

A photograph of three healthcare professionals in a meeting. On the left, a man with a beard and glasses is gesturing with his hands while speaking. In the center, a man with a beard and glasses is listening intently. On the right, a woman with glasses and a white lab coat is looking at a tablet. The background is a blurred office setting with a whiteboard and orange wall panels.

coppa

insight

Ontwikkelingen arbeidsmarkt zorg in strategisch perspectief

Mei 2023

Coppa ziet bij haar opdrachtgevers diverse ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsmarkt in de gezondheidszorg. Graag delen wij onze opgedane kennis uit onderzoek en de praktijk en plaatsen we de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt in strategisch perspectief.

Aanleiding van onderzoek

Ondanks dat de zorgsector in rustiger vaarwater is gekomen na COVID-19 heeft deze geen moment om stil te blijven staan. Vanuit de verandering in het zorglandschap en de omgeving is de krappe arbeidsmarkt één van de grootste uitdagingen waar de zorg voor staat. Krantenkoppen als “Zorg ziet uitgaven aan ZZP’ers flink oplopen”, “Effecten van vergrijzing steeds beter zichtbaar in uitgaven gezondheidszorg”, “Tekort aan zorgpersoneel op lange termijn alleen maar groter”, “Aantal vacatures in de zorg stijgt door” zijn niet meer te missen. Om inzicht te krijgen in de strategische trends van zowel de cure (ziekenhuizen) als de care (o.a. VVT, jeugdzorg en verslavingszorg) heeft Coppa een onderzoek uitgevoerd. De problemen op de arbeidsmarkt worden door veel zorgorganisaties gezien als grootste uitdagingen om toekomstbestendig te zijn.

Uit de analyse van meer dan 80 meerjarenplannen ligt de focus qua arbeidsmarkt op aantrekkelijk werkgeverschap, maar wij zien meer kansen om op deze uitdaging in te spelen.

Maatschappelijke uitdagingen

Uit het onderzoek van alle meerjarenplannen zijn negen strategische aandachtsgebieden gekomen waar zorginstellingen zich strategisch op focussen, waarbij dit stuk zich focust op de arbeidsmarkt. De negen strategische aandachtsgebieden zijn de verzameling aan strategieën die gebaseerd zijn op telkens dezelfde problematiek die een zorgorganisatie heeft, namelijk het feit dat het werkgebied continu verandert. De continue veranderingen in de maatschappij houden het voor zorgorganisaties niet werkbaar om dezelfde hoogwaardige en continue diensten te leveren, laat staan tegen een acceptabel bedrijfsresultaat.

Een belangrijk uitgangspunt is dat veranderingen in de maatschappij elkaar in steeds sneller tempo opvolgen en dat dat in de toekomst alleen nog maar sneller wordt. Hiermee wordt het inspelen op individuele veranderingen minder belangrijk dan het vermogen om op veranderingen, van welke aard dan ook, in te kunnen spelen. Oftewel: het goed worden in strategische doelen stellen en die ook echt halen wordt steeds belangrijker.

Op basis van de negen aandachtsgebieden zien we vier grote factoren die op dit moment vragen om verandering of strategische ontwikkeling voor zorgorganisaties:

- Personeelstekort;
- Materiaaltekort;
- Financieel tekort;
- Veranderende wet- en regelgeving.

Voornamelijk de eerder genoemde factor personeelstekort is op het moment van schrijven zowel urgent als belangrijk. We geven een inkijk hoe zorgorganisaties met het maatschappelijke probleem personeelstekort omgaan en welke oplossingen hiervoor geboden kunnen worden.

De arbeidsmarkt in de zorg

Uit het onderzoek blijkt dat zorginstellingen op dit moment primair strategische oplossingsrichtingen zoeken voor de veranderende zorgbehoefte. 25 organisaties binnen de cure noemen hiervoor 37 bijpassende strategieën, 60 organisaties actief in de care noemen er 62. Dus in beide sectoren wordt dit aandachtsgebied meer dan één keer per organisatie benoemd. Dat zorgorganisaties voornamelijk strategieën voorschrijven die inspelen op de veranderde zorgbehoefte draagt bij aan een oplossingsrichting voor het personeelstekort. Bij de beschrijving van de gekozen strategieën in de cure en care zien we onderwerpen terug als zinnige zorg, holistisch zorgbeeld, preventieve gezondheidszorg, en ziekenhuis verplaatste zorg. De grootste focus van deze onderwerpen is het verminderen van de

groeijende zorgvraag en het stoppen van onnodige (zorg-)taken van zorgprofessionals. Oftewel: de vraag naar zorgpersoneel.

Regionale samenwerking

Daarnaast komt in het onderzoek de strategie regionale samenwerking bij de cure organisaties 26 keer voor, bij care organisaties 29 keer. De gekozen strategieën die zich richten op regionale samenwerking worden als oplossing gezien voor het omgaan met de veranderende zorgbehoefte, maar ook als kans om personeel uit te wisselen, samen op te leiden, en een verkort zorgpad. Deze ketenbenadering noemen de organisaties als grootste kans om vraag en aanbod van zorgpersoneel op elkaar af te stemmen.

Dalend aanbod

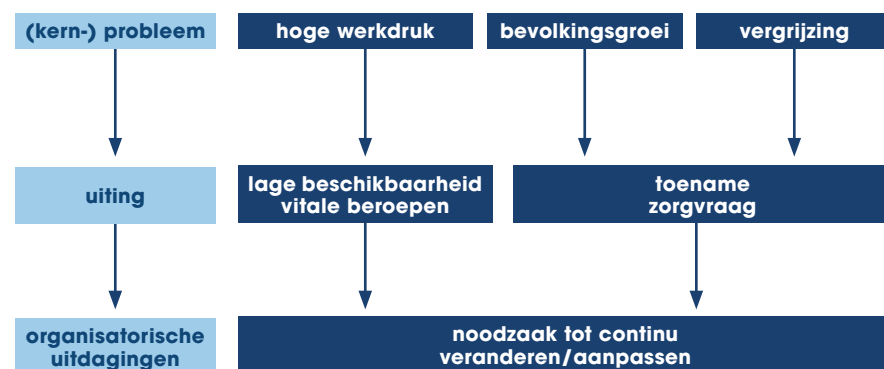
Het is noodzakelijk om gekozen strategieën ook aan te laten sluiten op de maatschappelijke uitdagingen. Daarom is het van belang om de bron van dit tekort op de arbeidsmarkt te duiden. De oorzaak van het tekort is zowel het (te lage) aanbod en de (te hoge) vraag. Een groot deel van de verklaring voor het personeelstekort is het aanbod op de markt. Er is, mede door de coronacrisis, een algeheel tekort aan flexibel personeel. Het aanbod van personeel, werkend in deze vitale sector, is gedaald. Redenen hiervoor zijn bijvoorbeeld de hoge werkdruk die in

de zorg wordt ervaren en de aantrekking van andere sectoren die betere arbeidsvoorwaarden bieden. Daarnaast is het voor zorgmedewerkers financieel aantrekkelijker om voor zichzelf te beginnen, waardoor er meer vraag komt naar de inhuur van personeel.

Uitbreiding zorgvraag

De andere kant van het tekort kunnen we verklaren door de uitbreiding van de zorgvraag. Al geruime tijd stijgt de gemiddelde leeftijd van de bevolking. Dit betekent meer zorgvraag voor een grotere groep. Anderzijds is ook de gemiddelde levensverwachting hoger door de verhoogde levensstandaard in Nederland.

Deze factoren kunnen we als volgt visueel weergeven in het eerder gegeven model:

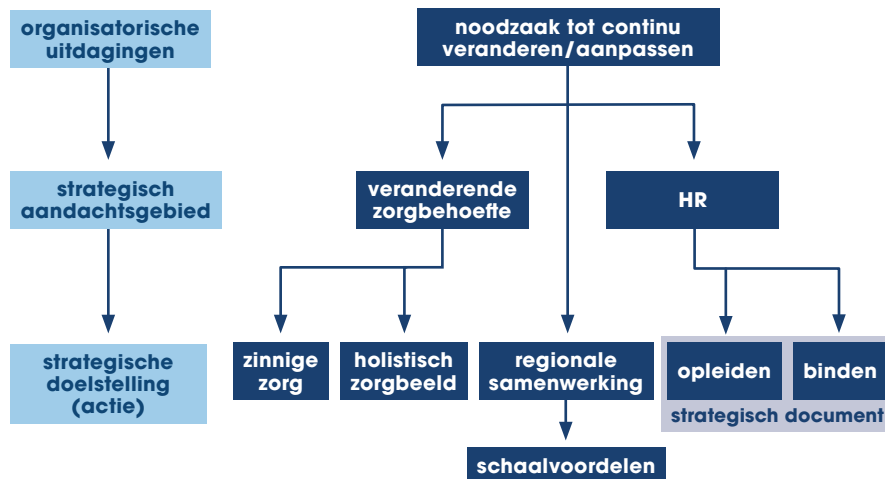


Regelbaar maken zorgaanbod

Omdat het aanbod van personeel niet meegroeit met de vraag naar zorg ligt de focus op de werving van nieuw personeel, het behoud van het huidige personeel en/of het opleiden/omscholen van personeel. We zien dat in de strategiebepaling oplossingen vanuit een logistieke of technische benadering vaak ontbreken als oplossing voor het tekort. Hierbij is het van belang dat een zorgorganisatie zich richt op het regelbaar maken van het zorgaanbod en de oplossingsrichtingen breder zoekt dan enkel formatieve invulling en uitbreiding van het personeelsbestand. Aangezien het personeelstekort een blijvend, zo niet groter wordend probleem blijkt, is forecasting van de juiste processen en contracteren van partijen van groot belang.

Aandachtsgebieden en strategische thema's

Bij aandachtsgebieden die door zorgorganisaties genoemd worden, is het aandachtsgebied arbeidsmarkt relevant zowel bij cure (20/25) als care (48/60). In beide gevallen is dit aandeel 80%. Onder arbeidsmarkt vallen strategieën als werving&selectie, binden&boeien, opleiding&ontwikkeling en goed werkgeverschap. Dit zijn allemaal voorbeelden waarmee zorgorganisaties zich willen richten op het continu blijven invullen van de formatie, dus het aanbod aan zorgpersoneel.



Kansen voor ketenbenadering

We concluderen dat in het systeem veranderingen moeten plaatsvinden om structureel vraag en aanbod aan elkaar te kunnen blijven matchen. Los van de individuele parameters vraag en aanbod te bevechten, biedt een ketenbenadering ook kansen. De groeiende vraag in de zorg kan niet worden opgelost met groei van de sector. Zorgorganisaties zijn te veel geneigd zich bezig te houden met hoeveel-, wie- en wat-vragen, maar de hoe-vraag wordt niet gesteld. Een belangrijk oplossingsrichting is wat ons betreft het anders inzetten van voorzieningen en personeel. Er zit veel potentie in het matchen van vraag en aanbod.

Slim omgaan met resources

Vanuit Coppa krijgen we vaak de vraag of we kunnen helpen verklaren waarom de werkdruk op afdelingen verhoogd is en hoe daar mee om te gaan. Een makkelijke oplossing is altijd 'meer' of 'minder'. Dus meer mensen, materialen, geld, tijd, etc. en minder patiënten of tijd per patiënt. Dit is echter op de langere termijn geen oplossing van de eerdergenoemde maatschappelijke problemen. Daarvoor moet slimmer worden omgegaan met resources.

Het slimmer omgaan met resources, zoals het inzetten van tactische planning biedt voor zorginstellingen kansen om strategische problemen op te lossen. De betrouwbaarheid van data en het strategisch belangrijk maken van tactische planning en continue verbetering zijn belangrijke thema's die nu door de grote maatschappelijke problemen ondersneeuwen. De maatschappelijke uitdagingen die we nu zien voor de nabije toekomst vragen om meer dan een focus op het slimmer inzetten van voorzieningen en personeel. Wij hebben onderstaand enkele voorbeelden opgenomen die zijn gebaseerd op eigen ervaring in projecten van de afgelopen jaren.

Werkbelastinganalyse

Wij hebben een werkbelastinganalyse uitgevoerd op de Centrale Sterilisatie Afdeling (CSA) en daaruit bleek dat de nachtdienst kon worden afgeschaft. De personele invulling van deze afdeling is voor veel ziekenhuizen moeilijk, waardoor steeds slimmer gewerkt moet worden. Ook zijn nachtdiensten kostbaar en CAO-technisch gezien moeilijk efficiënt te benutten. Door te analyseren welke productie gedraaid wordt tijdens de nachtdiensten, wat de risico's zijn als er geen nachtdienst is, door vraaggestuurd te werken beter voorbereid te zijn op de volgende dag en aan het eind van de dag de CSA te sluiten, kon de nachtdienst worden afgeschaft. Op deze manier gaan kwaliteitsverbeteringen en besparingen hand in hand met het verminderen van werkdruk en het op formatie brengen van de afdeling.

Seizoensinvloeden

Een ander voorbeeld is het omgaan met productief fluctuaties en seizoensinvloeden. Zorgvraag is nooit stabiel. Door het creëren van wachtrijen is veel zorg planbaar, maar hoe korter de wachtrijen of hoe acuter de zorg, des te minder planbaar zorg wordt. Denk bijvoorbeeld aan griepgolven en wintersportongelukken. Dat vraagt óf om flexibele inzet van middelen zoals mensen, materialen en vastgoed, óf om inzicht in deze trends.

Voor een ziekenhuis hebben we door analyse van voorgaande jaren kunnen voorspellen van welke artikelen in de winter meer op voorraad moet worden gehouden, omdat steeds vaker mis werd gegrepen bij een landelijke griepgolf. Voor een gemeente hebben we geanalyseerd welke productie gedraaid werd op incurante tijdstippen om zo een betere invulling te geven tussen vaste bezetting en flexibele schil. Voor het samenvoegen van locaties voor een behandelcentrum is gekeken hoe het samenvoegen van afdelingen voordelen oplevert door piekbelasting van individuele afdelingen op te vangen door personeel cross-functioneel op te leiden.

Mocht uw zorgorganisatie bovenstaande problematiek herkennen en de strategische thema's structureel willen oplossen, neem dan contact op met onderstaande Business Consultants:

Willem Hoek via willem.hoek@coppa.nl of 06 19 47 02 48;

Thijmen van der Maten via thijmen.van.der.maten@coppa.nl of 06 24 93 36 21.

Bijlage 1: Verantwoording

Om de strategische trends van zorgorganisaties te snappen, is het van belang om te begrijpen wat verstaan wordt onder een strategie. Met een strategie wordt vaak bedoeld: een patroon in een bundeling van keuzes (Henry Mintzberg) of een langetermijnvisie van een organisatie. Het gaat om het welbewust kiezen van het ondernemen van andere activiteiten om een unieke waarde aan te kunnen bieden (Michael Porter). Een strategie kan proactief of reactief ontstaan. Enerzijds kan een zorgorganisatie reageren op problemen vanuit de organisatie en een passende strategie hierop bepalen (reactief). Anderzijds kan men analyseren welke factoren in de toekomst invloed zullen hebben op het functioneren van de organisatie en zo met een vooruitziende blik een strategie bepalen (proactief). De strategieën die gevonden zijn bij de analyse van jaar-/bestuursverslagen van de zorgorganisaties zijn te bundelen in de volgende aandachtsgebieden:

- Bedrijfsvoering;
- Primair (intern) proces;
- Zorgbehoefte;
- Arbeidsmarkt;
- Innovatie;
- Digitalisering;
- Duurzaamheid;

- Regionale samenwerking;
- Vastgoed.

De strategie van een zorgorganisatie kent haar oorsprong in een maatschappelijk (kern-) probleem. Neem bijvoorbeeld als maatschappelijke problemen de Nederlandse bevolkingsgroei en de vergrijzing van de bevolking, die uit zich vervolgens in een toename van de zorgvraag. Deze toename van de zorgvraag leidt tot een organisatorische uitdaging, waarbij het noodzakelijk is voor de zorgorganisatie om continu te veranderen/aanpassingen door te voeren. De verschillende oplossingsrichtingen worden geformuleerd in strategische aandachtsgebieden van de zorgorganisatie met bijpassende strategische doelstellingen (zie onderstaande afbeelding).



Een aandachtsgebied dat in het onderzoek veel naar voren kwam is de problematiek op de arbeidsmarkt. In veel regio's kampen zorgorganisaties met tekorten aan zorgpersoneel zoals verpleegkundigen, begeleiders en operatieassistenten. Dit aandachtsgebied speelt een grote rol op de werkvloer en wordt dus vaak reactief gesignaleerd als knelpunt waar zorgorganisaties iets mee moeten. Om hier echter ook op de lange termijn invulling aan te geven moet er voorbij de problematiek van de dag gekeken worden en (proactief) ingespeeld worden op de toekomstige situatie. Vaak worden belangrijke strategische thema's gekozen omdat ze én momenteel een belangrijke rol spelen in de organisatie, én de verwachting is dat voor de (middel-)lange termijn dit alsnog impact heeft.