Visienota

CNV 2025-2028 - Zorg & Welzijn

Een sterke toekomst met mensen voorop

'Belangrijkste regel in de zorg? Volgens mij dat je altijd eerst naar de mens kijkt en dan pas naar de regel.'
Omdenken, Luc Pluijmen

Hoofdstuk 1: Inleiding

De Nederlandse gezondheidszorg (overal waar zorg benoemd wordt, betreft het ook de welzijnsbranches) staat op een kruispunt van noodzakelijke, ingrijpende veranderingen en uitdagende vraagstukken die een vergaande heroverweging van de fundamenten vereisen. De exponentiële groei van de zorgvraag vertoont een alarmerend patroon van onhoudbaarheid op de lange termijn, met de grenzen van financiële, personele en maatschappelijke duurzaamheid al in zicht. Om tot tastbaar beleid en goede implementatie voor de sector, medewerkers, patiënten en samenleving te komen, is een sterke visie met concrete plannen nodig. CNV zet als vakbond zorgmedewerkers centraal in de discussie over de toekomst van de zorg. Zij zijn onmisbaar in het proces naar een toekomstbestendig zorgstelsel.

CNV wil dat medewerkers meepraten en meebeslissen over de ontwikkeling van hun werk. De vraag naar zorg is nu al groter dan er geboden kan worden en dat neemt alleen maar toe. Het is belangrijk om daar plannen voor te maken. Als oplossingen die kunnen bijdragen aan het verminderen van de kloof worden onder andere genoemd: meer informele zorg inzetten (mantelzorg), meer arbeidsbesparende technologie en de zorg anders organiseren. De realiteit dwingt ons om vooruit te kijken, om samen te werken aan innovatieve oplossingen en een koers uit te stippelen voor de toekomst van zorg en welzijn. Het betekent dat we de manier waarop we werken en waarderen moeten heroverwegen. Ons nog meer richten op het aantrekken, behouden en koesteren van talent binnen de sector. Tegelijkertijd zullen we streven naar verbetering van werkomstandigheden en loopbaanperspectieven voor alle zorgprofessionals.

Allemaal zaken die direct invloed hebben op het werk van zorgprofessionals. Maar veel van deze oplossingen worden bedacht aan bestuurstafels, op beleidsafdelingen en op congressen. Als we willen dat oplossingen echt gaan werken is het nodig dat degenen die met de oplossingen moeten werken, daar over meedenken. Wat betekent het bijvoorbeeld voor het werk op een afdeling in een verpleeghuis als er meer informele zorg wordt ingezet? Dat vraagt van de medewerkers meer afstemming met de mantelzorgers en duidelijke afspraken over de rolverdeling.

Als vakbond zijn wij een vertegenwoordiger van de stem van de medewerkers en laten we het geluid van de werkvloer ook horen. Deze visienota is een uitvloeisel van gesprekken en discussies in de vereniging, onderzoeken en de signalen die wij krijgen. Daarmee gaan wij aan de slag. Wij willen vooral de discussie in organisaties aanjagen, zodat werknemers echt zelf meedoen in de gesprekken en de planvorming over de toekomst van hun werk.

Daarnaast is het belangrijk om kritisch te blijven kijken naar het huidige zorgsysteem. Preventie komt moeilijk van de grond, perverse financiële prikkels zijn om meerdere plekken aanwezig door doorgeschoten marktwerking en door de verschillende vormen van financiering verspillen veel zorgmedewerkers tijd en energie aan administratie en verantwoording. De afgelopen jaren is het repeterende verhaal: meer doen met minder geld. Het gevolg is een vicieuze cirkel van enorme werkdruk, hoog verzuim en een flink verloop. Dit moet de aankomende jaren anders.

Hoofdstuk 2: Uitdagingen zorg- en welzijnssector: het is tijd

We zien het al lang aankomen: een toenemende vergrijzing en veel zorgpersoneel dat met pensioen dreigt te gaan. Helaas is het omslagpunt al bereikt, we zitten nu jaarlijks met 50.000 vacatures. Zonder maatregelen zullen we door een toenemende zorgvraag in 2033 een tekort hebben van maar liefst 232.000 zorgprofessionals. Preventie, de inzet van technologie en het anders organiseren van zorg en ondersteuning, kunnen bijdragen aan het verminderen van de zorgkloof. Maar ondanks maatregelen zal de schaarste aan zorgpersoneel blijven. Het is tijd om te stoppen met wegkijken.

De personeelstekorten zijn voelbaar. De werkdruk is hoog en in combinatie met onvoldoende zeggenschap resulteert dit in een hoog ziekteverzuim en een hogere uitstroom. Zorgprofessionals kunnen niet altijd de zorg en begeleiding bieden die zij nodig vinden. En dat breekt hen op: zij lopen zichzelf voorbij om de gaten te dekken. De toegankelijkheid van de zorg staat onder druk.

Op veel plekken is de afhankelijkheid van externe inhuur te groot. Inzet van uitzendkrachten en zzp'ers is prima om extra flexibiliteit te organiseren en om gaten op te vangen. Maar een basis aan vaste krachten in het team is nodig om de dagelijkse gang van zaken optimaal te laten verlopen. Bij een te grote afhankelijkheid van externe inhuur is er te veel wisseling van gezichten, lopen er te veel krachten rond die de afspraken niet kennen en de weg niet goed weten. Dat vraagt extra inzet en begeleiding van de vaste medewerkers, maar ook de teamtaken en administratie komen bij deze kleinere groep vaste medewerkers terecht. Dat leidt ertoe dat vaste medewerkers steeds meer belast worden met taken waar ze niet blij van worden. En dat leidt weer tot een hoger verzuim en verloop, met als gevolg dat er nog meer extern wordt ingehuurd.

De administratieve lasten zijn te hoog. Ondanks verschillende initiatieven lukt het de sector maar niet om dit substantieel terug te schroeven. Terwijl hier echt een verschil kan worden gemaakt in de beschikbaarheid van zorgpersoneel in een krappe arbeidsmarkt. Afhankelijk van de branche besteden zorgmedewerkers nu gemiddeld 1 à 1,5 dag per week aan administratie. CNV vindt dat het de ambitie moet zijn om dat te halveren. Dat vraagt ook om duidelijke keuzes: wat laten we voorgaan? Willen we dat medewerkers zorg verlenen of willen we dat ze rapporteren en verantwoorden? Het antwoord lijkt simpel, maar de sector hangt van verantwoording aan elkaar. Zorgverzekeraars en gemeenten vragen bijvoorbeeld om rapportages om zeker te weten dat gedeclareerde zorg wel is verricht. CNV vindt dat die verantwoording niet door zorgpersoneel zou moeten gebeuren. Als we af willen van al die uren die zorgmedewerkers aan verantwoording besteden en dus niet aan zorg, vraagt dat een andere verantwoording. Uitgaan van vertrouwen en dus geleverde zorg gewoon vergoeden. Als daar controle op nodig is, organiseren financiers dat zelf maar. En dan zonder de zorg te belasten.

Maar veel administratie komt ook voort uit de zorgorganisatie zelf. Dan gaat het om managementrapportages, protocollen, kwaliteitssystemen en dergelijke. Voor een deel is dat onontkoombaar om kwalitatief goede zorg te kunnen bieden, maar ook hier zou het goed zijn om kritisch te kijken of het niet wat minder kan.

2.1 Goed werkgeverschap: verbeteren van personeelsbeleid

Er is een stevige impuls nodig op het personeelsbeleid in de zorg. Naast het aantrekken van nieuwe medewerkers (ook de zorgsector krijgt te maken met pensionering van de oudere groep werknemers), is een

sterke inzet nodig op het behoud van medewerkers. Voor een belangrijk deel is dat een kwestie van uitvoeren van hetgeen er al aan afspraken en beleid is. Door de korte termijn focus op het vullen van gaten in roosters, komt daar in veel zorginstellingen weinig van terecht. Signalen die wij krijgen:

- Medewerkers kunnen geen scholing doen, of mogen dat alleen in eigen tijd doen
- Roosters wijzigen voortdurend
- De begeleiding van stagiaires en starters is vaak onder de maat
- Medewerkers werken structureel meer dan hun contracturen
- Medewerkers krijgen veel verzoeken om extra te werken
- Het is heel moeilijk om verlof op te nemen op de momenten dat je dat zelf wilt
- Er zijn weinig mogelijkheden om na ziekte rustig te re-integreren
- Geringe mogelijkheden op loopbaanperspectief

Zorginstellingen werven zich drie slagen in de rondte, maar zolang wij dit soort signalen krijgen, staat de achterdeur nog steeds wagenwijd open.

Een belangrijke impuls om medewerkers te behouden, is de mogelijkheid om werk en privé goed af te stemmen. In een sector waar onregelmatig werken veel voorkomt, is dit cruciaal. Werknemers in de zorg ervaren nu veel te weinig invloed op hun rooster en kunnen niet goed zelf bepalen wanneer zij werken en vooral: wanneer zij niet werken. Medewerkers gaan hun eigen regelruimte creëren door bijvoorbeeld kleinere contracten te nemen (extra werken kan altijd) en uren op te sparen. Anderen besluiten als zzp'er te gaan werken, omdat ze dan wel maximaal invloed hebben op hun werktijden.

2.2 Arbeidsvoorwaarden

In de afgelopen jaren hebben we te maken gehad met een stevige inflatie. Die hebben we in de cao's behoorlijk kunnen opvangen met voor de sector ongekend hoge loonstijgingen. We zijn daardoor niet verder achterop geraakt bij de marktsectoren. De komende jaren zullen de lonen in zorg & welzijn concurrerend moeten worden met andere sectoren. De achterstand ten opzichte van de marktsectoren, die is geconstateerd voor met name de middengroepen in het loongebouw, zullen we verder moeten inhalen. Daarnaast is aandacht nodig voor andere arbeidsvoorwaarden: reiskosten, parkeerkosten, vergoedingen voor onregelmatig werken, etc.

Ook in de cao's vragen we aandacht voor de werk-privébalans. We willen een gezinsvriendelijker arbeidsvoorwaardenbeleid. CNV heeft zich in de afgelopen jaren al sterk gemaakt voor afspraken bij rouw, voor vrouwen in de overgang en voor afspraken ten behoeve van werknemers die ook mantelzorg verlenen. Die inspanningen zetten we door.

Werken in zorg & welzijn is mooi en belangrijk werk, maar het kan ook zwaar zijn. Onregelmatig werken, fysiek en/of psychisch belastend werk, agressie, allemaal zaken die in de sector spelen. Dit maakt dat een aanzienlijk deel van de werknemers niet tot hun AOW-datum door kan werken. Die werkelijkheid kunnen we niet accepteren. Het vraagt om maatregelen tijdens de loopbaan, gericht op duurzame inzetbaarheid en om passende oplossingen aan het einde van de loopbaan.

2.3 Zorgvraag beperken en anders werken

Met gecombineerde maatregelen kunnen we een gedeelte van de tekorten opvangen. Maar dit zal niet voldoende zijn. Om dit aan te pakken moeten we niet alleen kijken naar het vergroten van het aanbod, maar ook naar het verminderen van de vraag naar zorg. Dit kan worden bereikt door het bevorderen van zinnige zorg, het stimuleren van reablement, het voeren van een maatschappelijke dialoog over zorgprioriteiten en het investeren in preventie en welzijn.

Daarnaast kan technologie een belangrijke rol spelen in het efficiënter maken van processen. Domeinoverstijgend werken kan ook helpen om de zorg beter af te stemmen op de behoeften van zorgvragers en cliënten.

Hoofdstuk 3: Toekomstvisie en strategische doelen

De zorgsector staat op een kruispunt van ingrijpende veranderingen, en CNV ziet het als haar verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een toekomstbestendig zorgstelsel waarin iedereen tot zijn recht komt. Geïnspireerd door solidariteit, verantwoordelijkheid, duurzaamheid, rechtvaardigheid en naastenliefde, streeft CNV naar een zorgsysteem dat zowel zorgprofessionals als zorgontvangers centraal stelt.

CNV werkt aan een rechtvaardige samenleving met gelijke toegang tot zorg voor iedereen, ongeacht achtergrond of inkomen. Zorgprofessionals zijn cruciaal voor goede zorg, maar kampen met personeelstekorten, hoge werkdruk en bureaucratische lasten. Daarom pleit CNV voor meer zeggenschap voor zorgmedewerkers, zodat zij kunnen meedenken en beslissen over de zorgorganisatie.

Solidariteit en verantwoordelijkheid zijn voor CNV leidende principes in het organiseren van de zorg. CNV gelooft in een zorgsysteem waarin alle betrokken partijen – zorgverleners, zorgverzekeraars, gemeenten en de overheid – gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen. Zorg is een publieke zaak, en moet daarom ook als een gedeelde verantwoordelijkheid worden gezien. Dat betekent dat we niet alleen moeten vertrouwen op de overheid of de markt, maar dat we in samenspraak tot oplossingen komen. Dit vraagt om nauwe samenwerking tussen de verschillende partijen in de zorg, waarin vertrouwen een sleutelrol speelt.

Met een dreigend tekort van meer dan 230.000 zorgprofessionals in 2033 zijn structurele veranderingen en duurzame oplossingen noodzakelijk. Het anders organiseren van zorg, met meer nadruk op informele en mantelzorg, kan helpen de kloof te verkleinen. CNV staat voor een inclusieve zorgsector waar diversiteit wordt gewaardeerd en middelen eerlijk worden verdeeld. We willen zorgmedewerkers een stem geven in de beleidsontwikkeling en samen werken aan een zorgsysteem dat toekomstbestendig en rechtvaardig is.

De brede CNV-visie vertalen we naar de sector Zorg & Welzijn in een aantal thema's. Wij richten ons op een sector waar:

A. De zorgprofessional en zorggebruiker centraal staan
B. De arbeidsmarkt beter in balans is
C. Gezonde arbeidsomstandigheden
D. Werknemers zich kunnen ontwikkelen
E. Samenwerking centraal staat, omdat dit tot de beste resultaten voor toegankelijkheid en effectiviteit van zorg leidt
F. Slimmer en anders gewerkt wordt
G. Aandacht is voor kwaliteit en ethiek

A. Zorgprofessional en zorggebruiker staan centraal

Samenwerking en vertrouwen moeten de leidende principes zijn voor de inrichting van Zorg & Welzijn. De bestaande inrichting van het stelsel bevordert op een aantal plekken de concurrentie, met als achterliggend idee dat dit prikkelt tot een goede prijs/kwaliteit verhouding. In de praktijk blijkt echter dat concurrentie er ook toe leidt dat aanbieders zich vooral richten op eenvoudige zorg, terwijl het aanbieden van complexe zorg steeds moeilijker wordt. Verschillende financieringsstromen maken dit probleem nog groter, met zorgaanbieders die met tientallen gemeenten aparte afspraken moeten maken, elk met eigen eisen voor rapportage en verantwoording.

Om deze fragmentatie tegen te gaan en de zorg toekomstbestendig te maken, is het van cruciaal belang dat zorgprofessionals en zorggebruikers actief worden betrokken bij de

vormgeving van beleid. Wij zetten ons daarom in voor een zorgsysteem waarin hun behoeften, ervaringen en inzichten centraal staan. Dit betekent dat werkgevers zorgprofessionals de ruimte moeten geven, hen moeten faciliteren en ondersteunen, zodat zij invloed kunnen uitoefenen op beslissingen die hun werk direct beïnvloeden. Op deze manier kunnen hun kennis en feedback daadwerkelijk bijdragen aan een beter zorgbeleid.

Wij zetten ons in voor een zorgsysteem waarin de ervaringen en inzichten van zorgprofessionals en zorggebruikers actief worden betrokken bij beleidsvorming. Dit betekent dat werkgevers zorgprofessionals de ruimte geven, faciliteren, uitnodigen en ondersteunen om invloed uit te oefenen op beslissingen die hen direct aangaan, zodat hun kennis en feedback daadwerkelijk het beleid kunnen vormgeven.

Meer dan de helft (52 procent) van de verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten en begeleiders wil meer zeggenschap. Als ze geen invloed mogen uitoefenen in hun organisatie en daardoor ontevreden zijn, zeggen ze eerder hun aan op.

Door het vergroten van zeggenschap zijn professionals in zorg, jeugdzorg en sociaal werk meer 'in the lead' over de beroepsuitoefening, beroepsontwikkeling en werkomgeving. Daardoor voelen zij zich gehoord en gewaardeerd, wat leidt tot meer werktevredenheid en veerkracht.

Een belangrijk resultaat van zeggenschap versterken is dat het bijdraagt aan het behoud van professionals voor het vak en dat de werkdruk vermindert. Dat pleit ervoor om, ondanks schaarste en werkdruk, aandacht te besteden aan het stimuleren van zeggenschap.

Vanwege de toenemende zorgvraag door vergrijzing en blijvende tekorten aan zorgprofessionals staan de betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg onder druk. Om die reden moet de zorg de komende jaren echt anders worden georganiseerd. Passende zorg is hierin een belangrijk concept dat helpt om de zorg te herstructureren op een manier die zowel betaalbaar als toegankelijk blijft.

Wat moet er gebeuren:

- Zorggebruikers moeten passende zorg ontvangen; zorg die bijdraagt aan het functioneren van mensen en de kwaliteit van leven.
- Samenwerking met de patiënt is essentieel; zorgprofessionals en patiënten moeten gezamenlijk beslissen over de beste behandeling.
- Zorg moet op de juiste plek worden geleverd: dichtbij waar mogelijk en op afstand indien nodig, bijvoorbeeld door digitale zorg.
- De focus moet liggen op gezondheid en preventie, door te kijken naar wat iemand nog wél kan
- Zorg moet eenvoudig toegankelijk zijn, met zo min mogelijk administratie en bureaucratie, voor zorggebruiker en zorgprofessional.
- Voor beleidswijzigingen die direct invloed hebben op zorgprofessionals, wordt een werkgroep samengesteld met minimaal 50 procent zorgprofessionals. Deelname aan deze werkgroepen wordt als een onderdeel van hun takenpakket beschouwd en betrokkenen zijn verplicht om hun rol in deze werkgroepen actief in te vullen.
- Zorgprofessionals moeten meer autonomie en inspraak krijgen en némen in hun werk en de organisatie ervan.
- Wanneer zorgprofessionals zelf het initiatief nemen om tot een vorm van inspraak en zeggenschap te komen, zal de werkgever dit faciliteren.
- In teams en binnen organisaties spreken werknemers mee over de toekomst van de zorg, de gevolgen voor het werk, de uitdagingen, de veranderingen en de oplossingen die worden gekozen.
- Er moet tijd en ruimte vrijgemaakt worden voor overlegmomenten en werkgroepen waardoor zorgprofessionals samen aan kwaliteitsverbetering en innovatie kunnen werken.

B. Arbeidsmarkt beter in balans

Binnen Zorg en Welzijn speelt de vergrijzing, met daarbij behorende zorgvraag, een belangrijke factor in tekort aan personeel. Het (mogelijke) aanbod van zorgpersoneel kan de toenemende vraag simpelweg niet bijhouden. Dat neemt niet weg dat de al bestaande tekorten door verschillende factoren verholpen zouden kunnen worden. De hoge werkdruk zorgt voor een lagere aantrekkingskracht in de sector, ondanks dat werken in Zorg en Welzijn voor veel mensen een sterk gevoel van maatschappelijke waarde geeft. Mensen behouden op een gezonde manier voor de sector is cruciaal.
We zetten ons in voor een evenwichtige arbeidsmarkt, waar werknemers binnen een dienstverband met goede arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden kunnen werken en waar flexibele arbeid ondersteunend is. Een arbeidsmarkt waar het mogelijk is om werk en privé goed te combineren. En een inclusieve arbeidsmarkt die gelijke kansen biedt ook voor degenen met een afstand tot de arbeidsmarkt. CNV pleit ervoor om te investeren in behoud van medewerkers en versterking van arbeidsvoorwaarden, zodat werknemers in staat worden gesteld nodige innovaties door te voeren, de werkdruk te verlagen en de sector aantrekkelijk te maken om in te werken.

Wat moet er gebeuren:

- Goede beloning van het werk in zorg & welzijn. Om aantrekkelijk te blijven voor (toekomstige) werknemers is het noodzakelijk dat de salarissen concurrerend zijn met andere sectoren. Naast de cao-verhogingen is het nodig de salarisachterstand aan te pakken. Dit geldt voor de laagstbetaalde beroepen in de sector, maar ook voor de middengroepen: verpleegkundigen en verzorgenden hebben moeite om rond te komen.
- Emancipatie meenemen in het perspectief. 70 procent van de werknemers in de zorgsector is vrouw. De overheid probeert op verschillende manieren aan te sturen op emancipatie, echter is de manier waarop op momenten het individu wordt aangesproken niet passend. Het gaat namelijk ook over de verantwoordelijkheid die we als maatschappij hebben, cultuuromslag en de verantwoordelijkheid van werkgevers én overheid.
- Als je de medewerker centraal zet dan biedt je ze de rust en tijd om hun werk goed te kunnen doen. Om heftige gebeurtenissen even te verwerken. Om stagiaires te begeleiden. Het is toch echt een keuze om je als organisatie te laten leiden door de tekorten en achter de feiten aan te rennen of om het anders aan te pakken. Dan kiest men waarschijnlijk minder vaak de achterdeur en heb je op de lange termijn profijt.
- Stoppen met externe inhuur zzp'ers.
- Waardering is niet alleen financieel. Zorgprofessionals vragen ook erkenning voor het belang van hun werk voor de maatschappij.
- Gebruik de ruimte die er is om contracten te vergroten. Bijna een kwart van vrouwelijke medewerkers zou wil meer willen werken, als de juiste voorwaarden er zijn. Er moet genoeg aandacht komen voor voorwaarden zoals flexibele werk/privé balans, thuis kunnen werken of een baan dichtbij huis hebben.
- Ruimte voor maatwerk in werkritmes en in taken/verantwoordelijkheden. Door werknemers meer mogelijkheden te bieden te variëren in hun werkpatroon, te kijken naar taakherschikking of -verschuiving of combinatiefuncties, kunnen werkzaamheden betere aangepast worden aan de wensen en behoeften van werknemers en zijn werknemers vaker bereid om hun contract uit te breiden.
- Meer of minder gaan werken moet geen onbedoeld nadeel opleveren, met het huidige toeslagensysteem is het niet altijd duidelijk wat de gevolgen zijn voor mensen. Als we vanuit CNV nadelen signaleren zullen we deze ook aankaarten.
- CNV wil generatiebeleid in de sector voor alle leeftijden. Voor jongeren gericht op een goede start in de sector, gericht op behoud. Voor de middengroep afspraken voor de

werk-privé balans, om uitval en overbelasting tegen te gaan. En ouderenbeleid, met diverse oplossingen: mogelijkheden om aan het eind van de carrière minder uren te werken (generatiebeleid), mogelijkheden om minder belastende diensten of minder belastend werk te doen, mogelijkheden om tijdens je loopbaan verlof op te bouwen om eerder te kunnen stoppen en een regeling waarbij mensen in zware beroepen eerder kunnen stoppen met werken (RVU).

C. Gezonde en veilige arbeidsomstandigheden

De zorg- en welzijnssector staat voor de uitdaging om aantrekkelijk en duurzaam werkgeverschap te realiseren in een tijd van toenemende werkdruk en personeelstekorten. Om de sector aantrekkelijk te maken en te houden voor zowel huidige als toekomstige werknemers, stagiaires, starters en zij-instromers is investeren in goed werkgeverschap en gezonde arbeidsomstandigheden van cruciaal belang. Werk is een plek waar je leert, groeit en fijn wilt samenwerken met collega's in een veilige werkomgeving. Samenwerken op gelijkwaardige basis en met respect voor elkaars grenzen. Toch hebben zorgprofessionals te maken met sociale onveiligheid als geweld, machtsmisbruik, discriminatie, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag met schadelijke gevolgen voor de lichamelijke en/of psychische gezondheid van de betreffende medewerker. De arbeidsparticipatie van mensen met een beperking is op dit moment fors lager dan van mensen zonder een beperking. Inclusieve werkplekken betekent ook dat werkplekken toegankelijk zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. Het is belangrijk dat werkplekken - waar het beroep het toelaat - digitaal, fysiek, sociaal toegankelijk zijn en dat er passende ondersteuning is om te kunnen werken. CNV hecht er groot belang aan dat ieder mens de mogelijkheid krijgt om zijn of haar talent volledig tot ontwikkeling te laten komen. De huidige situatie op de arbeidsmarkt geeft kansen voor mensen met een beperking om hun ideale baan te vinden in zorg en welzijn.

Werk en privé in balans

In de zorg wordt veelal in een onregelmatige setting gewerkt, wat zorgt voor extra fysieke/psychosociale belasting. Als we uitgaan van 36 uur invullen in een onregelmatig rooster is het risico op een disbalans en overbelasting een stuk groter. In de praktijk wordt door leidinggevenden wel eens gestuurd op niet meer werken dan 32 uur zodat medewerkers die onregelmatig werken het betaald werk en onbetaald werk goed in balans kunnen houden. Met dit in het achterhoofd is 36 uur geen passende vorm in het onregelmatig werken in de zorg. 30 uur werken, maar dit wel als voltijd (1fte) beschouwen zorgt voor een gezond(er) rooster en werkdruk.

Agressie

Agressie in de zorg is niet alleen een onderwerp wat vaak in het nieuws is, het is helaas ook iets wat veel te vaak voorkomt. Uit eigen onderzoek blijkt dat 55 procent van zorgmedewerkers zelf een vorm van geweld of agressie heeft meegemaakt. In bepaalde branches zoals gehandicaptenzorg, GGZ en jeugdzorg schiet dit zelfs omhoog naar 70 procent. Gelukkig zijn organisaties, werkgeversorganisaties, vakbonden, politiek zich er steeds meer van bewust dat agressie in de zorg niet iets is wat 'er maar gewoon bij hoort'. Toch wordt agressie vaak nog genormaliseerd, ook door zorgmedewerkers zelf. Dit kan anders. Aandacht voor alle aspecten van agressie. Van preventie tot aan de afhandeling van een incident.

Sociale Veiligheid

Vanuit CNV werken wij aan een inclusieve en veilige arbeidsmarkt waarin iedereen gelijke kansen heeft. Bewuste en onbewuste ongelijke behandeling op de werkvloer én ook daarvoor in het aannamebeleid kunnen een belemmering zijn voor de participatie van veel verschillenwde mensen, ongeacht cultuur, religie, sekse, seksuele oriëntatie, uiterlijke kenmerken, leeftijd, mentaal/fysiek vermogen, nationaliteit en etniciteit. Dit vraagt van CNV om in te zetten op verschillende niveaus op het voorkomen, agenderen en tegengaan van ongelijke behandeling.

Daarnaast is het actief bevorderen van inclusief werkgeverschap ook van belang. Iedereen moet kunnen werken veilige werkomgeving, waarin fouten maken is toegestaan en medewerkers beschermd worden.

Wat moet er gebeuren:

- Maatregelen ter verbetering van de werk-privébalans, zeggenschap bij roosters
- Passende verlofregelingen, maatwerk en ondersteuning bieden bij verschillende levensgebeurtenissen
- Handreiking sociale veiligheid CNV
- Niet alleen een vertrouwenspersoon hebben, maar ook actief uitdragen en stimuleren
- Momenten zoals intervisie in stand houden ondanks personeelstekorten
- Aansluiten bij diversiteitscharter SER
- OR-verantwoordelijkheden rondom veiligheid agenderen
- Implementeren van bewezen effectieve interventies
- Actief beleid in organisaties op anti-discriminatie
- Passende werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking en onbenut potentieel?
- Arbeidsmigratie?
- Versterk de autonomie van zorgverleners over hun werktijden en omstandigheden: geef zorgverleners meer controle over hun eigen roosters en werkomstandigheden, zodat ze hun werk kunnen afstemmen op hun persoonlijke behoeften en voorkeuren
- Zorg voor een gezonde werk-privébalans door flexibiliteit in werktijden en roosters te bevorderen, inclusief een 30-urige werkweek: Bied zorgprofessionals de mogelijkheid om hun werkuren en -roosters flexibel in te delen, inclusief opties voor een 30-urige werkweek, om een betere balans tussen werk en privéleven te ondersteunen
- Maak vaste dienstverbanden aantrekkelijker om de uitstroom naar zzp te beperken
- Bevorder mobiliteit in de sector door schotten tussen cao's te verminderen en van heldere loopbaanpaden te creëren
- Creëer een veilige werkomgeving door pestgedrag, discriminatie en agressie actief te voorkomen
- Voer een HR-beleid gericht op diversiteit en inclusiviteit
- Werkplekken moeten fysiek, digitaal en sociaal toegankelijk zijn, met aanpassingen en inclusieve cultuur. Werkgevers moeten daarbij passende ondersteuning bieden, zoals persoonlijke begeleiding en hulpmiddelen, voor een succesvolle werkervaring

D. Opleiding en professionele ontwikkeling

De veranderingen in zorg en welzijn zullen de komende jaren geleid, gedragen en uitgevoerd moeten worden door zorgprofessionals. Structureel werken met tekorten vraagt een andere manier van werken. Een leven lang leren is onmisbaar om de continuïteit en innovatie in de sector te waarborgen en om vertrouwen en zingeving in de loopbaan te behouden.

In de zorg- en welzijnssector is het evenwel niet altijd vanzelfsprekend om ruimte en tijd te vinden voor professionele ontwikkeling, terwijl dit juist essentieel is. Bij CNV vinden we het cruciaal dat zorgmedewerkers gefaciliteerd en gestimuleerd worden om zich te blijven ontwikkelen om mee te groeien met de dynamische veranderingen in de sector. Door continu te investeren in ontwikkeling kunnen zorgprofessionals hun competenties versterken, nieuwe talenten ontdekken en beter inspelen op innovaties en technologische veranderingen.

Professionaliteit in de zorg betekent niet alleen het uitvoeren van taken, maar ook het begrijpen van de bredere context en het reflecteren op eigen handelen. Zorgprofessionals moeten goed gepositioneerd zijn binnen hun vakgebied, met een heldere visie en actuele kennis. Dit helpt hen om slimmer te werken, productiviteit te verhogen en effectief gebruik te maken van nieuwe technologieën en innovaties. Je blijvend professionaliseren is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer.

Het goed begeleiden van de ontwikkeling van jonge zorgprofessionals vraagt speciale aandacht. Veel jonge zorgprofessionals verlaten binnen wee jaar na diplomering de sector. Deze uitstroom is niet alleen inefficiënt, maar ook ongewenst gezien de druk op de arbeidsmarkt.

Wat moet er gebeuren:

- Verhoog het percentage scholingsgelden. CNV pleit voor een minimum van 3 procent van de loonsom, dat wordt besteed aan opleiding en ontwikkeling.
- Zorg ervoor dat leren en werken gecombineerd wordt door middel van modulair en competentiegericht opleiden, zodat zij-instromers uit andere sectoren gemakkelijker kunnen instromen, vooral op de niveaus 1 t/m 3.
- Stimuleer praktijkgericht leren en innovatieve inrichting van stages en begeleiding om het rendement van opleidingen te verhogen, zonder de huidige zorgprofessionals te overbelasten.
- Ontwikkel vernieuwende opleidingsmethoden om nieuwe zorgprofessionals efficiënter op te leiden, met behoud van een gezonde werkdruk voor huidige medewerkers.
- Prioriteit voor inwerken en onboarding. Werkgevers dienen startende zorgprofessionals gedurende de eerste twee jaar na diplomering intensief te begeleiden. Dit helpt bij een soepele integratie in het team, bevordert hun professionele ontwikkeling en voorkomt uitval.
- Investeer in begeleiding, coaching en intervisie.
- Introduceer een persoonlijke leerrekening waarmee zorgprofessionals zelf kunnen bepalen welke scholing zij volgen. CNV wil een leerrekening van minimaal €1000 per jaar voor iedere werknemer, gericht op loopbaangerichte scholing.
- Organisaties maken een strategisch opleidingsplan. Dat wordt jaarlijks geactualiseerd om aan te sluiten bij actuele en toekomstige behoeften in het werk. In dit kader zal de komende jaren specifiek aandacht moeten zijn voor digitale vaardigheden en betrokkenheid bij (technologische) innovaties.

E. Samenwerking staat centraal

Domeinoverstijgend samenwerken kan een positief effect hebben op de arbeidsmarkt en de kwaliteit van zorg. Het leidt tot de beste resultaten voor toegankelijkheid en effectiviteit van zorg. Domeinoverstijgend samenwerken binnen een afgebakend gebied helpt om sociale en gezondheidsproblemen eerder te signaleren en hulpvragen sneller op de juiste plek te krijgen. Dit vraagt wel afstemming en kost professionals overlegtijd, maar kan de kwaliteit van hulp verbeteren en duurdere zorg voorkomen. Bij cliënten met complexe hulpvragen, of in acute zorgsituaties, zorgt domeinoverstijgende samenwerking voor meer en betere onderlinge afstemming, waardoor professionals meer vanuit hun eigen expertise kunnen werken en meer werkplezier ervaren.

Een manier om de arbeidsmarkt te ondersteunen is door zorg zoveel mogelijk te bieden vanuit teams van formele en informele zorg- en welzijnsprofessionals die domeinoverstijgend samenwerken. Dit kan plaatsvinden binnen één gebied of rondom één cliënt. Meer samenwerking in de wijk heeft een functie in het voorkomen, signaleren en niet laten escaleren van problemen.

Daarnaast helpt het verminderen van administratieve taken om meer tijd vrij te maken voor patiënten en cliënten, wat leidt tot hogere arbeidsproductiviteit. De werkbelasting neemt af, waardoor ziekteverzuim en uitstroom dalen. Taakherschikking, waarbij zorgtaken worden herverdeeld, draagt bij aan het creëren van uitdagender en leuker werk, wat resulteert in minder werkdruk en verzuim. Ook kan baancreatie professionals ontlasten door administratieve, technologische en soms inhoudelijke taken over te nemen, hoewel dit enige afstemmingstijd vergt.

Al met al vraagt deze aanpak om structurele herverdeling van taken en het vermijden

van onnodige taken binnen een organisatie of branche, wat het dagelijks werk van zorgprofessionals ten goede komt.

- Stimuleren van regionale initiatieven. Regionaal collectief werkgeverschap is een veelbelovend voorbeeld. Dit geeft zorgprofessionals de kans om verschillende organisaties te kunnen leren kennen en hun kennis en vaardigheden op verschillende plekken in te zetten.

F. Slimmer en anders (samen)werken

Met een combinatie van maatregelen kunnen we een deel van de tekorten opvangen, maar dit zal niet voldoende zijn. Door slimmer en anders werken kan de productiviteit in de zorg verhoogd worden, tegelijkertijd moet ook de vraag naar zorg verminderen. Dit kan door het bevorderen van doelmatige zorg, het stimuleren van reablement, het aangaan van een maatschappelijke discussie over zorgprioriteiten en meer te investeren in preventie.

Dit toekomstbeeld vraagt om een grote verandering in zowel denken als werken. Het zorgstelsel speelt hierin een cruciale rol, omdat financiële prikkels nodig zijn om de focus te verleggen van enkel zorg leveren naar het bevorderen van gezondheid en kwaliteit van leven. Daarnaast zijn prikkels vereist om samenwerking te stimuleren. Voor professionals betekent dit meer samenwerking en de ruimte krijgen én ervaren om actief bij te dragen aan preventie, wat een noodzakelijke investering is in de toekomstbestendigheid van zorg en welzijn.

We streven naar een situatie waarin onnodige taken en obstakels zijn weggenomen, waardoor zorg- en welzijnsprofessionals effectiever kunnen werken. Ze worden daarbij ondersteund door technologische innovaties, terwijl de arbeidsmarkt toegankelijker is gemaakt, zodat mensen eenvoudiger kunnen instromen met de juiste kwalificaties. Het overstijgen van de grenzen tussen verschillende domeinen kan bijdragen aan betere afstemming van zorg op de behoeften van zorgvragers en cliënten.

Wat moet er gebeuren:

- Van zorg naar voorzorg. De focus moet niet alleen liggen op genezen, maar veel meer op voorkomen. Dit vraagt om een grotere investering in preventie en publieke gezondheid en een grotere rol en positie van sociaal werk.
- Samenwerking met mantelzorgers en thuiszorg. Mantelzorgers en informele zorg moeten actief ondersteund worden, met meer samenwerking tussen professionele zorgverleners en mantelzorgers.
- Vermaatschappelijking van de zorg. Zorg moet niet alleen binnen instellingen plaatsvinden, maar meer geïntegreerd in de samenleving, met oog voor welzijn in de thuissituatie en de buurt.
- Stimuleer buurtinitiatieven. Ondersteun buurtinitiatieven die sociale verbindingen en onderlinge hulp bevorderen.
- Versterk de zelfredzaamheid en autonomie van zorgbehoevenden, zodat zij zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en functioneren. Dit kan door het bieden van hulpmiddelen, aanpassingen in de woning en toegang tot passende ondersteuning.
- Bevorder de deelname van zorgbehoevenden aan het dagelijks leven en activiteiten in de samenleving. Dit kan door hen te ondersteunen in het vinden van werk, deelnemen aan sociale activiteiten of vrijwilligerswerk te doen.
- Train en ondersteun mantelzorgers. Bied training en educatie aan mantelzorgers en geef toegang tot respijtzorg.
- Verbeter toegankelijkheid. Zorg voor goede toegang tot openbaar vervoer en verbeter de toegankelijkheid van openbare ruimtes
- Zorg dat technologie en innovaties aansluiten bij de behoeften en processen van zorgprofessionals.
- Laat technologie en innovatie niet alleen gericht zijn op zorginhoud, maar zeker ook op innovaties die het werk van zorgprofessionals vergemakkelijken.

- Stimuleren van zelfredzaamheid en preventie. Ondersteun de ontwikkeling en toepassing van technologieën die de zelfredzaamheid van patiënten bevorderen en ziektes voorkomen. Dit kan onder meer door het bevorderen van het gebruik van smart wearables en digitale begeleiding.
- Uitgaan van vertrouwen in de professional. We moeten streven naar een radicale vermindering van administratieve lasten in de zorg. Onnodige registraties moeten echt uitgebannen worden.
- Zorg voor toegankelijke digitale zorg. Digitale zorg kan op verschillende plekken worden ingezet om het zorgproces beter in te richten. Ook hier is de inspraak van professionals van belang, omdat digitalisering ook kan leiden tot meer zorgvraag en zo een averechts effect kan hebben.

G. Kwaliteit en ethiek in zorg en welzijn

In een werkelijkheid waarin de vraag naar zorg het aanbod steeds meer overstijgt, is aandacht voor kwaliteit en ethiek essentieel. Schaarste aan personeel leidt al snel tot het oprekken van kwaliteitseisen of druk om 'flexibel om te gaan met regels'. Door de druk op de sector komen ook keuzevraagstukken steeds nadrukkelijker naar boven: welke zorg leveren we wel en wat niet meer? Voor welke zorg is een professional noodzakelijk en wat kan/mag informele zorg doen. Stuk voor stuk ethische vragen, waar we als sector een antwoord op moeten geven.

Wat moet er gebeuren:

- Zorg ervoor dat er binnen de sector heldere afspraken komen over welke zorg noodzakelijk is en wat eventueel kan worden overgelaten aan informele zorg, met oog voor de ethische implicaties.
- Waarborg dat kwaliteitseisen niet worden opgerekt door personeelstekorten of werkdruk. Zorg voor duidelijke richtlijnen om te voorkomen dat de kwaliteit van zorg in gevaar komt.
- Betrek zorgprofessionals actief bij het maken van keuzes over welke zorg geleverd wordt en wat niet meer, zodat hun kennis en ervaring de basis vormt voor verantwoorde beslissingen.
- Technologische innovaties sociaal verantwoord inzetten. Let op mogelijke negatieve sociale effecten van technologie in de zorg, zoals een vermindering van persoonlijke interactie. Zorg dat innovaties de menselijke kant van zorg blijven ondersteunen.
- Zorg ervoor dat ethische vraagstukken en dilemma's ook aandacht krijgen in het zorgbeleid, met ruimte voor reflectie en discussie binnen zorgorganisaties.

Referenties en bronnen

- *Nieuw! AZW scenario-analyse: Toekomstbeelden voor de arbeidsmarkt zorg en welzijn - AZW Info*
- *Ledenuitvragen t.b.v. de vier grote cao trajecten in Z&W*
- *Visiedocument CNV 2025-2028*
- *De impact van maatschappelijke ontwikkelingen op de 'psychosociale arbeidsbelasting' van werkenden | RIVM*
- *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk - Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte (ser.nl)Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht | Rapport | WRR*
- *SER adviesaanvraag werk en mantelzorg*
- *De diepte | Tijd voor goed werkgeverschap - Skipr*
- *Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is de sleutel voor behoud - AZW Info*
- *Kamerbrief over gezinsvriendelijk personeelsbeleid | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl*
- *Uitkomsten uitvraag najaar 2023. SGB en SB over de toekomst van de zorg*
- *Rapport_VisieOpToekomst_ver6.pdf (cnvstorageprd.blob.core.windows.net)*
- *RVS, is dit wel verantwoord (2023)*