



> Retouradres Postbus 20350 2500 EJ Den Haag

Raad voor Volksgezondheid en Samenleving
T.a.v. mevrouw prof. dr. M. Bussemaker, voorzitter
Postbus 19404
2500 CK DEN HAAG

SG
MEVA/Arbeidsmarkt

Bezoekadres:
Parnassusplein 5
2511 VX Den Haag
T 070 340 79 11
F 070 340 78 34
Postbus 20350
2500 EJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Inlichtingen bij
D.R. Hogenkamp
T 070-3407441
dr.hogenkamp@minvws.nl

Datum **03 MAART 2020**
Betreft Adviesvraag RVS goed werkgeverschap

Kenmerk
1655677-202529-MEVA

Uw brief

*Correspondentie uitsluitend
richten aan het retouradres
met vermelding van de datum
en het kenmerk van deze
brief.*

Geachte mevrouw Bussemaker,

Als uitkomst van goed overleg tussen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) over een adviesvraag gericht op goed werkgeverschap wil ik de RVS om advies vragen ten aanzien van de in deze brief genoemde vragen.

Aanleiding

De verwachte stijging van de zorgvraag door de voorziene demografische ontwikkelingen en de immer voortschrijdende medische wetenschap maken dat de vraag naar zorg de komende jaren stevig zal blijven doorgroeien. Deze vraag kan niet alleen worden opgevangen door nieuw personeel aan te trekken. Daarvoor moeten we de zorg echt anders gaan organiseren. Onderdeel hiervan is slimme inzet van technologie en het beschikbare personeel.

Recente cijfers laten zien dat de instroom van medewerkers in de zorg stijgt, maar dat de uitstroom van medewerkers nog te groot is en niet of nauwelijks daalt¹. Uit het onder het regionale werkgeversverband RegioPlus uitgevoerd uitstroombonderzoek² blijkt dat de uitstroom in de zorg wordt beïnvloed door factoren die door de individuele werkgever te beïnvloeden zijn. Denk hierbij aan onboarding, roostering, loopbaanmogelijkheden, meer uitdaging in het werk en de manier van werken en aansturing. Naast een hoge uitstroom heeft de zorg ook te maken met een relatief hoog ziekteverzuim. Dit hoge verzuim maakt niet alleen dat arbeidscapaciteit verloren gaat, maar is ook een indicatie dat er winst te behalen is door meer inzet op duurzame inzetbaarheid van de zorgmedewerkers.

Goed werkgeverschap

De genoemde factoren die van belang zijn voor het individuele werkplezier zijn factoren waar goed werkgeverschap in belangrijke mate aan kan bijdragen. We hanteren hierbij een brede door TNO ontwikkelde definitie van goed werkgeverschap: het gedrag van werkgevers (en leidinggevenden) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/12/20/kamerbrief-over-3e-voortgangsrapportage-werken-in-de-zorg>

² <https://kennisnet.regioplus.nl/IntranetPortal/media/Media/Nieuws/Landelijke-factsheet-resultaten-uitstroombonderzoek-Nov-2019.pdf>



overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen³. Hiermee sluiten we ook aan bij de definities van goed werkgeverschap en goed werknemerschap als gedragingen van werkgevers en werknemers waarin beiden optimaal rekening houden met de verwachtingen van de ander en in een dialoog de arbeidsrelatie vormgeven met het oog op de positieve uitkomsten voor de onderneming en de samenleving⁴. Kernpunten zijn hierbij zijn dialoog en oog voor wensen en gevoelens met het oog op een uiteindelijk gedeeld belang.

SG
MEVA/Arbeidsmarkt

Kenmerk
1655677-202529-MEVA

Probleemstelling

De sector zorg en welzijn kenmerkt zich door (emotioneel) zwaar werk. Traditioneel vertaalt dit zich in zaken als een relatief hoog ziekteverzuim. Dit neemt echter niet weg dat er in de zorg al tal van goede voorbeelden van werkgevers zijn die er in slagen om door goed werkgeverschap de uitstroom en/of het ziekteverzuim flink lager te laten uitkomen dan gemiddeld.

Deze werkgevers lijken zich het goed werkgeverschap eigen gemaakt te hebben. Cruciale elementen daarbij lijken onder meer aandacht voor het werkklimaat, het voeren van het goede gesprek op de werkvloer en het met een zekere mate van regie kunnen doen waarvoor je bent opgeleid.

Goed voorbeeld⁵: Amarant

Amarant is een zorgorganisatie in Noord-Brabant voor mensen met een verstandelijke beperking, autisme of hersenletsel. Er werken ruim 5.000 medewerkers. Deze instelling heeft werkplezier en duurzame inzetbaarheid als strategische speerpunten. In de visie van Amarant gaat het bij werkplezier om willen werken (motivatie), kunnen werken (fysieke en mentale gezondheid) en de juiste werkomgeving. Daaronder liggen talloze factoren die iedereen anders ervaart. Dat is ook waarom je werkplezier of verzuim niet beter maakt met het organisatiebreed aanbieden van yogalessen. In de visie van Amarant definiëren en bespreken teams hun eigen thema's en bepalen ze waarop ze vooruitgang willen boeken. Met als centrale vraag: wat is werkplezier voor jou, en wat niet? Om deze aanpak uit te voeren, gebruikt Amarant de aanpak InDialoog van IZZ. Die bestaat uit een cyclus van teampeiling, teamdialoog en dialoog met een bestuurder of directeur. De kracht van InDialoog is dat het medewerkers centraal zet: werkgevers horen wat er speelt, luisteren écht en maken het klein: wat is voor de individuele werknemer een oplossing? Wat heeft deze nodig? Dat maakt zaken als werkplezier geen onderwerp, maar een echte prioriteit. Elke cyclus wordt meerdere malen doorlopen. Dit creëert blijvende aandacht, verbinding tussen teamleden en organisatie, én een waardevolle dialoog over wat er beter of anders kan. Eerste pilots bij Amarant zijn positief ontvangen en hebben geleid dat deze aanpak nu organisatiebreed wordt geïmplementeerd.

Deze goede voorbeelden worden echter nog niet breed omarmd en opgepakt door andere werkgevers, waardoor uitkomsten op factoren als werkplezier en daarmee samenhangend uitval en uitstroom achterblijven bij wat in potentie mogelijk moet zijn.

³ Gründemann, R., A. Goudswaard en G. v. Slooten (2005) – Goed werkgeverschap

⁴ Huiskamp, R, EJ Van Dalen, R. Gründemann en R. Jongkind (2005) – Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie. Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken 2005; 21 (nr.3); pp211-225

⁵ Onder meer op de website van het Actie Leer Netwerk zijn goede voorbeelden te vinden.



De vraag is nu welke belemmeringen of drempels er zijn dat de voorbeelden van goed werkgeverschap geen brede navolging krijgen. Dit zeker in een tijd van krapte op de arbeidsmarkt waarbij aandacht voor goed werkgeverschap vanuit welbegrepen eigen belang juist zo voor de hand lijkt te liggen. Zijn de prikkels voor werkgevers om hiermee aan de slag te gaan onvoldoende of staan ze verkeerd?

SG
MEVA/Arbeidsmarkt

Kenmerk
1655677-202529-MEVA

Vraag aan de RVS

Gezien de toenemende zorgvraag in combinatie met een blijvend krappe arbeidsmarkt de komende jaren is versterkte en doeltreffende inzet op behoud van medewerkers van groot en urgent belang. Goed werkgeverschap speelt daarbij een cruciale rol. VWS heeft daartoe op korte termijn behoefte aan advies over wat de dieperliggende oorzaken zijn waarom goed werkgeverschap nog niet goed van de grond komt en wat de aangrijpingspunten zijn om beter en slimmer werkgeverschap in zorg en welzijn wel goed van de grond kan komen.

Daartoe vraagt VWS de RVS om voor de zomer van 2020 met een advies te komen waarin in ieder geval de volgende vragen worden beantwoord:

- Individuele werkgevers lukt het om met door goed werkgeverschap de uitstroom en verzuim te beteugelen, maar vele lukt het niet. Waarom zijn de uitkomsten bij de ene werkgevers beter dan bij de andere en waarom zijn deze in de ene branche gemiddeld beter dan in de andere branche?
- Welke mechanismen van goed werkgeverschap komen in dat kader niet of onvoldoende van de grond? Hierbij vragen we in ieder geval een reflectie op de factoren:
 - inspraak en ruimte voor de professional;
 - het leer- en opleidingsklimaat in de organisatie en
 - een gezond en veilig werkklimaat.
- Wat zijn de achterliggende dan wel belemmerende factoren die maken dat goed werkgeverschap nog onvoldoende van de grond komt? En wat zijn de succesfactoren?
- Wat kunnen relevante partijen als (individuele) werkgevers, werknemers, sociale partners, andere partijen, zoals verzekeraars en de (rijks)overheid op de verschillende schaalniveaus meer dan wel anders doen om inzet op goed werkgeverschap sneller, beter en breder van de grond te kunnen laten komen en tot gemeengoed maken?

Hoogachtend,

de minister van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport,
namens deze,
de directeur-generaal Langdurige Zorg,

drs. Ernst B.K. van Koesveld