Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
T.a.v. de minister van VWS, de minister voor MZS en de staatssecretaris van VWS
Postbus 20350
2500 EJ DEN HAAG

Datum 17 september 2021

Onderwerp Advies over hoe modern werkgeverschap in de zorg tot werkelijkheid te maken en de rol van de verenigingen van bestuurders en toezichthouders daarin

Geachte bewindspersonen,

In het voorjaar van 2021 heeft de minister voor Medische Zorg & Sport (wederom) een aantal adviesvragen voorgelegd aan de commissie Werken in de Zorg. Dit heeft eind juni allereerst geresulteerd in een advies van de commissie over adaptieve zorgorganisaties op het gebied van personeel[1]. Daarin heeft de commissie het vraagstuk verkend hoe de personeelsvoorziening in de zorg te organiseren zodat 'op- en afschalen' c.q. 'mee-ademen' goed werkt.
Een tweede adviesvraag van de minister heeft betrekking op de richting waarin de arbeidsmarktaanpak zich zou moeten ontwikkelen in de nieuwe kabinetsperiode en wat de rol van landelijke stakeholders daarin dient te zijn.
Een derde en laatste adviesvraag gaat nader in op modern werkgeverschap. Daarover gaat de voorliggende brief. Over de tweede vraag rapporteert de commissie gelijktijdig in een separaat rapport.

Naar aanleiding van een rapport dat de commissie Werken in de Zorg eind 2020 uitbracht legde VWS de volgende vraagstelling aan de commissie voor:

In het advies 'Behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals[2] legt de commissie een belangrijke focus op modern werkgeverschap. De commissie geeft daarbij aan dat dit primair de verantwoordelijkheid is van de bestuurder en dat modern werkgeverschap goed bestuurlijk verankerd moet zijn binnen de organisatie en daar ook veel meer aandacht zou moeten krijgen.
We zien dat dit bij een deel van de organisaties in zorg en welzijn gebeurt, maar horen ook signalen dat het bij een groot deel nog niet voldoende het geval is.

Concreet vragen we de commissie om te verkennen hoe dit thema verder gebracht kan worden. Vragen hierbij zijn:

- *Welke rol zien de (verenigingen van) bestuurders en toezichthouders voor zichzelf en zijn zij bereid in te nemen?*
- *Hoe kunnen partijen hun activiteiten rond modern werkgeverschap verbreden en versnellen en hun achterban stimuleren steviger in te zetten op modern werkgeverschap?*

[1] https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/documenten/publicaties/2021/06/28/advies-commissie-werken-in-de-zorg-adaptieve-zorgorganisaties
[2] https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/documenten/rapporten/2020/11/10/behoud-en-betrokkenheid-van-zorgprofessionals

Hoe modern werkgeverschap tot werkelijkheid te maken?

In het advies over behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals beschrijft de commissie Werken in de Zorg wat zij verstaat onder modern werkgeverschap:
Modern werkgeverschap bestaat uit verschillende elementen, met als kapstok de drie pijlers van goed werk die de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid benoemt. Als deze elementen in samenhang, integraal, worden ingevuld, dan is sprake van modern, aantrekkelijk werkgeverschap. De beschrijving van de verschillende elementen van modern werkgeverschap is voor de volledigheid opgenomen in bijlage 1 (kortweg: grip op geld, grip op het werk, grip op het leven).

In feite gaat het hier nu om de vraag hoe modern werkgeverschap tot werkelijkheid te maken in de organisaties in zorg en welzijn.

In het genoemde tweede advies dat de commissie Werken in de Zorg deze zomer uitbrengt, geven wij antwoord op de volgende vragen:
- Op welke wijze kunnen de arbeidsmarktproblemen in zorg en welzijn in de komende jaren significant verminderd worden? Wat zijn hierin gedeelde vertrekpunten?
- Gegeven die vertrekpunten, hoe zou de rol van landelijke stakeholders er uit moeten zien, waaronder die van VWS? En welke rol en verantwoordelijkheid neemt men op dit moment?
- Wat betekent dit alles voor een (eventueel) vervolg van het actieprogramma Werken in de Zorg?

Het antwoord op de vraag hoe modern werkgeverschap verder te brengen sluit logischerwijs aan bij de antwoorden die de commissie op bovenstaande vragen geeft. Het is immers een van de kernopgaven in de arbeidsmarktaanpak van organisaties in de zorg.

Daarom resumeren we hier hetgeen de commissie Werken in de Zorg zegt over die arbeidsmarktaanpak en de rol van landelijke stakeholders daarin.

- Als we kijken naar hoe de arbeidsmarkt in Nederland zich in het komende decennium zal ontwikkelen dan is **de opdracht** voor de sector zorg en welzijn **in de 'strijd om de werknemer' enorm**. Als de instellingen in zorg en welzijn de arbeidsmarktproblemen niet veel steviger aanpakken dan staat de sector straks 'achter aan de rij'.
- Een succesvolle **aanpak van de arbeidsmarktproblemen** dient **primair in de individuele zorg- en onderwijsinstellingen** te gebeuren. Daar werken en leren zorgmedewerkers. Daar moet modern werkgeverschap gestalte krijgen.
- De **regionale samenwerking** is een belangrijke **versneller** van een succesvolle arbeidsmarktaanpak van individuele organisaties. Dat is de plek waar zorgaanbieders met elkaar, met het onderwijs, gemeenten en andere lokale stakeholders samenwerken om een beter resultaat te bereiken. Daar wordt rekening gehouden met de specifieke kenmerken van zorgvraag en -aanbod in die regio, met de aanwezige regionale onderwijsinfrastructuur, met kansen en bedreigingen en worden bestaande samenwerkingen verder uitgebouwd om specifieke arbeidsmarktproblemen het hoofd te bieden.
- Vanuit de **maatschappelijke opgave** die voorligt werken de partijen in de regio's idealiter **non-concurrentieel** samen aan de arbeidsmarktproblemen.
- **Landelijke branche- en beroepsorganisaties** kunnen nuttig zijn als zij zich, net als de regionale samenwerkende partijen, meer op dit gezamenlijke arbeidsmarktbelang gaan richten. Zij kunnen agenderen, bewustzijn vergroten, gezamenlijk leren ondersteunen en gerichte actie stimuleren. Zij zouden daarin grotere stappen kunnen zetten dan ze thans laten zien. Dat zou een belangrijke stimulans kunnen zijn voor de regionale aanpak, maar verwacht van deze partijen niet het grote heil. Naar hun aard zijn het strijders aan het front voor de belangen van de eigen achterban, geen interne vernieuwers. Verandering moet echt komen van de afzonderlijke organisaties, ingebed in een solide (regionale) samenwerking.

- Vanuit bovenstaande overwegingen werkt de commissie vervolgens uit hoe het maken **van afspraken met (regionale) samenwerkingsverbanden over de arbeidsmarktaanpak** er uit zou kunnen zien en wat dit betekent voor de rol van VWS en die van een nieuw in te stellen ambassadeur voor de zorgarbeidsmarkt.
  We stellen voor te werken met een **'intekenboek'** voor de belangrijkste opgaven in de arbeidsmarktaanpak, in lijn met het SER-advies 'aan de slag voor de zorg'.
  Opgaven als: professionele ruimte van en voor medewerkers; verbetering van mogelijkheden voor scholing, ontwikkeling en loopbaan; behoud van medewerkers, waardering van en zeggenschap voor de medewerkers; technologische en sociale innovatie.
  Al deze opgaven vereisen modern werkgeverschap van de zorginstellingen.
  (Regionale) samenwerkingsverbanden worden uitgenodigd om in te tekenen op deze opgaven en daarbij vast te leggen welke opbrengsten c.q. effecten zij zullen realiseren. Het proces van intekenen schept een resultaatsverplichting, waarvan ook financiering met meerjarige programmamiddelen afhankelijk wordt gemaakt.
  De basis is de intrinsieke motivatie van partijen die met elkaar samenwerken. Zij bepalen op welke arbeidsmarktopgave(n) in te tekenen, met wie, hoe die opgave(n) aan te pakken en aan het bereiken van welke prestaties zij zich willen en durven te committeren. Daar komt een financiële prikkel bij die het bereiken van de gestelde doelen een *boost* kan geven en tegelijkertijd eventuele vrijblijvendheid van de plannen wegneemt.

Op de hierboven beschreven wijze verwacht de commissie dat modern werkgeverschap wezenlijk verder gebracht kan worden in de praktijk van alledag in zorgorganisaties.

Wat betekent dit voor de rol van de verenigingen van bestuurders en toezichthouders?

Als het gaat over modern werkgeverschap volstaat het niet om in algemene zin te spreken over de (relatief beperkte) rol van landelijke branche- en beroepsorganisaties.
Modern werkgeverschap is primair de verantwoordelijkheid van de bestuurder, dient goed bestuurlijk verankerd te zijn binnen de organisatie en daar ook veel meer aandacht te krijgen dan nu vaak het geval is. Daarom hebben de verenigingen van bestuurders en toezichthouders een speciale rol t.a.v. dit thema.
Vandaar dat de commissie Werken in de zorg in gesprek is gegaan met de NVZD, de vereniging van bestuurders in de zorg, en met de NVTZ, de vereniging van toezichthouders in zorg en welzijn.

Dit brengt ons bij de twee concrete vragen die VWS de commissie stelde:

- Welke rol zien de (verenigingen van) bestuurders en toezichthouders voor zichzelf en zijn zij bereid in te nemen?
- Hoe kunnen partijen hun activiteiten rond modern werkgeverschap verbreden en versnellen en hun achterban stimuleren steviger in te zetten op modern werkgeverschap?

De NVZD en de NVTZ agenderen ieder op hun eigen manier de arbeidsmarktproblematiek. Beide verenigingen hebben in het afgelopen jaar een nieuw strategiedocument voor de komende jaren ontwikkeld, waarin de arbeidsmarkt en werkgeverschap een plek hebben. En beide verenigingen organiseren activiteiten die respectievelijk bestuurders en toezichthouders alert maken en laten uitwisselen over arbeidsmarktvraagstukken. Modern werkgeverschap krijgt hierin niet in de volle breedte aandacht, maar aspecten ervan worden zeker benoemd.

Maar is dit voldoende? De commissie aarzelt daarover. Ze ziet nog veel pril begin en voorzichtigheid.

Bestuurders hebben ten aanzien van modern werkgeverschap vanzelfsprekend een andere positie dan toezichthouders. Toezichthouders nemen naar de aard van hun functie een afstandelijker positie in. Bij een thema als modern werkgeverschap hebben zij vooral een rol in het bij herhaling

agenderen, aanjagen, vragen en inspireren van de bestuurder. Daardoor zorgt de toezichthouder voor druk op de ketel - ook in ondersteunende zin - wat zijn weerslag heeft op de hele kolom van bestuur naar werkvloer. De kracht van een organisatie als de NVTZ ligt daarbij in het benadrukken van de urgentie van de arbeidsmarktproblematiek (het is crisis) en het activeren van de leden om alert te blijven vragen naar ontwikkeling, behoud, inspraak van professionals, regionale samenwerking et cetera.
De commissie ziet dat de NVTZ deze weg in heeft geslagen, o.a. met een werkgroep om het thema arbeidsmarktproblematiek en de rol van de werkgever verder uit te diepen. Hierbij wordt ook gekeken naar het verzamelen van goede voorbeelden, waarmee leden gestimuleerd kunnen worden om met dit thema aan de slag te gaan. De NVTZ probeert hiermee Raden van Toezicht te stimuleren om met meer kracht en passie in de richting van hun bestuurders op te trekken. Het is echter (nog) onduidelijk wat daarvan 'doorsijpelt', c.q. wie daar daadwerkelijk mee aan de slag gaat binnen Raden van Toezicht.
De commissie Werken in de Zorg wil de NVTZ aanmoedigen om stevig door te zetten op deze weg en daarbij de volle breedte van modern werkgeverschap als haar scope te nemen.

De NVZD geeft aan dat elementen van modern werkgeverschap al lange tijd onderwerp van gesprek zijn. Aan thema's als behoud en betrokkenheid wordt op verschillende plekken gewerkt. De NVZD geeft aan dit verder aan te jagen, maar uit ook een hartenkreet: al die goedbedoelde externe adviezen die suggereren dat het tijd wordt dat de bestuurders nu eens eindelijk aan de slag gaan, miskennen het werk dat reeds gedaan wordt en zijn daarmee niet motiverend.
De commissie Werken in de Zorg begrijpt dat en wil dit ook zelf ter harte nemen. Niettemin zullen bestuurders moeten begrijpen dat, ondanks al hun inspanningen, de resultaten teleurstellend zijn en daarmee nieuwe adviezen en maatregelen loswoelen. De commissie schrikt nog regelmatig als ze ziet hoe weinig autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden zorgmedewerkers vaak hebben, hoe weinig strategisch HR wordt ingezet, hoezeer vanuit het rooster wordt gedacht in plaats vanuit de werknemer.
De commissie wil de NVZD daarom oproepen om toch te kijken hoe zij nog meer zou kunnen betekenen in het realiseren van modern werkgeverschap. De urgentie is evident.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van modern werkgeverschap ligt bij de individuele instellingen, afstemming zoekend met de wensen en behoeften van de individuele medewerker. Om dit succesvol te laten zijn is een gestroomlijnde relatie tussen alle onderdelen van de kolom van Raad van Toezicht, bestuurder, HR, middenmanagement en medewerkers een vereiste.
Tegelijkertijd hebben we hierboven betoogd dat regionale samenwerking als versneller kan optreden voor modern werkgeverschap en daarmee voor het structureel oplossen van de tekorten. Zorgorganisaties zullen zichzelf steeds meer als een onderdeel van een netwerk, c.q. ecosysteem moeten zien, overigens niet alleen om personeelsvraagstukken het hoofd te bieden maar ook om ketenzorg en een dekkend zorg aanbod in een regio te kunnen bieden. Bestuurders en raden van toezicht kunnen dus niet meer alleen vanuit het belang en de continuïteit van de eigen organisatie redeneren maar vanuit netwerkzorg en een gedeeld maatschappelijk belang.
Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want het betekent ook dat je je medeverantwoordelijk voelt voor zwakkere organisaties in je netwerk. In de evaluaties van het bestuur en van het eigen toezicht dient deze bredere scope op het maatschappelijk belang dat een zorgorganisatie te dienen heeft, dan ook een expliciete plek krijgen.

Al met al is de commissie Werken in de Zorg van mening dat er vanuit de NVZD en de NVTZ steviger ingezet zou kunnen worden om respectievelijk bestuurders vanuit gedeelde ervaringen en best practices[3] te ondersteunen bij modern werkgeverschap en toezichthouders te doen beseffen dat ze echt moeten gaan toetsen hoe hun bestuurders dit onderwerp oppakken. Er is immers sprake van een (toenemend) urgente situatie.

[3] Het Actie Leer Netwerk heeft op verzoek van de commissie al diverse voorbeelden in kaart gebracht (zie bijlage 2).

Hier is nadrukkelijk georkestreerde actie noodzakelijk, opdat bestuurders en toezichthouders zich gesterkt voelen om (soms radicale) actie te ondernemen. Want uit de instellingen moet de executiekracht komen, daar ligt het eigenaarschap. De commissie kan niet anders dan het belang van deze route benadrukken.

Governancecode Zorg
Aanvullend heeft de commissie nagedacht over de rol die de Governancecode Zorg zou kunnen hebben bij het verder brengen van modern werkgeverschap. Wellicht zou daar een specifieke paragraaf aan gewijd kunnen worden? Goed om te zien is dat de governancecode de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties centraal stelt. De commissie zou echter verwachten dat de governancecode ook een verdiepingsslag zou maken naar belangrijke inhoudelijke terreinen van bestuur en toezicht, geredeneerd vanuit die maatschappelijke doelstelling. Denk bijvoorbeeld aan samenwerking in netwerken, innovatie en nadrukkelijk ook de arbeidsmarktaanpak. Dat gebeurt echter niet en daarmee staat de code zulke terreinen niet in de weg, maar is ze ook weinig richtinggevend. Het is aan de instellingen zelf om de maatschappelijke doelstelling als verantwoordelijkheid van bestuur en toezicht in te vullen. NVTZ en NVZD zouden daarin, zoals gezegd, een stimulerende rol kunnen vervullen.
De commissie adviseert derhalve met klem dat bestuurders en toezichthouders en hun verenigingen de handschoen oppakken en, in lijn met de governancecode, bij de uitwerking van hun maatschappelijke doelstelling nadrukkelijk aandacht besteden aan modern werkgeverschap.

De commissie Werken in de Zorg hoopt met dit advies een helder beeld neergezet te hebben van hoe modern werkgeverschap in de zorg verder tot werkelijkheid te maken.
Wij kijken uit naar het gesprek met de (zittende en nieuwe) bewindspersonen hierover, in de bredere context van het gesprek over hoe de arbeidsmarktaanpak te vervolgen in de nieuwe kabinetsperiode.

Met vriendelijke groet,

Doekle Terpstra
Voorzitter commissie Werken in de Zorg

Mede namens de leden van de commissie:
Peter van Driel
Marjolein ten Hoonte
Paul Rullmann
Anja Schouten (lid tot 1 juli 2021)

Ingrid Geerts (secretaris commissie),
Jeroen Schouten en Marion Sieh (ondersteuning commissie)

Bijlage 1

Modern werkgeverschap bestaat uit verschillende elementen, met als kapstok de drie pijlers van goed werk die de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid benoemt. Als deze elementen in samenhang, integraal, worden ingevuld, dan is sprake van modern, aantrekkelijk werkgeverschap.

1. Grip op geld. Modern werkgeverschap houdt in dat:

a) De werkgever een uitgebalanceerd geheel van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden biedt, zodat zorgprofessionals voldoende financiële zekerheid hebben en economische onafhankelijkheid van (vaak vrouwelijke) zorgprofessionals mogelijk is.
b) Zorgprofessionals werkzekerheid geboden krijgen door een (netwerk van) zorgaanbieder(s).

2. Grip op het werk. Modern werkgeverschap houdt in dat:

a) Zorgprofessionals voldoende autonomie en regie over de uitvoering van hun werk krijgen, binnen bepaalde kaders. Zo wordt ruimte gegeven aan het vakmanschap van zorgprofessionals.
b) Zorgprofessionals de gelegenheid krijgen zich blijvend te ontwikkelen, zodat zij zich competent voelen in hetgeen van hen gevraagd wordt en zij een interessant loopbaanperspectief hebben.
c) Zorgprofessionals zich verbonden voelen met het eigen team, de leidinggevende en de organisatie, doordat:
    I. Zij waardering ervaren
    II. De leidinggevende een omgeving creëert waarin zeggenschap en verantwoordelijkheid gedeeld worden met medewerkers in het team
    III. Er sprake is van een open klimaat, gericht op samenwerking en leren
d) De arbeidsomstandigheden dusdanig zijn dat zorgprofessionals veilig, gezond en zonder bovenmatige werkdruk hun werk kunnen doen.

3. Grip op het leven. Modern werkgeverschap houdt in dat:

a) Zorgprofessionals invloed hebben op hun werktijden en roostering.
b) Zorgprofessionals de kans krijgen om meer te werken als ze dat graag willen (volwaardige banen).
c) Secundaire arbeidsvoorwaarden als kinderopvang en zorgverlof goed geregeld zijn.

Bijlage 2 – Goede voorbeelden van modern werkgeverschap in beeld gebracht door het Actie Leer Netwerk

In de praktijk zijn er tal van voorbeelden hoe met verschillende elementen van modern werkgeverschap kan worden omgegaan. Het Actie Leer Netwerk verzamelt goede voorbeelden van de arbeidsmarktaanpak in zorg en welzijn en werkt met koplopers.

In deze bijlage zijn voorbeelden opgenomen die het Actie Leer Netwerk heeft aangedragen die raken aan het thema modern werkgeverschap.
In onderstaande tabel zijn de voorbeelden gegroepeerd naar de verschillende aspecten van modern werkgeverschap. Dit geeft tevens zicht op welke onderdelen veel aandacht krijgen en als belangrijk worden gezien.

	Elementen modern werkgeverschap	Aantal koploper voorbeelden
1.	***Grip op geld***	
1a.	De werkgever biedt een uitgebalanceerd geheel van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, zodat zorgprofessionals voldoende financiële zekerheid hebben en economische onafhankelijkheid van (vaak vrouwelijke) zorgprofessionals mogelijk is.	2
1b.	Zorgprofessionals krijgen werkzekerheid geboden door een (netwerk van) zorgaanbieder(s).	5
2.	***Grip op het werk.***	
2a.	Zorgprofessionals krijgen voldoende autonomie en regie over de uitvoering van hun werk, binnen bepaalde kaders. Zo wordt ruimte gegeven aan het vakmanschap van zorgprofessionals.	11
2b.	Zorgprofessionals krijgen de gelegenheid zich blijvend te ontwikkelen, zodat zij zich competent voelen in het geen van hen gevraagd wordt en zij een interessant loopbaanperspectief hebben.	8
2c.	Zorgprofessionals voelen zich verbonden met het eigen team, de leidinggevende en de organisatie, doordat: zij ervaren waardering/ de leidinggevende creëert een omgeving waarin zeggenschap en verantwoordelijkheid gedeeld worden met medewerkers in het team/er is sprake van een open klimaat, gericht op samenwerking en leren	8
2d.	De arbeidsomstandigheden zijn dusdanig dat zorgprofessionals veilig, gezond en zonder bovenmatige werkdruk hun werk kunnen doen.	2
3.	***Grip op het leven***	
3a.	Zorgprofessionals hebben invloed op hun werktijden en roostering.	3
3b.	Zorgprofessionals krijgen de kans om meer te werken als ze dat graag willen (volwaardige banen).	4
3c.	Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn als kinderopvang en zorgverlof goed geregeld.	0

Voorbeeldprojecten Elementen van Modern Werkgeverschap

1. **Hallo VIP! Van GGZ Delfland**

- Geestelijke Gezondheidszorg
- Grip op werk, 2a

Waarom is dit een goed voorbeeld:|
Verpleegkundigen zijn de Vips en in de lead. GGZ Delfland geeft verpleegkundigen de ruimte om zelf te bepalen hoe de zorg beter kan. Zij gaan vervolgens ook echt aan de slag om dat doel te bereiken. Autonomie voor en door verpleegkundigen. Deze werkwijze bestaat al jaren en is congruent (lees; echt en gedragen door verpleegkundigen).

2. **Meer uren werken bij Thebe**

- Ouderenzorg en wijkverpleging
- Grip op geld, 1a en 3b

Waarom is dit een goed voorbeeld:
Thebe heeft geïnvesteerd in contact met haar medewerkers, om zo belemmeringen en knelpunten op het gebied van contractuitbreiding helder te krijgen. Systemen, weeffouten in processen en wetgeving zijn onder de loep genomen om te zien waar oplossingen en mogelijkheden liggen.
Zorg als medewerker ook goed voor jezelf, niet alleen voor anderen is het adagium van Thebe

3. **Het personeelsbeleid van de IC op Jeroen Bosch ziekenhuis**

- Ziekenhuizen
- Grip op werken en leven, 2d en 3a

Waarom is dit een goed voorbeeld:
De afdeling IC zet de medewerker centraal, niet de cliënt. Bij roostering is in eerste instantie de wens van de medewerker het vertrekpunt. Dat lijkt vanzelfsprekend maar is het niet. Van oudsher zijn nachtdiensten een reden voor medewerkers om te vertrekken, daarom heeft JBZ flink geïnvesteerd in het verbeteren van deze nachtdiensten.

4. **Robots bij Prinses Maxima Centrum**

- Ziekenhuizen
- Grip op werken 2a en 2b

Waarom is dit een goed voorbeeld:
Vaak is de top enthousiast over robots en wordt het top-down ingevoerd. Hier is het geïmplementeerd door de apotheker en verpleegkundigen. Medicatiebereiding is repetitief werk en er bestaat een kans op fouten. Door de robots komt er meer tijd vrij om aandacht te geven aan kinderen met kanker. Er is een groot tekort aan kinderverpleegkundigen in Utrecht e.o. Toch heeft deze organisatie daar weinig last van omdat ze een aantrekkelijke werkgever zijn.

5. **Wijkleercentra Achterhoek**

- Meerdere branches en onderwijs
- Grip op werk 2a en 2c

Waarom is dit een goed voorbeeld:
Wijkleercentra is een samenwerkingsinitiatief tussen het Graafschap College en diverse zorginstellingen, organisaties en burgerinitiatieven uit de Achterhoek. Het initiatief is een beweging om met het werkveld de gezondste regio van Nederland te worden

Er is geen tekort aan stageplaatsen voor BOL-studenten in de Achterhoek. Deze Koploper werkt al jarenlang met hybride leren. School, zorg en welzijn kennen elkaar en zijn verbonden met elkaar.

6. Buddy's in de zorg bij het St. Antoniusziekenhuis

- Ziekenhuizen
- Grip op werk 2a en 2b

Waarom is dit een goed voorbeeld:
Denken in taken en niet in functies. Anders organiseren in de praktijk. Het St. Antoniusziekenhuis is het enige ziekenhuis wat dit met circa 60 buddy's zonder medische achtergrond heeft aangepakt. Bij andere ziekenhuizen moeten buddy's een verpleegkundige opleiding hebben afgerond. Uiteraard is dit initiatief ontstaan vanuit de werkvloer en een succes!

7. Sterke teams, sterke medewerkers van Kennemerland

- Ouderenzorg
- Grip op werk 2a en 2c

Waarom is dit een goed voorbeeld:
Het project heeft als doel dat teams en zorgprofessionals meer leiding krijgen en nemen in hun werk en leven, zodat zij zelf beter kunnen sturen op hun werkplezier en vitaliteit. Door de ontwikkeling van leiderschap zullen individuele medewerkers zich sterker en energieker voelen, en zullen de teamleden ook gezamenlijk beter in staat zijn om met plezier te zorgen voor effectieve samenwerking en cliëntgerichte zorgverlening.

Teams ervaren meer werkplezier en onderlinge verbondenheid. Medewerkers zijn zich bewuster van hun eigen rol en invloedmogelijkheden in de samenwerking op de afdeling. Onderling groeit het vertrouwen, waardoor de openheid en eerlijkheid binnen het team verder ontwikkelt.

8. 2x fit van Vogellanden

- Specialistische revalidatie en tandheelkunde
- Grip op werk 2a, 2b en 2c

Waarom is dit een goed voorbeeld:
De eerste FIT gaat over het benutten van het potentieel en vaardigheden van de medewerker.
Deze moet daarvoor eerst de eigen talenten kennen en weten hoe en waar deze het beste tot hun recht komen. Hiervoor wordt een interne loopbaancoach ingezet die met de medewerker in gesprek gaat over "wie ben je?", "wat kan je?" en "wat wil je?". Ook wordt besproken of de medewerker op de juiste plek zit en met plezier werkt. Is dit niet het geval dan wordt samen gezocht naar een meer passende baan en/of functie .Dit kan zowel binnen als buiten Vogellanden zijn.

De tweede FIT is gericht op persoonlijke vitaliteit. Met behulp van een vitaliteitscoach onderzoekt de medewerker alle facetten van de eigen vitaliteit. De fysieke, mentale, emotionele, spirituele en sociale aspecten komen allemaal aan bod. Zo wordt duidelijk wat al in orde is maar ook waar verbetering mogelijk is om gezond, vitaal en in balans te zijn. Dit alles om met energie, creatief en productief in het werk te staan.

Met deze 2 x FIT-aanpak wil Vogellanden en nieuwe werkstructuur en –cultuur van open dialoog, reflectie en verantwoordelijkheid stimuleren waarin de balans tussen plezier en werk serieus wordt gezocht. Medewerkers worden gestimuleerd om daarbij zelfsturend te zijn, zelf aan de bel te trekken als zij ergens tegenaan lopen en gebruik willen maken van de loopbaan- of vitaliteitscoach.

9. De Werkgeverij

- GGZ, Gehandicaptenzorg, jeugdzorg, sociaal werk.
- Grip op geld, grip op werk, grip op leven

Waarom is dit een goed voorbeeld:

Grip op geld:
Samenwerkingsverband van 10 werkgevers die een vorm van collectief werkgeverschap (talent en werk worden gedeeld) bieden en daarmee meer werkzekerheid. Op korte termijn start er een pilot waarin gezocht wordt naar een arbeidsovereenkomst waarmee medewerker gelijktijdig of direct opvolgend voor meerdere werkgevers kan werken, zonder dat het een vorm van uitzendbureau of ZZP constructie is.)

Grip op werk:

- Medewerkers van aangesloten werkgevers kunnen ervaring op doen bij andere aangesloten werkgevers.
- Interne scholingen worden gedeeld waardoor medewerkers bredere kennis kunnen opdoen en zich kunnen blijven ontwikkelen
- Medewerkers, ondernemingsraden en werknemersorganisaties zijn nauw betrokken bij de ontwikkelingen.

Grip op leven:
- Medewerkers kunnen meer werken door bijv. stapelbanen waarbij je gelijktijdig voor meerdere werkgevers werkt.

10. Operatie Bezetting OK: Samen personeelstekorten op de operatiekamer aanpakken

- Ziekenhuizen
- Grip op geld en grip op werk

Waarom is dit een goed voorbeeld:
Grip op geld:
OK-medewerkers gaan tijdelijk meedraaien in een ander ziekenhuis binnen de regio. Dit is een uitwisseling tussen zowel werk- als leerplekken. Door bij een van de andere participerende ziekenhuizen aan de slag te gaan doen de OK-medewerkers ervaring op met bijvoorbeeld ander type ingrepen. Wanneer een werkplek om welke reden dan ook niet meer passend is voor een medewerker, kan deze binnen de regio aan de slag in een ander ziekenhuis. Daarmee wordt de **uitstroom beperkt** in de regio en kennisdeling en ontwikkeling bevorderd.

Grip op werk:
De OK-managers nemen deel in het programma. Zij geven het vorm en zetten de lijnen uit. De OK-medewerkers worden actief betrokken bij alle projecten door interne campagnes, presentaties en het deelnemen in projectteams. Ze denken mee en geven input aan de OK-managers.

11. Leerlingpoule

- Ouderenzorg
- Grip op geld en grip op werk

Waarom is dit een goed voorbeeld:

Grip op geld:
Zij-instromers krijgen direct een volwaardig salaris. Ze krijgen ook werkzekerheid geboden na het behalen van hun diploma.

Grip op werk:
De zij instromers zijn de eerste 6 maanden boven formatief ingeroosterd zodat er een goed leerklimaat geboden kan worden en zij zich voldoende competent voelen op moment zij niet meer boven formatief zijn.

Bij de selectie wordt vanuit de samenwerkende werkgevers gekeken naar de zij-instromer het beste tot zijn/haar recht komt.

12. Vanaf dag 1 aandacht voor persoonlijke ontwikkeling

- Jeugdzorg
- Grip op werk 2a, 2b en 2c

Waarom is dit een goed voorbeeld:

Jeugdzorgwerkers doen betekenisvol en intensief werk. Vaak staan cliënten centraal maar vergeten ze hun eigen ontwikkeling. Jeugdbescherming west zet zich met dit Koploperinitiatief in om de autonomie te vergroten zodat professionals vanuit bekwaamheid en deskundigheid invulling kunnen geven aan hun werk én aandacht hebben voor hun persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit. Het model van de begeleidingspyramide waarmee wordt gewerkt voorziet in veel persoonlijke ontwikkeling voor de nieuwe medewerkers maar zeker ook in een voortdurende aandacht voor professional die al langer bij JB West werken. Dat leidt tot meer werkplezier, regie én openheid in de organisatie. Nieuwe medewerkers kiezen bewust voor deze werkgever vanwege het vitaliteitsbeleid. De goede verbinding tussen bestuurder en werkvloer draagt veel bij aan deze aanpak.

13. St. Anna Zorggroep Werkgeluk

- Ziekenhuizen en ouderenzorg
- Grip op werk 2a en 2c

Waarom is dit een goed voorbeeld:
Samen met de Erasmus Universiteit onderzocht de St. Anna Zorggroep sinds 2018, drie jaar lang, het werkgeluk binnen de organisatie. En dan vooral: welke factoren dragen daar aan bij? Factoren die goed werken om het werkgeluk te verhogen, krijgen binnen de organisatie nog meer aandacht.
Medewerkers krijgen de ruimte om zelf met ideeën aan de slag te gaan. Samen met de leidinggevenden hebben de teams acties bedacht om het werkgeluk op hun afdeling te verbeteren, op basis van de eigen afdelingsrapportage die (naar aanleiding van een nulmeting) is opgesteld.
Medewerkers zetten die informatie vervolgens om in concrete en uitvoerbare acties. De effecten van die acties worden vervolgens in het onderzoek gemeten. Zo ontstaat een cyclisch proces van continue verbetering die werknemers, klanten/patiënten en de organisatie ten goede komen.

14. Samen zijn we onbeperkt

- Gehandicaptenzorg
- Grip op geld 1b en grip op werk 2a en 2b.

Waarom is dit een goed voorbeeld:
In dit voorbeeld staat het leren op de werkplek centraal. Iedere nieuwe medewerker, met of zonder ervaring in de gehandicaptenzorg, kan rekenen op een passend leer- en ontwikkeltraject. Door de verschillende praktijkgerichte leertrajecten (verkorte leerroute of een langere praktijk gestuurde leerroute) sluiten de organisaties aan op de leerbehoefte van de (nieuwe) medewerkers.
De (leerling-)medewerkers leren in de praktijk en het samen leren wordt gesimuleerd. De leerling is ook regisseur van zijn eigen leerproces. Doordat meerdere werkgevers samenwerken krijgen zij de kans om via uitwisseling breder te kijken dan de eigen organisatie waardoor meer loopbaanperspectief en werkzekerheid ontstaat.

15. Aandacht werkt

- Ziekenhuizen
- Grip op werk en grip op leven

Waarom is dit een goed voorbeeld:
Met het programma ‘Aandacht werkt’, besteedt ziekenhuis NJI Smellinghe aandacht aan de vitaliteit en het werkplezier van de medewerkers. Alle initiatieven zijn gebaseerd op het concept positieve gezondheid. Dat betekent dat een breed palet aan thema’s aandacht krijgt: van gezondheid tot vakmanschap, van toekomst tot balans. Op al deze thema’s wordt de medewerkers in beeld en worden ondersteund. Zij bieden zo niet alleen zorg bieden aan anderen maar er wordt ook goed voor hen gezorgd. Dit houdt de medewerkers veerkrachtig, flexibel en wendbaar maar óók de organisatie.

16. Covid Capaciteitscentrum

- Ziekenhuizen
- Grip op geld 1b, grip op werk 2c, grip op leven 3a en 3b

Waarom is dit een goed voorbeeld:
Door regionaal met veel zorgaanbieders samen te werken is het nieuwe Covid Capaciteitscentrum opgericht wat voorzien in een regionale flexpool om ook tijdens een crisis continu goede zorg te kunnen verlenen aan ouderen in de regio. Ondersteund met een planningsapp plant de organisaties openstaande diensten in waar zorgmedewerkers zich op kunnen inschrijven. Dit geldt voor zowel flexibele als vaste medewerkers.
In dit voorbeeld zie je goed wat samenwerken kan betekenen om de inzet van zorgpersoneel optimaal te organiseren en faciliteren zodat zij hun werk optimaal kunnen doen. De aanpak is gericht op samenwerken in plaats van concurreren en gericht op flexibiliteit en korte lijnen, ook op strategisch niveau. Door de ondersteuning met een app is gezorgd voor eigen regie van medewerkers ten aanzien van hun beschikbaarheid én werk dat aansluit bij hun capaciteiten en competenties.
Dit heeft ook voor de organisaties een kwaliteitsslag opgeleverd.