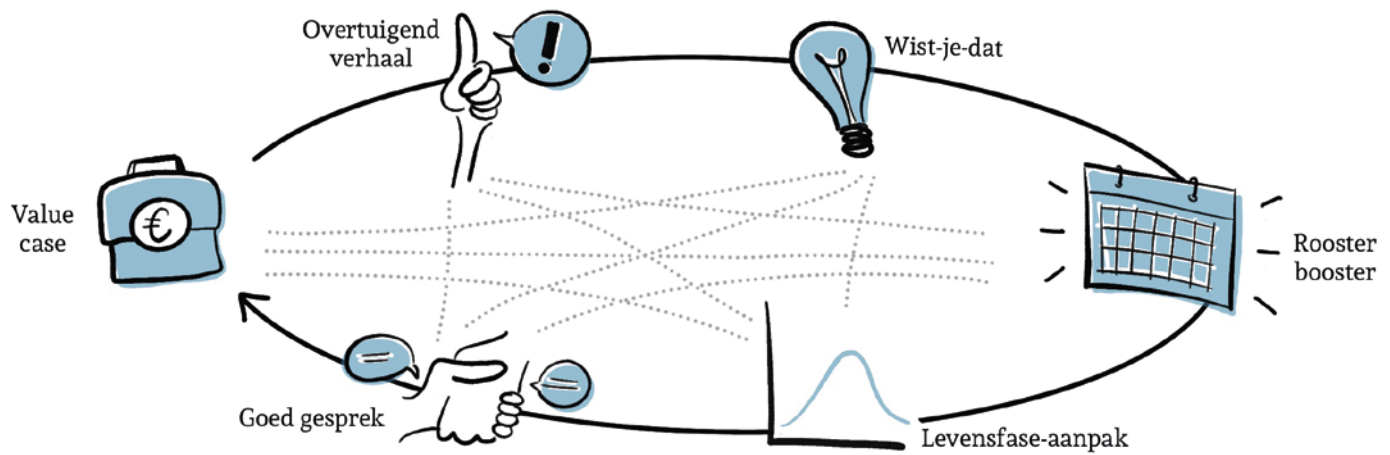


De geldende sociale normen en opvattingen over vrouwen en werk, mannen en zorgtaken, en de combinatie daarvan, zijn hier een voorbeeld van. Zo zijn er in Nederland nog steeds uitgesproken meningen over wat wenselijk wordt geacht met betrekking tot het aantal gewerkte uren voor werkende moeders. In 2012 was maar liefst 80% van de Nederlanders van mening dat moeders van kinderen onder de vier jaar drie dagen per week of minder zouden moeten werken; 35% vond hetzelfde voor vaders³². Slechts 23% van de Nederlanders vond dat formele kinderopvang goed was voor baby's; 44% vond formele opvang goed voor kinderen in de basisschoolleeftijd³³. We zien dit ook terug in de enquêteresultaten: 54% van de zorgmedewerkers met jonge kinderen geeft aan hun kinderen liever niet bij een oppas, kinderdagverblijf of buitenschoolse opvang onder te brengen.

Andere voorbeelden van systemische belemmeringen zijn het eerder genoemde belasting- en toeslagenstelsel en de bestaande infrastructuur m.b.t. zorgtaken (bijv. kinderopvang). Deze belemmeringen zijn meer sociaaleconomisch van aard en zouden door overheid en sociale partners opgepakt moeten worden. Een eerste aanzet daartoe wordt gedaan binnen het Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) Deeltijd. Uiteraard zullen wij de inzichten die ons werk heeft opgeleverd bij de relevante partijen (zoals ministeries, brancheorganisaties) op de agenda zetten, zoals beloning en de vraag in hoeverre het huidige stelsel van belasting en toeslagen de aantrekkelijkheid van grotere contracten beïnvloedt. Wij zullen in het volgende hoofdstuk verder ingaan op oplossingen die opgepakt kunnen worden binnen zorginstellingen.

³² *Emancipatiemonitor*, SCP en CBS, 2016.

³³ *Emancipatiemonitor*, SCP en CBS, 2012.



OPLOSSINGEN

ZES OPLOSSINGSRICHTINGEN KUNNEN HELPEN HET GEMIDDELD AANTAL UREN TE VERHOGEN

- ✓ Een *value case* m.b.t. deeltijd opstellen voor bestuurders;
- ✓ Een overtuigend en aansprekend verhaal ontwikkelen voor werknemers;
- ✓ 'Wist-je-dat': inzichtelijk maken van de mogelijkheden voor beloning, roostering en flexibiliteit;
- ✓ 'Rooster Booster': duidelijkheid creëren over roosters bij grotere contracten en belemmeringen in het roosterproces wegnemen;
- ✓ Een 'Levensfase-aanpak' afgestemd op de behoeftes van verschillende groepen werknemers;
- ✓ 'Een Goed Gesprek' tussen werkgever en werknemer over mogelijkheden en wensen m.b.t. contractuitbreiding.

ZES OPLOSSINGSRICHTINGEN KUNNEN HELPEN HET GEMIDDELD AANTAL UREN TE VERHOGEN

Op basis van onze bevindingen met betrekking tot potentieel en belemmeringen, hebben we zes oplossingsrichtingen gedefinieerd binnen de volgende drie thema's. Het begint met het thema 'Deeltijd is prioriteit', wordt ingevuld met 'Maatwerk' en komt allemaal samen in 'Een Goed Gesprek'. De zes oplossingsrichtingen hangen nauw met elkaar samen en vormen een coherent geheel. Ze zijn uitgewerkt in 25 heel concrete oplossingen. Deze oplossingen moeten gezamenlijk worden geïmplementeerd om daadwerkelijk het aantal uren omhoog te brengen. In de afgelopen maanden hebben we binnen de proeftuinen al deze oplossingen met werknemers, management en HR uitgewerkt en getest.

We zijn begonnen met 'Deeltijd is prioriteit': deeltijd hoog op de agenda zetten van bestuurders, management, HR én werknemers. Alleen als dit thema een strategische prioriteit is, krijgt het de tijd, aandacht en middelen benodigd om concrete impact te kunnen maken. Onder 'Deeltijd is prioriteit' hebben we twee oplossingsrichtingen uitgewerkt: de *value case* voor bestuurders en het overtuigende verhaal voor werknemers.



- ✓ **Het opstellen van een *value case* voor deeltijd om inzichtelijk te maken wat contractuitbreiding oplevert.** Dit omvat onder andere een goed begrip van de huidige deeltijdfactor en het potentieel binnen de organisatie, en een scenarioanalyse van het effect van meer uren op personeelstekorten. Een belangrijk onderdeel van deze *value case* is het in kaart brengen van de (positieve) 'bijvangst' van grotere contracten, zoals bijv. betere dienstverlening aan patiënten/cliënten, en grotere werknemersbetrokkenheid. De *value case* moet actief gedeeld worden met en gedragen worden door alle relevante partijen binnen de organisatie, zoals bestuurders, managers, HR, OR en RvC.



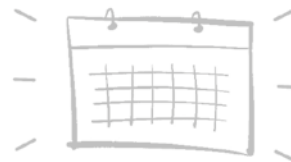
- ✓ **Het ontwikkelen van een overtuigend en aansprekend verhaal voor werknemers over de mogelijkheden en uitdagingen van meer uren werken.** Dit is een verhaal met werknemers voor werknemers en kan dienen als een startpunt voor een gesprek over contractuitbreiding binnen een organisatie. Naast het uitwerken van het overtuigende verhaal hebben we een korte film gemaakt waarin werknemers zelf aan het woord komen. In de komende periode zullen we ook nog andere formats van dit verhaal ontwikkelen om het binnen instellingen en binnen de sector breder te delen. Samen met de instellingen werken we aan een plan om de boodschap zo effectief mogelijk over te brengen, bijv. door middel van werknemers die als 'ambassadeurs' van het onderwerp gaan fungeren.

Een tweede belangrijke stap is het thema 'Maatwerk'. Hierbij verschaffen we transparantie en kijken we wat er nodig is in termen van beleid of maatregelen rond flexibiliteit, beloning en roostering. Waar mogelijk spitsen we dit toe op verschillende levensfasen en doelgroepen. Onder 'Maatwerk' vallen drie oplossingsrichtingen.

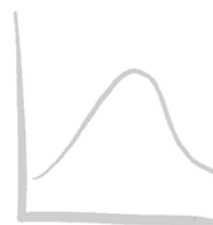
✓ **'Wist-je-dat': inzichtelijk maken voor werkgevers en werknemers wat de mogelijkheden voor beloning, roostering en flexibiliteit zijn.** In het vorige hoofdstuk hebben we al beschreven hoe complex de bestaande informatie over flexibiliteit, beloning en roostering is en dat het in veel gevallen lastig is voor werknemers om er achter te komen wat er nu precies mogelijk is. Kaders en mogelijkheden binnen de huidige wet- en regelgeving, cao en intern HR-beleid moeten duidelijk en makkelijk toegankelijk zijn voor werknemers. Om dit te ondervangen hebben we voor zowel werkgevers als werknemers een simpel document opgesteld met de belangrijkste vragen over de mogelijkheden voor en implicaties van contractuitbreiding op het gebied van flexibiliteit, roostering en beloning. In de volgende fase gaan we aan de slag met meer gebruiksvriendelijke varianten van deze informatie. Ook voor 'Wist-je-dat' werken we met instellingen aan een plan om al deze informatie effectief bij alle betrokken partijen te krijgen. Op landelijk niveau werken we samen met Women Inc. en met steun van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan een deeltijdberekenaar, een online tool of app die het makkelijker maakt voor werknemers om zelf te berekenen wat meer werken oplevert. Hierbij worden niet alleen salaris, maar bijv. ook toeslagen meegenomen. De tool zal naar verwachting eind 2020 worden opgeleverd.



✓ **'Rooster Booster': duidelijkheid creëren over roosters bij grotere contracten en bestaande belemmeringen in het roosterproces wegnemen.** Roosteren is één van de meest genoemde redenen om meer te werken, maar het is onduidelijk wat meer uren precies betekent voor een rooster. In sommige gevallen lijkt meer uren in een ongunstiger rooster te resulteren. De oplossingen die de afgelopen maanden zijn uitgewerkt, betreffen onder andere een roostersimulatie, waarbij we met roosteraars inzichtelijk hebben gemaakt wat het betekent om bijv. van 20 uur naar 24 uur te gaan, of van 24 naar 28. Daarnaast hebben we een evaluatie van het roosterproces ontwikkeld. Samen met alle betrokken in de 'roosterketen' (roosteraars, management, werknemers) wordt het roosterproces in detail doorgesproken en vastgesteld wat de specifieke uitdagingen zijn om grotere contracten in te roosteren. Dit resulteert in een lijst aan ideeën en observaties waar de instelling mee aan de slag kan. Ook hier denken we weer samen met de betrokken partijen in de instelling na over hoe de implementatie van verbeteringen vorm te geven (prioriteiten, benodigde menskracht etc.).



✓ **Een 'Levensfase-aanpak' opstellen afgestemd op de behoeftes van verschillende groepen werknemers.** Onze enquête laat zien dat verschillende groepen werknemers verschillende behoeftes hebben. Op basis van de 17.500 reacties hebben we gedetailleerde profielen kunnen opstellen van de diverse groepen (bijv. werknemers onder de 30, werknemers met jonge kinderen, werknemers boven de 45 jaar): wie zijn het en wat zoeken ze? Vervolgens hebben we samen met de instellingen én externe HR-experts, levensfase-pakketten samengesteld om zo goed mogelijk op de behoeftes van verschillende groepen te kunnen inspelen. Die pakketten hebben we getoetst aan bestaande cao's en HR-beleid om te kijken wat er al mogelijk is en welke beleidsmaatregelen nog waardevol zouden zijn. De kruisbestuiving tussen de HR-professionals uit de publieke en private sector willen we borgen door een buddysysteem op te zetten van HR-



mensen om kennis en ervaring met elkaar te kunnen uitwisselen. Een volgende stap is om het levensfase-denken ook ingebed te krijgen binnen bestaande HR-processen.

Als deeltijd een prioriteit is geworden en er sprake is van maatwerk op het gebied van flexibiliteit, roostering en beloning, is het zaak om ook daadwerkelijk het gesprek aan te gaan met werknemers. De zesde oplossingsrichting gaat over dit gesprek.

- ✓ **'Een Goed Gesprek' houden tussen werkgever en werknemer over de mogelijkheden en wensen rond contractuitbreiding.** Alle oplossingsrichtingen komen samen in Een Goed Gesprek. Dit klinkt voor de hand liggend, maar in het vorige hoofdstuk kwam al naar voren dat minder dan de helft van de werknemers überhaupt een gesprek heeft over hun contractomvang. Daarbij komt nog het belang van het voeren van het juiste gesprek. Om dat te faciliteren hebben we een gespreksagenda en script opgesteld waarin de informatie en inzichten van 'Maatwerk' terugkomen en voorbeeldvragen over het onderwerp 'deeltijd' zijn opgenomen. Maar misschien nog wel belangrijker: we hebben een speciale training ontwikkeld en getest voor managers en HR-medewerkers om zo'n goed gesprek te voeren. Hierbij komen overtuigingen aan bod ("*Ben ik wel een goede manager als ik mensen vraag meer te werken?*") en worden gespreksvaardigheden geoefend. Samen met instellingen denken we na over de vraag hoe dergelijke gesprekken slim georganiseerd kunnen worden (bijv. beginnen met de groep 'actief' potentieel, of als onderdeel van het jaargesprek).



In de afgelopen maanden hebben we bovenstaande oplossingen ontwikkeld en getest in de twee lopende proeftuinen. In de komende periode gaan we ons richten op het verder aanscherpen en op brede schaal implementeren hiervan. We realiseren ons dat het nog veel tijd en aandacht kost om daadwerkelijk impact te realiseren. In het slotwoord zullen we onze plannen voor de komende periode verder toelichten.

DRIE UITGANGSPUNTEN

WE BUNDELEN KRACHTEN

We doen het echt samen met de organisaties waar we actief zijn. We creëren kruisbestuiving tussen hun kennis, kunde en ervaring en die van een brede groep partijen binnen en buiten de sector: variërend van het bedrijfsleven tot academici. We doen het met én voor de organisaties waar we voor werken. Onze aanpak verbindt, zorgt voor meer begrip en een betere samenwerking tussen 'de werkvloer' en besluitvormers. We doen het dus echt samen.



WE LEREN DOOR TE DOEN

We hebben een helder doel voor ogen en ontwikkelen onze aanpak en oplossingen al doende. We sturen bij op basis van nieuwe inzichten. We gebruiken de belemmeringen die we tegenkomen als basis voor concrete oplossingen, die we in de praktijk testen en blijven aanscherpen. We hanteren korte tijdslijnen om momentum te behouden en voortgang te blijven maken.



WE DENKEN IN MOGELIJKHEDEN

We geloven niet in 'kan niet', 'mag niet' of 'dat is nu eenmaal zo' en gebruiken data en feiten om uit te vinden hoe het écht zit. We hebben een positieve kijk en gaan uit van wat er wél kan. We zijn altijd bereid nieuwe manieren van denken en doen uit te proberen.



EEN UNIEKE, INNOVATIEVE AANPAK

Binnen het initiatief 'Deeltijd in de Zorg' werken we volgens een actiegerichte en vernieuwende aanpak. Een aanpak die we hebben ontwikkeld op basis van een aantal observaties.

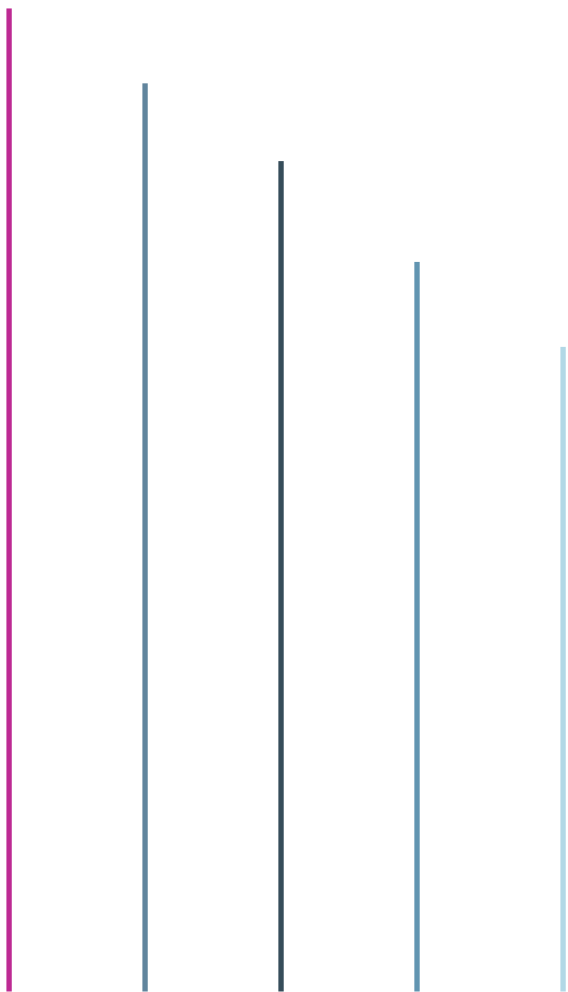
Allereerst hoorden we een heleboel meningen over dit onderwerp die niet altijd onderbouwd waren door feiten. Vanuit de overtuiging dat het, op een lastig dossier als 'Deeltijd', belangrijk is om uit te zoeken hoe het écht zit, hebben we geprobeerd om zoveel mogelijk objectief naar de situatie te kijken, meningen verder te onderzoeken en onze observaties zoveel mogelijk te onderbouwen met feiten. Dit hebben we gedaan door bijv. de PGGM&CO-enquête ook te houden binnen de proeftuinen, door documenten grondig uit te pluizen (zoals cao's, HR beleid) en door onze bevindingen telkens weer te staven met (externe) experts.

Tegelijkertijd zagen we dat veel initiatieven ophielden bij de diagnose van het probleem. Wij hadden de ambitie om verder te gaan: uiteraard wel een goede analyse van de uitdagingen, maar ook voldoende aandacht voor de oplossingen. Om ervoor te zorgen dat dit geen oplossingen-op-papier bleven, maar bruikbaar in de praktijk, hebben we ze zo snel mogelijk getest met de 'eindgebruiker'. Overigens hebben we ook geleerd dat *"We need the details"*: er is veel tijd en aandacht nodig om deze oplossingen ook echt succesvol binnen een organisatie te implementeren.

Ten slotte viel het ons op dat er veel afstand is tussen 'de vloer' en besluitvormers, tussen het bedrijfsleven en de zorgsector, en tussen academici en de praktijk. Met onze aanpak wilden we een verbinding maken tussen al deze partijen. We hebben veel tijd besteed in de instellingen: met medewerkers, met HR en met bestuurders en managers. Door mee te lopen, te observeren en te luisteren, kregen we een goed beeld van wat er allemaal speelde. Dit was een wederzijdse leerervaring: ons team kreeg de unieke kans de sector van binnenuit te leren kennen, de zorginstellingen kregen een frisse blik van mensen met heel andere kennis en ervaring. Soms was dat even wennen, maar het heeft aan beide kanten veel respect opgeleverd. Tegelijkertijd stelde dit ons in staat uitdagingen die we tegenkwamen aan de relevante 'tafels' te agenderen. Het is ook bijzonder om te zien hoe partijen die in het dagelijks leven misschien ver van elkaar afstaan, binnen dit initiatief, verbonden door een gezamenlijk doel, heel constructief samenwerken.

Eén van de zaken die misschien nog wel het meest bijgedragen heeft aan de voortgang die we hebben kunnen maken, is het denken in mogelijkheden. We zijn ons zeer bewust van de taaiheid van ons aandachtsgebied: 'deeltijd' en 'arbeidstekorten in de zorg'. Twee enorm grote uitdagingen. Als het makkelijk was geweest, dan was er al lang iemand met een oplossing gekomen, toch? Het succesvol verhogen van de deeltijdfactor is een kwestie van diep verandermanagement: het vraagt om het loslaten van bestaande werkwijzen en patronen. En dat roept weerstand op bij alle partijen die daarbij betrokken zijn. Toch blijven we altijd denken in wat er wél kan. Niet iedereen wil meer werken, dus moet je nagaan wie dat wél wil. Als het huidige roosterproces tot een ongunstig rooster leidt bij meer uren, wat kunnen we veranderen om die nadelen weg te nemen?

We geloven dat onze aanpak zich buitengewoon goed leent voor andere maatschappelijke vraagstukken, waar het bundelen van krachten, leren door te doen en denken in mogelijkheden ook essentieel is. We denken hierbij bijvoorbeeld aan de tekorten in het onderwijs, maar ook aan de energietransitie. In de komende periode zullen wij dan ook veel aandacht besteden aan het verder aanscherpen van onze aanpak en deze breed delen.



TEN SLOTTE

De eerste negen maanden van het initiatief 'Deeltijd in de Zorg' hebben veel inzichten opgeleverd over de kansen van grotere deeltijdbanen in de zorg: het potentieel, belemmeringen en oplossingsrichtingen. De initiële resultaten zijn zeer bemoedigend: de eerste werknemers zijn meer gaan werken, de zorgsector toont veel belangstelling voor onze actiegerichte, innovatieve aanpak, maar misschien nog wel het meest belangrijk van alles: betrokken partijen, werkgevers én werknemers, zijn aan het denken gezet over de status quo. Waarom werken vrouwelijke werknemers in de zorg zo massaal in kleine deeltijdbanen? Kan dat niet anders? En wat is daarvoor nodig?

We zijn er nog lang niet. Om uiteindelijk sector-breed impact te kunnen maken zullen we ons de komende periode focussen op drie zaken:

- ✓ **Concrete resultaten realiseren binnen de twee lopende proeftuinen door actief te ondersteunen bij implementatie.** Samen met management, HR en medewerkers van Erasmus MC, thema Dijkzigt, en Vierstroom Zorg Thuis zullen we meedenken over en meewerken aan de effectieve implementatie van alle oplossingsrichtingen. Dit betreft zowel het implementeren van individuele oplossingen als het opzetten en begeleiden van het overkoepelende programma.
- ✓ **De ontwikkelde aanpak verder aanscherpen voor implementatie binnen de brede sector.** We zullen onze aanpak bij twee nieuwe instellingen testen en verder uitwerken met het oog op opschaling binnen en buiten de sector. Daarbij zullen we de algemene elementen van onze aanpak zoveel mogelijk standaardiseren om arbeidsintensiviteit te verminderen (bijv. door het automatiseren van data-analyse). Tegelijkertijd willen we een methode ontwikkelen die het mogelijk maakt onze aanpak naar een groot aantal instellingen te brengen, bijv. door coaches op te leiden die de aanpak binnen instellingen kunnen implementeren.
- ✓ **Communiceren over bevindingen en partijen daarbij actief betrekken.** We willen onze inzichten en aanpak frequent en op een aansprekende manier gaan delen met een breed publiek om draagvlak te creëren. We willen laten zien dat verandering mogelijk is en op welke manier.

Dit alles gaan we weer doen binnen proeftuinen en met een multidisciplinair team van nieuwe professionals. Het actiegerichte bundelen van krachten uit de publieke en private sector is zeer waardevol is gebleken in de eerste fase en zullen we blijven doen.

Wij willen alle partners die ons werk tot nu toe mogelijk hebben gemaakt heel hartelijk danken. Zonder hun steun hadden we nooit kunnen staan waar we nu staan: de pioniersgeest van Susan Veenhoff van Vierstroom Zorg Thuis en Joke Boonstra van het Erasmus MC, thema Dijkzigt, en al hun medewerkers, en de talentorganisaties die zo genereus hun mensen beschikbaar hebben gesteld. De Goldschmeding Foundation heeft ons bijgestaan met onmisbare financiële ondersteuning. Maar boven alles heel veel dank aan het dream team 'Deeltijd in de Zorg' dat altijd dacht in mogelijkheden, hun krachten bundelde en elke dag weer leerde door het gewoon te doen: Wendy van den Boogaard en Gerdi Zarza (PGGM), Jacobine van Beijeren en Saloua Tanouyat (Loyens & Loeff), Jolanda Vellekoop en Rick Nillesen (Randstad), Ellis Broeks, Quirine van 't Eind, Meta van Veghel en Whitney Pattinaja (McKinsey & Company), Marlieke Lens (EY), Karlijn Slegers (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) en Chantal van Dijk (CNV).

U hoort snel weer van ons.

www.hetpotentieelpakken.nl
info@hetpotentieelpakken.nl

Vormgeving: DieZijnHof - Media Creatie Realisatie (Ralph Elshof)
Illustraties: Catch & Sketch (Marleen Vos)
Redactie: Lonette Wiemans
Druk: Leijten Drukwerk & Advies
Oplage: 500

©Stichting Het Potentieel Pakken, 2020

Overname uit deze uitgave is slechts toegestaan na schriftelijke toestemming van de stichting.

MET DANK AAN



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



Pensioenfonds

Zorg & Welzijn



GOLDSCHMEDING
FOUNDATION
MENS • WERK • ECONOMIE

Deeltijd in de zorg



Het
Potentieel
Pakken