

Zorg voor medewerkers

"Een onderzoek hoe de instroom van medewerkers voor organisaties in de verpleging, verzorging en thuiszorg kan verbeteren"

Masterthesis van Michiel Wassenaar
Master of Health Business Administration
Erasmuscentrum voor Zorgbestuur
Erasmus Universiteit Rotterdam
April, 2019



**Erasmus
Centrum voor
Zorgbestuur**

**Leidinggeven(d)
in de zorg**

Thesis Master of Health Business Administration (MhBA-15)
Erasmuscentrum voor Zorgbestuur
Erasmus University Rotterdam

Student: Michiel Wassenaar (michielwassenaar@gmail.com)

Begeleider: drs. Frank van Gool

Tweede beoordelaar: prof. dr. Inge Bongers

Opmaak door Suraya Kragtwijk. Beeldmateriaal is beschikbaar gesteld door Omring, waarin een selectie is gemaakt van cliënten en medewerkers betrokken bij Omring.

Weesp, april 2019

Voorwoord

Meer dan 12 jaar werk ik met plezier in het management van de ouderenzorg. Ik vind het belangrijk in mijn werk zowel de cliënten als de medewerkers voorop te stellen. Een balans die in praktijk niet altijd makkelijk is. Ik zie dit als mijn persoonlijke uitdaging en zal die dan ook niet uit de weg gaan.

Na een stevig denk-, praat- en schrijfproces kom ik tot mijn thesis, ter afronding van de MhBA aan het Erasmuscentrum voor Zorgbestuur. Een waardevol proces met diepe dalen en hoge pieken, dat bijdraagt aan mijn missie om de volgende stappen te zetten in de transitie die nodig is om de continuïteit van de zorgverlening door goede medewerkers te waarborgen.

Met behulp van dit sluitstuk geef ik VVT-organisaties een handreiking in de zoektocht om medewerkers te vinden en aan zich te binden. Het onderwerp, hoe je kunt zorgen voor meer instroom van medewerkers is iets waar ik als manager nog veel meer invloed op heb, dan ik me voor het doen van dit onderzoek bewust van was.

Ik had deze MBA niet kunnen volbrengen zonder mijn leven iets anders in te richten. Op sociaal vlak heb ik mij moeten beperken tot alleen de hoognodige (en oh zo plezierige) uitstapjes. Op mijn werk bij Omring heb ik hier en daar mijn aanwezigheid kunnen drukken. Ik ben dankbaar dat ik die gelegenheid heb mogen nemen.

In de eerste plaats ben ik dankbaar dat ik een flexibele en gulle werkgever heb, Omring. Een voorbeeldorganisatie die mij faciliteert in mijn ontwikkeling en in het hebben van een plezierige werkomgeving waar eigen initiatief wordt beloond. Ik ben mijn directe collega's en teamleden bijzonder dankbaar voor jullie steun wanneer ik weer eens groeipijn ervoer of een afspraak (althans dank Ellen, dat deed jij) moest verzetten. Dank uiteraard aan m'n chef, Jan Leunis de Beij voor jouw inhoudelijke feedback en ruimte die je me geeft. Dank aan mijn beste vrienden dat jullie het even zonder mij hebben kunnen doen ;-) en speciaal aan Clau, omdat jij veel vaker mijn kant op kwam dan ik de jouwe en ook aan Toon omdat je er altijd voor me bent.

Mitchell, jij hebt mij in balans weten te houden met je enorme geduld en je hebt veel weten te incasseren. Sorry voor de kattige momentjes thuis, ik zal weer relaxen en iets meer liefhebben. The devil has gone ;-).

Deze thesis is tot stand gekomen onder zeer prettige begeleiding van Frank van Gool; hartelijk dank voor jouw feedback en hulp in mijn groeiproces. Je hebt me onwijs fijn en goed op de rails weten te houden (en soms weer op de rails geholpen). Maar ook mijn studiegenoten van de MhBA-15, wat heb ik veel geleerd maar ook heel veel gelachen en onvergetelijke momenten beleefd. M'n thesis- en studiematen Michel Yakoub en Marloes van Grotel, dankjulliewel voor de nodige feedback en ontspanningsmomenten.

Maar ook Prof. Dr. Inge Bongers, Dr. Maarten Janssen, Jorien Douma, Annelijn van der Slikke, Sander Bertus, Suzanne van Triest, Suraya Kragtwijk, Karen Veldhuis en niet op de laatste plaats alle geïnterviewde bestuurders, verpleegkundigen en HR-experts: jullie hebben mij allemaal enorm (op weg) geholpen en/of een aandeel in mijn succes. Waarvoor bijzonder veel dank.

Ik heb geleerd en genoten. Hopelijk doe jij dat ook, tijdens het lezen van deze thesis.

Michiel



Managementsamenvatting

De sector verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT) kampt met steeds verder toenemende personeelstekorten. Dit is onder andere te wijten aan een sterk toenemende vraag vanwege de dubbele vergrijzing (het aantal ouderen neemt toe en wordt gemiddeld ouder). Het personeel om hen te kunnen verzorgen groeit onvoldoende met deze ontwikkeling mee. Bovendien is het voor de sector een grote uitdaging om medewerkers uit andere sectoren te verleiden om voor hen te werken; de concurrentie van de VVT met andere werkgevers is groot. Om ervoor te zorgen dat er nu en in de toekomst voldoende medewerkers zijn om onze ouderen te verzorgen, is het noodzaak dat VVT-organisaties zich strategisch positioneren om instroom van medewerkers te houden en te vergroten. Hoe ze dit het beste kunnen doen, staat centraal in deze thesis. De hoofdvraag luidt dan ook: *Welke middelen kan een VVT-organisatie inzetten om diens strategische positie te optimaliseren zodat instroom van personeel zo groot mogelijk wordt?*

Om bovenstaande vraag te beantwoorden zijn vier deelvragen geformuleerd. De eerste vraag zoomt in op het huidige beeld en de toekomstverwachting van de arbeidsmarkt. Door middel van literatuuronderzoek en contextanalyse worden de personeelstekorten anno 2019 en verder nader toegelicht. De tweede vraag gaat nader in op de positie van VVT-aanbieders op de arbeidsmarkt. Middels de 'blue-ocean strategy' wordt duidelijk dat deze sector zich ten opzichte van andere zorgsectoren niet of nauwelijks onderscheidt, waardoor hun concurrentiepositie negatief wordt beïnvloed. In de derde deelvraag staat het imago van de VVT-sector centraal. Uit literatuuronderzoek blijkt dat het imago van de ouderenzorg te wensen overlaat, terwijl een positief imago juist ingezet zou moeten worden voor de branding van de zorgorganisaties. De interviews met bestuurders en verpleegkundigen bevestigen de theorie in de praktijk van alledag. De laatste deelvraag zoomt in op de veranderende arbeidsmarkt en de rol van HR in deze. Uit de interviews met bestuurders en verpleegkundigen blijkt weliswaar dat actief en succesvol wordt gestuurd op zij-instromers, de personeelskrapte is daarmee niet opgelost. En sterker: de huidige krapte is in het verleden onvoldoende in beeld gebracht en tevens is geen inschatting gemaakt van de nog te verwachten tekorten.

Dit laatste benadrukt hoe belangrijk het is om als VVT-organisatie zelf een analyse te maken om de concurrentiepositie ten opzichte van andere organisaties binnen en buiten de sector te bepalen. De belangrijkste aanbeveling is dan ook dat VVT-instellingen hun onderscheidend vermogen zelf in beeld brengen door de theorie uit deze thesis (the blue ocean strategy) in de praktijk toe te passen. Vanuit daar kan vervolgens verder gewerkt worden om de strategische positie van de organisatie te versterken. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat het kan lonen om te investeren in imago en branding, en dat de rol van HR als het gaat om strategisch personeelsbeleid onmisbaar is. En dit draagt bij aan de instroom van nieuwe medewerkers voor een organisatie in de VVT.

Management summary

The nursing, care and home care sector ('verpleging, verzorging en thuiszorg' - VVT) struggles with growing staff shortages. This is partly due to an increasing demand for staff as a result of 'double ageing' of the population (there is an increase in the number of elderly people and they grow older on average). Personnel to provide them with the necessary care required does not develop in accordance with this development. Furthermore, the VVT-sector is facing the challenge of enticing personnel from different sectors to (continue) working in the VVT-sector; there is a large competition between the VVT and other employers. To ensure there will be sufficient personnel available to look after our ageing population, it is a necessity for VVT-organizations to position themselves strategically to maintain and increase the intake of personnel. This thesis focusses on how to execute this the best way possible. The main question is: *Which resources can be committed by a VVT-organization in order to optimize its strategic position to ensure a maximum intake of personnel?*

Four subtopics have been raised to answer the question above. The first subtopic focusses on the current image and future expectations of the labour market. Current and future staff shortages are further described through literature reviews and context analysis. The second subtopic focusses on the position of VVT-suppliers on the labour market. The 'blue-ocean strategy' makes it clear that this sector hardly distinguishes itself from other health care sectors, which has a negative impact on their competitive position. The image of the VVT-sector is central to the third subtopic. Literature reviews show the image of geriatric care leaves much to be desired, whereas a positive image needs to be used for the branding of health care organizations. Interviews with directors and nurses prove the theory in everyday life. The final subtopic focusses on the changing labour market and the role played by HR. Interviews with managers and nurses show that even though there is an active and successful approach to lateral entrants, this does not solve the shortage of personnel. And to an even larger extent: the current shortage has not been defined sufficiently in the past and an estimate of expected shortages has not been made.

The latter emphasizes the importance for VVT-organizations to carry out their own analysis to determine their competitive position inside and outside their sector. The most important recommendation is for VVT-institutions to perform a detailed review of their distinctive capability by putting the theoretical guidelines of this thesis into actual practice (blue-ocean strategy). From this point, one can further work to strengthen the strategic position of the organization. This research shows that it can be beneficial to invest in image and branding, and that HR's role in strategic staffing policies is essential. It is the only way to diminish the chance of a shortage of personnel in the health care sector.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1 Introductie	7
Inleiding	8
Probleemstelling	12
Doelstelling en vraagstelling	13
2 Methodologie	14
Onderzoeksaanpak	15
Onderzoeksstrategie	16
Dataverzameling en verantwoording	16
Kwaliteit van het onderzoek	18
3 Dynamiek op arbeidsmarkt	20
De VVT-sector	21
De context van de arbeidsmarkt voor VVT	21
De VVT in relatie tot de andere zorgsectoren	27
4 Beïnvloeding instroom nieuwe medewerkers	31
Branding	32
Belang van tevreden medewerkers bij inzet van employer branding	34
Specifiek in de zorg	36
5 Resultaten	38
Analyse van de interviews met bestuurders	39
Analyse van de interviews met verpleegkundigen	45
Analyse van de interviews met experts	47
6 Conclusies en aanbevelingen	49
Beantwoording deelvragen	50
Beantwoording hoofdvraag	53
Aanbevelingen aan organisaties in de VVT	54
Beperkingen en vervolgonderzoek	55
Literatuur	56
Bijlagen	62

Introductie



1 Introductie

Dit eerste hoofdstuk introduceert het onderwerp van deze thesis. Na de leeswijzer komt achtereenvolgens het theoretisch kader en de centrale doel- en vraagstelling aan bod.

Inleiding

De arbeidsmarkt voor de VVT-sector is de afgelopen jaren niet stabiel. Al in 2010 werd in het rapport 'Zorgen voor Zorg' van het Sociaal en Cultureel Planbureau (CPB) beschreven dat een op de vijf medewerkers in Nederland in de zorg moet gaan werken om te kunnen voldoen aan de stijgende zorgvraag. Opvallend dat twee jaar later het aantal medewerkers in de zorg juist daalde met ongeveer 77.000 medewerkers (CBS, 2019). Nog geen drie jaar later hebben we weer een nieuwe situatie op de arbeidsmarkt voor zorg. In de Verpleging Verzorging en thuiszorg (VVT) zijn in het tweede kwartaal van 2018 meer dan 31 duizend openstaande vacatures.

Waar vier jaar geleden nog medewerkers uit de zorg zijn ontslagen, wordt nu met man en macht gewerkt aan de werving van nieuwe medewerkers voor de zorg. In drie jaar tijd hebben werkgevers in de zorg te maken met een personeelsoverschot en een personeelstekort. Een stelselwijziging in 2015 in de wijze van financiering heeft geleid tot bezuinigingen in veel organisaties. Deze bezuinigingen hebben geleid tot een ontslaggolf in veel zorgorganisaties (Berenschot, 2017). Veel medewerkers hebben de sector verlaten en hebben gekozen om elders aan de slag te gaan.

Het aantal beschikbare medewerkers op de arbeidsmarkt voor zorg is momenteel schaars (zie figuur 1) terwijl de vraag naar (ouderen)zorg juist zal gaan toenemen. Het is voor werkgevers in de VVT de uitdaging om op deze krappe arbeidsmarkt te zorgen voor instroom van nieuwe medewerkers.

(Zeer) krappe arbeidsmarkt voor verzorgenden en verpleegkundigen



Bron: UWV spanningsindicator, gemiddeld 2018 naar provincie

Figuur 1 Krappe arbeidsmarkt voor meest gezochte functies in VVT

Leeswijzer

Deze thesis gaat over de arbeidsmarkt voor de VVT-sector en hoe een werkgever kan zorgen voor instroom van nieuwe medewerkers. Allereerst volgt in dit eerste hoofdstuk een definiëring van het begrip arbeidsmarkt, waarna uitgelegd wordt hoe knelpunten op de arbeidsmarkt geduid kunnen worden. Vervolgens wordt de probleemstelling van dit onderzoek duidelijk gemaakt. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de presentatie van de doel- en vraagstelling met deelvragen.

In totaal beslaat het document zes hoofdstukken. In hoofdstuk twee geeft de onderzoeker aan hoe het onderzoek is opgebouwd, zodat direct duidelijk is wat de aanpak van het onderzoek is geweest.

Om het probleem op de arbeidsmarkt voor VVT te verhelderen, is in hoofdstuk drie een context analyse gemaakt. Daarnaast is in dit hoofdstuk de positie van de VVT ten opzichte van andere sectoren in beeld gebracht. Hoofdstuk vier geeft het theoretische deel van dit onderzoek weer. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd en in hoofdstuk zes volgen de conclusies en aanbevelingen.

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt kan worden omschreven als een markt waar het aanbod aan menselijke kennis en vaardigheden samenkomt met de vaak lastig voorspelbare en grillige vraag vanuit organisaties naar medewerkers (Wijchers, van den Berg, & Stel, 2018). Deze uitleg van arbeidsmarkt beschrijft met name de allocatieve functie van de arbeidsmarkt: het bij elkaar brengen van vraag en aanbod (Van Hoof, 1987).

Het begrip allocatie kan worden toegelicht als rekrutering, plaatsing, doorstroming en afstoting van arbeidskrachten (Koefoed, 1972). Allocatie moet vanuit zowel werkgever als medewerker worden gezien. De aandacht gaat meestal uit naar de vraag hoe men de arbeidsmarkt zo kan laten functioneren, dat zo goed mogelijk voorzien kan worden in de vraag naar arbeid (Van Hoof, 1987).

De uitleg van het begrip arbeidsmarkt zoals gegeven door Wijchers e.a. omschrijft de arbeidsmarkt als een markt. Op een vrije markt beïnvloeden vraag en aanbod elkaar continu. Op de arbeidsmarkt voor zorg zijn de lonen vastgesteld in loonschalen in een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Deze CAO wordt periodiek geëvalueerd. Dat impliceert dat salaris niet continu wordt aangepast aan de situatie op de markt. Dat geldt voor medewerkers in loondienst. Op de arbeidsmarkt voor zorg werken mensen niet alleen in loondienst. Het ZZP-schap onder professionals neemt toe (CBS, 2019). ZZP'ers kunnen hun tarieven aanpassen aan de veranderende arbeidsmarkt, wat tevens gebeurt (Compagnon, 2018). De volgende definitie plaatst de arbeidsmarkt als situatie waarmee beter aan te sluiten lijkt op de arbeidsmarkt van de zorg voor deze thesis waarin gefocust wordt op de instroom van nieuwe medewerkers (in loondienst).

Om bovenstaande reden is de toevoeging van Koefoed voor dit onderzoek relevant. Koefoed (1972) spreekt van de arbeidsmarkt als de situatie waarin een medewerker de inzet van zijn beschikbare en/of potentiële (opleidings)kwalificaties kan ruilen tegen een vergoeding van een werkgever. Toch kleeft aan deze uitleg een nadeel. Hamaker (1976) omschrijft dit treffend in haar proefschrift. Daarin wordt aangegeven dat in de uitleg van Koefoed (1972) de nadruk ligt op arbeidskracht, terwijl het ook om meerdere arbeidskrachten kan gaan. Ook wekt deze uitleg de indruk dat het ruilen alleen om economische redenen (de vergoeding) gaat. Na deze beschouwing wordt in dit onderzoek de volgende definitie voor arbeidsmarkt gehanteerd:

De arbeidsmarkt is de situatie (zowel online als offline) waarin de vraag naar werk en het aanbod van werkplekken samen komen. In ruil voor kennis, ervaring, passie en uren inzet krijgen medewerkers geld en andere arbeidsvoorwaarden zoals opleiding en een leuke werkomgeving.

Duiden van knelpunten op de arbeidsmarkt

Om de knelpunten te kunnen duiden op de arbeidsmarkt, kan gebruik worden gemaakt van de typologie van Van Hoof en Hovels (Lieshout van, 2007). De typologie onderscheidt vijf knelpunten:

1. Absorptieproblemen: het aantal openstaande vacatures sluit niet aan (te laag) op het aantal afgestudeerden wat uitmondt in langdurige werkloosheid;
2. Personeelsvoorzieningsproblemen: werkgevers kunnen niet het aantal benodigde geschikte kandidaten vinden om hun vacatures op te vullen;
3. Kwalificatieproblemen: werkgevers vinden voldoende kandidaten echter voldoen de kandidaten niet aan de vereiste kwalificaties;
4. Distributieproblemen: de kansen voor een baan zijn ongelijk verdeeld tussen verschillende groepen medewerkers (op basis van opleidingsachtergrond)
5. Benuttingsproblemen: de baan biedt niet voldoende benuttingsmogelijkheden gezien opleiding, training en ervaring

Van Lieshout (2007) stelt dat de relevantie van deze typologie op drie onderdelen aan te tonen is. Namelijk doordat het aantoont dat problemen in de match tussen vraag en aanbod op verschillende niveaus plaatsvindt. De absorptie-, personeelslevering- en distributieproblemen uit zich met name op de arbeidsmarkt (openstaande vacatures en werkloosheid). De andere twee knelpunten worden vooral binnen bedrijven zichtbaar. Daarnaast kunnen de knelpunten vanuit drie perspectieven bekeken worden: die van werkgever, medewerker en de overheid. Zij zouden invloed uit kunnen oefenen op het voorkomen of oplossen van de knelpunten. De problemen hangen veelal met elkaar samen of overlappen elkaar. Zo kan bijvoorbeeld vanwege een mismatch tussen vaardigheden van een medewerker en functie-eisen vanuit een werkgever, worden geïnterpreteerd als zowel een kwalificatie- als een benuttingsprobleem.

Terug naar de arbeidsmarkt voor de zorg. In 2019 worden meer dan 140 duizend vacatures verwacht en verwacht bijna 80% van de organisaties in de VVT wervingsproblemen (UWV, 2019) en moeilijk opvulbare vacatures (Compagnon, 2018). Medewerkers hebben de keus uit verschillende vacatures. Elke verpleegkundige bijvoorbeeld, heeft de keus uit vier beschikbare vacatures (Compagnon, 2018). Werkgevers in de zorg staan voor een uitdaging om de beschikbare medewerkers op de arbeidsmarkt naar zich toe te trekken. Op de arbeidsmarkt voor zorg lijkt sprake te zijn van personeelsvoorzieningsproblemen. Werkgevers kunnen niet het aantal benodigde geschikte kandidaten vinden om hun vacatures op te vullen (Lieshout van, 2007). Het aanbod en de vraag liggen ver uit elkaar en lijken niet in balans te komen. Oorzaken die hieraan ten grondslag liggen zijn onder andere de toenemende zorgvraag vanwege vergrijzing en de afnemende beschikbaarheid van medewerkers op de arbeidsmarkt. In hoofdstuk twee wordt dit verdiept in de contextanalyse.

Werkgevers in de zorg proberen deze personeelsvoorzieningsproblemen op verschillende manieren te beïnvloeden. Organisaties proberen meer medewerkers binnen te halen door in te zetten op zij-instromers. Vanuit overheid wordt dit gestimuleerd door opleidingen in de zorg te subsidiëren (Rijksoverheid (NL), 2019). Maar ook worden medewerkers gelokt met startpremies of met een reisje New York (Floris, 2017). Ook zijn voorbeelden beschikbaar van buitenlandse organisaties die Nederlandse verpleegkundigen rekruteren om te gaan werken in bijvoorbeeld Zweden of Dubai (Ammelrooy, 2017). In bijlage één is een persoonlijk bericht opgenomen met een recruitingsactie vanuit Zweden.

Alle sectoren in de zorg hebben te kampen met vacatures en organisaties proberen hun personeelsvoorzieningsproblemen op te lossen. De concurrentie op de arbeidsmarkt lijkt daarmee toe te nemen. Het is de vraag of de toenemende concurrentie de toestroom van nieuwe medewerkers bevordert maar ook wat de positie van de VVT is ten opzichte van andere sectoren in de zorg.

Om de positie van de VVT ten opzichte van andere sectoren op de arbeidsmarkt voor zorg duidelijk te maken, wordt in hoofdstuk twee de Blue Ocean Strategy (Chan Kim & Mauborgne, 2015) gevolgd. Daarom wordt in de volgende paragraaf de strategie die hierin wordt gevolgd toegelicht.

Blue Ocean Strategy (BOS)

Er zijn verschillende strategiemodellen ontwikkeld. Een bekende voor velen is het vijfkrachtenmodel van Porter of de SWOT-analyse. Met deze aanpak wordt onder andere gekeken waar de eigen sterktes en zwaktes zitten. De SWOT-analyse heeft een sterke focus op de bestaande markt en de huidige organisatie. Hierin wordt gekeken waar in de bestaande markt kansen liggen om zo de concurrent te verslaan (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2017).

Een ander (en wellicht minder bekend) strategiemodel is de Blue Ocean Strategy (Chan Kim & Mauborgne, 2015). Bij de BOS ligt de focus op hoe een organisatie zich positioneert ten opzichte van anderen en hoe deze zich kan onderscheiden van die anderen. De kern van de strategie is om nieuwe markten te creëren. Dit in tegenstelling tot juist het aangaan van de concurrentie.

Het concept van de BOS omschrijft twee oceanen, de blauwe en de rode oceaan. In de rode oceaan bevinden zich bedrijven die zich in een hevig concurrerende omgeving begeven. Deze bedrijven bevinden zich in een bestaande markt met bestaande spelers en regels, waarin door de bedrijven wordt geprobeerd om zoveel mogelijk marktaandeel te verkrijgen. In deze concurrerende omgeving kan een bloedige strijd worden geleverd, vandaar de term rode oceaan.

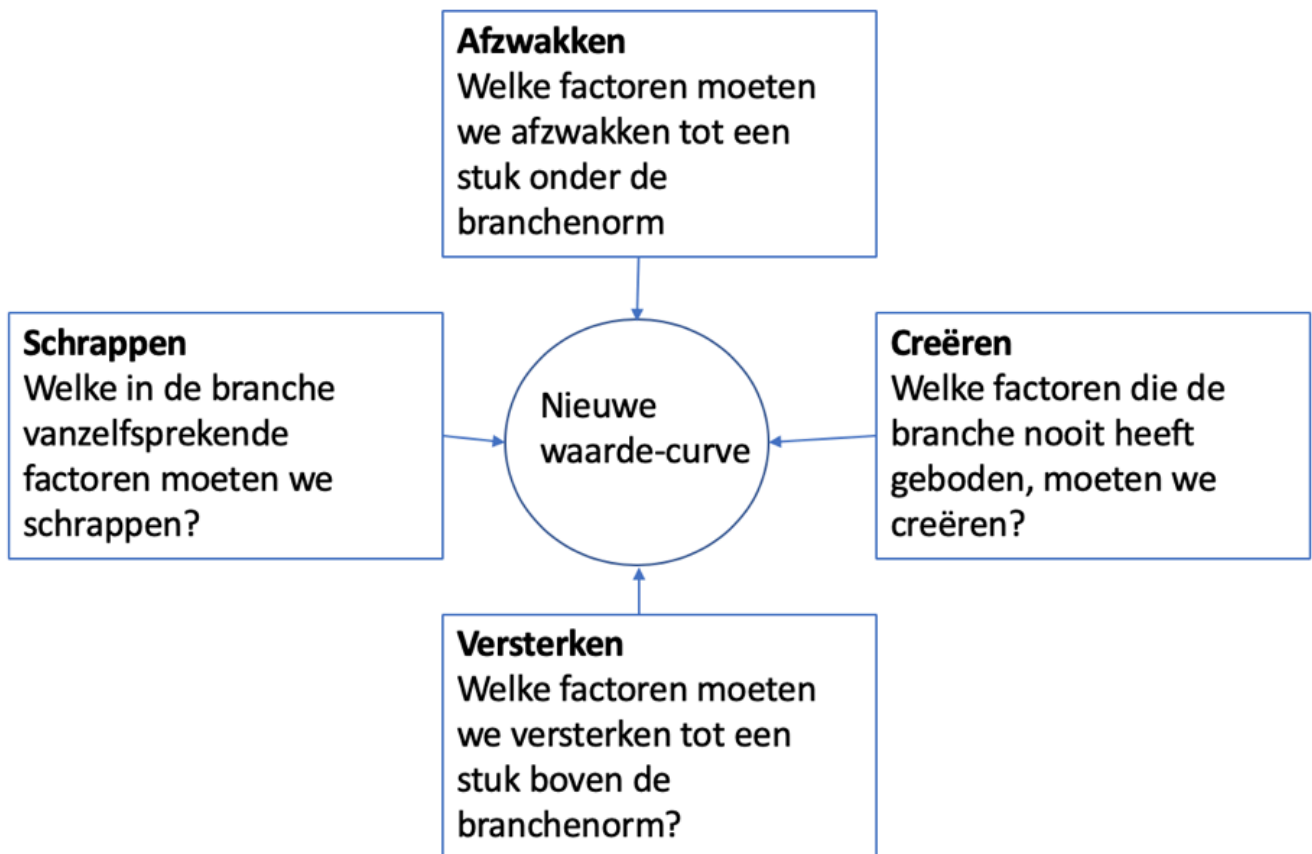
In de blauwe oceaan is nog geen sprake van een bestaande markt. Dit is een nieuwe omgeving waarin geen sprake is van concurrentie en waar dus marktruimte gecreëerd kan worden. In deze blauwe oceaan gaat het om waardeinnovatie. In de BOS wordt dit omschreven als Value Innovation die bestaat uit twee componenten die gelijktijdig moeten worden uitgevoerd.

Het gaat daarbij om vernieuwing van het product of de dienst, waarmee voor zowel vrager als aanbieder waarde gecreëerd wordt. En tegelijkertijd gaat het om het realiseren van kostenreductie, door te stoppen met diensten of producten die in de nieuwe markt niet meer of minder nodig zijn.

Een voorbeeld van een bedrijf die opereert in een blauwe oceaan is TESLA. Het bedrijf heeft een blauwe oceaan gevonden met de productie van volledig elektrische auto's. TESLA levert het product rechtstreeks aan de klant, zonder tussenkomst van dealers én de benodigde elektriciteit voor de auto's wordt via laadpunten gratis geleverd.

Om de blauwe oceaan te kunnen vinden hebben de bedenkers van de theorie verschillende hulpmiddelen ontwikkeld. Zo is bijvoorbeeld het 'strategieplaatje' ontwikkeld waarmee in één oogopslag kan worden gezien hoe bedrijven zich positioneren ten opzichte van elkaar. De term 'strategieplaatje' wordt door de bedenkers van de BOS zelf gebruikt en zal ook in deze thesis worden gehanteerd.

Mett behulp van het 'vier-acties-kader' een nieuwe koers worden ontwikkeld richting een blauwe oceaan (zie figuur 2 op de volgende pagina). Deze nieuwe koers kan weer in een nieuw 'strategieplaatje' worden gezet waarmee inzichtelijk wordt of inderdaad een nieuwe markt (waarde-curve) is gevonden.



Figuur 2 Het 'vier-acties-kader' van de BOS (bron: Chan Kim e.a. 2015)

Het is al duidelijk geworden dat organisaties in de zorg creatief moeten zijn in het vinden van medewerkers. De BOS hanteert op een creatieve wijze een strategie om te komen tot een nieuwe markt, de blauwe oceaan. Deze strategie leent zich uitstekend voor toepassing op de arbeidsmarkt voor zorg, juist omdat bij het volgen van deze theorie de concurrentie niet wordt aangegaan maar een nieuwe markt (en tegelijkertijd een kostenreductie) wordt gezocht. In hoofdstuk drie van deze thesis zal het strategieplaatje worden ingevuld voor de arbeidsmarkt voor VVT.

Probleemstelling

Waar vijf jaar geleden nog te veel mensen in de VVT-sector (VVT) aan het werk waren, zijn dat nu te weinig om de klus geklaard te krijgen. Het aanbod voor werkzoekenden in de VVT is groot, de keuze voor werkzoekenden is enorm. Werkgevers hebben te kampen met een stijgend aantal, moeilijk opvulbare vacatures. Iedere opgevulde vacature helpt weer om werkdruk te verlagen en cliënten van zorg te voorzien. De instroom van nieuwe medewerkers gaat voor veel werkgevers niet snel genoeg om de vele vacatures vervuld te krijgen om aan de stijgende zorgvraag in de VVT te kunnen voldoen.

Afbakening

Dit onderzoek richt zich op de instroom van nieuwe medewerkers in een organisatie in de VVT. Het probleem voor zorgorganisaties is waarschijnlijk veel groter dan alleen de instroom van nieuwe medewerkers, echter gezien de tijdspanne van dit onderzoek (drie tot vier maanden) wordt het projectkader afgebakend naar enkel de instroom van nieuwe medewerkers (verpleegkundigen en verzorgenden) specifiek voor organisaties in de VVT.

Met behulp van de volgende doelstelling wordt getracht een bijdrage te leveren aan een oplossing van de probleemstelling.

Doelstelling en vraagstelling

Het doel van deze thesis is om het inzicht te vergroten in hoe een VVT-organisatie zich op de arbeidsmarkt strategisch kan positioneren zodat de instroom van medewerkers kan toenemen.

De doelstelling wordt behaald door (1) een analyse te maken van de huidige situatie op arbeidsmarkt voor de VVT-organisaties (inclusief de positie van de VVT t.o.v. andere sectoren in de zorg), (2) een literatuuronderzoek uit te voeren naar theorie over de instroom van medewerkers in een organisatie en (3) een onderzoek te doen naar de praktijk door interviews te houden met bestuurders, verpleegkundigen en HR experts over instroom van medewerkers en imago van de VVT.

Met behulp van beantwoording van de centrale vraagstelling en de deelvragen wordt voldaan aan de doelstelling. De centrale vraagstelling luidt als volgt:

Welke middelen kan een VVT-organisatie inzetten om diens strategische positie te optimaliseren zodat instroom van personeel zo groot mogelijk wordt?

Deelvragen

1. Wat is het huidige beeld en de toekomstverwachting van de arbeidsmarkt in de VVT?
2. Wat is de positie van de arbeidsmarkt voor VVT t.o.v. andere sectoren in de zorg?
3. In hoeverre kan het imago van een organisatie bijdragen aan de instroom van nieuwe medewerkers?
4. Wat is de rol van werkgevers in de VVT ten aanzien van de veranderende arbeidsmarkt?

Het volgende hoofdstuk zal een beschrijving geven van de toegepaste methodologie van het onderzoek. Door de methodologie in het volgende hoofdstuk al toe te lichten wordt geprobeerd de lezer direct een beeld te geven van de toegepaste wijze van onderzoek alvorens de gevonden data wordt toegelicht.

Methodologie



2 Methodologie

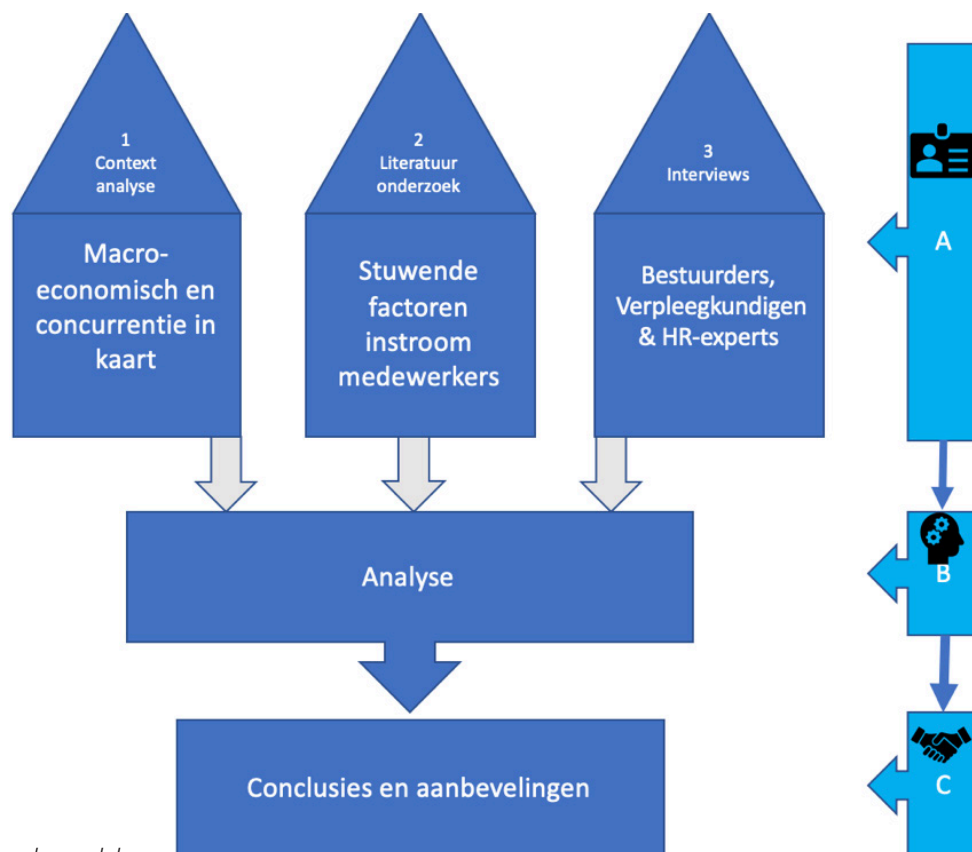
Dit hoofdstuk verantwoordt de methodologische keuzes van het onderzoek. Allereerst wordt de onderzoeksaanpak gepresenteerd. Om de lezer duidelijk te maken hoe dit onderzoek is opgezet wordt vervolgens stil gestaan bij de strategie, de wijze van dataverzameling en analyse. Ter afsluiting van de verantwoording van dit onderzoek wordt de kwaliteit van het onderzoek tegen het licht gehouden.

Onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak bestaat uit verschillende aspecten. Allereerst is een contextanalyse gericht op de arbeidsmarkt voor de VVT-sector opgesteld. Na deze analyse is in theoretisch onderzoek gezocht naar de invloed van het imago en werkgeverschap in relatie tot de instroom van nieuwe medewerkers. Zowel het theoretische onderzoek als de contextanalyse worden gebruikt als onderlegger voor het kwalitatief empirisch onderzoek. In het empirisch onderzoek wordt zowel de aanbod- als de vragerskant van de arbeidsmarkt voor de VVT-sector bevraagd op de instroom van nieuwe medewerkers én komen HR experts aan het woord. In totaal zijn 12 interviews gehouden.

Onderzoeksmodel

Om te komen tot beantwoording van de centrale vraag is een onderzoeksmodel ontworpen (figuur 5). Het onderzoeksmodel toont de stappen die tijdens het onderzoek zijn doorlopen (Doorewaard, 2016).



Figuur 3 Onderzoeksmodel

Tijdens dit kwalitatieve onderzoek zijn drie fasen doorlopen (A-B-C). De eerste fase (A) is het verzamelen van data met behulp van drie methodes, waarna de data zijn geanalyseerd (B). Op basis van deze analyse zijn conclusies getrokken en aanbevelingen voor werkgevers in de VVT-sector opgesteld (C).

In de volgende paragraaf wordt een verdere toelichting gegeven op de strategie van het onderzoek.

Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek kan getypeerd worden als een praktijkgericht onderzoek. Een praktijkgericht onderzoek is een onderzoek met als doelstelling een bijdrage te leveren aan een interventie om een bestaande praktijksituatie te veranderen (Doorewaard, 2016). In dit geval is het een onderzoek naar interventies die ingezet kunnen worden om de instroom van nieuwe medewerkers in een VVT-organisatie te verbeteren.

Het onderzoeksobject van dit praktijkgerichte onderzoek is de VVT-organisatie en hun instroom van nieuwe medewerkers. Het onderzoeksobject is belicht vanuit drie perspectieven (context, aanbodkant en vragerskant) waarna met behulp van deze informatie in de conclusie is geprobeerd te ontdekken waar kansen liggen voor werkgevers op de arbeidsmarkt in de zorg, om de instroom van medewerkers te bevorderen. Hieruit volgden adviezen ter verbetering van de praktijksituatie voor werkgevers in de VVT.

Tijdens het onderzoek zijn verschillende bronnen en methoden toegepast om aan informatie te komen. Bronnen zijn zowel personen als literatuur en documenten. Methoden die zijn toegepast zijn een literatuurstudie en face-to-face-interviews.

In het eerste deel van de periode van het onderzoek is intensief gezocht naar literatuur en onderzoek over strategie gericht op instroom van nieuwe medewerkers, recruitment en goed werkgeverschap. Daarnaast is in deze periode de context waarbinnen het onderzoek plaatsvindt verhelderd.

Op basis van het literatuuronderzoek en de contextanalyse zijn keuzes gemaakt voor onderwerpen die behandeld werden in de interviews. De interviews zijn gehouden in het tweede deel van het onderzoek.

Tijdens beide methoden is snowball sampling toegepast. Bij snowball sampling selecteert de onderzoeker de cases een voor een (Doorewaard, 2016). In de literatuurstudie is dit gedaan door bronnen uit geselecteerde artikelen te onderzoeken op relevante vervolgartikelen. Deze vervolgartikelen zijn beoordeeld op relevantie voor het onderzoek.

Dit principe is toegepast op de interviews om uitspraken van de een voor te leggen aan de ander om zo dieper op een onderwerp in te kunnen gaan.

Dataverzameling en verantwoording

Methoden

In de eerste fase (zie figuur 3) zijn drie methoden toegepast om data te verzamelen.

Ter inspiratie op het onderwerp werden gesprekken gehouden met ervaren HR-professionals. Vervolgens is een contextanalyse uitgevoerd waarmee een beeld is verkregen van de arbeidsmarkt voor de VVT. Op basis van een documenten van trendanalyses, wetenschappelijke literatuur, rapporten en andere media is deze contextanalyse uitgevoerd. De tweede methode die is toegepast betreft een literatuuronderzoek.

Tijdens het literatuuronderzoek gezocht naar interventies om de instroom van nieuwe medewerkers te bevorderen. Ten behoeve van het literatuuronderzoek zijn zowel literatuur als wetenschappelijke artikelen gebruikt. Wetenschappelijke artikelen werden gezocht in de universiteitsbibliotheek en via Google Scholar. Zoektermen die zijn gehanteerd om wetenschappelijke artikelen op te sporen, zijn onder andere: arbeidsmarkt, gezondheidszorg, werving, HR, arbeidsmarktcommunicatie en instroom

verpleegkundigen. Gevonden artikelen werden in eerste instantie gescand op titels, vervolgens op basis van abstract waarna een selectie van artikelen overbleef ten behoeve van het onderzoek. De selectie is gemaakt op basis van het onderwerp van het onderzoek. Hierbij is de vraag bij ieder geselecteerd artikel gesteld: “heeft het onderwerp uit het artikel raakvlakken met de instroom van medewerkers voor de VVT?”. Bij een positieve beantwoording werd het artikel ten behoeve van beantwoording van de deelvragen gebruikt.

Tijdens het literatuuronderzoek is een topiclijst geconstrueerd welke de leidraad is geweest voor de derde toegepaste methode, de interviews. In bijlage twee zijn de topiclijsten geplaatst. De face-to-face geïnterviewden hebben allemaal een bedankkaartje ontvangen met een belofte dat een donatie gedaan wordt aan het Nationaal Ouderenfonds. Zie hiervoor bijlage drie.

Om data uit de praktijk te verkrijgen ten behoeve van dit onderzoek, werden semigestructureerde face-to-face interviews uitgevoerd. Respondenten verschaffen gegevens over zichzelf (Doorewaard, 2016). Met drie respondenten (omwille van de tijd) zijn telefonische interviews gehouden.

Dit onderzoek is in vier maanden tijd uitgevoerd, dat is dan ook de reden geweest dat gebruik is gemaakt van convenience en snowball sampling. De selectie van de respondenten heeft doelgericht plaatsgevonden. Voor de interviews is op basis van convenience sampling gebruik gemaakt van contacten uit het eigen netwerk van de onderzoeker. Vervolgens zijn deze respondenten na het interview bevraagd op hun netwerk om de volgende respondenten te selecteren.

Alle interviews werden gehouden met behulp van open vragen, zodat zo specifiek mogelijke informatie kan worden verkregen. Tijdens de interviews is ruimte genomen om door te vragen, om op die wijze met een beperkt aantal geïnterviewden dieper op de informatie in te gaan en zo nog meer relevante informatie te vergaren.

Overzicht van respondenten

In totaal zijn 14 interviews gehouden. Aan de respondenten is beloofd om de gegeven antwoorden anoniem te verwerken. Dat is ook de reden dat geen verdere details over de geïnterviewden wordt gedeeld.

Soort organisatie	Functie	Aantal
VVT-organisatie	Bestuurder	5
VVT-organisatie	Verpleegkundige	5, waarvan 2 telefonisch
Brancheorganisatie ActiZ	Bestuurslid	1
Brancheorganisatie V&VN	Bestuurslid	1, telefonisch
HR-experts	Ondernemer	2

Om een breder beeld te krijgen zijn naast vier bestuurders en vier verpleegkundigen, de branchevereniging voor werkgevers in de VVT (ActiZ) en de vereniging voor verpleegkundigen en verzorgenden (V&VN) geïnterviewd. ActiZ is de brancheorganisatie voor werkgevers in de VVT. Zij vertegenwoordigt meer dan 400 werkgevers. Deze laatste is als eerste gesproken zodat op haar visie bevraagd kon worden in de interviews met bestuurders.

Er is voor vijf organisaties gekozen uit verschillende delen van het land en van wisselende grootte. Op deze manier is geprobeerd een volledige indruk van de aanpak van organisaties uit de VVT te verkrijgen. Bij de selectie van respondenten is rekening gehouden met het feit dat instroom van nieuwe medewerkers in de Randstad ten opzichte van een landelijke omgeving anders zou kunnen zijn.

Verwerking interviews

Voor alle interviews geldt de volgende werkwijze: de geïnterviewde is gevraagd om akkoord voor gebruik van anonieme citaten en gebruik persoonsgegevens, waarbij is aangegeven dat alle interviews na verwerking in de scriptie worden verwijderd. Na akkoord is tijdens het interview een opnameapparaat gebruikt. Het interview is vervolgens in transcript gezet met behulp van Amberscript. Na transcribatie is de uitwerking van het interview voorgelegd aan de geïnterviewde, voor akkoord en eventuele aanvullingen.

Vervolgens zijn de fragmenten op onderwerp geselecteerd. Na de selectie van fragmenten is open codering toegepast. Hierbij is gebruik gemaakt van woorden die aansluiten bij de probleemstelling. De codering is verlopen aan de hand van de vraagstelling van het onderzoek. Onderzoeker zelf heeft vanwege eigen functie, ervaring met het thema en daarom zou de open codering niet geheel open kunnen zijn verlopen. Om dit risico te beperken is de codering getoetst bij diverse studiegenoten.

Na open ordening is axiaal gecodeerd om structuur te geven aan de uitwerking. Op die manier is het aantal codes afgenomen van 36 codes naar 21 codes in totaal. In de laatste fase is selectief gecodeerd waarmee verbanden zijn gelegd tussen de concepten. In hoofdstuk vijf zijn de onderwerpen uit de interviews samengebracht in de resultaten.

Kwaliteit van het onderzoek

Voorafgaand aan de interviews heeft de onderzoeker zich verdiept in de context door aan de hand van een PESTEL-analyse de context in kaart te brengen. Hierdoor is meer kennis verkregen waardoor gericht bevraagd kon worden tijdens de interviews.

Om het perspectief op het probleem te vergroten is gekozen om een vertegenwoordiger van beide groepen respondenten te spreken. Vanuit de werkgevers ActiZ, vanuit de medewerkers V&VN.

Om de kwaliteit van het onderzoek te beoordelen wordt stil gestaan bij de methoden waarmee is getracht de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen:

1. Om de betrouwbaarheid te vergroten is zowel bronnentriangulatie (met behulp van meerdere bronnen zijn dezelfde onderwerpen onderzocht) als methoden triangulatie (met behulp van meerdere methoden zijn dezelfde onderwerpen onderzocht) toegepast. Beide wijzen van triangulatie dragen bij aan de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek (Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC-UvA, 2002).
2. Om de herhaalbaarheid van dit onderzoek te kunnen garanderen is getracht een gedetailleerde maar duidelijke beschrijving te geven van de onderzoeksopzet. De methode en omvang van het onderzoek beperken de generaliseerbaarheid van de resultaten, echter bieden de resultaten aanknopingspunten voor het doen van aanbevelingen
3. Met behulp van een beschrijving van de onderzoeksstrategie en methode, maar ook de beschrijving van de wijze van verwerking van de gegevens is getracht volledige openheid te geven zodat gecontroleerd kan worden op betrouwbaarheid.

Tot slot zijn maatregelen getroffen om de kans op bias te verkleinen. Transcripten van de interviews zijn geschreven en voorgelegd ter toetsing aan de geïnterviewden maar ook aan één van de meelezers.

Dit hoofdstuk heeft laten zien welke methode is toegepast om te kunnen komen tot beantwoording van de hoofdvraag. Daarnaast is stilgestaan bij de dataverzameling en selectie van respondenten. Het hoofdstuk is afgesloten met een verantwoording van de kwaliteit. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de context van het onderzoek. Daarnaast wordt de positie van de VVT ten opzichte van andere sectoren in de zorg in kaart gebracht.

Dynamiek op de arbeidsmarkt



3 Dynamiek op arbeidsmarkt

Dit hoofdstuk brengt de dynamiek op de arbeidsmarkt voor de VVT in kaart door te starten met een globale beschrijving te geven van de VVT. Aan de hand van het PESTEL framework zijn de factoren beschreven die de arbeidsmarkt van de VVT beïnvloeden.

Met behulp van de blauwe-oceaan strategie (Chan Kim & Mauborgne, 2015) wordt de positie van de VVT op de arbeidsmarkt voor zorg bepaald.

Dit hoofdstuk beschrijft de antwoorden op de eerste twee deelvragen:

1. Wat is het huidige beeld en de toekomstverwachting van de arbeidsmarkt voor de VVT?
2. Wat is de positie van de arbeidsmarkt voor VVT t.o.v. andere sectoren in de zorg?

De VVT-sector

Het UWV hanteert een verdeling van zes sectoren in de zorg, de VVT is een van de sectoren. In totaal werken in de VVT ruim 410 duizend medewerkers, heeft de sector een totaalomzet van ongeveer 17,5 miljard euro en bedragen de totale arbeidskosten in de sector ruim 11 miljard euro (CBS, 2019). Daarmee bestaat 63% van de totale omzet uit personele kosten.

Vanuit de VVT worden mensen in Nederland van zorg, behandeling en ondersteuning voorzien. Met name thuis, lang- of kortdurend in een verpleeghuis.

De context van de arbeidsmarkt voor VVT

Met behulp van het PESTEL framework is het mogelijk om de macro-economische omgeving van de arbeidsmarkt voor de VVT-sector in kaart te brengen. PESTEL behandelt de politieke, economische, sociaal culturele, omgevings- en wetgevingsfactoren. Al deze factoren zijn nauw met elkaar verbonden en geven de 'key drivers' van verandering voor de markt (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2017).

Met het belichten van de onderdelen vanuit de PESTEL wordt bepaald welke factoren (key drivers) invloed uitoefenen op de arbeidsmarkt voor de VVT. Deze factoren bepalen de mate van benodigde instroom van medewerkers nu en in de toekomst.

Politiek

Het Nederlandse zorgstelsel garandeert goede en toegankelijke zorg voor iedereen (Rijksoverheid (NL), 2019). De invloed van politiek op de zorg is groot, aangezien vanuit de overheid de budgetten voor zorg worden verdeeld en via het Regeerakkoord speerpunten voor beleid worden afgesproken.

De samenwerkende coalitie van regeringspartijen ontwerpt een regeerakkoord. In het huidige Regeerakkoord wordt benoemd dat "geweldige mogelijkheden" worden gezien om te investeren in onze collectieve voorzieningen met extra geld en menskracht voor veiligheid, onderwijs en zorg (Rijksoverheid, 2017). Verderop in het Regeerakkoord wordt gesproken dat nieuwe hervormingen in de zorg niet nodig zijn, wel wordt gesproken over verbeteringen.

Vanuit de coalitie zal gestimuleerd worden dat professionals de ruimte krijgen om de focus te hebben op uitkomsten, in plaats van op omzet. Ook wordt gesproken dat de arbeidsmarkt gemoderniseerd zal worden (Rijksoverheid, 2017). De invloed van het regeerakkoord op de VVT is groot. Zo wordt vanaf 2017 twee miljard euro geïnvesteerd in ouderenzorg, budget vrijgemaakt voor innovatieve werkwijze (eHealth), meer zorg van de tweede naar de eerste lijn verschoven en de nadruk gelegd op het voorkomen van onnodige zorg.

Het huidige regeerakkoord loopt tot en met 2021. Gesteld kan worden dat de jaren tot en met 2021 gunstig zijn voor de VVT voor wat betreft politiek beleid. Hiermee wordt een stevige basis neergezet ter verbetering van de zorg voor aan ouderen.

Naast de aandacht voor de VVT in het Regeerakkoord 2017-2021 heeft de overheid laten zien de handschoen op te pakken om de arbeidsmarkt voor zorg in positief daglicht te zetten met drie grote campagnes.

Zowel landelijk als regionaal worden maatregelen genomen om de arbeidsmarkt tegemoet te treden en te zorgen voor instroom van nieuwe medewerkers in de zorg. Er zijn onder andere drie grote acties in touw:

1. Arbeidsmarktagenda “Aan het werk voor ouderen 2023”

Een arbeidsmarkt agenda waarmee werknemersorganisaties (CNV, FNV), werkgevers (ActiZ, BTN, NVZ), onderwijsveld (mbo-raad) en overheid (VWS) eind 2016 samenwerken ten behoeve van behoud en instroom van zorgmedewerkers in de ouderenzorg. Een van de vier speerpunten is de instroom van het zorgpersoneel vergroten (Actiz, 2019)

2. Met behulp van de Regionale actieplannen aanpak tekorten (RAAT's) pakken regionale werkgeversorganisaties de knelpunten in de arbeidsmarkt aan. In deze RAAT's maken de werkgevers gezamenlijk afspraken over de instroom en behoud van medewerkers.

3. In maart 2018 heeft het ministerie van VWS het Actieprogramma Werken in de Zorg gepubliceerd. Hierin geeft het ministerie aan hoe het de personeelstekorten in de zorg gaat aanpakken. Het doel zoals omschreven in het programma: *ons doel is nu en in de toekomst goede zorg en welzijn te kunnen blijven bieden. Hiervoor is het essentieel dat we voldoende medewerkers hebben, die goed zijn toegerust voor en tevreden zijn met het belangrijke werk dat zij doen. Onze ambitie is daarom een tekort van nul of daar dichtbij* (Ministerie van VWS, 2018)

Het ministerie van volksgezondheid welzijn en sport (VWS) behartigt de belangen van de overheid. Werkgevers in de VVT zijn met elkaar verbonden in werkgeversorganisatie ActiZ. Medewerkers zijn met elkaar verbonden door vakbonden en bijvoorbeeld de vereniging voor Verpleegkundigen & verzorgenden (V&VN). Voor wijkverpleegkundigen is bovendien sinds 2016 het Wijkverpleegkundig genootschap opgericht om het vak van wijkverpleegkundige verder te ontwikkelen en de positionering van het beroep te versterken (NWG, 2019).

Economische factoren

Uit het Centraal Economisch Plan 2018 blijkt dat als gevolg van de hoogconjunctuur in Nederland de krapte op de arbeidsmarkt verder toeneemt en de werkloosheid blijft dalen. De werkloosheid in Nederland zal in 2019 verder dalen naar 3,5%, het laagste percentage sinds 2001 (Centraal Planbureau, 2018). Door de groei van de werkgelegenheid en de afname van de beroepsbevolking neemt het personeelstekort toe (UWV, 2018).

Verschillende sectoren hebben te kampen met openstaande vacatures. Hoewel de zorgsector op dit moment niet bovenaan het lijstje staat als het gaat om het aantal openstaande vacatures per 1000 medewerkers, is de verwachting dat het aantal vacatures snel toeneemt. Door de verwachte

toename van de vraag naar zorg in combinatie met uitstroom van medewerkers vanwege vergrijzing (Compagnon, 2018), zal in vergelijking met andere sectoren de uitdaging voor de toekomst groter worden om vacatures vervuld te krijgen (Centraal Planbureau, 2018).

Ruim 13% van de totale beroepsbevolking van Nederland werkt in de zorgsector, in totaal zijn dat ruim 1,2 miljoen medewerkers (UWV, 2018). Halverwege 2018 is het aantal medewerkers in de zorgsector met bijna 39 duizend mensen gestegen ten opzichte van eind 2016 (CBS, 2019). Ontwikkelingen die daaraan ten grondslag liggen zijn onder meer de toegenomen zorgzwaarte en verruiming van het budget in de verpleeghuizen (Berenschot, 2018).

Gevolg van verplaatsing van zorg van de tweede naar de eerste lijn en de transitie van intramurale naar extramurale zorgverlening is dat ook het gevraagde opleidingsniveau van medewerkers in de VVT omhoog moet (Onderzoeksprogramma zorg en welzijn, 2018).

Ondanks de stijging van het aantal werkenden in de zorgsector, stijgt het aantal openstaande vacatures. In het tweede kwartaal van 2018 zijn in de zorgsector ruim 31 duizend openstaande vacatures, het hoogste aantal van de afgelopen 20 jaar (Centraal Planbureau, 2018). Van deze vacatures is ongeveer 80% moeilijk op te vullen (UWV, 2018).

Zoals uit de inleiding al bleek, heeft elke werkzoekende in de zorg de keuzemogelijkheid uit vier vacatures (Compagnon, 2018). Voor verpleegkundigen (mbo 3-4) is deze verhoudingen vijf vacatures per verpleegkundige en voor gespecialiseerd verpleegkundigen (hbo) zelfs zeven vacatures (Compagnon, 2018).

Mensen die beschikbaar zijn met de functies verzorgende en (wijk)verpleegkundige zijn schaars. Dit zijn de moeilijkst opvulbare vacatures in de zorg (UWV, 2018). Ruim 70% van de werkgevers in de VVT verwacht in de nabije toekomst tekorten voor de deze beroepsgroepen, blijkt uit de werkgeversenquête van AZW (van den Berg & Jettinghoff, 2018).

Over het algemeen blijft de loonstijging voor werkenden in de zorg achter ten opzichte van andere sectoren (CBS, 2019). In het tweede kwartaal van 2018 is de gemiddelde loonstijging in de zorg 1,4% terwijl de stijging in het onderwijs gemiddeld 3,4% bedraagt. Specifiek voor VVT is in 2018 een nieuwe CAO van kracht, waarin een loonstijging is opgenomen van 4% (Actiz, 2019). En toch wordt later in deze thesis duidelijk dat een gemiddeld salaris in de zorg beneden een modaal is.

Economie breed is sprake van een toename van flexibele arbeid in zowel contracten tussen werkgever en medewerker als in ZZP-schap (CBS, 2019). Zoals in de inleiding werd benoemd is de verwachting dat het werkloosheidspercentage verder daalt naar 3,5%. In de berekening vanuit het Centraal Planbureau blijkt dat het arbeidsaanbod in aantallen personen tot 2040 zal afnemen (Euwals, de Graaf Zijl, & den Ouden, 2014), waarmee het aantal moeilijk opvulbare vacatures nog verder zal stijgen.

Veranderingen in het aanbod van werk zorgen voor andere personeelsstromen tussen sectoren en andere loopbaankansen. Bij- en omscholing worden door zowel werkgevers- als werknemersorganisaties sterker gestimuleerd, waardoor medewerkers makkelijker van positie kunnen veranderen (van der Windt & Bloemendaal, 2015). Voor organisaties in de VVT is dit zowel een kans als een bedreiging, aangezien zowel instroom als uitstroom van medewerkers op gang kan komen.

In termen van Van Lieshout (2017), kan gesteld worden dat op de arbeidsmarkt voor de VVT sprake is en de komende jaren blijft van personeelsvoorzieningsproblemen. De vraag naar zorg geboden vanuit VVT stijgt, en het aantal beschikbare medewerkers daalt vanwege een krappere wordende arbeidsmarkt. Werkgevers kunnen niet de juiste hoeveelheid gekwalificeerde medewerkers vinden om hun vacatures vervuld te krijgen.

In de aanbodkant op de arbeidsmarkt voor VVT is sprake van een verschuiving van zorg van de tweede naar de eerste lijn. Door onder andere de toenemende mogelijkheden van toepassing van technologie zal de komende jaren meer zorg verplaatst worden van het ziekenhuis naar de thuissituatie. De verwachting is dat hierdoor in de VVT de inhoud van het werk verandert naar meer technische zorg in de thuissituatie.

Daarnaast neemt het aantal ouderen in een instelling voor langdurig verblijf af en neemt het aantal ouderen die langdurige zorg thuis gebruiken toe, zo blijkt uit een analyse van cijfers van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019).

Met deze ontwikkelingen is de verwachting dat de omzet voor organisaties in de VVT toeneemt. In de Barometer Nederlandse Gezondheidszorg (EY, 2018) is zichtbaar dat het rendement van organisaties in de VVT ook stijgt naar 1,7%. Het hoogste percentage in vijf jaar. De vermogenspositie van organisaties in de VVT is sterk toegenomen en ligt ruim boven de norm van 20%-25% die financiers doorgaans hanteren (EY, 2018). Het lijkt financieel voor organisaties de wind te gaan.

Volgens prognoses stijgen de zorguitgaven tot 174 miljard euro in 2040. Per Nederlander was dat in 2015 een bedrag van 5.100 euro die stijgt tot 9.600 euro in 2040 (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2019). De verwachting is dat de kosten voor ouderenzorg tussen 2015 en 2040 stijgen van 44 % naar 59% van de totale zorguitgaven. Daarmee stijgt de ouderzorg ten opzichte van de andere sectoren het snelst, met name vanwege vergrijzing van de bevolking (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2019). Hiermee is de VVT-sector de grootste kostenpost van de zorgsector van Nederland.

Aan de stijging van de zorgkosten liggen onder andere twee redenen ten grondslag. Allereerst is de dubbele vergrijzing (toename van het aantal ouderen en ouderen worden steeds ouder) een reden voor de stijgende zorgkosten (CBS, 2019). Met name de langere levensduur en daarmee langere behandelkosten dragen bij aan de stijgende zorgkosten.

Een tweede reden is de stijging van de welvaart in Nederland. Naarmate een land rijker is, geeft het meer uit aan zorg, een rijkere samenleving accepteert minder ongemaakt en investeert daarom in betere zorg (Rabobank, 2017).

Sociaal culturele factoren

Het aantal ouderen en het aantal oude ouderen neemt toe. Hiermee groeit ook het aantal ouderen waarbij verschillende soorten problemen samenkomen waardoor de zorgvraag toeneemt en complexer wordt (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2019). De prognose vanuit het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu is dat de zorgvraag in elk geval tot 2040 zal stijgen.

Het werknemersbestand van de VVT vergrijsst. Tot 2022 gaan ongeveer 41.000 medewerkers met pensioen (PFZW, 2019). De instroom van jonge medewerkers blijft achter ten opzichte van de uitstroom vanwege pensionering. Dit heeft mede als oorzaak dat het aantal jongeren die instromen op het

middelbaar beroepsonderwijs de komende 10 jaar met 12% daalt (VO-Raad, 2019).

Het aantal cliënten in de VVT neemt toe, terwijl de beroepsbevolking afneemt. Op dit moment zijn voor elke niet werkende nog drie werkenden (CBS, 2019), in 2040 wordt verwacht dat elke niet werkende nog maar twee werkenden tegenover zich heeft.

Dan het verzuim onder werkenden in de zorg. Al in 2007 werd geconcludeerd dat de fysieke belasting voor medewerkers in de VVT de zal toenemen en bij ongewijzigd beleid verzuim zal stijgen (Locomotion, 2007).

84% van de werkenden in de zorg is vrouw (UWV, 2019), het CBS concludeert op basis van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden dat het verzuim onder vrouwen hoger is dan onder mannen. Het verzuim in de zorgsector stijgt van 4,92% in 2014 naar 6,18% in 2018 (Vernet, 2019).

Technologie

Met behulp van technologie nemen de mogelijkheden van thuisbehandeling toe waardoor mensen langer thuis kunnen wonen. Op allerlei wijzen wordt men geconfronteerd met nieuwe technologische mogelijkheden: van kunstmatige intelligentie en robots in de zorg tot zelfrijdende auto's, sensornetwerken, big data, 3D-printen en drones (Rathenau Instituut, 2015).

Mogelijkheden van inzet van technologie om werk in de zorg lichter te maken nemen toe. De inzet van hulpmiddelen kan arbeidskracht ondersteunen of zelfs vervangen. Bewezen onderzoeksresultaten of dit gevolgen gaat hebben voor de werkgelegenheid in de VVT zijn echter niet gevonden. Wel wordt veelal door wetenschappers geconcludeerd dat meer onderzoek gedaan moet worden naar de inzet van home care robots (Robotzorg, 2019). Van organisaties vraagt dit een onderzoekende houding en actief beleid om vorm te geven aan deze 'robotisering'.

Rathenau Instituut concludeert dat van burgers, politici, onderwijzers en ondernemers tot mensen uit de maak- en creatieve dienstensector in samenwerking kennis moeten maken met de nieuwe technologische opties en visies op het gebied van IT, zodat organisaties in staat worden gesteld om regie te pakken op deze mogelijkheden (Rathenau Instituut, 2015).

Daarnaast biedt technologie kansen op het gebied van recruitment. Voor 95% zou recruitment kunnen worden geautomatiseerd (ABN AMRO, 2017). Op vacaturesites wordt gebruik gemaakt van chatbots om 24/7 in contact te kunnen zijn als organisatie. Sociale media speelt een grote rol bij de zoektocht naar jonge mensen. Deze generatie is opgegroeid met alle gemakken van het internet en het sociale leven speelt zich grotendeels online af voor millennials. Big data en gepersonaliseerde vacatures zorgen voor nog beter kunnen vinden van schaarse functies op de arbeidsmarkt.

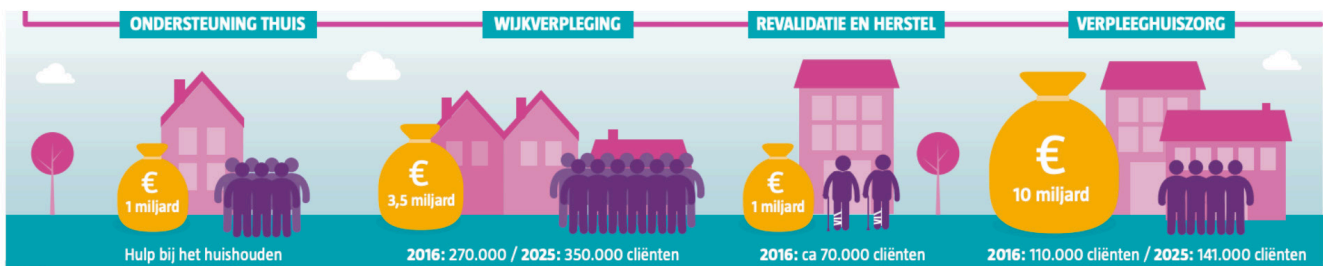
Omgeving

Zoals omschreven bij de politieke ontwikkelingen, wordt vanuit de overheid gestimuleerd om zoveel mogelijk zorg zo dicht mogelijk bij de burger te organiseren. Zorg wordt meer vanuit het ziekenhuis naar thuis verplaatst en ouderen komen later terecht in een verpleeghuis (CBS, 2019). De zorg voor VVT verplaatst naar de 1e lijn en de druk op verpleeghuizen neemt toe doordat ouderen pas naar een verpleeghuis verhuizen wanneer thuis wonen echt niet meer mogelijk is. Ouderen wonen korter in verpleeghuizen waardoor de wisselingen van bewoners sneller gaan en druk op medewerkers toeneemt.

In onderwijs stromen jongeren meer door naar hbo-opleidingen dan een aantal jaren geleden. Er komen minder MBO opgeleide medewerkers beschikbaar, terwijl dit juist een veel gevraagd opleidingsniveau in de zorg is (VO-Raad, 2019).

Wet- en regelgeving

De VVT kent verschillende wetten waaruit zorg wordt geleverd. In 2015 heeft de sector een stelselwijziging ondergaan die heeft geleid tot de volgende wetten. De drie grootste zijn de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), Wet langdurige zorg (Wlz) en de Zorgverzekeringswet (Zvw). Dit zijn tevens de voornaamste inkomstenbronnen van de VVT-sector.



Figuur 4 Ouderenzorg nu en in de toekomst (Bron: actiz.nl)

Wmo

Gemeenten moeten ervoor zorgen dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Officieel heet deze wet Wmo 2015. (Rijksoverheid (NL), 2019). Zorg vanuit deze wet gefinancierd:

- Begeleiding, dagbesteding en ondersteuning bij het huishouden;
- Ondersteuning om de mantelzorger tijdelijk te ontlasten;
- Een plaats in een beschermde woonomgeving voor mensen met een psychische stoornis;
- Opvang in geval van huiselijk geweld en mensen die dakloos zijn.

In de VVT wordt deze vorm aangeboden in de vorm van begeleiding, dagbesteding en ondersteuning bij het huishouden.

Wlz

De Wlz regelt zware, intensieve zorg voor kwetsbare ouderen, mensen met een handicap en mensen met een psychische aandoening. Met een Wlz indicatie krijgt iemand alle begeleiding en zorg die hij nodig heeft, in een instelling of thuis. Zorgkantoor heeft de verantwoordelijkheid over deze zorg. Het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) beoordeelt of iemand in aanmerking komt voor zorg vanuit de Wlz (Rijksoverheid, 2019). In de VVT wordt deze vorm van zorg aangeboden in een verpleeghuis of thuis in de vorm van een Volledig Pakket Thuis.

Zvw

De Zvw regelt de verplichte basisverzekering voor zorg voor iedereen in Nederland. Deze dekt de standaardzorg van bijvoorbeeld huisarts, ziekenhuis of apotheek (Rijksoverheid (NL), 2019) In de VVT-sector wordt de wijkverpleging (thuiszorg) vergoed vanuit deze wet.

Conclusies uit de PESTEL-analyse

De arbeidsmarkt in de VVT is een dynamisch speelveld met veel invloed bij de overheid. In 2015 heeft een stelselwijziging plaatsgevonden welke heeft geleid tot drie financiële (hoofd)stromen in de VVT: de Zvw, Wlz en WMO. In het huidige Regeerakkoord lijkt budget momenteel niet het probleem te zijn. Hoe dat voor de periode na 2021 zal zijn is onduidelijk en grotendeels afhankelijk van politieke en economische ontwikkelingen.

Het aantal cliënten in verpleeghuizen neemt de afgelopen jaren af, echter de zorgzwaarte in verpleeghuizen neemt toe. Daarnaast verplaatst zorg en behandeling van ziekenhuis naar thuis. De druk op de 1e lijn neemt daarmee toe. De omzet van organisaties in de VVT stijgt mede daardoor en over het algemeen genomen zijn de financiële resultaten positief.

Op de arbeidsmarkt voor de VVT is meestal een afwisseling zichtbaar in tekorten en een overschot. Dat lijkt nu afgelopen te zijn. Voor de lange termijn zijn extra medewerkers nodig in verband met de stijging van de zorgvraag en de vergrijzing van het werknemersbestand in de VVT. Het aantal moeilijk opvulbare vacatures neemt toe en voor de toekomst lijkt een structureel tekort aan medewerkers op de sector af te komen. Het moge duidelijk zijn dat in de zorgsector sprake is van een personeelsvoorzieningsprobleem.

De mogelijkheden van technologie nemen toe en bieden kansen voor de zorg om arbeidsbesparende innovaties te ontwikkelen, alhoewel hier nog weinig onderzoeksresultaten beschikbaar van zijn. Om die arbeidsbesparende innovaties te realiseren is samenwerking tussen bedrijven, overheden en zorgsectoren nodig.

Vanuit de overheid zijn verschillende initiatieven gestart om de sector aantrekkelijker te maken voor (potentiële) medewerkers. De nadruk wordt gelegd op verbetering van het imago met behulp van imagocampagnes en op regionale samenwerking tussen organisaties in de VVT.

De overheid probeert de arbeidsmarkt voor zorg te beïnvloeden, zodat de personeelsvoorzieningsproblemen kunnen worden aangepakt. Dit zou kunnen leiden tot instroom van nieuwe medewerkers in de zorgsector. De vraag is waarom medewerkers specifiek voor de VVT sector zouden kiezen. Daarom wordt in de volgende paragraaf eerst de positie van de VVT sector ten opzichte van andere sectoren in de zorg bepaald.

De VVT in relatie tot de andere zorgsectoren

Zoals geschetst in de inleiding is het 'strategieplaatje' uit de BOS (Chan Kim & Mauborgne, 2015) een hulpmiddel om de positie van een organisatie of bedrijfstak ten opzichte van andere organisaties in beeld te brengen. In hoofdstuk één is aangegeven dat de BOS gehanteerd wordt omdat deze strategie uiteindelijk op zoek gaat naar de ontwikkeling van nieuwe markten, of in geval van arbeidsmarkt naar nieuwe arbeidsvoorwaarden, organisatiekenmerken of te werven doelgroepen.

In het 'strategieplaatje' staat de arbeidsmarkt voor zorg beschreven, waarmee de huidige positie van de VVT-sector als werkgever bepaald kan worden ten opzichte van andere sectoren. Deze sector wordt samen met andere sectoren uit de zorg in het strategieplaatje weergegeven.

Op de horizontale as worden vijf onderwerpen gepositioneerd waarop medewerkers op dit moment hun keus om voor een sector te kiezen zouden kunnen baseren of juist ergens vertrekken. Deze onderwerpen staan in relatie met instroom van nieuwe medewerkers:

1.Arbeidsvoorwaarden

Uit onderzoek blijkt dat voor mensen in Nederland arbeidsvoorwaarden zoals salaris, één van de meest bepalende kenmerken voor de perceptie of een werkgever al dan niet aantrekkelijk is (Randstad Emoloyer Brand 2017, 2017). Specifiek voor zorg, blijkt uit onderzoek van V&VN dat een stijgend percentage medewerkers (70%) in de zorg van mening is dat meer salaris moet worden betaald om meer medewerkers voor de zorg aan te trekken en om aan te geven dat de inzet van medewerkers wordt gewaardeerd.

2.Opleiding/ontwikkeling

Amerikaanse ziekenhuizen die bekend staan als “magneetziekenhuizen” vanwege hun aantrekkingskracht tot verpleegkundigen, bewijzen dat verpleegkundigen graag gefaciliteerd worden in opleiding en ontwikkeling (McClure, Poulin, Sovie, & Wandelt, 1983). Verder onderzoek bevestigt die behoefte ook voor de Nederlandse arbeidsmarkt (V&VN, 2019).

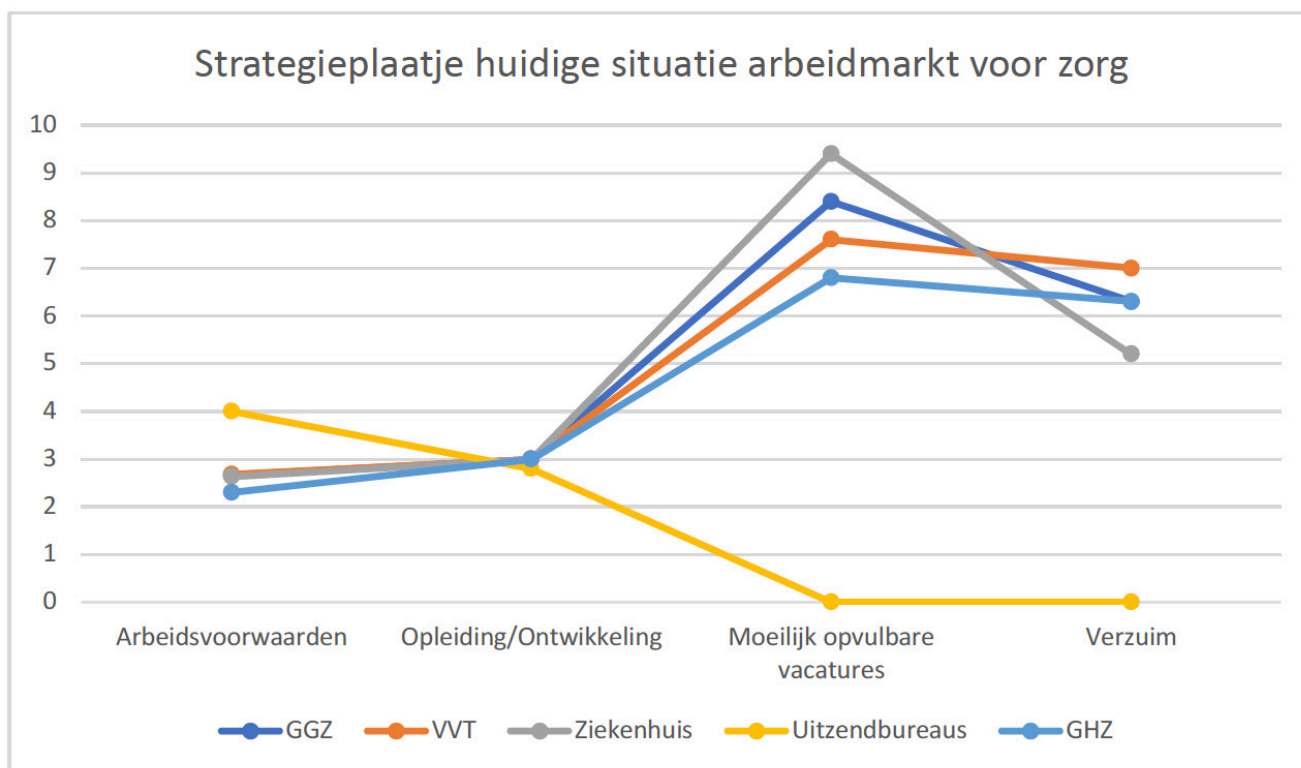
3.Moeilijk opvulbare vacatures

Bedrijven met moeilijk opvulbare vacatures geven aan dat dit leidt tot extra werkdruk voor medewerkers (UWV, 2018). Extra werkdruk leidt tot minder tijd voor cliënten (V&VN, 2019). De magneetziekenhuizen uit eerdergenoemd onderzoek kenmerken zich doordat medewerkers tijd kunnen nemen voor hun cliënten (McClure, Poulin, Sovie, & Wandelt, 1983).

4.Verzuim

Voor verzuim geldt hetzelfde als voor moeilijk opvulbare vacatures. Bij een hoger verzuim, zijn minder medewerkers beschikbaar om het werk gedaan te krijgen, wat leidt tot een hogere werkdruk en minder tijd voor de cliënt. Deze hogere werkdruk heeft invloed op de tevredenheid van medewerkers (Effectory, 2016). Later in deze thesis zal ook blijken dat tevreden medewerkers kunnen leiden tot instroom van nieuwe medewerkers.

Na de verklaring van de gekozen elementen op de horizontale as, volgt hieronder de visualisatie van de positie van de VVT ten opzichte van anderen sectoren in de zorg en wordt voor elk onderwerp een nadere toelichting gegeven. Dit leidt tot een algemene conclusie waarmee dit hoofdstuk afsluit.



Figuur 5 Ingevuld strategieplaatje a.d.h.v. Blue Ocean Strategy (2015)

Arbeidsvoorwaarden

Van elke sector zijn drie willekeurige werkgevers gekozen met vacatures verpleegkundige 4 en verpleegkundige 6, daarnaast zijn drie willekeurig uitzendbureaus geselecteerd waar dezelfde vacatures zijn beoordeeld op arbeidsvoorwaarden.

Salarissen uit de sectoren zijn met elkaar vergeleken aan de hand van online vacatures en de huidige cao-salarisschalen. Daarnaast zijn in de vacatures nauwelijks verschillen gevonden ten opzichte van arbeidsvoorwaarden. Alle vergeleken werkgevers bieden een eindejaarsuitkering, extra scholing en mogelijkheden tot opleiding bijvoorbeeld. Bij de drie uitzendbureaus behoort een leaseauto tot de standaard arbeidsvoorwaarden.

Het gemiddelde salaris van een verpleegkundige (gemiddelde van de salarisschalen van verpleegkundige 4 en 6, aangeboden in de vacatures) ligt op 2.634 euro. Modaal salaris in 2018 in Nederland is 2855 EURO (Centraal Planbureau, 2018).

Opleiding/ontwikkeling

Om te kunnen beoordelen hoe sectoren presenteren in mogelijkheden tot het volgen van opleiding en ontwikkeling is in dezelfde vacatures en bij dezelfde werkgevers onderzocht via de werkgeverssites welke mogelijkheden er zijn tot opleiding en ontwikkeling. Ook hierin valt op dat bij alle werkgevers, ook bij de uitzendbureaus mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling wordt gevonden. Bij twee uitzendbureaus wordt in de vacature zelfs een vast contactpersoon aangeboden waarmee continu gesproken kan worden over opleiding en ontwikkeling.

Moeilijk opvulbare vacatures

Uit de factsheet arbeidsmarkt voor zorg van het UWV (2019) blijken alle sectoren te kampen hebben met moeilijk opvulbare vacatures. De gegevens uit de factsheet zijn overgenomen. Ziekenhuizen en GGZ hebben meer moeilijk opvulbare vacatures in vergelijking met de VVT. Voor medewerkers bij uitzendbureaus zijn de vele vacatures een kans, omdat daarmee meer werk beschikbaar is voor uitzendbureaus en de keuze aan diensten voor een verpleegkundige groter is.

Verzuim

Tot slot is zichtbaar dat het verzuim voor de gehele arbeidsmarkt voor zorg naar hoog niveau stijgt (EY, 2019). Het verzuim in de VVT ligt het hoogst van alle sectoren, gemiddeld 7.08% in het derde kwartaal van 2018 (Vernet, 2019). Verzuim in de VVT leidt veelal tot een toenemende werkdruk doordat een medewerker meer werk met minder mensen moeten doen. Dit kan zorgen voor een nog hoger verzuim (Vernet, 2019) en een minder hoge werktevredenheid (Effectory, 2016).

Algemeen valt vanuit figuur zeven op te maken dat de zorgsectoren, uitzendbureaus daar gelaten, dicht bij elkaar liggen voor wat betreft de kenmerken waarop is geselecteerd. Er is weinig onderscheidend vermogen. Bedrijven in een concurrerende omgeving gaan steeds meer op elkaar lijken en onderscheiden zich nog maar weinig van elkaar (Chan Kim & Mauborgne, 2015). Er zou geconcludeerd kunnen worden dat de VVT zich niet in een blauwe, maar in een rode oceaan begeeft waarin de concurrentie hevig is.

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat de zorgvraag de komende jaren zal blijven stijgen en de arbeidsmarkt voor zorg krapper en krapper zal worden. De politiek heeft een grote invloed op het gevoerde beleid in de zorg. Ook probeert de overheid de arbeidsmarkt voor zorg te beïnvloeden. Dit wordt onder andere gedaan met behulp van imagocampagnes, omdat geconcludeerd is dat het imago van de VVT slecht is, ten opzichte van andere sectoren.

De positie van de VVT-sector ten opzichte van andere sectoren op de arbeidsmarkt voor zorg is weinig onderscheidend. De concurrentie op de arbeidsmarkt is groot. Er zou geconcludeerd kunnen worden dat de sector zich in een rode oceaan begeeft waarin medewerkers moeilijk de sector en zeker ook bij werkgevers instromen.

Het volgende hoofdstuk zal theorie behandelen over het belang van imago en tevreden medewerkers van organisaties in relatie tot instroom van nieuwe medewerkers.

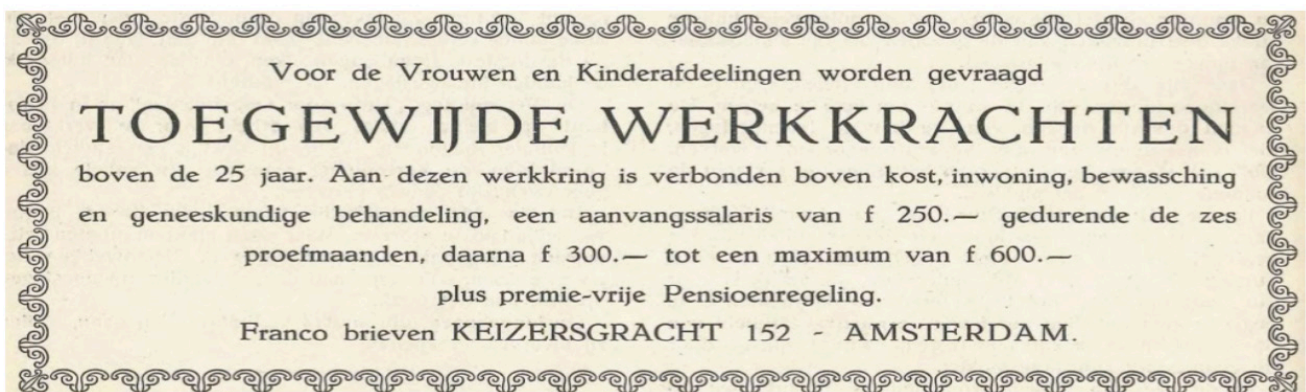
Beïnvloeding instroom nieuwe medewerkers



4 Beïnvloeding instroom nieuwe medewerkers

In hoeverre de arbeidsmarkt haar functie succesvol vervult, hangt onder meer af van de structuur van de arbeidsmarkt, maar ook van het strategisch gedrag van vragers en aanbieders (Van Hoof, 1987). Op een krappe arbeidsmarkt heeft een werkgever baat bij elke goede medewerker die zij kan aantrekken.

Zoals in theorie gesteld door Van Lieshout (2007) kunnen de knelpunten vanuit drie perspectieven bekeken worden. Dat kan vanuit het perspectief vanuit werkgever, medewerker en de overheid. Alle drie zouden invloed uit kunnen oefenen op het voorkomen van de knelpunten. In het vorige hoofdstuk is de context van de arbeidsmarkt voor VVT geschetst. Daar is onder meer duidelijk geworden dat de overheid de arbeidsmarkt probeert te beïnvloeden met behulp van drie actieplannen. In dit hoofdstuk worden mogelijkheden belicht vanuit werkgever om de arbeidsmarkt te beïnvloeden, zodat de instroom van medewerkers zou kunnen toenemen.



Figuur 6 Vacature advertentie HVO in 1920 (HVOQuerido, 2019)

Dit hoofdstuk geeft een theoretische weergave van de beantwoording van deelvraag drie: Hoe kan het imago van een organisatie bijdragen aan de instroom van nieuwe medewerkers?

Branding

Volgens Haesli en Boxall (Haesli, 2005) kan het merk en het imago van een organisatie een middel zijn om nieuwe medewerkers te werven en te binden. Positieve associaties met een organisatie, een goede merknaam en reputatie trekken over het algemeen meer sollicitanten dan een organisatie waarvan de naam, reputatie en associaties er niet toe doen (Boselie, 2010).

Employer branding is momenteel een veelgebruikte methode in de recruitmentbranche om het imago van een organisatie naar buiten te brengen (Berenschot, 2018). In het Oxford Handbook of Talent Management wordt voor employer branding de volgende uitleg gegeven. Hierin wordt uitgelegd dat employer branding vooral als activiteit kan worden gezien, als onderdeel van HR waarbij het een systematisch management is van hoe een werkgever wordt ervaren. Deze ervaring geldt vooral van huidige werknemers gericht op potentiële werknemers (David G. Collings, 2017).

In andere woorden kan employer branding worden omschreven als het promoten binnen en buiten de organisatie van een duidelijk beeld over wat de onderneming onderscheidend maakt als werkgever ten opzichte van andere werkgevers. Mosley (2014) stelt dat employer branding niet een eenmalige actie is, maar een langdurig traject met doordachte en strategische facetten.

Het gaat bij branding om het profileren van de werkgever op de arbeidsmarkt waardoor potentiële (geschikte) medewerkers de organisatie leren kennen op het gebied van de doelen, waarden, omstandigheden en antwoord op de vraag wat voor werk te doen is (Wijchers, van den Berg, & Stel, 2018). Uit een ander onderzoek wordt de conclusie getrokken dat een organisatie baat heeft bij employer branding wanneer het wordt beschouwd als een geweldige plek om te werken (Minchington, 2010).

Uit bovenstaande onderzoeken blijkt dat employer branding de aantrekkelijkheid en de mate van onderscheid van organisaties beïnvloeden. Cromheecke (2016) stelt daarnaast dat employer branding ook de kwantiteit en kwaliteit van sollicitanten kan beïnvloeden. Tevens blijkt uit onderzoek van LinkedIn dat een sterk employer brand de uitstroom van medewerkers tegengaat (Mosley, 2014).

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat bij het profileren van die werkgever op de arbeidsmarkt wel het 'echte' verhaal verteld moet worden, omdat bedrijven anders risico lopen dat nieuwe medewerkers het bedrijf verlaten wanneer een discrepantie wordt ervaren tussen de werkelijkheid en de schone schijn die wordt opgehouden in weergave van de werkgever (Cromheecke, 2015).

Samenvattend blijkt uit bovenstaande onderzoeken dat het van groot belang is hoe (ex-) medewerkers een organisatie ervaren. Deze ervaring houdt verband met de instroom van medewerkers. Het merk en bijbehorende verhaal van het merk spelen daarin een belangrijke rol. Onderdelen van het merkverhaal gericht op de arbeidsmarkt, zijn de doelen en waarden van de organisatie de arbeidsomstandigheden en het antwoord wat voor werk te doen is. Employer branding kan bijdragen aan de instroom van nieuwe medewerkers, wanneer het realistische beeld van de organisatie naar buiten wordt gebracht. Zoals Minchington (2010) heeft gesteld, heeft het bedrijf daarbij baat bij positieve beoordelingen van huidige en ex-werknemers. Daarom wordt in de volgende paragraaf verder gezocht naar het belang van tevreden medewerkers bij de inzet van hen bij employer branding.

Belang van tevreden medewerkers bij inzet van employer branding

Uit Europees onderzoek onder 3000 medewerkers werkzaam in verschillende bedrijven in de EU blijkt dat tevreden medewerkers hun werkgever eerder aanbevelen aan anderen dan ontevreden medewerkers, zie figuur negen (Ayming, 2016).



Figuur 7 Referral recruitment (Bron: Ayming)

Deze tevreden medewerkers kunnen ingezet worden om nieuwe medewerkers binnen te halen. Conclusion, een bedrijf in IT heeft in cijfers bewezen dat deze aanpak werkt. Dit bedrijf heeft ongeveer 500 vacatures per jaar en vervult inmiddels 40% van de totale instroom via het netwerk van de eigen medewerkers (Werk-Merk, 2018).

Tevreden medewerkers kunnen zorgen voor promotie van de werkgever in hun netwerk en deze promotie kan op haar beurt weer zorgen voor de instroom van nieuwe medewerkers. Daarom wordt in de volgende paragraaf tot slot, gezocht naar voorwaarden die gesteld kunnen worden aan een werkomgeving die kan bijdragen aan blijvende medewerkers.

Onderzoekers in Zweden hebben op basis van een wereldwijde analyse van onlinebeoordelingen van medewerkers over werkgevers, geconcludeerd dat met name gescoord wordt op zeven waardeproposities (Dabirian, Kietzmann, & Diba, 2017). Dat wil zeggen dat mensen bij de beoordeling van de aantrekkelijkheid van werkgevers, dat doen op basis van zeven kenmerken (sociale betrokkenheid, interessante werkplek, betekenisvol werk, mogelijkheden tot ontwikkeling, economische waarde, rol van het management en de werk-privé balans).

Bijna 40.000 reviews van medewerkers op review website www.glassdoor.com zijn onderzocht. De reviews zijn samengebracht in welke waarden het meest werden beoordeeld, zie figuur 10. In hun onderzoek zijn verschillende bedrijfstakken meegenomen zodat een generalistisch beeld geschept kon worden.

SEVEN EMPLOYER BRANDING VALUE PROPOSITIONS						
SOCIAL VALUE	INTEREST VALUE	APPLICATION VALUE	DEVELOPMENT VALUE	ECONOMIC VALUE	MANAGEMENT VALUE	WORK/LIFE BALANCE
						
Is this a fun place to work with talented people and a great organizational culture?	Is this an interesting place to work, with challenging but achievable goals?	Is the work meaningful and does it invite the application of knowledge and skills?	Are there opportunities for employees to grow and advance professionally?	Is work rewarded appropriately through salaries, benefits and perks?	Are managers good, honest leaders who inspire, trust, protect, enable and respect employees?	Are work arrangements flexible enough to achieve success on and off the job?

Figuur 8 Zeven waardeproposities voor employer branding (Bron: Business Horizons)

In dit onderzoek hebben de onderzoekers vervolgens gekeken hoeveel gewicht aan de waarden door reviewers wordt geven. Er is onderzocht welke zes waarden het meest worden beoordeeld bij de beste en slechts beoordeelde werkgevers. Daarin is de splitsing gemaakt tussen wat redenen zijn voor mensen om ergens te werken en wat redenen zijn voor mensen om ergens te vertrekken.

Om bij het onderwerp van deze thesis te blijven, is het interessant om te kijken naar de waarden waarom mensen ergens komen werken of blijven werken. Die waarden zouden voor instroom van medewerkers kunnen zorgen. Opvallend dat duidelijk wordt dat development de laagste score heeft voor wat betreft reden om te blijven of te komen werken. In het onderzoek specifiek gericht op medewerkers in de zorg, wat verderop wordt toegelicht, wordt duidelijk dat ontwikkelmogelijkheden juist een belangrijke voorwaarde is voor zorgmedewerkers.

De sociale waarde wordt in de onderzochte reviews zowel bij de best presterende werkgevers als bij de slechtste gezien als de belangrijkste waarde aan een werkgever om ergens te komen werken of te blijven. Goed werkgeverschap krijgt gestalte in een sociale dialoog, waarbij partijen zich verplaatsen in de positie van de ander. Het is de kunst van het erkennen van de ander (Huiskamp, van Dalen, Grundemann, & Jongkind, 2015). Het belang van de sociale interactie wordt ook door deze onderzoekers gesteld.

Kortom, uit bovenstaande onderzoeken blijkt dat de sociale waarde wordt gezien als een belangrijke eigenschap voor een werkgever waarop medewerkers beoordelen om ergens te komen werken of zelfs te vertrekken.

Randstad Employer Brand Research heeft onderzocht of er een ideale werkgever bestaat. Zij trekken de conclusie uit hun onderzoek, gebaseerd op de antwoorden van 13.080 mensen, dat een blauwdruk wel te maken is voor de ideale werkgever in Nederland. Voor Nederlandse medewerkers zijn de eigenschappen *salaris & benefits*, *werksfeer*, *stimulerend werk* en *balans werk-privé* het meest bepalend voor de perceptie of een werkgever al dan niet aantrekkelijk is (Randstad Employer Brand 2017, 2017). Dit zijn kenmerken die het meest bijdragen aan de kracht van het employer brand, mits ze ook waargemaakt worden stellen de onderzoekers.

Ook hier wordt het belang van investeren in werksfeer duidelijk. Naast het investeren in werksfeer zullen de andere eigenschappen van een ideale werkgever (*salaris&benefits*, *stimulerend werk* en *balans werk-privé*) verderop gehanteerd worden als factoren die in verband staan met de instroom van nieuwe medewerkers.

Specifiek in de zorg

In de vorige paragraaf hebben we bewijzen kunnen lezen over het belang van een aantal eigenschappen van een ideale werkgever. Nu wordt ter afsluiting van dit hoofdstuk verder gekeken naar belangrijke organisatiekenmerken die van invloed zijn op tevredenheid, specifiek voor zorgmedewerkers.

Het creëren van een fantastische werkomgeving komt niet toevallig tot stand. Deze is het resultaat van doelbewuste en strategische initiatieven gericht op het aantrekken, engageren en behouden van medewerkers (Dabirian, Kietzmann, & Diba, 2017). Onderzoek uit 2011 toont aan dat wanneer aan een goede verpleegkundige werkomgeving wordt voldaan, medewerkers behouden blijven voor een organisatie én dat dit een aanzuigende werking heeft op nieuwe medewerkers (Aiken, et al., 2011).

In de literatuur wordt een onderzoek uit 1983 gevonden, dat kenmerken beschrijft van een verpleegkundige omgeving die als een magneet werkt voor het leveren van goede zorg én op de aantrekkingskracht tot verpleegkundigen. In Nederland (niet alleen dichterbij huis, ook van meer recente tijd) is het concept van de Amerikaanse magnethospitals (McClure, Poulin, Sovie, & Wandelt, 1983) ontworpen naar een concept voor de Nederlandse gezondheidszorg, Excellente Zorg. Excellente Zorg is een visie om de beste patiëntenzorg voor elkaar te krijgen in een voor verpleegkundigen en verzorgenden gezonde werkomgeving (V&VN, 2019). Dit programma is onder andere gericht op de positionering van de verpleegkundige in de organisatie.

Het is een visie gebaseerd op onderzoek, die uitgaat van punten die voor patiënten, verpleegkundigen, verzorgenden én organisaties nodig zijn om die beste zorg ook echt te kunnen geven (V&VN, 2019). De acht magneetkenmerken zijn: werken met vakbekwame collega's, goede relatie met artsen, support van direct leidinggevende, zeggenschap over beroepsuitoefening, opleidingsmogelijkheden, voldoende medewerkers, cliëntgerichte cultuur. In deze gehele visie staat de strategische positionering van de verpleegkundige in de organisatie voorop, zie citaat uit de Volkskrant van één van de deelnemers aan het programma Excellente Zorg:

de Volkskrant

De verpleegkundige moet af van het calimero-effect en ze moet uit haar schulp kruipen, vindt Knol, 'een verpleegkundige is zoveel meer dan een paar handen aan het bed'. Dat maakt het vak extra aantrekkelijk, en ook hier mee bezig zijn houdt mensen langer op hun plek.

Figuur 9 Citaat uit De Volkskrant van een deelnemer aan het programma Excellente Zorg (Geest, 2019)

Als laatste alinea volgt een toevoeging van een conclusie uit een wereldwijde literatuurstudie door Lu et al (2019). Zij constateren onlangs dat naast de werkomgeving voor verpleegkundigen, het hebben van werkplezier een belangrijke factor is voor verpleegkundigen om voor een werkgever te werken of te komen werken (Lu, Zhao, & While, 2019). Daarbij concluderen zij dat het voor management van belang is te achterhalen wat voor verpleegkundigen belangrijke factoren zijn die werkplezier van verpleegkundigen bevorderen. Wanneer gewerkt wordt aan verbetering van het werkplezier van de verpleegkundige moet rekening gehouden worden met cultuur en context van de regio en dat geen enkele strategie generiek is voor alle verpleegkundigen (Lu, Zhao, & While, 2019).

Conclusie

Concluderend uit dit hoofdstuk kan branding op een positieve manier bijdragen aan de instroom van medewerkers. Vooral wanneer de branding een realistisch beeld naar buiten presenteert van de werkomgeving én wanneer tevreden medewerkers worden ingezet om te vertellen over hun positieve ervaringen met de werkgever. De organisatie moet in haar branding dus de waarheid laten verkondigen door eigen medewerkers, want alleen echte verhalen houden stand in branding.

Omdat in de literatuur is aangetoond dat positieve medewerkers kunnen bijdragen aan de branding van een organisatie is vervolgens gezocht naar organisatieterkenmerken die daarbij helpen. Randstad concludeerde na onderzoek dat een aantal eigenschappen het meest bepalend zijn in de race om aantrekkelijk werkgeverschap. Dit onderzoek (niet specifiek gericht op de zorgsector) bracht in beeld dat het salaris een belangrijke (al dan niet belangrijkste) voorwaarde is voor een aantrekkelijk werkgever. Om tevreden medewerkers specifiek in de zorg aan het werk te hebben, gaat het bovenal om het realiseren van een prettige werkomgeving waarin medewerkers met plezier werken. Van belang in de voorbereiding om die omgeving te creëren is dat werkgever achterhaalt waar medewerkers plezier uithalen. Naast de prettige werkomgeving waarin medewerkers plezier hebben, kan de organisatie worden aangepast op kenmerken die voor verpleegkundigen van belang zijn. Deze acht kenmerken zijn: werken met vakbekwame collega's, goede relaties met artsen, autonomie, support van de direct leidinggevende, zeggenschap over de beroepsuitoefening, opleidingsmogelijkheden, voldoende medewerkers, cliëntgerichte cultuur.

Concluderend uit het literatuuronderzoek, wordt het volgende conceptueel model ontworpen.



Figuur 10 Conceptueel model a.d.h.v. literatuuronderzoek

Resultaten



5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews beschreven. Zoals in hoofdstuk twee is toegelicht zijn in totaal veertien interviews gehouden met zowel bestuurders als zorgmedewerkers. Tevens zijn interviews gehouden met de brancheorganisatie voor werkgevers in de VVT en met beroepsvereniging V&VN. Om het probleem op de arbeidsmarkt van een derde kant te belichten zijn twee experts op het gebied van HR en instroom van medewerkers geïnterviewd.

Dit hoofdstuk begint met het uiteenzetten van een beeld over de resultaten uit de interviews met de bestuurders. Vervolgens worden de resultaten uit de interviews met de zorgprofessionals gepresenteerd. Afsluitend volgt de visie van de HR-experts op de probleemstelling. Elke paragraaf begint met een korte inleiding naar topics (opgesteld vanuit hoofdstuk drie en vier) waar naar is gevraagd.

Dit hoofdstuk geeft een verdere weergave van de praktijksituatie als aanvulling op het theoretische onderzoek en geeft input voor de beantwoording van de deelvragen.

Analyse van de interviews met bestuurders

In het theoretische onderzoek is de definitie van arbeidsmarkt vastgesteld op:

“De arbeidsmarkt is de situatie waarin de vraag naar arbeidskrachten en het aanbod van arbeidsorganisaties samen komen.”

Aan de hand van de PESTEL-analyse in hoofdstuk drie is een conclusie getrokken dat in de arbeidsmarkt voor de VVT sprake is van een personeelsvoorzieningsprobleem (Lieshout van, 2007). In het empirisch onderzoek is onderzocht hoe bestuurders kijken naar de arbeidsmarkt voor de VVT en waar voor hen het probleem ligt. Tevens is in de analyse van de interviews gekeken naar wat een werkgever doet om haar positie op de arbeidsmarkt te verbeteren.

Hoe kijken werkgevers in de VVT naar de veranderende arbeidsmarkt en hoe treden zij die tegemoet?

Op de vraag hoe respondenten aankijken tegen de arbeidsmarkt noemt de meerderheid dat de problemen om het werk gedaan te krijgen groot zijn en nog groter worden. Respondenten geven allen aan dat te weinig capaciteit op de arbeidsmarkt beschikbaar komt. Drie respondenten, bestuurders van grotere organisaties (omzet > 60 mio euro) geven aan te kampen te hebben met moeilijk opvulbare vacatures. Respondent 1 en 5, bestuurders van een kleine organisatie (omzet <10 mio euro) geven aan momenteel geen vacatures te hebben en in korte tijd meer dan 20% van het medewerkersbestand hebben aangevuld met medewerkers in verschillende zorg gerelateerde kwalificaties.

Over de huidige situatie geven drie respondenten aan dat het met name lastig is om vacatures vanaf niveau 3 opgevuld te krijgen. Alle respondenten geven aan wel zij-instromers aan hebben weten te trekken. Deze medewerkers worden intern opgeleid tot het gewenste niveau en krijgen tijdens de studie een betaalde baan.

Alle respondenten geven aan dat de huidige situatie nog meevalt in vergelijking met wat komen gaat. Uit alle interviews komt naar voren dat de vraag naar arbeidskrachten zal toenemen vanwege vergrijzing. Enerzijds zal daardoor de zorgvraag stijgen, anderzijds komt uit de analyse van de gegeven antwoorden van respondenten dat het aantal beschikbare mensen op de arbeidsmarkt zal afnemen.

Daarnaast geven respondenten aan dat de druk op de arbeidsmarkt verder zal toenemen doordat meer medewerkers gevraagd worden door organisaties vanwege de eisen die gesteld worden in het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg (Zorginstituut Nederland, 2017).

Tijdens de interviews werd doorgevraagd op de toekomst. De verwachting voor de toekomst is dat er te weinig medewerkers in de zorg gaan werken om het werk gedaan te krijgen. Dat zien alle respondenten.

Respondent 1:

“Waar we het voor de korte termijn over hebben lossen we de problemen voor nu wel mee op, maar er zit een heel ander probleem aan te komen. De vraag naar ouderenzorg gaat enorm toenemen en de beschikbaarheid van medewerkers gaat enorm afnemen. Als we niks doen gaat het met kop en kont verkeerd. (...) Ik vroeg bij een casus naar de rol van familie. Die dochters zijn super betrokken want ze bellen om het minst of geringste maar ze zijn er niet om de gordijnen dicht te doen of de plantjes water te geven. De wal gaat het schip keren, die discussie moet gevoerd worden.”

Het lijkt voor de respondenten duidelijk te zijn dat op de arbeidsmarkt voor de VVT sprake is van een personeelsvoorzieningsprobleem (Lieshout van, 2007). Met de kanttekening dat alle respondenten verwachten voor de lange termijn niet voldoende mensen te kunnen rekruteren om de openvallende arbeidsplaatsen op te kunnen vullen. Kwantificeren naar aantallen in de regio waar respondenten werkzaam zijn, lukt nagenoeg niet of deze aantallen worden niet genoemd. Op twee na geven de respondenten aan niet in beeld te hebben wat de benodigde capaciteit voor de toekomst is en waar de krapte op de arbeidsmarkt zit voor de verdere toekomst specifiek in hun regio voor hun organisatie. Veelal geven de respondent aan dat gewerkt wordt om deze getallen te kwantificeren met behulp van een strategische personeelsplanning, echter dat niet altijd lukt om dit boven tafel te krijgen vanwege wisselende oorzaken.

Twee respondenten geven aan dat de huidige staf niet in staat is om dit beeld in kaart te brengen. Enerzijds doordat samenwerking mist tussen verschillende stafafdelingen om cijfers boven tafel te krijgen en anderzijds omdat zittende HR-functionarissen niet geëquipeerd zijn om deze taak op zich te nemen. Op de vraag van de onderzoeker hoe respondent aan kijkt tegen de benodigde capaciteit voor de toekomst wordt wisselend geantwoord.

Respondent 2:

“En ik vind dat we die voorspelling slecht hebben gedaan. Als je kijkt naar strategische personeelsplanning: als het er al was dan ging het over 1 tot 3 jaar. En als het gemaakt was, verdween die 9 van de 10 keer weer in een lade.”

Respondent 4:

“Nou dat is een hele goeie, ik ben al een tijdje bezig om gedaan te krijgen dat ik een strategische planning krijg. We hebben wel een strategisch personeelsbeleid. Maar de daadwerkelijke planning dat is elke keer toch weer gedoe en moeilijk om dat op papier te krijgen. We hebben ooit wat gehad, dat was toch niet helemaal goed. Dus dat blijft lastig.”

Respondent 5:

“Nou nog nauwelijks eerlijk gezegd. Ik doe het met de cijfers die landelijk beschikbaar zijn en met heel veel gevoel.”

Concurrentie

Concurrentie vanuit VVT-organisaties en andere zorgorganisaties op arbeidsvoorwaarden wordt vermeden met behulp van regionale afspraken in convenanten zoals RAAT. Respondenten werken aan het wegnemen van onderlinge concurrentie op basis van salaris en arbeidsvoorwaarden. Al geven alle respondenten aan dat deze afspraken niet altijd worden nagekomen en dat toch op arbeidsvoorwaarden concurrentie plaatsvindt. Bij doorvragen waar het verschil zit in de sectoren in aantrekkelijkheid voor medewerkers, geven respondenten unaniem aan dat het beeld is dat een ziekenhuis als aantrekkelijker wordt gezien door potentiële medewerkers vanwege inhoud van werk maar ook dat Cao's verschillend zijn. Twee respondenten zouden graag zien dat alle Cao's in de zorg gelijkgetrokken worden zodat concurrentie wordt weggenomen. Het beeld dat werken in de ouderenzorg niet uitdagend zou zijn, wordt weerlegd door vier van de vijf respondenten. De uitdaging voor medewerkers in de VVT ligt voor respondenten veelal op het bieden van langdurige zorg en het leveren van steeds complexere zorg zowel thuis als in het verpleeghuis met de nadruk op welzijn. Drie van de vijf respondenten geeft aan dat het qua concurrentie binnen de VVT niet gaat om de inhoud van het werk aangezien de werkinhoudelijke verschillen klein zijn, maar dat het gaat om verschillen in organisatiecultuur of type organisatie en dat mensen daarop hun keus kunnen baseren om ergens te gaan werken.

Wat doet een werkgever om haar positie op de arbeidsmarkt te verbeteren?

Vanuit drie perspectieven kan het personeelsvoorzieningsprobleem bekeken en beïnvloed worden: vanuit werkgever, medewerker en overheid (Lieshout van, 2007). Vanuit de PESTEL-analyse bleek dat de overheid de arbeidsmarkt probeert te beïnvloeden met behulp van drie actieplannen. In de inleiding staan deze actieplannen verder uitgewerkt. Tijdens het empirisch onderzoek wordt de beïnvloeding van de arbeidsmarkt door werkgevers in de VVT onderzocht.

VVT-sector en reputatie organisatie

Alle respondenten geven aan last te hebben van het imago van de sector VVT in z'n algemeenheid als mogelijke oorzaak voor moeilijk opvulbare vacatures. Het imago van de VVT komt niet overeen met de werkelijkheid. Vier van de vijf respondenten geeft aan dat het beeld van de VVT niet positief is waardoor mensen niet snel voor de sector kiezen.

Door alle respondenten wordt het belang aangegeven van de landelijke initiatieven vanuit overheid. Twee initiatieven worden genoemd waar op één na, alle respondenten bij zijn aangesloten; De Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT) en de landelijke campagne "Werken in de Zorg". Bij twee respondenten wordt dat tijdens het interview zichtbaar, daar hangen posters van de "Ik Zorg" campagne met medewerkers uit de eigen organisatie. Alle respondenten zijn aangesloten bij de regionale actieplannen RAAT. Hierin vormen zij met andere zorgorganisaties in de regio samenwerkingsverbanden. Met elkaar worden bijvoorbeeld afspraken gemaakt om concurrentie op salaris tegen te gaan. Ook geven drie respondenten aan vanuit RAAT gezamenlijk op te leiden en te werken aan de werving en opleiding van zij-instromers. Alle respondenten geven aan dat concurrentie op salaris toch plaatsvindt. Om dat tegen te gaan spreken zij betreffende organisaties aan maar daalt het vertrouwen in de samenwerkingsafspraken.

Twee respondenten van de kleinere organisaties hebben zich (naast de RAAT netwerken) verbonden in een samenwerkingsnetwerk met andere kleine organisaties in de omgeving. Beide geven aan samen te werken op het gebied van kwaliteit en het opleiden van zij-instromers.

Uit de interviews met respondenten blijkt de regionale kracht van de reputatie van de werkgever in relatie tot de instroom van medewerkers. Zo geven respondenten aan juist last te hebben van een slechte naam van een locatie waardoor geen medewerkers op die specifieke locatie solliciteren. De goede naam van de locatie in de buurt zorgt juist voor aantrekkingskracht voor potentiële medewerkers blijkt uit de aanpak van respondent 1. Respondent 1 geeft aan dat de reputatie van de organisatie heeft geholpen bij de instroom van ongeveer 20% nieuwe medewerkers, werkzaam in zorg gerelateerde functies. Respondent 5 geeft daarnaast aan dat sinds ze werken aan een goed imago en goede naam van de organisatie, sollicitanten zich spontaan melden.

Uit antwoorden van meerdere respondenten blijkt dat interne ambassadeurs worden ingezet om nieuwe arbeidskrachten te werven. Twee respondenten zetten enthousiaste verpleegkundigen in om rondleidingen op locaties of om presentaties op scholen te verzorgen zodat potentiële medewerkers over de streep worden getrokken om te komen werken. Bij deze respondenten heeft dit geholpen om bijvoorbeeld zij-instromers binnen te halen.

Daarnaast worden bestaande medewerkers ingezet om het echte verhaal over hun werk te vertellen. Dit wordt gedaan bij alle respondenten met behulp van online content zoals vlogs en blogs. Via de corporate website, werkenbij website of sociale media wordt deze content verspreid en in veel gevallen komt dit tot stand door samenwerking tussen collega's van HR en communicatie. Twee respondenten geven aan bewust tevreden medewerkers in te zetten voor de werving van nieuwe medewerkers. Dit heeft geleid tot een toename van instroom van nieuwe medewerkers.

Vier respondenten geven aan zelf ook actief bezig te zijn met het positioneren van de organisatie in de regio. Twee respondenten schrijven bijvoorbeeld blogs in regionale kranten met positieve berichtgeving over zowel sector als organisatie.

Positioneren eigen vakgebied

Alle respondenten geven aan het van belang te vinden dat medewerkers in de zorg meedenken in beleid. Respondent 3 doet dat door de professionals te **positioneren** als strategisch partner, evenals de cliëntenraad en ondernemingsraad. Alle respondenten geven medewerkers invloed in zelfstandige teams. Binnen hun eigen vakgebied hebben ze de mogelijkheid om met hun teamleden de zorg uit te voeren die past, met behulp van kaders uit de organisatie. Alle respondenten geven aan dit te doen omdat zij denken dat het werk voor zorgmedewerkers daar interessanter en uitdagender van wordt. Tijdens één van de interviews is een zorgmedewerker aanwezig, omdat die meeloopt met de geïnterviewde bestuurder.

Uit de analyse van de interviews blijkt dat alle respondenten zorgmedewerkers ruimte willen geven om mee te denken in beleid en ontwikkeling. Bestuurders proberen zorgmedewerkers te verleiden door een dienst mee te lopen, nieuwe medewerkers bij een bijeenkomst toe te spreken of een klas vol zij-instromers te verwelkomen. Het blijkt voor alle respondenten dat de ruimte wordt geboden om medewerkers als koplopers te zien, echter gaat dat niet vanzelf.

Respondent 3 over bescheidenheid en positionering van medewerkers in de VVT:

“Medewerkers kregen nooit een pluim en dachten dat ze niets bijzonders deden, terwijl ze het verschil maken tussen leven en dood. En ja daarin voelde ik wel een drijfveer om uit de bescheidenheid te komen. Je mag trots zijn op wat je doet en wie je bent. En aan de andere kant doe ik ‘t nooit als ik me er doorheen moet bluffen, ik blijf realistisch. (...) En daarom is het zo belangrijk dat we met alle respect hier niet alleen de beleidsinhoudelijke functionarissen hebben maar juist een kerngroep van

professionals die ook de voorhoede willen zijn binnen hun beroepsgroep. Dus je stelt eisen dat ze dat moeten willen, het aankunnen en laten zien dat ze koploper zijn of leert om ze koploper te worden.”

De juiste werkomgeving

Naast de reputatie kan het ook helpen om de werkomgeving aan te passen aan de behoefte van de mensen die werkzaam zijn in de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat de juiste werkomgeving kan zorgen voor aantrekkingskracht van verpleegkundigen (McClure, Poulin, Sovie, & Wandelt, 1983). Kenmerken uit dit onderzoek zijn in onderstaande analyse verwerkt en vetgedrukt.

Alle respondenten geven aan verpleegkundigen en verzorgenden te faciliteren in hun werk. Een gezamenlijk beeld wat bij de analyse van de interviews naar voren komt is dat alle respondenten medewerkers faciliteren door te investeren in **opleiding en ontwikkeling**. Naast verplichte scholing (behorend bij uitvoer van de functie) wordt facultatieve opleiding aangeboden. Daarnaast kunnen medewerkers zich in alle organisaties verder ontwikkelen maar zijn er geen duidelijke carrière paden beschikbaar. Tevens geven alle respondenten aan zij-instromers aan te nemen met een betaalde opleiding en een marktconform salaris.

Respondent 2 over de vraag hoe je professionals ondersteunt:

“Je richt je op het ondersteunen van die professional door te investeren in opleidingen en ontwikkeling, onderzoek en tools.”

Alle respondenten hebben samenwerking opgezocht met opleidingsinstanties in de regio waarmee praktijk en opleiding aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Respondenten geven aan dat daarmee specifieke opleidingsprogramma's op de doelgroep van de organisatie opgesteld kunnen worden. Dit gebeurt bij de respondenten op MBO- en/of HBO- en bij drie respondenten kwam naar voren dat dit ook universitair niveau gebeurt. Alle respondenten geven aan dat ze ruimte bieden voor opleiding en ontwikkeling binnen de organisatie. Bij 1 van de respondenten uit zich dat in leernetwerken, bij de ander in een cultuur waar de nadruk komt te liggen op het leren van gemaakte fouten. 1 van de respondenten heeft een lab waaruit gefaciliteerd wordt met de opzet van experimenten op de werkvloer, om zo te komen tot innovatie en ontwikkeling van de zorg.

Respondent 4 over de vraag: hoe faciliteer je medewerkers in hun werk?:

“We bieden graag mogelijkheden voor mensen om intern door te stromen en te ontwikkelen.”

Respondent 3 over de vraag: hoe faciliteer je medewerkers in hun werk?:

“Je moet ook het geld ervoor over hebben. Wij pompen een paar miljoen per jaar in opleidingen en onderzoek.”

Knelpunten in het **faciliteren** van medewerkers worden tot slot door met name respondenten die thuiszorg leveren ervaren, in het bieden van gezonde roosters. Zorg wordt geleverd op piekmomenten op de dag en het aantal cliënten waar zorg aan wordt geleverd wisselt sterk. Bij respondenten resulteert dit in korte diensten en medewerkers kunnen weinig uren werken op een dag. Respondenten denken na over oplossingen omdat gezien wordt dat dit niet aantrekkelijk is voor medewerkers. Zo wordt gedacht aan het maken van flexibele contracten waar in de ochtend werken in de thuiszorg en in de middag bij de kinderopvang of in een verpleeghuislocatie wordt gewerkt. De respondenten hebben nog geen ervaring met dit gecombineerde werkgeverschap.

Aan de andere kant zouden respondenten dit ook aan de vragerskant, bij de cliënten willen veranderen door tijdstippen van zorgverlening naar de middag te verplaatsen. Echter om draagvlak hiervoor te krijgen wordt aangegeven dat hier een maatschappelijk debat wenselijk voor is. Enerzijds in de regio, anderzijds landelijk.

Respondent 2 over de vraag hoe werk over de dag verdeeld kan worden:

"(...) uiteindelijk zitten wij met de VVT in het laatste deel van de keten en worden wij het eerst geconfronteerd met de vergrijzing en ontgroening. Het zit ook in hoe wij onze medewerkers opleiden. Zij zijn nu niet goed geëquipeerd om dat gesprek te voeren. Dat wordt natuurlijk makkelijker als je als wijkverpleegkundigen kunt zeggen: heeft u gisteravond dit of dat nieuws niet gehoord, het kan écht niet anders."

Samenvattend de interviews met bestuurders:

- Drie van de vijf respondenten heeft niet in beeld wat hun benodigde capaciteit voor de toekomst is. Al verwachten alle bestuurders dat de arbeidsmarkt voor de toekomst almaar krappere wordt vanwege toenemende zorgvraag en afnemende beschikbaarheid van zorgmedewerkers.
- Ingezet door overheid (RAAT) zijn alle respondenten gestart met samenwerkingsafspraken in de regio. Al geven alle respondenten ook aan dat samenwerkingsafspraken geschonden worden en dat daardoor toch concurrentie op basis van arbeidsvoorwaarden en salaris wordt gevoeld.
- Alle organisaties proberen met behulp van media of mond-tot-mond reclame medewerkers te werven. Alle respondenten hebben laten zien dat reputatie en werksfeer de instroom van medewerkers kan bepalen.
- Alle respondenten geven aan de ambitie te hebben om professionals te faciliteren in hun werk. Faciliteren in opleiding en ontwikkeling wordt door alle respondenten gedaan. Met name door respondenten die thuiszorg aanbieden, wordt de druk op roosters gevoeld vanwege de vraag in piektijden. Hierdoor worden teams belemmerd om medewerkers een groter dienstverband aan te kunnen bieden. Alle respondenten bieden zorgmedewerkers de mogelijkheid om invloed te hebben op beleid en organisatieontwikkeling.

Analyse van de interviews met verpleegkundigen

Vier verpleegkundigen die werken in de VVT zijn geïnterviewd en bevraagd naar hun motivatie om te gaan werken in deze sector en voor werkgever. Daarnaast is in de interviews door onderzoeker gezocht naar omstandigheden die van invloed zijn geweest op hun keus. De vraag die in de interviews centraal heeft gestaan luidt:

Waarop baseren medewerkers in de zorg hun keus voor een werkgever in de VVT?

Op de vraag hoe het **algemene beeld** is van de VVT-sector, komt bij de antwoorden van alle respondenten overeen dat studenten van een zorgopleiding niet vaak kiezen voor de sector. Als mogelijke oorzaken geven alle respondenten aan dat tijdens de opleiding weinig aandacht is gegeven aan deze sector. Daarnaast wordt tijdens stages in de ouderenzorg de student veelal ingezet op ADL-activiteiten zoals wassen en aankleden en is de begeleiding minimaal, aldus drie respondenten. Dit geeft voor de respondenten geen realistisch beeld van het werken in de VVT. Als laatste punt over het beeld wat anderen hadden over de sector geven de respondenten aan dat collega studenten dachten dat in de VVT geen uitdaging zou zijn voor verpleegkundigen.

Alle verpleegkundigen geven aan al vanaf hun opleiding affiniteit te hebben met de sector. De achterliggende uitleg voor affiniteit blijkt vanuit de analyse van de interviews divers te zijn. Voor de één is dat omdat ouderen lange levenservaring hebben en respondent daarvan kan leren. Drie van de vier respondenten geven aan dat die affiniteit zit in de complexiteit van de zorg aan cliënten thuis, wat zich voor de verpleegkundigen uit in de zoektocht naar de juiste verpleegkundige behandeling thuis wanneer sprake is bij co morbiditeit. Vooral tijdens hun stages hebben respondenten kennis gemaakt met deze uitdagingen.

Respondent 2 merkt op dat in de VVT (respondent werkt in thuiszorg) niet alleen maar ouderenzorg van haar of haar team ontvangen. Ook jongeren worden in de thuiszorg door haar team verpleegd. Respondent geeft hiermee aan dat het beeld wordt geschilderd dat de VVT altijd ouderenzorg is en dat dat voor studenten niet aantrekkelijk klinkt. In de praktijk, aldus respondent wordt echter ook regelmatig zorg verleend aan jongere cliënten.

Respondent 4 geeft aan bewust de overstap te maken vanuit het ziekenhuis naar de thuiszorg. Ze geeft aan affiniteit met ouderen te hebben. Ook in het ziekenhuis verpleegde ze oudere cliënten echter kwam respondent daar tijd te kort:

“Je krijgt op een gegeven moment zoveel patiënten die je moet verplegen, ik had er op een dag gewoon wel eens 7 en dan ben je gewoon alleen maar bezig met het hoognodige wat je moest doen. Je was eigenlijk niet meer aan het kijken hoe de patiënt zich voelt. Je was echt alleen maar klusjes aan het doen die hoognodig moesten omdat je niet meer tijd had.”

Twee respondenten geven aan dat de **begeleiding tijdens de stages** van de opleiding ook van belang is geweest in de keus voor de sector. Na goede ervaringen tijdens de stage, hebben zij de keus voor de sector definitief gemaakt. Wel zijn beide onlangs gewisseld van werkgever.

Respondent 3 is onlangs van werkgever gewisseld en lager ingeschaald. De keus heeft respondent gemaakt op basis van ervaring en **positieve verhalen van een bekende** en sfeer te proeven tijdens meelopen. Op één na hebben alle respondenten hun keus voor werkgever gemaakt aan de hand van positieve verhalen van anderen. Voor respondent 3 en 4 was dat een bekende die enthousiast vertelde over de werkgever.

Respondent 1 geeft aan online te zoeken naar recensies en zo de ervaringen van anderen te kunnen lezen. Daarnaast kwam zij een filmpje tegen van een aankomend collega die haar werk en collega's presenteerde in het filmpje. Op basis van die resultaten heeft zij haar keus gemaakt voor betreffende werkgever.

Respondent 1 over verhalen van anderen:

"Als de recensies niet goed zijn van een bedrijf, dan houdt me dat tegen om ergens te gaan werken. (...) Ik Google ook echt wel. Ik ben altijd wel op zoek of mensen wel tevreden zijn. Dat zie je dan wel op. Indeed bijvoorbeeld of mensen zeggen dat ze het een leuke werkgever vinden of op YouTube."

Alle respondenten geven aan dat zij **gefaciliteerd** willen worden in hun werk voor wat betreft rooster. Voor respondent 3 is het rooster een vertrekreden en een instroomreden geweest.

Doorslaggevend voor respondent 3 om voor werkgever te kiezen zijn voor wat betreft het rooster de volgende redenen van belang geweest: het rooster is bij nieuwe werkgever voor een jaar bekend en respondent heeft achturige werkdagen en geen bereikbaarheidsdienst meer.

Respondent 3 over een van de redenen van vertrek bij een werkgever in de thuiszorg:

"Wij moesten als je tot 9 uur werkte, tot 11 uur nog bereikbaarheidsdienst hebben maar dan kreeg je maar iets van een paar minuten per uur betaald maar je kon geen kant op want je moest steeds bij de telefoon zitten en was je niet vrij. En toch krijg je niet betaald."

Respondent 2 signaleert dat het rooster vooral een reden van vertrek maar ook van komst voor collega's is.

"De ergernis is dat we roosters hebben die 28 dagen van te voren bekend zijn. Dan is kinderopvang niet te boeken, vrije dagen niet te plannen, een kappersafspraak niet te maken. Het zou al helpen als roosters voor een half jaar klaar zijn. Dat trekt medewerkers. Er zijn heel veel moeders die wel willen werken, maar doen het niet omdat het niet te plannen is."

Respondent 2 geeft bovendien aan dat te weinig collega's beschikbaar zijn om te kunnen komen tot een gezond rooster en dat daardoor geen nieuwe cliënten worden aangenomen. Het zou helpen als niet alle cliënten tijdens piektijden geholpen worden en dat het rooster van medewerkers door staf wordt gemaakt, geven twee respondenten aan. Respondent doet de volgende suggestie:

"Ik wil weten wanneer ik mijn cliëntzorg kan inplannen, dus wanneer ik medewerkers beschikbaar heb. Cliënten gaan dan wel meebuigen, ze zullen wel moeten. Daarom moet overheid, organisatie, huisartsen, gemeenten en wij als wijkverpleegkundigen uitleggen dat zorg niet altijd beschikbaar is. Iedereen wil zorg in de ochtend, waarom niet in de middag. De keus is er niet meer. Voor mij is het nodig om ondersteund te worden door de andere organisaties in het gesprek. Je hebt een bepaalde generatie van ouderen van ongeveer 70, die lijken zich wel voor te breiden. De huidige ouderen die vinden echt dat zorg altijd beschikbaar moet zijn."

Alle respondenten willen gefaciliteerd worden in ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie. Zij geven allemaal aan zelf de ontwikkelmogelijkheden te willen zoeken, echter wel serieus genomen willen worden wanneer zij bijvoorbeeld een opleidingsverzoek hebben. Alle respondenten hebben bij hun werkgever de mogelijkheid tot opleiding en ontwikkeling. Respondent 2 geeft daarin aan het prettig te vinden om voor een grotere organisatie te werken omdat zij graag na een aantal jaar in dezelfde organisatie verder wil ontwikkelen in een ander team.

Ook noemen twee respondenten dat ze het plezierig vinden zelf staf in te kunnen schakelen wanneer dat nodig is voor hun werk.

“Voorheen zaten we in de ouderwetse lijn van leiding. Nu beslissen we zelf. Onze ondersteuningsmensen kunnen we zelf benaderen, zonder akkoord van leiding waardoor ik beter ondersteund word in mijn werk.”

Tot slot zijn wat betreft salaris de antwoorden overeenkomstig en vinden alle respondenten **salaris** belangrijk. Drie respondenten geven aan in elk geval niet minder te willen verdienen dan in hun vorige werk. Dat is voor hen alle drie gelukt.

Respondent 4 over salaris:

“Ik vind salaris belangrijk. Bij mijn indiensttreding werden de aanlooperperiodieken overgeslagen, dat vond ik erg prettig.”

Respondent 2 geeft als voorbeeld dat haar kinderen niet in de zorg willen gaan werken omdat zij vinden dat het te weinig verdient. Al is voor respondent en collega's niet zozeer het salaris, alswel de salarisschaal belangrijk. Collega's zijn bij respondent vertrokken omdat ze elders in een hogere schaal werden geplaatst:

“Vorig jaar zomer zijn collega's van mij met ontslag gegaan omdat een andere organisatie een hogere salarisschaal bood. HR zei toen dat mensen niet weg zouden gaan om het geld, maar het gebeurde wel. Het is niet alleen het geld trouwens, maar ook de waarderingsschaal. Niet het geld maar wel de salarisschaal voelt als waardering.”

Samenvattend vanuit de interviews met zorgmedewerkers:

- Geven respondenten aan dat het beeld van de VVT van studenten anders is dan de werkelijkheid en dat dit verband houdt met instroom van nieuwe medewerkers. Zij motiveren dit doordat studenten vanwege het andere beeld van de VVT eerder voor een andere sector kiezen.
- Begeleiding tijdens stage is voor respondenten belangrijk geweest in hun overweging om voor de sector te kiezen. De keus voor werkgever hebben respondenten gemaakt op basis van verhalen van anderen zowel online als offline.
- Rooster is voor respondenten die werken in een wisselend patroon van belang. Voor hen is een rooster dat lang van te voren bekend is of juist niet een instroom of vertrekreden. Bovendien zouden een aantal respondenten het prettig vinden als zij gefaciliteerd worden in een basisrooster.
- Opleiding en ontwikkelmogelijkheden ervaren alle respondenten bij hun werkgever
- Alle respondenten geven aan dat salaris voor hen belangrijk is, waarbij twee van de respondenten aangeeft met name de salarisschaal een blijk van waardering te vinden en een reden van instroom of juist vertrek kan zijn.

Analyse van de interviews met experts

Tot slot zijn twee experts op het gebied van HR en recruitment bevraagd op basis van hun ervaring. In de interviews zijn twee onderwerpen aan bod gekomen, te weten de interne organisatie en de regionale positionering. In de interviews met bestuurders van organisaties in de VVT is duidelijk naar voren gekomen dat HR de strategische personeelsplanning niet op orde krijgt. Daarom is nader onderzocht hoe dit vanuit perspectief vanuit experts op het gebied van HR zit.

Gebruik je interne organisatie

Beide respondenten geven aan dat voordat je gaat werven je moet weten hoeveel mensen je nodig hebt. Vanuit de analyse van deze interviews wordt het belang van het kennen van de benodigde

capaciteit duidelijk. Niet alleen om te weten hoeveel mensen je werft, maar ook om te kunnen ontdekken waar sprake is van uitstroom. Als bekend is hoeveel mensen je nodig hebt, kan de wervingsstrategie daarop worden aangepast.

Beide respondenten geven aan dat de interne organisatie op orde moet zijn. Bij een interne organisatie die niet op orde is, is het risico op negatieve berichtgeving van medewerkers of cliënten naar buiten toe groot en nieuwe medewerkers die starten worden geconfronteerd worden met een negatieve omgeving waardoor de kans op vertrek groot is.

Andersom geven beide respondenten aan dat een interne organisatie die op orde is kan helpen bij de instroom van nieuwe medewerkers omdat bestaande en ex-medewerkers dan eerder positieve berichten verspreiden over de werkgever. Dit komt geheel overeen met de getrokken conclusies uit het literatuuronderzoek.

Respondent 1:

“Recruitment wordt vaak onderschat met dat je een vacature uitzet en dat mensen wel komen. Dat is het al lang niet meer. Je moet heel goed kijken naar je organisatorische inrichting van processen en beleid. (...) Je kijkt eerst op welke plekken de tekorten het grootst zijn en tegelijkertijd waar de uitstroom het hoogst is. Uitstroom heeft wel degelijk te maken met instroom. Want je kan wel mensen werven, maar als ze tegelijk uitstromen, moet je eerst dat probleem oplossen voordat je met werving gaat starten. (...) Je moet heel nauw kijken in je organisatie naar je bestaande proces (...).”

Doelgroep

Beide respondenten geven aan dat je je doelgroep moet kennen en weten waar je hen kan vinden. Uit analyse van beide interviews komt dat deze informatie gevonden kan worden bij medewerkers zelf. Zowel management als recruiter moeten weten wat medewerkers drijft om voor een werkgever te werken geeft respondent 2 aan. Waarbij respondent 1 aanvult met het belang van het ontdekken van regionale verschillen waarmee strategie kan worden aangepast op de regio.

Respondent 2:

“Wil je als werkgever in een krappe arbeidsmarkt voldoende medewerkers hebben, dan moeten zowel recruiter als management uit de ivoren toren komen en in gesprek met medewerkers om erachter te komen wat hen drijft om voor werkgever te werken. Dat is input voor de wervingsstrategie en tegelijkertijd komen verbeterpunten voor de interne organisatie aan het licht”.

Concluderend stellen experts het belang van de interne organisatie in relatie tot instroom van nieuwe medewerkers. Daarnaast wordt door experts gesteld dat voordat je bezig gaat met de instroom van nieuwe medewerkers je moet weten waar je naar op zoek bent, wat kenmerken zijn van de te zoeken doelgroep en waar de doelgroep zich bevindt.

Conclusies en aanbevelingen



6 Conclusies en aanbevelingen

Het doel van het onderzoek is om inzicht te bieden in hoe een VVT-organisatie zich op de arbeidsmarkt strategisch kan positioneren zodat de instroom van medewerkers kan toenemen. In dit hoofdstuk wordt met behulp van beantwoording van de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag in de tweede paragraaf uitgewerkt hoe men zich strategisch kan positioneren. In de derde paragraaf worden aanbevelingen voor organisaties in de VVT gepresenteerd waarmee deze thesis wordt afgesloten.

Beantwoording deelvragen

1. Wat is het huidige beeld en de toekomstverwachting van de arbeidsmarkt in de zorg?

Op de arbeidsmarkt voor de VVT is momenteel een discrepantie tussen vraag en aanbod. Er is meer werk te doen dan dat er medewerkers beschikbaar zijn. Op de arbeidsmarkt nemen de vacatures toe vanwege een toenemende zorgvraag in de VVT. De beschikbare medewerkers nemen op lange termijn af vanwege vergrijzing en een krappere arbeidsmarkt. Momenteel is sprake van een personeelsvoorzieningsprobleem. De toekomstverwachting is dat deze problemen gaan toenemen.

Met name zijn, en blijven, de functies verzorgende en verpleegkundige schaars.

Zowel overheid als werkgevers en werknemers proberen deze arbeidsmarkt te beïnvloeden. In de inleiding in hoofdstuk één, en in de PESTEL analyse in hoofdstuk twee is gezien dat de overheid de markt probeert te beïnvloeden met behulp van verschillende actieplannen. Met behulp van deze actieplannen wordt getracht enerzijds het imago van de VVT te verbeteren, anderzijds worden organisaties in de VVT door de overheid gestimuleerd en gefaciliteerd om in de regio samenwerking met elkaar op te zoeken om de arbeidsmarkt te kunnen beïnvloeden.

Voor werkgevers in de VVT lijken de financiële mogelijkheden toe te nemen. Zowel omzet als rendement nemen toe. Echter, bij werkgevers lijkt weinig grip te zijn op de veranderende arbeidsmarkt. Enerzijds komt dit doordat de HR organisaties geen zicht krijgen op de strategische personeelsplanning en anderzijds door het wisselende beleid van overheid. Werkgevers proberen de arbeidsmarkt wel te beïnvloeden door bijvoorbeeld te investeren in zij-instromers en extra medewerkers aan te nemen.

Werkgevers zoeken samenwerking met andere organisaties in de VVT en opleidingsinstituten op om te proberen gezamenlijk de arbeidsmarkt voor zorg te beïnvloeden. Wat in het empirisch onderzoek naar voren komt is dat werkgevers gemaakte afspraken in de regio niet altijd nakomen. Dit belemmert de samenwerking op de arbeidsmarkt.

Vanuit de werknemerskant wordt de arbeidsmarkt beïnvloed vanwege de toename van zij-instromers. Meer medewerkers kiezen voor de zorgsector door met een betaalde opleiding in dienst te treden van de zorgsector. Mensen uit andere sectoren kiezen meer voor de zorg en gaan via zij-instroom bij werkgevers in de VVT aan de slag. Op deze manier passen medewerkers zich aan, aan de veranderende zorgvraag in de VVT.

Onduidelijk is wat de concrete rol kan worden van technologie bij de veranderende arbeidsmarkt.

2. Wat is de positie van de arbeidsmarkt voor VVT t.o.v. andere sectoren in de zorg?

Vanuit de contextanalyse is duidelijk geworden dat de functies verzorgende IG en verpleegkundige schaars zijn. Werkgevers in de zorg zijn massaal op zoek naar medewerkers met deze kwalificaties. Ook organisaties in de VVT zijn op zoek naar deze functies en daardoor zijn deze vacatures moeilijk opvulbaar. De eerste stap uit de Blue Ocean Strategy heeft duidelijk gemaakt dat organisaties in de VVT zich weinig van elkaar onderscheiden op de arbeidsmarkt. Kansen liggen er wél om onderscheidend op te treden. De literatuurstudie heeft verschillende inzichten gegeven waarin een werkgever zich kan onderscheiden op de arbeidsmarkt.

Tevens is duidelijk geworden dat het imago van de VVT bij studenten van zorgopleidingen niet overeenkomt met de werkelijkheid. Dit heeft met name tot effect dat studenten niet snel kiezen voor de VVT als werkgever.

In het empirisch onderzoek is daarnaast naar voren gekomen dat organisaties in de VVT last hebben van concurrentie op arbeidsvoorwaarden, van andere organisaties. Terwijl lonen zijn vastgesteld in de Cao's worden bonussen door werkgevers uitgedeeld. In de regionale samenwerkingsafspraken (gestimuleerd door overheid) worden afspraken gemaakt maar vanwege hoge mate van concurrentie niet nagekomen. Tevens komt in het empirisch onderzoek naar boven dat de organisaties die zich richten op het creëren van werksfeer en professionele ontwikkeling juist een gunstige positie hebben op de arbeidsmarkt.

Vanuit dit onderzoek is geen algemene conclusie te trekken voor alle organisaties in de VVT. Over het algemeen lijkt de concurrentiepositie van de VVT niet optimaal te zijn waardoor (potentiële) medewerkers niet snel kiezen voor de VVT als werkgever of stagebedrijf.

3. In hoeverre kan het imago van een organisatie bijdragen aan de instroom van nieuwe medewerkers?

Uit dit onderzoek blijkt dat het imago kan bijdragen aan de instroom van nieuwe medewerkers, mits de werkelijkheid ook als positief wordt ervaren. Alleen dan kan branding van het imago een versterkende en bevestigende werking hebben.

In het empirisch onderzoek is duidelijk geworden dat de respondenten de VVT verkiezen boven andere sectoren vanwege het langdurige contact met cliënten, de zelfstandigheid in de functie en op basis van positieve verhalen van anderen. Het imago van de VVT-sector blijkt toch niet altijd positief te zijn wat een negatieve invloed heeft op de instroom van medewerkers. Dit wordt in stand gehouden door de realiteit; salarissen worden als te laag ervaren en het verzuim in de VVT stijgt, waardoor werkdruk toeneemt. Vanuit literatuuronderzoek blijkt dat instroom van nieuwe medewerkers wordt gerealiseerd in een fijne organisatie, waar mensen graag werken. Er is een aantal aspecten die voor medewerkers doorslaggevend, zo niet randvoorwaardelijk zijn. Het salaris is daar één van, zo niet de belangrijkste. Werkgevers doen hun best om hun organisatie in de picture te krijgen om zo instroom te realiseren. Werknemers daarentegen vinden werkgevers veelal door verhalen van bekenden of online media.

Aandacht voor de sociale omgeving en realisatie van specifieke kenmerken voor zorgmedewerkers kunnen zorgen voor een aanzuigende werking op nieuwe medewerkers. Vanuit onderzoek blijken hierin acht kenmerken van belang te zijn: werken met vakbekwame collega's, goede relaties met artsen, autonomie, support van de direct leidinggevende, zeggenschap over de beroepsuitoefening, opleidingsmogelijkheden, voldoende medewerkers, cliëntgerichte cultuur.

Wanneer die aspecten zijn georganiseerd kunnen zorgmedewerkers hun werk goed uitvoeren en zullen zij enthousiast zijn, bleek uit meerdere onderzoeken. Tevens kwam in het empirisch onderzoek naar voren dat medewerkers gericht op een aantal van deze kenmerken hun nieuwe baan selecteren.

Het effect van deze drivers op de instroom van nieuwe medewerkers kan nog eens versterkt worden door een juiste branding van de organisatie. Een werkgever kan stimuleren dat tevreden medewerkers hun tevredenheid uitdragen, bijvoorbeeld met behulp van (sociale) media of mond-tot-mondreclame in de regio. Tot slot hebben een aantal organisaties die in dit onderzoek zijn betrokken geen vacatures. Zij richtten zich specifiek op een regionale benadering van de arbeidsmarkt. Door in te zetten op het sociale netwerk van cliënten en medewerkers en het verspreiden van eerlijke verhalen weten zij instroom van nieuwe medewerkers te realiseren en nagenoeg geen vacatures te hebben.

4. Wat is de rol van werkgevers in de VVT ten aanzien van de veranderende arbeidsmarkt?

Er zijn meerdere factoren die een werkgever kan beïnvloeden. Allereerst is dat de invloed van HR en de toegevoegde waarde van strategische personeelsplanning. Ten tweede zou de werkgever moeten achterhalen wat medewerkers werkplezier geeft en te zorgen voor een goede plek om te werken waar met plezier wordt gewerkt. Dit draagt bij aan het imago van de werkgever. Dit positieve imago kan vervolgens door de werkgever zelf in de branding naar buiten worden gebracht.

De krapte op de arbeidsmarkt voor zorg in de toekomst wordt groter. Een aantal werkgevers die betrokken zijn in dit onderzoek geeft aan de krapte voor de toekomst niet beeld te hebben. Deze strategische personeelsplanning vormt de basis voor de werving van nieuwe medewerkers. De rol van de werkgever is om de capaciteitsplanning op orde te hebben zodat een strategische planning gemaakt kan worden met betrekking tot instroom van nieuwe medewerkers. Hierin kan gekozen worden voor een strategische benadering van de arbeidsmarkt. In deze strategische aanpak begint het met goed in kaart brengen waar tekorten zijn en voor welke functies. Vervolgens moet achterhaald worden welke eigenschappen de te werven medewerkers (doelgroep) hebben. Doordat de werkgever hiermee de werknemer door en door kent kan gerichter gezocht worden op de arbeidsmarkt. Ook kan samenwerking met opleidingsinstanties opgezocht worden om de personeelsvoorzieningsproblemen aan te pakken wanneer de gevonden mensen niet over de juiste opleidingskwalificaties beschikken.

De beantwoording van de voorgaande deelvraag heeft al geleid tot een opdracht voor werkgevers, om te zorgen voor een positief imago zodat deze ingezet kan worden in de branding. Branding van een positief imago kan leiden tot instroom van nieuwe medewerkers.

Om de personeelsvoorzieningsproblemen tegemoet te treden kan de werkgever ook op zoek gaan naar medewerkers uit andere sectoren en hen opleiden tot het gewenste niveau of met de juiste competenties. Dit onderzoek heeft laten zien dat verschillende werkgevers dit doen door in te zetten op zij-instromers wat leidt tot meer nieuwe medewerkers die in dienst komen, gefaciliteerd met een betaalde baan.

Tot zover de conclusies in de beantwoording van de deelvragen. In de volgende paragraaf wordt een beantwoording gegeven van de hoofdvraag.

Beantwoording hoofdvraag

Welke middelen kan een VVT-organisatie inzetten om diens strategische positie te optimaliseren zodat instroom van personeel zo groot mogelijk wordt?

De beantwoording van de hoofdvraag wordt gevisualiseerd in onderstaand figuur, waarna het schema zal worden toegelicht.



Figuur 11 Beantwoording hoofdvraag

De arbeidsmarkt voor organisaties in de VVT is krap en voor de toekomst wordt vanwege een toenemende zorgvraag en een afnemende capaciteit van arbeidskrachten meer krapte verwacht. De sector zal dus meer moeten doen met minder mensen. Tegelijkertijd is een revolutie te verwachten op het gebied van automatisering, informatietechnologie en robotisering waarvan nog niet bekend is wat de gevolgen zijn voor de handen aan het bed.

Werkgevers kunnen de instroom van medewerkers op deze krappe arbeidsmarkt beïnvloeden door de volgende middelen in te zetten en daarmee hun strategische positie op de arbeidsmarkt te versterken:

1. In kaart brengen van de krapte voor de (nabije) toekomst. Deze capaciteitsplanning vormt de basis voor de strategische personeelsplanning. Dit vormt de basis die gebruikt kan worden in het wervingsplan voor nieuwe medewerkers omdat dan inzichtelijk is hoeveel mensen nodig zijn voor de toekomst.
2. Realiseren van onderscheidend vermogen ten opzichte van andere werkgevers met behulp van de Blue Ocean Strategy. De theorie van de Blue Ocean Strategy (Chan Kim & Mauborgne, 2015) blijkt hier een mooi hulpmiddel voor te zijn.
3. Inventariseren wat voor medewerkers van de organisatie belangrijke arbeidsvoorwaarden zijn. Wanneer deze voorwaarden worden gerealiseerd, kan dat invloed hebben op het imago van de werkgever.
4. Het positieve imago inzetten in de arbeidsmarkt communicatie. Dat positieve imago kan gebruikt worden (branding) als middel in de zoektocht naar nieuwe medewerkers.

Vanuit zowel literatuur als empirisch onderzoek is duidelijk geworden dat het imago van een organisatie maar ook van de sector samenhangt met de instroom van nieuwe medewerkers. Wanneer imago goed is, kan die ingezet worden als instrument om nieuwe medewerkers te werven. Met name regionaal ingezet heeft dit het meeste effect op de instroom van nieuwe medewerkers. Positieve medewerkers zijn eerder geneigd om hun enthousiasme te delen met anderen. In beide onderzoeken is gezien dat dit effect heeft op de instroom van nieuwe medewerkers. Medewerkers baseren hun keus om ergens te gaan werken veelal op verhalen van anderen. De verhalen kunnen zowel mond-tot-mond of online gevonden worden. Wat een organisatie dus kan doen is medewerkers inzetten als trotse ambassadeurs van de organisatie.

Op de arbeidsmarkt voor de VVT worden zij-instromers gevonden die zonder opleiding bij een organisatie kunnen starten en gefaciliteerd worden in opleiding en salaris. De instroom van zij-instromers zorgen voor de opvulling van vacatures.

Tot slot komen uit dit onderzoek vijf aanbevelingen voor werkgevers in de VVT naar voren.

Aanbevelingen aan organisaties in de VVT

In dit onderzoek is met behulp van de Blue Ocean Strategy de strategische positie van de VVT sector op de arbeidsmarkt voor zorg bepaald. Hier komt het beeld uit dat de VVT zich weinig onderscheidend gedraagt ten opzichte van andere werkgevers in de zorg.

Vanuit dit onderzoek is niet te concluderen hoe individuele organisaties in de VVT zich positioneren ten opzichte van anderen. Elke organisatie is anders. Daarom verdient het een aanbeveling om de toepassing van de BOS voor de eigen organisatie uit te voeren. Daarmee kan in kaart gebracht worden hoe de positie op de arbeidsmarkt ten opzichte van andere werkgevers is. Vervolgens kan een strategie worden ontwikkeld waarin werkgever zich kan en wil onderscheiden op de arbeidsmarkt. Er kan gezocht worden naar een blauwe oceaan. Wellicht dat onderstaande aanbevelingen daarvoor ter inspiratie gebruikt kunnen worden.

Een tweede aanbeveling is om de strategische personeelsplanning op orde te krijgen. Dit kan bijdragen aan een beter inzicht op de langere en kortere termijn op in- door- en uitstroom van medewerkers. Hierin kunnen HR adviseurs een leidende rol pakken en samen met het management zorgdragen voor de invulling van de strategische planning. Op basis van deze strategische planning is goed zicht op de benodigde capaciteit voor de toekomst, waarmee heel gericht geworven kan worden op de krappe arbeidsmarkt.

De derde aanbeveling gaat over de beloning voor zorgmedewerkers. Deze wordt door henzelf als te laag ervaren en uit dit onderzoek is gebleken dat het gemiddelde salaris beneden modaal is. De financiële middelen lijken er bij zorgorganisaties te zijn. Voor de volgende CAO onderhandelingen zou werkgeversorganisatie ActiZ kunnen beoordelen of de bruto salarissen van zorgmedewerkers marktconform zijn om zo nodig de salarissen wederom omhoog bij te stellen.

Organisaties kunnen de beloningen verbeteren door vanuit een veel breder perspectief te gaan kijken. Begin bij een inventarisatie (zoals ook uit het literatuuronderzoek naar voren komt) wat medewerkers zelf belangrijk zouden vinden in de beloning en kijk verder dan alleen salaris. Voor medewerkers in de thuiszorg zou gedacht kunnen worden aan een (elektrische) fiets van de zaak, een winter- en zomerbeurt voor de auto. Uit dit onderzoek komt naar voren dat het grootste deel van de werkenden

in de VVT vrouwen zijn. De sector zou koploper kunnen worden als dé sector waar moederschap en carrière samen kunnen gaan. Maar ook persoonlijke ontplooiing met werken in flexibele werktijden en het bieden van flexibele arbeidsvoorwaarden bijvoorbeeld. Ook hier ligt een centrale rol bij HR adviseurs om hier het voortouw in te nemen en zorg dat deze begint bij het inventariseren van de behoefte van medewerkers.

Omdat uit onderzoek veelal is gebleken wat de waarde is van reviews van tevreden (ex)medewerkers, zouden organisaties aan de slag moeten met het ophalen en verspreiden van positieve verhalen. Dat is dan ook de vierde aanbeveling. Allereerst ligt een rol bij de leidinggevendenden van zorgteams om voorwaarden te scheppen dat medewerkers het daadwerkelijk naar hun zin hebben. Is de werksfeer negatief, dan kan HR nog zo hard werken aan recruitment van nieuwe medewerkers maar dan zorgt de negativiteit juist weer voor uitstroom.

Strategische arbeidsmarktcommunicatie kan versterkt worden door trotse verhalen over werk en organisatie op te halen en te verspreiden. Deze content kunnen zowel medewerkers als organisatie vervolgens verspreiden. Trotse verhalen hoeven niet uit alledaags werk gehaald te worden. Medewerkers kunnen ook op reis gaan naar plekken waar ze kunnen leren van buitenlandse rolmodellen in combinatie met een leerzaam programma. Hier kunnen betreffende medewerkers inhoudelijke content van maken en bijvoorbeeld delen in vaktijdschriften die weer gelezen worden door andere professionals.

En tot slot is instroom van nieuwe medewerkers van belang maar is het scenario voor de toekomst dat de tekorten op de arbeidsmarkt in alle regio's van het land toenemen. Daarom is het raadzaam om te onderzoeken hoe je meer kan doen met minder mensen. Daar zou per regio een programma voor opgezet kunnen worden waar technologie een prominente plek krijgt.

Beperkingen en vervolgonderzoek

In verband met de toenemende zorgvraag en afnemende capaciteit op de arbeidsmarkt voor zorg, zou het in de huidige tijd mogelijk moeten zijn om veel meer arbeidsbesparende technologie in te zetten. In dit onderzoek is vanwege een beperkte tijdspanne geen ruimte geweest om hier onderzoek naar te doen. Interessant zou zijn om als organisaties specifiek in de VVT hier vervolgonderzoek te doen naar welke mogelijkheden er zijn. Te denken valt aan de toepassing van blockchain, virtual reality en augmented reality in de zorg. Maar met name voor vervolgonderzoek naar innovatieve hulpmiddelen die handen aan het bed vervangen.

Vanuit overheid wordt veel geld besteed aan de verbeterplannen voor de sector. Het zou onderzoek waard zijn hoeveel medewerkers echt op basis van deze plannen komen werken in de VVT en of het de investering waard is.

In de onderzoeken is duidelijk geworden dat regionale samenwerking moeilijk op gang komt. Gesprekken tussen organisaties worden gevoerd en afspraken worden gemaakt. Afspraken worden niet altijd nagekomen. In dit onderzoek is daar omwille van de tijd geen verdere aandacht aan besteed. Het zou interessant zijn om te onderzoeken wat gedaan moet worden om die regionale samenwerking beter op gang te krijgen en wat dat zou opleveren.

Literatuur



Literatuur

ABN AMRO. (2017). *Werving en selectie 3.0 en de invloed van digitalisering*. ABN AMRO.

Actiz. (2019, 01 31). Opgehaald van Actiz: <https://www.actiz.nl/web/ouderenzorg/werkgeverschap/onderwerp/pag/opleidingen/open/verpleegkundige-niveau-5-of-6.-hoe-zit-het-nu>

Actiz. (2019, 01 20). Actiz. Opgehaald van actiz.nl: <https://www.actiz.nl/web/ouderenzorg/werkgeverschap/onderwerp/pag/arbeidsmarkt/open/arbeidsmarktagenda-en-actieprogrammas-hoe-zit-het>

Aiken, L., Cimiotti, J., Sloane, D., Smith, H., Flynn, L., & Neff, D. (2011). *The Effects of Nurse Staffing and Nurse Education on Patient Deaths in Hospitals With Different Nurse Work Environments*. *Med Care*.

Ammelrooy, P. v. (2017, 02 11). Zorgverleners over de grens: riant salaris, lagere werkdruk en prima arbeidsvoorwaarden. *de Volkskrant*.

Ayming. (2016). *Work content, workplace relationships and recognition : The three pillars of commitment in Europe according to the Ayming-TNS Sofres survey conducted in 7 countries*. EUR: Ayming.

Berenschot. (2017). *Aan het werk voor een betere arbeidsmarkt in de zorg!* Berenschot.

Berenschot. (2018). *HR-Trends 2018-2019*. Den Haag: Perfroma Uitgeverij, Hans Delissen.

Blauwe Oceaan. (2019, 03 21). *Blauwe Oceaan*. Opgehaald van <https://blauweoceaan.nl/wp-content/uploads/2018/03/6principes.pdf>

Boselie. (2010). Strategic Human Resource Management: a Balanced Approach. In B. P, *Strategic Human Resource Management: a Balanced Approach* (pp. 1-317). Berkshire: Hill Higher Education.

CBS. (2019, 01 12). *Centraal Bureau voor Statistiek*. Opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures>

CBS. (2019, 02 09). *Centraal Bureau voor Statistiek*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/08/weer-meer-vast-werk-maar-flexwerk-groeit-harder>

Centraal Bureau voor Statistiek. (2019, 03 08). *CBS*. Opgehaald van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82789NED/table?ts=1552045709342>

Centraal Planbureau. (2018). *Centraal Economisch Plan 2018*. Centraal Planbureau.

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). De Blauwe oceaan. In W. Chan Kim, & R. Mauborgne, *De Blauwe oceaan*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Cheung, K., & Ching, S. (2014). Job satisfaction among nursing personnel in hong kong: A

- questionnaire survey. *Journal of Nursing Management*, 664-675.
- Compagnon. (2018). *Arbeidsmarkt zorg in cijfers*. Intelligence Group.
- Cromheecke. (2015). Zo moet het: hoe zich differentiëren in rekrutering. *HR Square*, 34-36.
- Cromheecke, S. (2016). Employer branding: testen van enkele sleutelassumpties. *Peoplesphere*, 56-59.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 197-205.
- David G. Collings, K. M. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Doorewaard, P. V. (2016). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Effectory. (2016). *5 tips om talent aan te trekken*. Effectory.
- Euwals, R., de Graaf Zijl, M., & den Ouden, A. (2014). *Arbeidsaanbod tot 2060*. CPB.
- EY. (2019). *Barometer Nederlandse Gezondheidszorg 2018*. EY.
- Floris, R. (2017, 07 28). In de strijd om gespecialiseerd verpleegkundigen zetten steeds meer ziekenhuizen bonussen in. *Leidsch Dagblad*.
- fluent Healthcare. (2017). *Ontwikkelingen Langdurige Zorg*. Amsterdam: Fluent.
- Geest, M. v. (2019, 03 06). Het verloop in de zorg is gigantisch. Hoe houd je verpleegkundigen binnenboord? *De Volkskrant*.
- Haesli, A. &. (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *The international journal of human resource management* 16, 1955-1975.
- Hamaker, H. (1976). *Arbeidsmarkt en personeelsvoorziening*. Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom.
- Harari, Y. N. (2017). Homo Deus. In Y. N. Harari, *Homo Deus* (p. 48). Thomas Rap.
- <https://werk-merk.nl/podcast/8succesvolle-referral-recruitment-mensen-helpen-hun-netwerk-te-bewerken/> (Regisseur). (2018). *Succesvolle referral recruitment: mensen helpen hun netwerk te bewerken* [Film].
- Huiskamp, R., van Dalen, E. J., Grundemann, R., & Jongkind, R. (2015). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 211-225.
- HVOQuerido. (2019, 01 11). Opgehaald van <https://hvoquerido.nl/geschiedenis-1920-1930/>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). Exploring strategy. In

- Exploring Strategy* (pp. 34-35). Edingburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Koefoed, P. (1972). *Een schets van een onderzoeksmoedel van de arbeidsmarkt*. Den Haag: Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek.
- Lieshout van, H. (2007). *Different hands. Markets for intermediate skills in Germany, the U.s. and the Nehterlands*. Groningen: Hanzehogeschool Groningenm Kenniscentrum Arbeid.
- Locomotion. (2007). *Een hap uit een gegroeide olifant*. Bennekom: Locomotion.
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). *b satisfaction amonghospital nurses: A literature review*. Beijing: International Journal of Nursing Studies.
- Maastricht University, Research Centre for Education and Labor Market. (2017). *ROA Rapport De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2022*. Maastricht: ROA.
- Maurits, E., & van Brakel, K. (2018, 08 21). UWV Arbeidsmarktinformatie en -advies.
- McClure, M. L., Poulin, M. A., Sovie, M. D., & Wandelt, M. A. (1983). *Magnet Hospitals, attraction and retention of professional nurses*. American academy of Nursing.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: a global perspective*. Mile End, Australia: Collective Learning Australia.
- Ministerie van VWS. (2018). *Werken in de Zorg*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons Inc.
- Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC-UvA. (2002). *Richtlijnen voor kwaliteitsborging in gezondheids(zorg) onderzoek: kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC-UvA.
- NWG. (2019, 02 02). *Nederlands Wijkverpleegkundig genootschap*. Opgehaald van <https://www.nwgzorg.nl/het-nwg-gestart/>
- Onderzoeksprogramma zorg en welzijn. (2018). *Actuele ontwikkelingen Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn*.
- PFZW. (2019, 02 16). *PZFW*. Opgehaald van <https://www.pfzw.nl/wds/Paginas/Login.aspx>
- Rabobank. (2017). *De stijgende zorguitgaven in perspectief*. Rabobank.
- Randstad Emoloyer Brand 2017. (2017). *Een ijzersterk employer brand in het techtijdperk*. Randstad.
- Rathenau Instituut. (2015). *Werken aan de robotsamenleving*. Den Haag : Rathenau Insituut.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2019, 01 30). *VTV-2018*. Opgehaald van <https://www.vtv2018.nl/verdieping-zorguitgaven>

Rijksoverheid (NL). (2019, 01 30). *Rijksoverheid (NL)*. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorg-en-ondersteuning-thuis/wmo-2015>

Rijksoverheid. (2017). Regeerakkoord 2017: '*Vertrouwen in de toekomst*'. Den Haag.

Rijksoverheid. (2018, 28 12). Opgehaald van www.rijksoverheid.nl: file:///C:/Users/600012/Downloads/kamerbrief-over-de-voortgang-van-het-actieprogramma-werken-in-de-zorg.pdf

Rijksoverheid. (2019, 01 30). *wetten.overheid.nl*. Opgehaald van Wettenbank: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035917/2019-01-01>

Robotzorg. (2019, 04 05). *www.robotzorg.nl*. Opgehaald van Robotzorg: <https://www.robotzorg.nl/gebruikers/robots-helpen-clienten-met-copd-bij-herstel-onderzoek/>

Sigra. (2017). *Arbeidsmarktrapport*. Amsterdam: Sigra.

UWV. (2018). *Factsheet Zorg Arbeidsmarkt*. UWV.

UWV. (2019). *Factsheet Arbeidsmarkt voor Zorg 2019*. UWV.

UWV. (2019, 02 11). *UWV*. Opgehaald van https://www.werk.nl/werk_nl/arbeidsmarktinformatie/publicaties/thematische-publicaties/arbeidsmarktprognose

V&VN. (2019, 3 21). *Venvn*. Opgehaald van <https://www.venvn.nl/Themas/Excellente-Zorg>

Valkenburg, J. (2018). Recruitment 3.0. In *Recruitment 3.0*. Alphen aan den Rijn: B + B Vakmedianet BT.

van den Berg, D., & Jettinghoff, K. (2018). *Werkgeversenquête 2018*. Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn.

van den Dool, P. (2017, 10 01). NRC. Opgehaald van *NRC*: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/10/01/80000-zorgbanen-weg-door-bezuiniging-13284614-a1575549>

van der Velden, L., Francke, A., & Batenburg, R. (2011). *Vraag- en aanbodontwikkeling in de verpleging en verzorging in Nederland*. Utrecht: Nivel.

van der Windt, W., & Bloemendaal, I. (2015). *Toekomstverkenning Arbeidsmarkt van verpleegkundig, verzorgend en sociaal agogisch personeel (2015-2019)*. KIWA & CAOP.

Van Hoof, J. (1987). *De arbeidsmarkt als arena*. Amsterdam: SUA.

Vernet. (2019). *Vernet Branche Viewer Q3-2018*. Vernet.

Vernet. (2019, 02 16). *Vernet*. Opgehaald van <https://www.e-act.nl/ah/site?a=1184&p=252674&h=1255041>

VO-Raad. (2019, 02 16). Opgehaald van VO-Raad: <https://www.vo-raad.nl/>

Werf&. (2019, 03 21). *Werf-en*. Opgehaald van <https://www.werf-en.nl/10-grootste-trends-recruitment-2018-2-2/>

Werk-Merk (Regisseur). (2018). 8: *Succesvolle referral recruitment: mensen helpen hun netwerk te bewerken*. [Film].

Wijchers, L., van den Berg, J., & Stel, A. (2018). Handboek werving en selectie. Alphen aan den Rijn: B + B Vakmedianet BV.

www.skipr.nl. (2019, 01 06). Opgehaald van Skipr: <https://www.skipr.nl/actueel/id37066-%27werkgever-moet-meer-doen-om-personeel-te-behouden-voor-zorg%27.html>

Zorginstituut Nederland. (2017). *Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg*. Diemen: Zorginstituut Nederland.

Zorgkaart Nederland. (2019, 03 09). Opgehaald van Patiëntenfederatie Nederland: <https://www.zorgkaartnederland.nl/feiten-en-cijfers/10-jaar-zorgkaartnederland-wat-hebben-mensen-eraan>

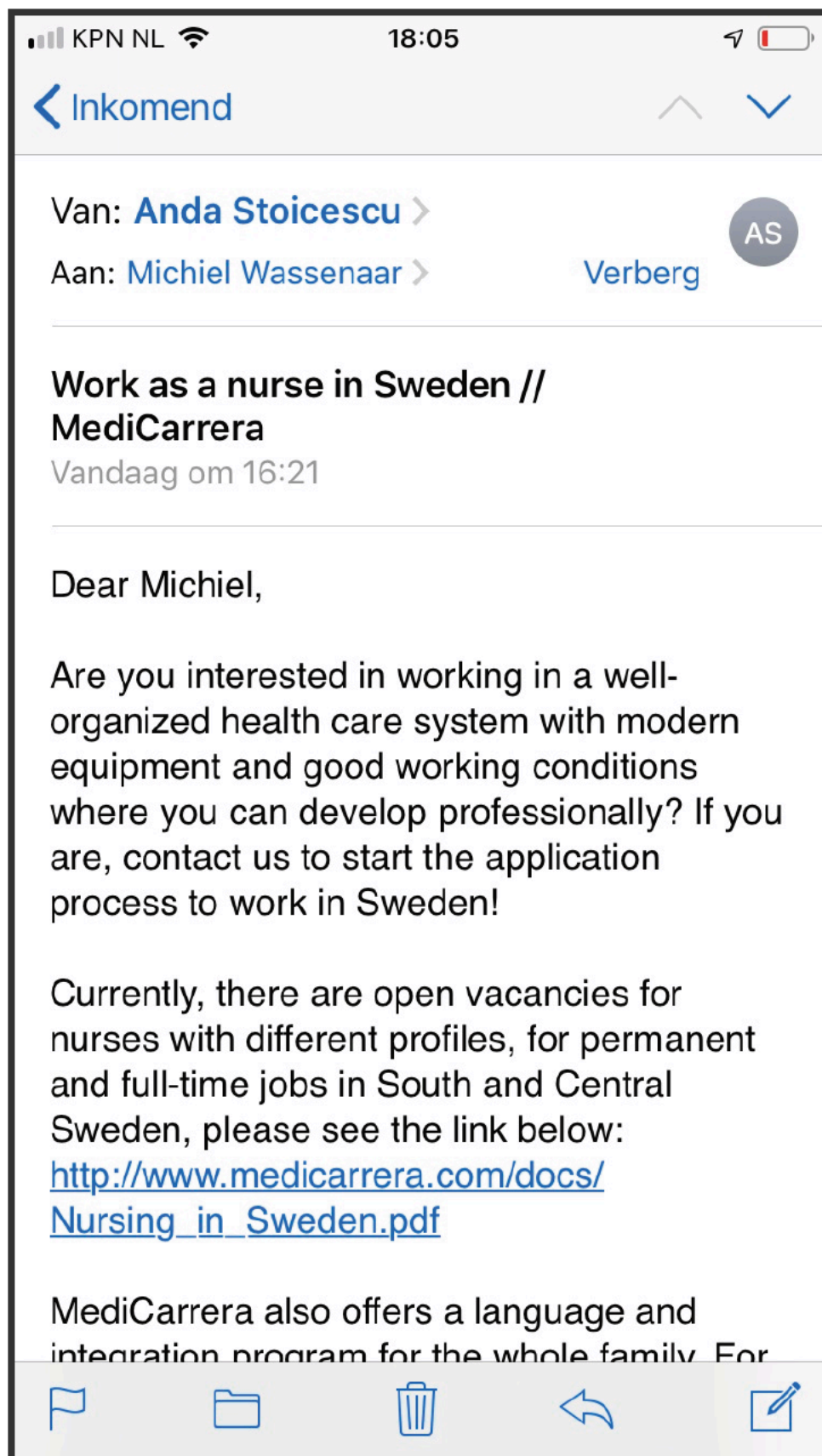
Bijlagen



Bijlagen

1. Bijlage één: wervingsactie vanuit Zweden
2. Bijlage twee: topiclijst t.b.v. interviews
3. Bijlage drie: bedankkaartje voor respondenten

Bijlage één: persoonlijke mail via LinkedIn vanuit Zweden



Bijlage twee: topiclijst t.b.v. interviews

Bestuurders:

- Visie op arbeidsmarkt voor zorg
- Methoden om arbeidsmarkt tegmoet te treden
- Oplossingen voor de toekomst

Verpleegkundigen:

- Motivatie om in de VVT te gaan werken
- Motivatie om voor de organisatie te gaan werken

HR-Experts:

- Visie op arbeidsmarkt voor zorg
- Methoden om arbeidsmarkt tegmoet te treden
- Oplossingen voor de toekomst

Bijlage drie: bedankkaartje voor respondenten



Figuur 12 Foto op voorkant: Florence Nightingale. Bron: <https://www.alamy.com/stock-photo/florence-nightingale-lamp.html>

