

# HET POTENTIEEL BLIJVEN PAKKEN

Contractuitbreiding in de Zorg – inzichten en impact



# INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Contractuitbreiding in de Zorg: de essentie	4
Het programma in één oogopslag	7
Aanpak en effecten door SFNL	8
Data en feiten: het potentieel in beeld	10
Behaalde impact – Zorgmedewerkers door SFNL	12
Resultaten in de praktijk – Zorgmedewerkers	14
Behaalde impact – Zorgorganisaties door SFNL	16
Resultaten in de praktijk – Zorgorganisaties	19
Behaalde impact – Bestuur en beleid, andere sectoren door SFNL	20
Baten op een rij door SFNL	22
En nu door: 3 prioriteiten voor werkgevers	24
Essay 1: Zorg voor prettige, gezonde roosters: organiseer het werk anders	24
Essay 2: Zorg voor de juiste ondersteuning voor en door leidinggevenden	26
Essay 3: Zorg voor de juiste (financiële) informatie	28
Portaal voor zorgorganisaties	30
En nu door: 8-puntenplan voor bestuur en beleid	31
Slotwoord	32
Bijlage: aanpak voor zorgorganisaties	34
Eindnoten	35

De hoofdstukken over impact in dit rapport zijn tot stand gekomen in samenwerking met Social Finance NL (SFNL).

# VOORWOORD

In 2018 verscheen een [rapport van McKinsey<sup>\[1\]</sup>](#) waarin werd berekend dat de toenmalige tekorten in de zorg zouden kunnen worden opgelost als alle zorgmedewerkers in deeltijd één uur extra zouden werken. Dat leverde heel wat commotie op, "want als er zoveel potentieel was, waarom kwam het er dan niet uit?". Een terechte vraag. Het initiatief Contractuitbreiding in de Zorg (CiZ) was geboren.

Nadat we in de eerste twee jaar binnen een viertal proeftuinen lieten zien dat er ook in de praktijk wel degelijk kansen lagen, bood het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) ons in 2021 de unieke kans om onze aanpak binnen de gehele zorgsector uit te rollen. Dit deden we met pilots bij 50 zorgorganisaties, door kennis en ervaring te delen binnen de sector; het bewustzijn rond dit thema op landelijke schaal te vergroten en door onderwerpen te agenderen bij relevante partijen.

Nu staan we aan het einde van dit programma. Na een aantal zeer intensieve jaren kunnen we de balans opmaken. Onze belangrijkste inzichten:

**+ 4 op de 10 medewerkers staan open voor meer werken.** 15% van de zorgmedewerkers wil 'sowieso' meer werken, 26% wil dat onder (redelijke) voorwaarden. Extra uren moeten wel met een prettige rooster én voldoende lonen.

**+ Organisaties kunnen binnen enkele maanden concrete resultaten behalen.** In de pilots ging 9% van de medewerkers gemiddeld 4,7 uur per week meer werken, maar dat vraagt een behoorlijke inspanning van alle betrokken partijen. De sleutel tot succes: focus, actieve betrokkenheid van de juiste partijen en anders durven denken en doen. Systemische veranderingen, zoals meer werken voldoende lonend maken, gaan helpen.

**+ Impact reikt veel verder dan alleen extra uren.** Alle acties gericht op grotere contracten, zoals gezonde roosters en goede ondersteuning van leidinggevenden, vergroten het werkplezier van medewerkers en leiden daarmee ook tot behoud en minder verzuim. En niet te vergeten: meer uren betekenen ook extra inkomen en extra pensioen.

3,5 jaar lang hebben wij met ontzettend veel plezier samengewerkt met zorgorganisaties in heel Nederland om het potentieel van hun medewerkers optimaal te benutten. We hebben samen de nodige "aha" momenten beleefd, geleerd van elkaars kennis en kunde, veel gelachen en af en toe elkaar met lichte wanhoop aangekeken waar dit naartoe ging. Met altijd weer de les: "zonder wrijving, geen glans".



In dit rapport delen wij onze inzichten, ervaringen en resultaten. We hebben veel gedaan, veel bereikt en veel geleerd, maar er ligt nog steeds een enorm potentieel om te benutten.

Namens het hele team van Het Potentieel Pakken

**Wieteke Graven**  
Oprichter en Voorzitter

# CONTRACTUITBREIDING IN DE ZORG: DE ESSENTIE

De Nederlandse gezondheidszorg staat onder druk. Door vergrijzing stijgt de vraag naar zorg, terwijl de sector kampt met gigantische, groeiende personeelstekorten. In 2024 bedraagt dit tekort al 55.000 medewerkers, met een voorspelde groei naar 190.000 in 2033<sup>[2]</sup>. Een breed scala aan oplossingen wordt ingezet: van preventie om de zorgvraag te verminderen tot het inzetten van kunstmatige intelligentie en het aantrekken van medewerkers uit het buitenland. Allemaal waardevolle oplossingen, allemaal hard nodig. Ook de oplossing om zorgmedewerkers te stimuleren hun contract uit te breiden is de afgelopen jaren steeds hoger op de agenda gekomen. Het vergroten van contracten biedt namelijk voordelen die veel verder reiken dan alleen het aanpakken van de personeelstekorten.

## Grotere contracten zijn goed voor zorgorganisaties, medewerkers, sector en maatschappij

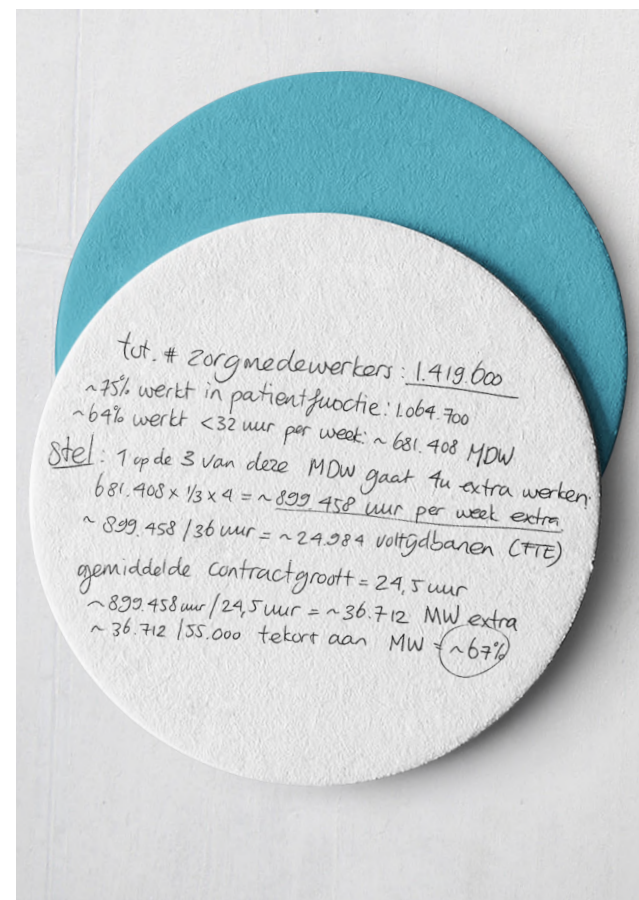
Voor zorgorganisaties zijn de voordelen van grotere contracten duidelijk: een stabiel en vast team dat op sterkte is, verbetert de kwaliteit en continuïteit van de zorg, vermindert de werkdruk en verhoogt het werkplezier van zorgmedewerkers. Als vaste krachten enkele uren per week meer werken, vermindert dat direct de personeelstekorten. Bovendien kunnen extra uren van eigen medewerkers de afhankelijkheid van dure zzp'ers en uitzendkrachten terugbrengen. In 2022 besteedden zorgorganisaties meer dan 10% van hun personeelskosten aan extern personeel<sup>[3]</sup>, een percentage dat al jaren stijgt. Een zorgelijke ontwikkeling die wordt aangepakt met strengere wetgeving.

Grotere contracten zijn meer dan een middel om tekorten aan te pakken. Meer uren werken betekent meer inkomen voor zorgmedewerkers. Door de combinatie van kleine contracten en relatief lage salarissen is naar schatting een op de drie zorgmedewerkers niet financieel onafhankelijk<sup>[4]</sup> – dat betreft ongeveer 470.000 medewerkers. Discussies over inkomens in de zorg richten zich vaak op salarisoniveau, maar het aantal gewerkte uren is minstens zo belangrijk. Juist kleine contracten maken zorgmedewerkers financieel kwetsbaar bij tegenslagen, zoals een scheiding of het verlies van een partner. Extra uren en daarmee extra inkomsten bieden meer financiële zekerheid: van een extra tas boodschappen tot een buffer om een kapotte wasmachine te vervangen.

De zorgsector kent nog veel onderbenut potentieel onder de huidige werknemers. De gemiddelde contractgrootte in de zorg is 24,5 uur.<sup>[5]</sup> Ongeveer 65% van de zorgmedewerkers in patiëntgebonden functies heeft een contract van minder dan 32 uur.<sup>[6]</sup> Stel dat een derde van hen 4 uur per week extra zou gaan werken, dan levert dat bijna 900.000 uur op, gelijk aan bijna 25.000 voltijdsbanen. Dit staat gelijk

aan bijna 37.000 zorgmedewerkers. Dit zou ~67% van het huidige tekort van 55.000 zorgmedewerkers kunnen oplossen.

Ook voor de maatschappij zijn grotere contracten voordelig: ze zorgen voor meer continuïteit en hogere kwaliteit van zorg.



## Zorgmedewerkers willen meer werken, maar dan moet er wel wat veranderen

Het goede nieuws is dat veel zorgprofessionals openstaan voor een groter contract. Wij vroegen meer dan 7.500 zorgmedewerkers naar hun bereidheid om meer te werken. 15% van de respondenten wil dat 'sowieso', vooral jonge zorgmedewerkers en degenen met kleine contracten. Die extra uren hebben ze vaak hard nodig: 31% van de medewerkers die 'sowieso' meer willen werken ervaart soms stress of ze financieel rond kunnen komen<sup>[7]</sup>.

26% van de respondenten geeft aan meer te willen werken als bepaalde zaken anders en beter worden geregeld<sup>[7]</sup>. Ze willen bijvoorbeeld dat roosters bij een groter contract prettig en gezond blijven. Vier dagen van 6 uur werken is een stuk prettiger dan zes dagen van 4 uur. Een andere belangrijke voorwaarde is dat meer werken financieel voldoende oplevert. Helaas bestaat er veel scepsis over de haalbaarheid van deze voorwaarden. Zo denkt slechts 49% van de zorgmedewerkers dat grotere contracten met een gezond rooster mogelijk zijn, en gelooft slechts 31% dat meer werken financieel voldoende oplevert<sup>[7]</sup>. Deze (vaak onterechte) overtuigingen houden veel mensen tegen om meer te gaan werken.

[Lees verder op pagina 10 over de belangrijkste data en feiten over zorgmedewerkers](#)

## Resultaten op korte termijn en impact die verder reikt dan meer uren

In de afgelopen 3,5 jaar hebben we nauw samengewerkt met meer dan 50 zorgorganisaties om grotere contracten te realiseren. En met succes. Door actief met medewerkers en leidinggevenden aan de slag te gaan, realiseren zorgorganisaties binnen een korte pilotperiode van enkele maanden al gemiddeld 9% contractuitbreidingen, met uitschieters tot wel 20%. Zorgorganisaties kunnen met deze extra uren van vaste medewerkers kosten besparen door o.a. minder uitgaven aan extern personeel. En zorgmedewerkers verdienen een hoger inkomen.

Maar de impact reikt veel verder dan alleen meer uren: medewerkers ervaren meer werkplezier door prettige, gezonde roosters en het voeren van goede gesprekken binnen het eigen team en met hun leidinggevenden. Dat zorgt er ook voor dat medewerkers behouden blijven voor de organisatie en sector, en het kan ook verzuim terugdringen.

(Financiële) voorlichting over wat het betekent om meer te gaan werken, zoals de WerkUrenBerekenaar<sup>[8]</sup>, helpt medewerkers een bewuste keuze te maken over hun contractgrootte. Door contractuitbreiding op te nemen in HR-beleid en processen wordt de aandacht voor grotere contracten ook op de lange termijn geborgd.

Maar verandering is niet eenvoudig: de Nederlandse deeltijd-cultuur is diep geworteld in de maatschappij én op de arbeidsmarkt. De ervaring leert dat impact sterk afhankelijk is van het commitment van organisaties om tot resultaat te komen. De meest succesvolle pilots kenmerken zich door focus, door anders durven denken en doen, en actieve betrokkenheid van de juiste mensen, van bestuurders tot roosteraars.

[Lees verder over de behaalde impact vanaf pagina 12](#)

## Werkgevers kunnen vandaag nog aan de slag

Er is dus een sterke casus voor grotere contracten: ze bieden voordelen voor alle betrokken partijen, er ligt een groot potentieel, en de resultaten zijn concreet. Werkgevers hebben de sleutel voor verandering zelf in handen. Er zijn praktische en concrete maatregelen waar werkgevers meteen mee kunnen beginnen en waar zij direct baat bij hebben. Drie hiervan hebben we hieronder beknopt uitgewerkt. In een drietal verdiepende essays aan het einde van dit rapport gaan we hier verder op in.

### 1. Zorg voor prettige, gezonde roosters: organiseer het werk anders

Een prettig, gezond rooster speelt een belangrijke rol bij het werkplezier van zorgmedewerkers. Het kan niet alleen ►



verzuim voorkomen, maar bovendien medewerkers behouden en zelfs stimuleren om meer uren te werken. Veel medewerkers draaien nu korte diensten, soms van maar 4 uur. Patronen rond wie wanneer welke zorg mag verlenen, zijn diep ingesleten en hebben grote invloed op werktijden. Om een gezond rooster te behouden bij een groter contract, zijn vaak langere diensten nodig. Dit is te realiseren door zorgmomenten te verplaatsen, capaciteiten van medewerkers slimmer in te zetten en door processen te herzien. Prettige, gezonde roosters zijn voor 90% het resultaat van een verandering in menselijk gedrag, niet van een nieuw roosterprogramma. Teams moeten zelf eigenaar worden van de verandering en de vaardigheden opbouwen om dit te doen. Organisaties die hier werk van maken, kunnen op korte termijn tot resultaten komen: minder opkomstmomenten, meer rust in de roosters en daarmee medewerkers die met meer plezier hun werk doen.

[Lees verder in Essay 1 op pagina 24](#)

## 2. Zorg voor de juiste ondersteuning en begeleiding voor en door leidinggevenden

Direct leidinggevenden spelen een sleutelrol bij het werkplezier van medewerkers, maar het ontbreekt hen vaak aan voldoende tijd en aandacht hiervoor. Teamleiders die de verantwoordelijkheid hebben voor meer dan 50 zorgmedewerkers zijn geen uitzondering. Veel medewerkers die vertrekken, noemen een gebrek aan persoonlijke ondersteuning als belangrijkste reden. Ook bij grotere contracten is de rol van de leidinggevende van groot belang. Zij kunnen luisteren naar de wensen en twijfels die bij teamleden leven en hier met maatwerkoplossingen op inspelen. Om dit effectief te kunnen doen, moeten zij tijd, goede ondersteuning en voldoende speelruimte vanuit de organisatie krijgen. Dat betekent dat organisaties moeten blijven investeren in de vaardigheden van hun zo belangrijke teammanagers.

[Lees verder in Essay 2 op pagina 26](#)

## 3. Zorg voor de juiste (financiële) informatie

Een belangrijke voorwaarde voor medewerkers om meer te werken is dat 'het voldoende moet lonen'. Slechts een op de drie medewerkers denkt echter dat contractuitbreiding financieel aantrekkelijk is en dat beïnvloedt hun wens om meer te werken. Een gemiste kans, want voor bijna iedereen loont meer werken wel degelijk. Alleen hangt de mate waarin meer werken loont sterk af van de persoonlijke situatie. Werkgevers moeten goede (financiële) voorlichting bieden over wat meer uren werken betekent. Dat kan onder andere door het gebruik van de WerkUrenBerekenaar<sup>[8]</sup>, waarmee medewerkers zelf kunnen uitrekenen wat meer werken oplevert, inclusief toeslagen, premies en heffingskortingen. Uiteraard is het belangrijk dat voor iedereen die meer gaat werken dat ook voldoende loont. Daar is de overheid aan zet.

[Lees verder in Essay 3 op pagina 28](#)

Helaas, er is niet één wondermiddel om resultaten te boeken. Het zit hem juist in de combinatie van verschillende acties.

## En nu door: het hele 'veld' moet haar rol pakken

Werkgevers hebben de sleutel tot succes in handen. Maar om hun rol effectief te kunnen vervullen moeten zij wel actief ondersteund worden door verschillende partijen.

+ *Blijf het thema 'grotere contracten' vanuit de overheid, sociale partners en brancheorganisaties actief onder de aandacht brengen: maak de voordelen voor organisaties én medewerkers expliciet en benadruk de waarde van kleine stappen ("één dienst per maand extra is ook een mooi resultaat").*

+ *Bied zorgorganisaties praktische en concrete handvatten om binnen hun organisatie met het thema aan de slag te gaan met zowel aanbevelingen op 'wat' ze kunnen doen als 'hoe' ze succesvol kunnen implementeren en opschalen.*

+ *Leid medewerkers van zorgorganisaties op om succesvol aan de slag te gaan met grotere contracten, bijvoorbeeld planners/roosteraars, HR-medewerkers en leidinggevenden.*

+ *Zorg voor voldoende ondersteuning voor zorgorganisaties in termen van mensen en budget om de benodigde verandering in denken en doen succesvol te realiseren.*

+ *Stimuleer regionale samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties, zodat acties gezamenlijk kunnen worden opgepakt, vaardigheden kunnen worden opgebouwd en kennis en ervaring kunnen worden uitgewisseld.*

+ *Zorg voor betere voorlichting over de vraag of en in hoeverre meer werken loont en wat de implicaties zijn voor het pensioen; benadruk hierbij dat medewerkers dit voor hun eigen situatie moeten uitzoeken.*

+ *Zorg voor een fiscaal stelsel waarin meer werken altijd voldoende loont, vereenvoudig het stelsel van toeslagen en zorg voor stabiel fiscaal beleid.*

+ *Zorg voor goede beschikbaarheid van kinderopvang, zorg dat de extra inkomsten van meer werken opwegen tegen de extra kosten van kinderopvang en voer een consistent beleid.*

## Er is nog heel wat potentieel om te pakken

Dit is nog maar het begin. Onze belangrijkste les van de afgelopen jaren is: er kan veel meer dan we denken, zolang we maar anders durven denken en doen! ■

# HET PROGRAMMA IN ÉÉN OOGOPSLAG

Het programma **Contractuitbreiding in de Zorg** is, in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), uitgevoerd door Het Potentieel Pakken tussen 1 april 2021 en 31 december 2024.

## Pilots binnen zorgorganisaties<sup>[1]</sup>

Trajecten van 6 maanden

gedaan binnen  
~**50** zorgorganisaties,  
in heel Nederland gedaan:

- VVT<sup>[2]</sup>: **27** organisaties
- GZ<sup>[3]</sup>: **11** organisaties
- Ziekenhuizen: **7** organisaties
- Overig: **5** organisaties



~**13.500** medewerkers

bereikt met de aanpak:

~ **250 - 300** medewerkers per organisatie actief meegenomen

Met concrete acties aan de slag gegaan:

- ~**7.500** respondenten enquête
- ~**350** dialoogsessies met medewerkers
- ~**240** roostersessies en workshops
- ~**1.850** goede gesprekken gevoerd



~**35** zorgorganisaties

hebben zelfstandig opgeschaald na de pilot



[1] Zie bijlage voor de aanpak voor zorgorganisaties  
[2] VVT: Verpleging, verzorging en thuiszorg  
[3] GZ: Gehandicaptenzorg

## Kennis en ervaring delen, informeren, agenderen

Inzichten en aanpak met meer dan

~**500** zorgorganisaties gedeeld

- **12** bootcamps contractuitbreiding
- **4** rondetafels roostering
- **10** regiobijeenkomsten over thema beloning
- ~**65** webinars en presentaties over aanpak

> **100** keer benoemd in items in de media

(o.a. FD, Volkskrant, NRC, EenVandaag, NOS, RTL)

~ **15** onderzoeks- en opiniestukken gepubliceerd



Vele gesprekken gevoerd met o.a. ministeries (VWS, SZW, OCW, Financiën), brancheverenigingen en sociale partners

Programma onderwerp geworden van een **HARVARD BUSINESS CASE**

**5** keer gedoceerd aan Harvard Business School

Contractuitbreiding als thema op de kaart gezet bij **ANDERE SECTOREN**

- Kinderopvang
- Onderwijs
- Schoonmaakbranche
- Thuisondersteuning

# AANPAK EN EFFECTEN

Door Social Finance NL

Social Finance NL heeft in kaart gebracht hoe Het Potentieel Pakken (HPP) impact maakt met het programma Contractuitbreiding in de Zorg.

## Er zijn maatschappelijke uitdagingen...

De arbeidsmarkt in de zorg heeft grote, groeiende personeelstekorten: 55.000 vacatures in 2024, oplopend naar 190.000 in 2033. Dit legt niet alleen grote druk op zorgorganisaties en zorgmedewerkers, maar heeft ook maatschappelijke gevolgen. Zorgmedewerkers hebben te maken met hoge werkdruk, wat leidt tot verminderd werkplezier, verzuim en vertrek uit de sector. Zorgorganisaties kunnen niet alle zorg leveren die ze willen en moeten duur extern personeel inzetten. Burgers ervaren steeds vaker dat de zorg die ze nodig hebben niet beschikbaar is of dat de kwaliteit van zorg minder is. Tegelijkertijd hebben veel zorgmedewerkers een klein contract en geeft een aanzienlijk gedeelte aan (onder voorwaarden) meer te willen werken. Daar zitten kansen...



## Deze uitdagingen pakt HPP aan met...



### 50 pilots binnen zorgorganisaties

HPP en een zorgorganisatie werken 6 maanden nauw samen aan het thema contractuitbreiding binnen een onderdeel van de organisatie:

- ... in de *Begrijpen*-fase brengt HPP het potentieel, kansen en belemmeringen voor de organisatie in kaart.
- ... in de *Doen*-fase gaan ze samen aan de slag met grotere contracten o.a. door het maken van prettige, gezonde roosters, het aanpassen van HR-beleid en processen en het voeren van goede gesprekken.
- ... in de *Doorgaan*-fase werken ze gezamenlijk aan een plan voor borging en opschaling binnen de gehele organisatie.
- ... gedurende de hele pilot enthousiasmeren en informeren ze bestuur, managers, teamleiders, HR, planners en medewerkers over grotere contracten, bijvoorbeeld met de WerkUrenBerekenaar.

[Lees verder over de aanpak in de bijlage op pagina 34](#)



### Kennis en ervaring delen, informeren, agenderen

- HPP geeft zorgorganisaties concrete handvatten om zelf aan de slag te gaan met grotere contracten door middel van presentaties, werksessies, bootcamps en rondetafels.
- HPP ontwikkelt kennis op basis van de eigen verzamelde kwantitatieve en kwalitatieve data.
- HPP deelt kennis, inzichten, ervaringen en resultaten met een breed publiek middels sociale media, nieuwsbrieven en de media.
- HPP informeert zorgorganisaties en zorgmedewerkers over het thema beloning bij meer uren werken, o.a. met de WerkUrenBerekenaar.
- HPP agendeert belangrijke onderwerpen bij o.a. overheid, politiek en sociale partners middels onderzoeks- en opinieartikelen en gesprekken.

## HPP richt zich op...

### I. Zorgmedewerkers:

Zorgmedewerkers in loondienst, met focus op de huidige deeltijdwerkers



- A. Zijn zich meer bewust van de voordelen en mogelijkheden van een groter contract, zijn beter geïnformeerd over de (financiële) implicaties van meer werken en denken hierdoor vaker na over de eigen contractgrootte.
- B. Gaan vaker het gesprek aan met hun leidinggevende over de mogelijkheden om meer te werken.
- C. Gaan meer uren per week werken, waardoor ze er financieel op vooruit gaan.
- D. Hebben prettige, gezondere roosters met minder opkomstmomenten. Dit leidt tot een betere werk-privébalans, minder werkdruk en meer werkplezier.
- E. Krijgen met meer uren werken meer ontwikkelmogelijkheden, bijvoorbeeld door extra taken en/of opleiding.
- F. Voelen zich meer gehoord en gewaardeerd, waardoor werktevredenheid toeneemt, de kans op verzuim afneemt en de kans toeneemt dat men langer werkzaam blijft bij de werkgever / in de sector.

### 2. Zorgorganisaties:

Zorgorganisaties binnen de Nederlandse zorgsector: VVT, gehandicaptenzorg en ziekenhuizen



- A. Hebben meer kennis over het thema en zijn zich meer bewust van hun eigen (belemmerende) overtuigingen. Zij zien kansen die er bij hun eigen medewerkers liggen en erkennen het belang van grotere contracten als één van de oplossingen voor het personeelstekort.
- B. Realiseren als deelnemer aan de pilot gemiddeld 9% contractuitbreiding: 4,7 uur per week extra per medewerker. Met deze uren kunnen zij openstaande vacatures invullen en de inzet van extern personeel terugbrengen. Door meer vaste gezichten stijgt de kwaliteit van zorg en dankzij capaciteitsuitbreiding worden hogere inkomsten gerealiseerd.
- C. Hebben tevredener medewerkers door prettige, gezondere roosters, verbeterd HR-beleid en processen en een frequentere dialoog. Hierdoor neemt verzuim en verloop af en wordt werving van nieuwe medewerkers makkelijker, omdat de organisatie een aantrekkelijker werkgever is.
- D. Kunnen na de pilot zelfstandig succesvol opschalen met alle kennis, ervaring en vaardigheden die zij tijdens de pilot ontwikkeld hebben.
- E. Kennen ook zonder deelname aan een pilot de concrete acties die zij zelf kunnen nemen om binnen de eigen organisatie aan de slag te gaan en zetten deze stappen ook zelfstandig.

### 3. Bestuur en beleid:

Landelijke overheid, politiek en sociale partners zoals brancheorganisaties in de zorgsector



- A. Erkennen het onderbenut potentieel onder de huidige medewerkerspopulatie en het belang van contractuitbreiding als oplossing voor het personeelstekort binnen de zorgsector, maar ook in andere sectoren met veel kleine contracten.
- B. Zien dat werkgevers een belangrijke rol hebben bij het mogelijk maken om meer uren te werken door belemmeringen op de werkvloer weg te nemen.
- C. Ondersteunen initiatieven die meer uren werken stimuleren en makkelijker maken.

### 4. Andere sectoren:

Kraptesectoren met veel kleine contracten



- A. Raken geïnspireerd en gaan ook aan de slag met contractuitbreiding, zoals de schoonmaakbranche, kinderopvang, de thuisondersteuning en het onderwijs.

## Daarmee realiseert HPP een betere arbeidsmarkt in de zorg...

Het thema contractuitbreiding staat landelijk op de kaart. Er loopt een maatschappelijke dialoog en partijen zien de kansen. Werkgevers in de zorg en andere sectoren met veel kleine contracten pakken hun rol om binnen hun organisatie contractuitbreiding te stimuleren en mogelijk te maken. Medewerkers maken een bewuste keuze over hun contractgrootte en om hun contract uit te breiden. Hierdoor vermindert het personeelstekort en verbetert het (financieel) welzijn van medewerkers. Met als resultaat een betere arbeidsmarkt in de zorg.

# DATA EN FEITEN: HET POTENTIEEL IN BEELD

Wij vroegen meer dan 7.500 zorgmedewerkers naar hun bereidheid om meer te werken<sup>[7]</sup>. Wat weten we van hen?

## Veel medewerkers staan open voor meer uren werken...



**41%** van de zorgmedewerkers staat open voor meer uren werken  
**15%** wil dat sowieso **26%** wil dat misschien

**24+4**

Deze medewerkers werken nu gemiddeld **24 uur** en willen gemiddeld **4 uur** per week extra werken. Dat is **17%** extra boven op hun huidige contractgrootte!



De belangrijkste redenen voor medewerkers om meer uren te willen werken zijn: **meer geld kunnen verdienen én plezier in het werk**



In de **GZ** staan relatief de meeste medewerkers open voor meer uren: **46%**. In de **VVT** is dit **41%** en in het **ziekenhuis 30%**



Medewerkers die meer willen werken zijn **jonger** en vaker **alleenstaand** dan medewerkers die niet meer uren willen werken



Vooraf **middelbaar opgeleide medewerkers** willen meer werken: in de VVT is dat vooral de **helpende (plus) (48%)** en in de GZ **begeleider B en C (48%)**

## Ze hebben redelijke voorwaarden voor die extra uren...



Medewerkers die misschien meer willen werken willen dat alleen als ze het goed kunnen **combineren met de thuissituatie** en dat deze uren dus op een **prettige manier geroosterd worden**. Ook moeten de extra uren **financieel voldoende opleveren**



**Extra inkomen is heel belangrijk**, want **24%** van de medewerkers die (misschien) meer willen werken heeft soms **stress of ze rond kunnen komen**



“Ik zou best 32 uur willen werken, maar dan wel weer terug naar 8 uur per dag. Anders heb ik helemaal geen vrije tijd meer. En reiskosten krijgen we veel te weinig, dus extra werken kost nu ook extra geld.”

- ZORGMEDEWERKER - VVT regio Limburg



“Ik zou wel meer willen werken maar dan moet het wel echt een combinatie van wonen en dagbesteding worden, want ik heb nu bijna alleen maar 3-uurs diensten. Opstarten op een woning en dan door naar dagbesteding, dan zou ik wel rond de 28-30 uur willen werken.”

- ZORGMEDEWERKER - GZ regio Zeeland

## Maar twifelen nog of die in de praktijk wel te realiseren zijn...



### Medewerkers die wél meer willen werken...

+ Zijn optimistisch over de voordelen van grotere contracten: **89% gelooft in betere zorg voor cliënten en stabiliteit** in het team

+ Hebben er vaker al bij **stilgestaan** of contractuitbreiding iets voor hen is: **57%**

+ Zijn hoopvol over de kansen in het rooster: **66% gelooft dat een contractuitbreiding met prettig rooster** mogelijk is

+ Geloven vaker (maar nog lang niet altijd) dat contractuitbreiding **financieel aantrekkelijk** is: **55%**



### Medewerkers die niet meer, of juist minder willen werken...

+ Zijn minder optimistisch over de voordelen van grotere contracten: slechts **35% gelooft dat het kan helpen voor de personeelstekorten**

+ Hebben er minder vaak al bij **stilgestaan** of contractuitbreiding iets voor hen is: **30%**

+ Zijn juist **sceptischer** over het **rooster**: slechts **36% gelooft dat een contractuitbreiding mét prettig rooster** mogelijk is

+ Geloven juist minder vaak dat contractuitbreiding **financieel aantrekkelijk** is: slechts **15%**



“Ik werk 25 uur, ik moet 6 dagen terugkomen. De rek is eruit. Dit motiveert niemand om in de zorg te werken. Je lijf houdt het niet vol, het is niet gezond.”

- ZORGMEDEWERKER - VVT regio Noord-Holland



“Ik werk al enige jaren bij [organisatie] en tot nu toe heb ik eenmaal een gesprek gehad met mijn leidinggevende over contracturen.”

- ZORGMEDEWERKER - Ziekenhuis regio Brabant



# BEHAALDE IMPACT - ZORGMEDEWERKERS

Door Social Finance NL

Onderstaande validatie van effecten en de reflectie daarop, is uitgevoerd door Social Finance NL en gebaseerd op diverse bronnen: onder andere officiële overheidsdocumenten, interviews, nieuwsberichten, externe publicaties van overige organisaties, en in- en externe publicaties van Het Potentieel Pakken (HPP), waaronder enquête- en impactdata.<sup>[9]</sup> Een selectie van quotes uit de interviews is terug te vinden in deze validatie.

De impactvalidatie heeft betrekking op beide hoofdactiviteiten van HPP: pilots binnen zorgorganisaties en kennis en ervaring delen, informeren, agenderen. Voor de validatie van de pilots binnen zorgorganisaties zijn 40 van de 50 trajecten geïncorporeerd.<sup>[10]</sup>

**HOOFDACTIVITEIT**  
Pilots binnen zorgorganisaties  
Kennis en ervaring delen, informeren, agenderen



## Zorgmedewerkers

### Effecten

- Medewerkers zijn zich meer bewust van de voordelen en mogelijkheden van een groter contract, zijn beter geïnformeerd over de (financiële) implicaties van meer werken en denken hierdoor vaker na over de eigen contractgrootte.
- Medewerkers gaan vaker het gesprek aan met hun leidinggevende over de mogelijkheden om meer te werken.



### Reflectie:

Het thema grotere contracten is meer gaan leven bij medewerkers. Zij horen er vaker over binnen hun organisatie en medewerkers gaan dankzij HPP vaker het gesprek aan met hun leidinggevende over passende contracten. Niet alleen binnen de organisatie zelf, maar ook in andere werkvelden wordt het onderwerp vaker besproken, bijvoorbeeld door loopbaancoaches en in de media.

### Onderbouwing:

Bij zorgorganisaties die deelnemen aan een pilot, is het percentage medewerkers dat een contractuitbreiding heeft gerealiseerd, gestegen van 21% naar 56%. Het percentage medewerkers dat zeer tevreden is over hun werktoewijzing, is toegenomen van 34% naar 58%. Medewerkers initiëren vaker gesprekken met leidinggevendenden over de mogelijkheden om meer uren te werken: 45% van de zorgmedewerkers in deelnemende organisaties hebben met hun teammanager gesproken over hun werkuren, een stijging ten opzichte van 36% aan het begin van de pilots.

Onderzoek van HPP, op basis van enquêtedata van >7.500 zorgmedewerkers uit de VVT, GZ en ziekenhuizen toont aan: 41% van de zorgmedewerkers staat open voor meer uren werken, maar dit wordt vaak belemmerd door misvattingen (o.a. over beloning) en praktische obstakels (zoals het rooster). HPP informeert daarom zorgmedewerkers over de financiële voordelen van en mogelijkheden voor meer werkuren met o.a. de WerkUrenBerekenaar (WUB), een online tool ontwikkeld door HPP, Women Inc. en het NIBUD.

**JELLE BOONSTRA**  
– directeur RegioPlus  
“HPP heeft een grote bijdrage geleverd aan het inzichtelijk maken van wat meer uren werken oplevert, zie bijvoorbeeld de WerkUrenBerekenaar die er mede dankzij HPP is gekomen.”

Ook breder; bij medewerkers elders in de zorgsector; creëert HPP bewustwording over de financiële gevolgen van meer of minder werken, o.a. via bijeenkomsten, sociale media en artikelen. Het thema is verder standaard onderdeel van gesprekken met loopbaancoaches van het initiatief 'Sterk in je Werk', een samenwerking tussen CNV, Zorg en Welzijn en RegioPlus, dat zich richt op medewerkers in de zorg- en welzijnssector; evenals op degenen die de overstap naar deze sector willen maken, met tot nu toe zo'n 65.000 deelnemers.

Deze en andere vormen van kennisdeling, in combinatie met media-aandacht hebben zorgmedewerkers beter geïnformeerd, wat leidt tot een meer actieve overweging van hun contractgrootte.

### Effecten

- Medewerkers gaan meer uren per week werken waardoor ze er financieel op vooruit gaan.



### Reflectie:

Dankzij de inzet van HPP gaan medewerkers aantoonbaar meer werken en verbetert hun financiële situatie.

### Onderbouwing:

In de pilotperiode van zes maanden is gemiddeld 9% van de medewerkers in deeltijd 4,7 uur per week extra gaan werken. Hierdoor stijgt hun besteedbaar inkomen naar schatting jaarlijks met ruim € 3.000<sup>[1]</sup>. Daarnaast groeit ook de jaarlijkse pensioenopbouw met € 52 per jaar. Dit is met name erg aantrekkelijk voor jonge medewerkers.

Wanneer je dit doorrekent tot aan de pensioengerechtigde leeftijd kan dit behoorlijk oplopen. Stel, de medewerker is 45 jaar en moet dus nog 22 jaar doorwerken, dan stijgt het besteedbare inkomen (niet geïndexeerd) met bijna € 65.000 en de pensioenopbouw stijgt met een extra (bruto) pensioen van bijna € 100 per maand.

### Effecten

- Medewerkers hebben prettige, gezondere roosters met minder opkomstmomenten. Dit leidt tot een betere werk/privé balans, minder werkdruk en meer werkplezier.
- Medewerkers krijgen met meer uren werken meer ontwikkelmogelijkheden, bijvoorbeeld door extra taken en/of opleiding.
- Medewerkers voelen zich meer gehoord en gewaardeerd, waardoor werktevredenheid toeneemt, de kans op verzuim afneemt en de kans toeneemt dat men langer werkzaam blijft bij de werkgever / in de sector.



### Reflectie:

De aanpak van HPP leidt tot prettige en gezonde roosters. Hierdoor verbetert de werk-privébalans. Het werkplezier en de betrokkenheid van medewerkers neemt toe.

### Onderbouwing:

Zorgorganisaties die deelnamen aan een pilot van HPP werken aan prettigere en gezondere roosters, ook bij een groot contract. Hierbij realiseren ze primair vaak langere diensten. Dit leidt ertoe dat een groot gedeelte van de medewerkers in de betrokken teams stabielere roosters krijgen met minder opkomstmomenten, meer vrije dagen en minder last-minute wijzigingen of extra diensten. Dit geldt ook voor de medewerkers die niet meer gaan werken. Medewerkers ervaren hierdoor meer rust, kunnen hun werk beter loslaten en ervaren een betere werk-privébalans. Ook zijn er dankzij de langere diensten minder overdrachtsmomenten, waardoor de administratieve lasten afnemen.

Sommige organisaties zijn daarnaast in staat om de pieken in werkzaamheden beter te verdelen, wat het mogelijk maakt om flexibeler starttijden te hanteren en er ruimte ontstaat om bijvoorbeeld eerst de kinderen naar school te brengen.

Het is aannemelijk dat medewerkers die meer uren gaan werken, ook meer ontwikkelmogelijkheden krijgen. Het afstemmen van diensten en roosters heeft namelijk geleid tot waardevolle gesprekken binnen teams over wie welke zorg kan leveren, waarbij de vraag centraal staat: "wie is bekwaam?" Door deze gesprekken kunnen lager geschoolde medewerkers, zoals helpenden, meer taken op zich nemen, wat resulteert in, ook voor hen, afwisselendere en uitdagendere diensten. Daarnaast zijn er voorbeelden van medewerkers die dankzij hun toegenomen uren ook daadwerkelijk een extra opleiding hebben kunnen volgen.

Tot slot zijn medewerkers blij met de betere en frequentere dialoog die op gang gekomen is tussen werkgever en medewerker. De ervaringen van medewerkers schetsen een positief beeld over het toegenomen werkplezier.

**BAS TER WEEL**  
– Algemeen directeur SEO  
“HPP heeft in de zorg laten zien hoe je ook met een groter contract een prettig rooster kan hebben, waardoor mensen bereid zijn meer uren te werken én vrolijker naar hun werk gaan.”




**JOEP DE GROOT**  
– Voorzitter Raad van Bestuur CZ Zorgverzekeraar  
“Eén van de leuke bijeffecten van de pilots van HPP is dat de medewerkers die deel hebben genomen aan zo'n pilot, dit als méér dan waardevol hebben ervaren. Ze zijn op een andere manier naar zorg gaan kijken, er is een meer probleemoplossende, 'can-do' mentaliteit gekomen.”


<sup>1</sup> De gemiddelde stijging van het netto besteedbaar inkomen verschilt per sector en persona. Voor meer informatie zie de Batenkaart op blz 22.


# RESULTATEN IN DE PRAKTIJK - ZORGMEDEWERKERS

In de pilots zijn we met concrete acties aan de slag gegaan om grotere contracten mogelijk te maken. Wat zijn de opbrengsten van die concrete acties voor medewerkers? Wij vroegen het medewerkers en hun teamleiders zelf.



## Er zit veel waarde in het bespreekbaar maken van grotere contracten in het team...

-  **81%** vindt een sessie met het team over contractuitbreiding van toegevoegde waarde
-  **34%** vindt dat de drempel verlaagd is om later met de werkgever over de contractgrootte te praten
-  **28%** is door met het team in gesprek te gaan anders gaan denken over de keuze voor zijn/haar contractgrootte


 *“Leuke interactieve sessie, prettig om meningen van collega’s te horen en naar je eigen situatie te kijken. Ik ga meer nadenken over wat ik nodig heb om een groter contract te nemen.”*  
- ZORGMEDEWERKER – Ziekenhuis regio Noord Holland

 *“De zorg verandert en daarin moeten we mee. Hierbij is out of the box denken belangrijk. Veranderen betekent ook lef hebben. De teamsessies van HPP hebben hieraan bijgedragen.”*  
- TEAMLEIDER – VT regio Gelderland




## En ook 1-op-1 gesprekken tussen medewerker en leidinggevende leveren veel op...

-  **73%** van de leidinggevendenden is met individuele medewerkers in gesprek geweest over het aantal uren dat zij werken en of dit nog passend is bij hun persoonlijke situatie
-  **49%** van de individuele gesprekken heeft geleid tot contractuitbreiding

 *“Je hebt een bepaalde verwachting en dan zie je in zo’n gesprek dat het best soms verrassend kan zijn. Er zijn medewerkers die dan tóch in een goed gesprek aangeven dat ze wel wat meer uren willen werken.”*  
- TEAMLEIDER – VVT regio Zuid Holland

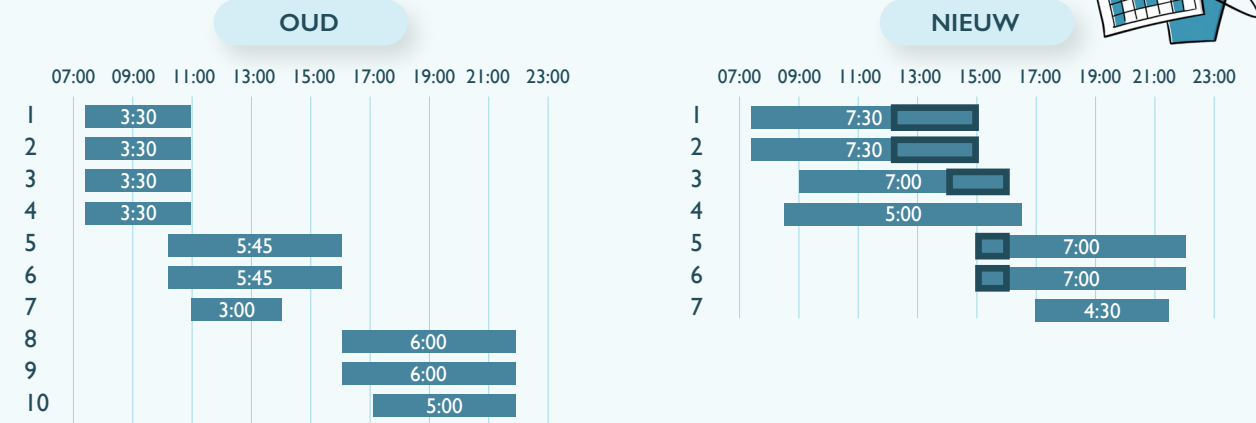
 *“De 1-op-1 gesprekken leveren veel meer op dan alleen inventariseren of iemand meer uren wilt werken of niet, je hebt het over onderwerpen als werk/privé balans en wensen qua werkzaamheden en ontwikkeling.”*  
- TEAMLEIDER – GZ regio Noord Holland

## De meeste impact voor medewerkers ontstaat door te werken aan de roosters...

-  **90%** heeft nieuwe inzichten gekregen over prettige en gezonde roosters bij grotere contracten
-  **71%** kan na de roostersessies zelf aan de slag met het verbeteren van de planning en de roosters voor grotere contracten
-  Roosters zijn een cruciale knop om aan te draaien: hoe meer teams er deelnemen aan roostersessies, des te meer contracten er worden uitgebreid

### Voorbeeld van oud vs. nieuw dienstenpatroon in de gehandicaptenzorg

- Team van 17 medewerkers
- Van 10 (korte) diensten naar 7 diensten per dag: 5 lange diensten en 2 korte diensten
- Medewerkers gaan hierdoor van gemiddeld 4,4 opkomst-momenten per week naar 3,3



 *“Ik heb samen met de roosteraar gekeken hoe we mijn uren op een goede manier konden inzetten. Ik werk nu in een blok van zondagmiddag tot woensdagochtend, met langere diensten. Ik heb nu meer rust en regelmaat in mijn rooster, er is meer balans. En natuurlijk heb ik nu ook meer salaris, dat is ook fijn.”*  
- ZORGMEDEWERKER – GZ regio Gelderland

 *“Door het nieuwe basisrooster kun je per dag meer uren maken. Dat leidt tot langere diensten waardoor je minder opkomstmomenten hebt. Zelf heb ik een contract van 24 uur. Soms kwam ik wel eens voor drie uurtjes per dienst. Dan duurt het even voordat je je uurtjes hebt gemaakt.”*  
- ZORGMEDEWERKER – GZ regio Zeeland

 *“Mijn leidinggevende vroeg ‘Annika, zeg nou eens hardop wat voor jou de fijnste werktijden zijn?’ Toen dacht ik: ik wil best 8 uur op een dag werken, in plaats van 6,5 uur, als het maar niet ‘s avonds is. En ik vind het belangrijk dat in mijn rooster tijd wordt vrijgemaakt voor de administratieve taken. Daar is nu dus naar gekeken.”*  
- ZORGMEDEWERKER – VVT regio Brabant



# BEHAALDE IMPACT - ZORGORGANISATIES

Door Social Finance NL



## Zorgorganisaties

### Effecten

- Zorgorganisaties hebben meer kennis over het thema en zijn zich meer bewust van hun eigen (belemmerende) overtuigingen. Zij zien kansen die er bij hun eigen medewerkers liggen en erkennen het belang van grotere contracten als één van de oplossingen voor het personeelstekort.



### Reflectie:

HPP heeft een cruciale rol gespeeld bij het vergroten van bewustwording rondom, en inzicht in de mogelijkheden en potentie van, contractuitbreiding binnen de zorgsector. Dit onderwerp wordt niet alleen binnen de HPP-pilots, maar ook in andere verbanden veel besproken.

### JELLE BOONSTRA

– directeur RegioPlus

*“HPP draagt bij aan een soort ‘totaal bewust worden’ van werkgevers, waardoor zij gestimuleerd worden te kijken naar wat ze kunnen doen om contracten te verbeteren, aantrekkelijker te maken en te vergroten. HPP heeft deze manier van denken versneld en aangejaagd.”*

### Onderbouwing:

HPP heeft gewerkt aan het vergroten van kennis en bewustzijn bij zorgorganisaties. In 3,5 jaar tijd zijn er 50 pilots uitgevoerd bij zorgorganisaties. Daarnaast heeft HPP bij meer dan 500 zorgorganisaties het bewustzijn vergroot over hun rol op het thema.

HPP heeft aangetoond dat contractuitbreiding effectief kan zijn en daarbij de verantwoordelijkheid van werkgevers benadrukt. Dit heeft zorgorganisaties ertoe aangezet bewuster te worden van hun eigen rol en kritisch te reflecteren op de invulling van goed werkgeverschap en de omvang van contracten. Zo zijn leidinggevenden die deelnamen aan de pilots door HPP anders gaan denken over grotere contracten en nemen meer initiatief: 73% van de leidinggevenden geeft aan

gesprekken over meer uren werken te voeren, waar dit eerder 58% was.

HPP's invloed reikt verder dan deelnemende organisaties. In regionaal verband werken zorgorganisaties samen aan capaciteitsvergroting. Contractuitbreiding, voorheen onderbelicht, wordt nu dankzij HPP erkend als belangrijke oplossing voor personeelstekorten.

### JOEP DE GROOT

– Voorzitter Raad van Bestuur CZ Zorgverzekeraar

*“Ik zie modern werkgeverschap nog te weinig terug in de zorg. HPP heeft laten zien wat er nodig is om goed werkgeverschap te realiseren. Door hun acties dwingen ze organisaties om moderner te acteren. Hun bijdrage daaraan is veel groter geweest dan de behaalde aantallen. Ik had niet gedacht dat die rimpeling zo groot zou worden. HPP heeft bewustwording over goed werkgeverschap gecreëerd, waardoor bestuurders het personeelprobleem minder als een arbeidsmarktprobleem zijn gaan zien. Ze zoeken nu naar alternatieven, zoals het anders organiseren van werk en richten op personeelsbehoud. Op brancheniveau mis ik die discussie nog wel; daar is nog veel verbeterruimte.”*

### Effecten

- Zorgorganisaties realiseren als deelnemer aan de pilot gemiddeld 9% contractuitbreiding: 4,7 uur per week extra per medewerker. Met deze uren kunnen zij openstaande vacatures invullen en de inzet van extern personeel terugbrengen. Door meer vaste gezichten stijgt de kwaliteit van zorg en dankzij capaciteitsuitbreiding worden hogere inkomsten gerealiseerd.
- Zorgorganisaties hebben tevredener medewerkers door prettige, gezondere roosters, verbeterd HR-beleid en processen en een frequentere dialoog. Hierdoor neemt verzuim en verloop af en wordt werving van nieuwe medewerkers makkelijker, omdat de organisatie een aantrekkelijker werkgever is.



### Reflectie:

Hoewel de initiële verwachtingen voor HPP's impact in de zorg, gezien de uitdagingen bij het doorvoeren van veranderingen in deze sector, wellicht ambitieus waren, heeft HPP toch een significante bijdrage geleverd.

Dankzij HPP hebben zorgorganisaties extra uren kunnen realiseren en daarmee hun personeelstekorten terug kunnen brengen. Hiermee kunnen kostenbesparingen gerealiseerd worden en kan de capaciteit worden uitgebreid.

Door in te zetten op contractuitbreiding wordt concrete invulling gegeven aan 'goed werkgeverschap'. Een grotere en stabielere bezetting, prettige en gezonde roosters en een verbeterde dialoog tussen werkgevers en medewerkers dragen allemaal bij aan een verbeterde werkomgeving en daarmee een hogere medewerkerstevredenheid.

Tot slot kan gesteld worden dat meer uren voor vaste medewerkers een positief effect heeft op de continuïteit en daarmee kwaliteit van de zorg.

### Onderbouwing:

Uit de enquêtedata van HPP bleek dat 41% van de zorgmedewerkers open staat voor meer uren werken. Maar in de pilots bleek: potentieel op papier is niet hetzelfde als resultaat in de praktijk. Organisaties moeten aan verschillende knoppen draaien om dit potentieel te verzilveren. Toch heeft HPP laten zien dat het mogelijk is om binnen enkele maanden al contractuitbreiding te realiseren.

Gemiddeld genomen is 9% van de medewerkers in de pilot 4,7 uur per week extra gaan werken. Om de kansen op papier daadwerkelijk om te zetten naar resultaat in de praktijk zijn de volgende elementen cruciaal: focus, actieve betrokkenheid van de juiste partijen, van bestuurders tot roosteraars, en anders durven denken en doen. De meest succesvolle pilots hebben tot wel 20% contractuitbreiding geleid binnen enkele maanden.

Met deze extra uren kunnen organisaties kosten besparen, onder andere door de inzet van extern personeel terug te brengen. Dit zou organisaties naar schatting € 64.000 aan jaarlijkse baten op kunnen leveren.

[Lees verder over de baten op pagina 22](#)

Zorgorganisaties die aan de slag gaan met contractuitbreiding werken bovendien in bredere zin aan goed werkgeverschap.

Dankzij de extra gerealiseerde capaciteit, prettige en gezonde roosters en een verbeterde dialoog tussen werkgevers ervaren medewerkers meer werkplezier en een betere werk-privébalans. Dit kan weer leiden tot een daling in het verzuim. Het ziekteverzuim is natuurlijk afhankelijk van vele factoren, maar een teamleider bij een middelgrote organisatie geeft aan: "Ik heb het idee dat het ziekteverzuim op deze afdeling begint te dalen, omdat medewerkers meer rustperiodes hebben tussen de diensten." Bovendien toont onderzoek aan dat medewerkers met grotere contracten gemiddeld genomen minder vaak verzuimen dan medewerkers met kleinere contracten.

Alhoewel de kwaliteit van zorg van veel zaken afhankelijk is, spelen tijd en daarmee aandacht voor de cliënt een rol in hoe zorg ervaren wordt. Doordat medewerkers meer tijd en energie kunnen besteden aan zorg voor cliënten en deze meer continuïteit ervaren door minder wisselende zorgverleners, kan gesteld worden dat dit de kwaliteit van zorg positief beïnvloedt.

### PIETER WINSEMIUS

– Raad van Toezicht HPP – Oud-minister VROM

*“HPP heeft laten zien dat het kán! Als de resultaten, die dankzij HPP bereikt zijn, over de hele sector zou zetten, dan krijg je zelfs te veel handen aan het bed.”*

## Effecten

- Zorgorganisaties kunnen na de pilot zelfstandig succesvol opschalen met alle kennis, ervaring en vaardigheden die zij tijdens de pilot ontwikkeld hebben.



### Reflectie:

Het merendeel van de organisaties gaat na de pilot zelfstandig verder met de aanpak. Maar, succesvolle borging en opschaling blijkt in de praktijk vaak lastig. In de veelheid van projecten en prioriteiten ontbreekt het aan focus. De door HPP geboden support op het gebied van verander-, project- en impactmanagement valt weg en moet vervangen worden door eigen medewerkers met de juiste vaardigheden én voldoende tijd. Het doorbreken van diepgewortelde patronen vraagt om volharding en een lange adem.

## Onderbouwing:

Veel zorgorganisaties hebben de pilot, de aanpak, de resultaten en de manier van werken als positief ervaren. Naar schatting zijn 35 organisaties dan ook zelfstandig doorgegaan met het thema en (onderdelen van) de aanpak na de pilot. Het succes van opschaling bleek in de praktijk echter wisselend.

Sommige organisaties hebben met de inzet van de juiste mensen en middelen de gehele organisatie uiteindelijk mee kunnen nemen in de aanpak en hier de vruchten van geplukt. Andere organisaties zijn door het ontbreken van de juiste randvoorwaarden hier minder goed in geslaagd.

## Effecten

- Zorgorganisaties kennen ook zonder deelname aan een pilot de concrete acties die zij zelf kunnen nemen om binnen de eigen organisatie aan de slag te gaan en zetten deze stappen ook zelfstandig.



### Reflectie:

Organisaties weten wat nodig is, maar hebben vaak zelf niet de juiste mensen en middelen voor succesvolle implementatie. Daarnaast heeft de ervaring van HPP aangetoond dat maatwerk noodzakelijk is. Dit komt door de grote verschillen tussen zorgorganisaties, die voortvloeien uit de huidige inrichting van het zorgstelsel. Hierdoor kunnen organisaties de aanpak niet gemakkelijk zelfstandig implementeren, wat het moeilijk maakt om de aanpak van HPP in korte tijd grootschalig uit te rollen.

## Onderbouwing:

HPP heeft actief hun opgedane kennis en ervaring gedeeld met zorgorganisaties. In vier jaar tijd heeft HPP meer dan 500 zorgorganisaties concrete handvatten gegeven over hoe ze zelf met grotere contracten aan de slag kunnen en/of hoe ze langere diensten kunnen creëren.

Zorgorganisaties verschillen erg van elkaar door de manier waarop zij zijn ingericht, onder andere door de manier waarop het huidige zorgstelsel werkt. Er is per organisatie maatwerk nodig om contractuitbreiding mogelijk te maken. Het ontwikkelen en implementeren van een maatwerkoplossing kost tijd en energie, wat het voor HPP moeilijk maakt om haar aanpak in korte tijd grootschalig uit te rollen.

### BAS TER WEEL

– Algemeen directeur SEO

*“Je kan de aanpak niet in een soort receptenboekje gieten en iedereen ermee aan de slag laten gaan. Je moet echt naar organisaties of regio's toe om concreet te helpen. Omdat zorgorganisaties zo anders georganiseerd zijn, is de uitvoering maatwerk. Ik zou het jammer vinden als het initiatief van HPP stopt. Je moet nog een tijd doorgaan met dit soort oplossingen en kijken of er meer organisaties geholpen kunnen worden. Maar als je wilt opschalen, dan zal er echt iets aan het stelsel moeten veranderen.”*

# RESULTATEN IN DE PRAKTIJK - ZORGORGANISATIES



In november 2022 startte ouderenzorgorganisatie Aafje in thuiszorgregio Rotterdam het traject 'Jouw contract, jouw bewuste keuze'.

Mariska van Oosten, regiomanager bij Aafje Wijkverpleging, was al bezig met processen rondom instroom, planning en roostering vanwege het toenemende personeelstekort. “Als je wilt dat mensen gezond en met plezier in de zorg blijven werken, dan moet je de werkomstandigheden verbeteren.”

De samenwerking met HPP hielp Aafje versnellen. De focus lag op diensten die zowel bij cliënten als bij de medewerkers pasten, zoals achturige diensten en 'moederroutes'. Hierdoor konden medewerkers meer uren per dag werken, met tijd voor hun kinderen tussendoor.

HPP fungeerde als vliegwielt. Mariska: “Het was fijn om een ervaren partij naast ons te hebben, zodat we wisten dat wat zij voorstelden werkte.” Het traject draaide om de medewerker: “Zonder hen kunnen we geen klanten helpen. Daarom moet eerst de medewerker goed in zijn vel zitten.”

Medewerkers werden actief betrokken in Dialoog- en Roostersessies en één-op-één gesprekken. Dat werkte: “We zijn zo met de zorg bezig, dat we te weinig stilstaan bij contractgrootte of waar we andere keuzes in kunnen maken. We leren om erover te praten”, zei een medewerker.



Wijkverpleegkundige Deena van Batenburg breidde haar contract uit van 24 naar 32 uur: “Voorheen werd vaak op het laatste moment gevraagd of ik meer kon werken. Dan moest ik een privéafpraak afzeggen. Nu ben ik meer ingeroosterd en kan ik mijn privéafspraken plannen. Ik krijg minder telefoontjes buiten werktijd. Dat geeft rust.”

### Deze pilot leverde mooie resultaten op binnen 6 maanden:

- + 57% van de enquête respondenten stond open voor contractuitbreiding
- + 20% van van de actief betrokken medewerkers heeft zijn contracturen uitgebreid, met gemiddeld **6,8 uur** per week
- + Dit leverde Aafje een groei van **6,6 fte** op!

Mariska is het meest trots op het creëren van rust, regelmaat en reinheid voor de medewerkers. Het proces is zodanig verbeterd dat medewerkers ook blijven bij Aafje. De sterke verbinding met de organisatie komt doordat ze het echt samen doen. Teams gingen nauwer samenwerken, diensten werden beter verdeeld en de inzet van uitzendkrachten nam af. Dit leidde tot meer werkplezier en hogere kwaliteit van zorg.

Aafje blijft de planning en roosters verbeteren, zodat teams zich kunnen bezighouden met waar ze goed in zijn: de zorg voor de klant. Mariska: “De zorg is al erg zwaar. Dus als we met elkaar ervoor kunnen zorgen dat de randvoorwaarden goed zijn, blijven mensen in de zorg.”

De pilot kreeg veel aandacht; van de voorpagina van 'De Havenloods' tot het werkbezoek van Karien van Gennip, toen minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Van Gennip: “Ik vind het belangrijk dat iedereen zijn eigen keuzes maakt als het gaat om hoeveel uren je werkt. Tegelijk wil je wel dat het een bewuste keuze is, dat je je realiseert wat het betekent als je meer of minder werkt.”

De behaalde impact na één jaar reikt nog veel verder! Na afronding van de pilot is de impact voor Aafje verder toegenomen. Binnen één jaar heeft Aafje in totaal **16 fte extra** gerealiseerd door middel van contractuitbreiding, meer instroom en minder uitstroom.

Klik hier voor de HPP impact video



# BEHAALDE IMPACT - BESTUUR EN BELEID, ANDERE SECTOREN

Door Social Finance NL



## Bestuur en beleid

### Effecten

- Bestuurders en beleidsmakers erkennen het onderbenut potentieel onder de huidige medewerkerspopulatie en het belang van contractuitbreiding als oplossing voor het personeelstekort binnen de zorgsector, maar ook in andere sectoren met veel kleine contracten.
- Bestuurders en beleidsmakers zien dat werkgevers een belangrijke rol hebben bij het mogelijk maken om meer uren te werken door belemmeringen op de werkvloer weg te nemen.
- Bestuurders en beleidsmakers ondersteunen initiatieven die meer uren werken stimuleren en mogelijk maken.



### Reflectie:

Dankzij de inzichten en activiteiten van HPP heeft de maatschappelijke discussie over deeltijdwerk een nieuwe dimensie gekregen. Bestuur en beleid erkennen het potentieel van contractuitbreiding en de rol van de werkgevers hierbij. Het is nu tijd om door te pakken en beleidsmatige stappen te zetten, die verdere drempels om contractuitbreiding op grote schaal mogelijk te maken weg te nemen.

### Onderbouwing:

In parlementaire documenten wordt de maatregel om contracten uit te breiden in de zorgsector in verband met arbeidstekorten voor het eerst genoemd in 2018, in het Actieprogramma Werken in de Zorg. Hoewel het vergroten van werkuren niet geheel onderbelicht was, lag de focus weinig op het benutten van het potentieel van bestaande medewerkers. HPP heeft sinds haar oprichting in 2019 het thema contractuitbreiding als oplossing voor personeelstekorten in kraptesectoren zoals de zorg, het onderwijs en de kinderopvang stevig op de kaart gezet middels diverse presentaties, opinieartikelen en bijdragen in de media.

Vanuit de verschillende ministeries zijn sindsdien sector pilots gestart: zorg (VWS), primair onderwijs (OCW) en kinderopvang (SZW). VWS en OCW hebben ook ingezet op een voltijs/meer uren bonus. SZW heeft de campagne 'Meer werken, laat het merken' gelanceerd, is actief naar buiten getreden op het onderwerp marginale druk en is initiator van het Nationaal Groeifonds programma 'Meer uren werkt'.

De aanpak van HPP wordt in politieke debatten, parlementaire documenten en adviezen, o.a. van de Sociaal-Economische Raad (SER), regelmatig genoemd als effectief initiatief en goed voorbeeld. HPP maakt het thema concreet, biedt pragmatische oplossingen en heeft het voorbij de pilotfase gebracht, waardoor contractuitbreiding nu gezien wordt als bewezen instrument voor arbeidsmarktverbetering in de zorg. In het debat over voltijs- en meerurenbonussen toonde HPP aan dat naast financiële prikkels ook praktische obstakels, zoals roostering

### PIETER WINSEMIUS

– Raad van Toezicht HPP – Oud-minister VROM

*“HPP heeft in positieve zin weten te agenderen. We weten dat we een groot maatschappelijk probleem hebben, maar we weten ook de antwoorden. HPP heeft laten zien wat contractuitbreiding oplevert; er zijn getallen. Het is tijd om serieus te worden: nú is het aan de overheid en het veld om drempels weg te ruimen en samenhangend beleid te formuleren.”*

en werkdruk een rol spelen. Het kabinet bleef HPP's bredere aanpak steunen, erkennend dat het wegnemen van praktische belemmeringen cruciaal blijft.

### MICHEL VAN SCHAİK

– directeur Gezondheidszorg Rabobank

*“HPP is een hele belangrijke stem geweest om het vraagstuk rondom grotere inzetbaarheid van zorgpersoneel beter op de kaart te zetten. Het is op dat gebied het beste initiatief dat ik ken. Fact-based en gericht op concrete acties. Er is geen andere partij die daar zoveel energie en aandacht aan besteed heeft. Grote vraagstukken, zoals duurzame inzetbaarheid en arbeidsmarkt, vereisen een radicaal andere manier van denken die aansluit bij de behoeften van huidige en toekomstige werkers in de zorg. Ik beschouw HPP als een doorbraakproject van visionaire en deskundige mensen die er zin in hebben en ook bereid zijn hun nek uit te steken om te komen tot innovatieve en toekomstbestendige oplossingen. Dat vraagt veel passie, lef en vooral het vermogen om bij tegenslag niet het bijltje erbij neer te gooien.”*

Sociale partners erkennen de waarde van meer uren werken voor zowel werkgevers als medewerkers door het thema expliciet op te nemen in bijv. CAO's. Politieke partijen noemen in hun programma's meer werken als oplossing voor arbeidsmarktcraptes, maar ook als middel om het financieel welzijn van werkenden te verhogen.

In eerdere kabinetten is benadrukt dat werkgevers een cruciale rol spelen bij het faciliteren van contractuitbreiding. Ook bijvoorbeeld de Raad voor Volksgezondheid onderstreept dat werkgeverskoepels aan zet zijn om de zeggenschap over organisatorische aspecten, zoals roostering, van zorgmedewerkers te vergroten.

### JELLE BOONSTRA

– directeur RegioPlus

*“HPP heeft écht een hele wezenlijke bijdrage geleverd aan het debat over en bewustwording rondom het thema contractuitbreiding. Zowel bij zorgorganisaties zelf, als het maatschappelijke middenveld, de brancheorganisatie, werkgeversorganisaties, de vakbonden.”*

### BAS TER WEEL

– Algemeen directeur SEO

*“Contractuitbreiding is een van de drie evidente oplossingen voor het tegengaan van tekorten, naast investeren in machines en meer mensen aantrekken. Het is aan HPP te danken dat we daar nu heel actief mee bezig zijn. Zonder HPP was hier minder of later aandacht voor geweest.”*



## Andere sectoren

### Effecten

- Andere sectoren raken geïnspireerd en gaan ook aan de slag met contractuitbreiding, zoals de schoonmaakbranche, kinderopvang, de thuisondersteuning en het onderwijs.



### Reflectie:

Andere sectoren zijn geïnspireerd geraakt en daadwerkelijk met het thema aan de slag gegaan.

### Onderbouwing:

HPP wordt vaak aangehaald in politieke discussies over arbeidsmarktcraptes, waarbij het kabinet verschillende sectoren stimuleert om meer uren werken als deel van de oplossing in te zetten. In 2020 startte HPP met het ministerie van OCW een verkenning naar contractuitbreiding in het primair onderwijs, resulterend in een schaalbaar concept in 2021. Het ministerie van SZW zette vanaf 2022 meer uren werken prominent op de agenda, waarbij de aanpak van HPP door de minister als expliciet voorbeeld voor de kinderopvangsector werd benoemd.

De overheid heeft kruisbestuiving naar andere sectoren bevorderd door HPP's aanpak te erkennen en te ondersteunen.

Door toenemende arbeidsmarktcraptes is het thema meer werken urgenter geworden en wordt HPP dankzij haar pragmatische, resultaatgerichte aanpak regelmatig benaderd door organisaties uit sectoren zoals onderwijs, kinderopvang en schoonmaak.

De mede door HPP ontwikkelde WerkUrenBerekenaar wordt ook buiten de zorgsector ingezet. Zo paste een groot schoonmaakbedrijf de tool bijvoorbeeld aan op de behoeften van hun eigen medewerkers, die er enthousiast gebruik van maken.



# BATEN OP EEN RIJ

Door Social Finance NL

Social Finance NL heeft de potentiële baten van de pilots berekend op drie niveaus: zorgmedewerkers, zorgorganisaties en bestuur en beleid. De basis hiervan zijn de daadwerkelijk behaalde resultaten binnen de pilots: gemiddeld 9% van de betrokken medewerkers heeft het contract uitgebreid met gemiddeld 4,7 uur per week<sup>[1]</sup>. Voor de batenanalyse, de te verwachten directe en indirecte effecten van meer uren werken, is gebruik gemaakt van persona's in de zorg en de kenmerken van de gemiddelde zorgorganisatie binnen de pilots.



## Zorgmedewerkers

Bij zorgmedewerkers die de gemiddelde contractuitbreiding van 4,7 uur per week aangaan, stijgt het netto besteedbaar inkomen met bijna € 3.000 per jaar. Daarnaast groeit ook de jaarlijkse pensioenopbouw met € 52 per jaar.

### Opbrengst werkzame leven

Wanneer we het extra jaarlijkse besteedbaar inkomen doorrekenen tot aan de pensioengerechtigde leeftijd kan dit behoorlijk oplopen. Uitgaande van een gemiddelde leeftijd van ca. 45 jaar, moet nog 22 jaar worden doorgewerkt. Hiermee stijgt het besteedbare inkomen met ruim € 65.000 (niet geïndexeerd) en de additionele pensioenopbouw leidt tot een extra (bruto) pensioen van bijna € 100 per maand.

### Verskil per subsector

De hoogte van de stijging in besteedbaar inkomen verschilt per subsector. De voornaamste drijvende kracht achter deze verschillen is het aantal extra uren dat men meer is gaan werken. Daarnaast zullen de daadwerkelijke stijgingen in besteedbaar inkomen verschillen op individueel niveau, afhankelijk van specifieke kenmerken voor het ontvangen van bijv. toeslagen.



### Overige impact<sup>[1]</sup>

- Een hoger besteedbaar inkomen leidt tot een toename van het financieel welzijn, wat zich niet alleen uit in meer besteedbaar inkomen, maar ook in verhoogde weerbaarheid, minder financiële afhankelijkheid en een verminderde kans op schuldenproblematiek en bijkomende (maatschappelijke) kosten.
- Een toename in financieel welzijn leidt vervolgens tot een toename in algemeen welzijn, wat zich uit in minder stress, betere prestaties en daarmee een betere dienstverlening.



## Zorgorganisaties

### Deelname aan de pilot

Een traject waaraan gemiddeld 300 medewerkers deelnemen levert zorgorganisaties naar schatting jaarlijks ruim € 64.000 op. Deze baten worden voornamelijk gedreven door kostenreductie, dankzij:

- Minder inzet van extern personeel (€ 36.000 per jaar)
- Meer continuïteit door effectievere inzet van vaste medewerkers, o.a. dankzij minder overdrachtsmomenten (€ 12.500 per jaar)
- Minder verzuimkosten (€ 13.000 per jaar)
- Lagere kosten voor recruitment (€ 2.000 per jaar)

### Opbrengst gehele zorgorganisatie

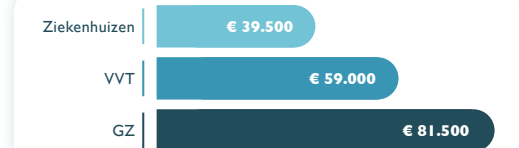
Bovenstaande baten zijn berekend op basis van de teams waar HPP mee heeft gewerkt. Wanneer we het percentage medewerkers dat hun contract uitbreidt doorrekenen voor een gehele zorgorganisatie met gemiddeld 1.800 medewerkers (gebaseerd op het totaal aantal medewerkers van de deelnemende organisaties aan de pilots van HPP), levert dat een potentieel op van gemiddeld ruim € 400.000 aan jaarlijkse baten. ▶



## Zorgorganisaties vervolg

### Verskil per subsector

De hoogte van de baten in de pilots verschilt per subsector. De twee grootste drijvende krachten achter deze verschillen zijn (1) het aantal medewerkers dat contractuitbreiding is aangegaan, en (2) het aantal uur contractuitbreiding.



### Overige impact

- Verbeterde roosters zorgen voor minder werkdruk, een toename van continuïteit en een verbeterde dienstverlening. Het verloop van personeel neemt hierdoor af, waardoor kennis en ervaring beter behouden blijft.
- Het verminderd personeelstekort zorgt voor minder structurele afschaling door zorgaanbieders en voor een verbeterde kwaliteit van zorg. Hiermee zijn zorgaanbieders niet alleen een aantrekkelijker werkgever, maar ook aantrekkelijker voor patiënten.

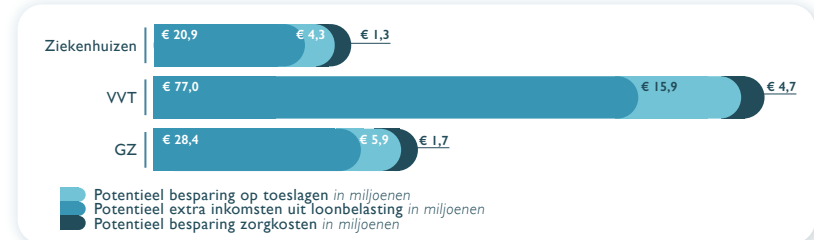


## Bestuur en beleid

Het werk van HPP levert ook voor bestuur en beleid financiële baten op. Een belangrijk deel hiervan valt bij de landelijke overheid. De grootste baten voor de overheid worden gerealiseerd door hogere belastinginkomsten (ruim € 2.500 per medewerker per jaar) en lagere uitgaven aan toeslagen (ruim € 500). Naast de toename in inkomsten door hogere lonen, dalen ook de gemiddelde zorgkosten (bijna € 150), waarvan het grootste deel in de Zorgverzekeringswet valt.

### Opbrengst sector (GZ, VVT en ziekenhuizen)

Wanneer we de resultaten van de pilots doortrekken naar alle zorgmedewerkers in de subsectoren VVT, GZ en ziekenhuizen, komt het potentieel aan baten voor bestuur en beleid goed in beeld. Het grootste potentieel ligt in de VVT-sector. Als in de VVT van alle deeltijdmedewerkers met een patiëntgebonden functie 9% contractuitbreiding aangaat, kan dat € 97,5 miljoen aan jaarlijkse baten voor bestuur en beleid opleveren, met name door de extra inkomsten uit loonbelasting die zij ontvangen. In de gehandicaptenzorg is dat bijna € 36 miljoen, en in de ziekenhuizen bijna € 26,5 miljoen.



Contractuitbreidingen die met de pilots van HPP zijn gerealiseerd, hebben aanzienlijke baten opgeleverd. Medewerkers profiteren van een hoger inkomen en extra pensioenopbouw. Zorgorganisaties halen voordeel uit de verminderde kosten voor extern personeel, meer continuïteit door effectievere inzet van vaste medewerkers, en verminderde verzuimkosten. Tot slot valt een deel van de baten bij de overheid, door hogere belastinginkomsten en lagere toeslaguitgaven.

De financiële baten van het gehele programma zijn naar schatting cumulatief circa €17 miljoen. Daarnaast zijn er nog toekomstige jaarlijkse baten te verwachten van ruim €8 miljoen<sup>[1]</sup>.

De uitkomst van deze batenanalyse laat zien dat de echte financiële waarde zit in het grootschalig uitrollen van de aanpak: opschalen binnen zorgorganisaties zelf en bij organisaties binnen de gehele sector. Dit zou prioriteit moeten blijven bij het aanpakken van personeelstekorten. Daarom de oproep aan bestuur en beleid om te blijven investeren in het faciliteren van zorgorganisaties om aan de slag te gaan met contractuitbreiding en zo de kosten en de baten eerlijker te verdelen.

<sup>I</sup> De gebruikte impactdata zijn gebaseerd op door zorginstellingen geregistreerde contractuitbreidingen. Dit is in veelal handmatig gebeurd en is daarom naar alle waarschijnlijkheid niet volledig. Daarnaast betreft het alleen de extra uren gerealiseerd binnen de pilotperiode van 6 maanden; de contractuitbreidingen daarna zijn niet meegenomen. De impact data geven daarom een conservatief beeld van het daadwerkelijk aantal contractuitbreidingen.

<sup>II</sup> Niet alle resultaten van Het Potentieel Pakken zijn uit te drukken in financiële waarden en te includeren in het batenoverzicht. De impactcase wordt nog sterker wanneer ook de bredere, niet-financiële maatschappelijke resultaten worden meegenomen. Deze resultaten zijn niet meegenomen in het batenoverzicht, maar wel gerealiseerd door Het Potentieel Pakken.

<sup>III</sup> Deze opbrengsten zijn berekend door de baten op de drie niveaus over de gehele looptijd van het programma (3,5 jaar) door te berekenen. In de periode 2021 t/m 2024 zijn respectievelijk 5, 7, 15 en 13 zorgorganisaties en het bijbehorend aantal medewerkers geïncordeerd voor deze berekening.

# EN NU DOOR: PRIORITEITEN VOOR WERKGEVERS

Er is een sterke casus voor grotere contracten: voordelen voor alle betrokken partijen, een groot potentieel én concrete resultaten. Werkgevers hebben een belangrijke sleutel voor verandering zélf in handen. Er zijn praktische en concrete maatregelen waar werkgevers meteen mee kunnen beginnen en waar medewerkers direct baat bij hebben. In een drietal verdiepende essays gaan we hier verder op in.

## Essay 1: Zorg voor prettige, gezonde roosters: organiseer het werk anders

Veel zorgmedewerkers willen meer werken: 41% staat hiervoor open<sup>[7]</sup>. De belangrijkste voorwaarde om dit te doen is dat de extra uren goed gecombineerd kunnen worden met de thuissituatie. En een fijn rooster, ook bij een groter contract. Medewerkers twijfelen of een prettig rooster bij een groter contract wel haalbaar is. Hoewel dit redelijke wensen zijn, gelooft minder dan de helft van de medewerkers dat een groter contract met een gezond rooster mogelijk is<sup>[7]</sup>. Deze overtuiging lijkt de bereidheid tot contractuitbreiding negatief te beïnvloeden: medewerkers met weinig vertrouwen in een gezond rooster zijn minder vaak bereid meer te werken (Figuur 1).

### Zorgpiek in ochtend- en avonduren maakt groter contract met prettig rooster uitdagend

De zorg draait dag en nacht door; waardoor zorgmedewerkers onregelmatige werktijden hebben. Met name in de ouder- en de gehandicaptenzorg bestaat een grote werkpiek in



de ochtend en avond, wanneer de meeste cliënten geholpen worden. Met als gevolg veel korte diensten. In de zorg betekent een paar uur extra werken dus al gauw een dag extra terugkomen. De wijkverpleging is hierin koploper: hier zijn zeven op de tien diensten 5,5 uur of korter. Dat betekent vaak naar het werk komen, onregelmatige werkdagen en een onvoorspelbaar rooster, ook met een relatief klein contract (Figuur 2). Het is niet ongebruikelijk dat een medewerker die gemiddeld

24 uur per week werkt, de ene week vijf diensten draait en de volgende week maar drie. Dat is lastig om goed in te passen in de thuissituatie.

### Kansen voor werkgevers om langere diensten mogelijk te maken voor alle functieniveaus

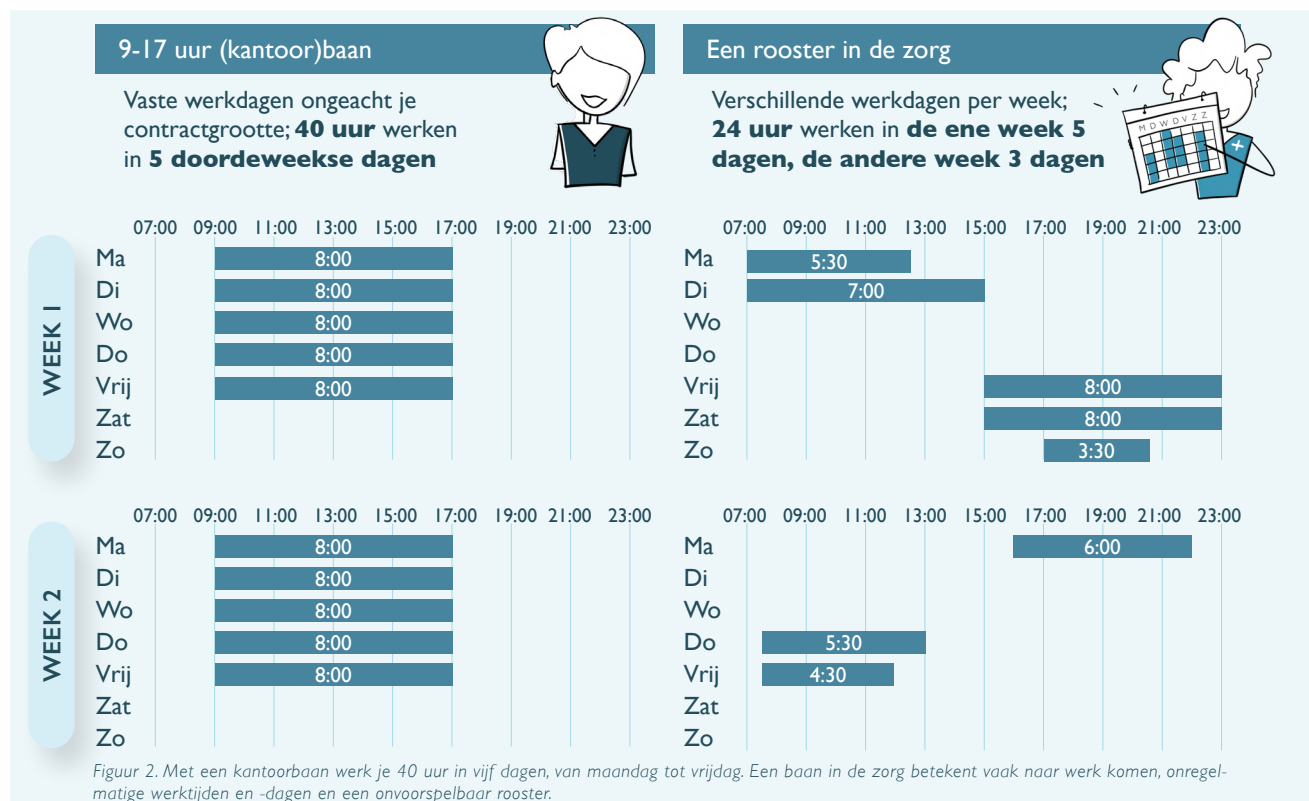
Toch zien we heel veel kansen voor de werkgever om hier iets aan te doen. Als er langere diensten gecreëerd worden, hoeven medewerkers minder vaak naar het werk te komen. Maar om dat te bereiken zullen diep ingesleten patronen wel doorbroken moeten worden. Het idee dat de klant koning is, zit diep ingebakken bij medewerkers: als mevrouw Jansen 's ochtends om 8 uur hulp wilde, dan kreeg ze die. Maar onderbezette teams hebben niet te maken met één mevrouw Jansen, maar met twintig. We moeten het dus aandurven om kritisch naar de zorgmomenten te kijken, omdat er simpelweg niet genoeg personeel is. En dat betekent dat er soms moeilijke gesprekken gevoerd moeten worden met cliënten en hun familie. Maar deze zijn zowel voor de continuïteit van zorg als het welzijn van medewerkers essentieel.

Ook ligt er nog een grote kans om kritisch te kijken naar wie welke zorg levert. Wat opvalt is dat vaak geldt: hoe lager het opleidingsniveau, hoe korter de dienst. Een (wijk)verpleegkundige (hbo) werkt vaak acht uur op een dag. Tervijl een helpende (mbo 2) diensten draait van gemiddeld vijf uur<sup>[11]</sup>.

Dit heeft alles te maken met het feit dat helpenden vooral worden ingezet voor ondersteunend werk, zoals cliënten wassen. Ook hier kan de werkgever het verschil maken: organisaties krijgen veel vrijheid om te bepalen welke functie bepaalde handelingen mag verrichten<sup>[12]</sup>. Dit betekent bijvoorbeeld dat helpenden wel degelijk ingezet mogen worden voor wondzorg of zelfs katheterisatie, zolang zij bekwaam zijn door goede scholing en toetsing en belangrijk: zolang zij zich ook bekwaam voelen. Als helpenden meer taken kunnen oppakken, kunnen ook zij langere diensten werken. Dit betekent wel dat werkgevers moeten durven kijken naar competenties van individuele medewerkers, in plaats van alleen naar opleidingsniveau.

### Duurzame verandering ontstaat van binnen-uit als teams zelf aan de slag gaan

Onze ervaring leert dat 90% van de effectieve, duurzame verandering op roostergebied komt door verandering in gedrag. Teams moeten zelf eigenaar worden van prettige en gezonde roosters en de vaardigheden opbouwen om die zelf op te stellen. Organisaties moeten dus veel meer investeren in het opleiden en coachen van mensen, in plaats van weer een nieuw roostersysteem ontwikkelen. Organisaties die hier werk van maken, kunnen op korte termijn resultaten bereiken: minder opkomstmomenten, meer rust in de roosters en daarmee medewerkers die met meer plezier hun werk doen.



# EN NU DOOR: PRIORITEITEN VOOR WERKGEVERS

## Essay 2: Zorg voor de juiste ondersteuning voor en door leidinggevenden

**Succesvol aan de slag gaan met grotere contracten vraagt actieve betrokkenheid van alle relevante partijen in een organisatie: bestuurders, planners/roosters, HR, leidinggevenden en medewerkers. We zien dat de groep met een sleutelrol bij het doorvoeren van verandering daarbij veel te weinig aandacht krijgt: de leidinggevenden.**

### Leidinggevenden spelen sleutelrol in werkplezier van medewerkers

“Alles wat aandacht krijgt groeit”: leidinggevenden zijn zeer bepalend voor het werkplezier van medewerkers. Ze hebben grote invloed op de sfeer en cultuur in een team en de ontwikkelmogelijkheden van hun teamleden. Daarnaast zijn ze voor medewerkers het eerste aanspreekpunt bij problemen op de werkvloer of zelfs problemen thuis. Anderzijds kunnen leidinggevenden ook de aanleiding zijn voor vertrek van een medewerker. Een groot deel van de zorgmedewerkers dat hun baan opzegt noemt een tekort aan persoonlijke ondersteuning door de leidinggevende als belangrijkste reden<sup>[13]</sup>.

### Grote span of control en uitgebreid takenpakket maken voldoende aandacht voor medewerker uitdagend

Maar voldoende aandacht voor de medewerker is vaak een uitdaging. Slechts een op de drie leidinggevenden zegt genoeg tijd te hebben om zijn/haar teamleden voldoende aandacht te geven<sup>[14]</sup> en dat is niet vreemd, aangezien veel leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor meer dan 50 medewerkers en daarnaast nog een grote hoeveelheid andere prioriteiten

hebben. Ze dienen te zorgen voor het vlekkeloos reilen en zeilen van de zorg, ondanks de voortdurende gaten in het rooster als gevolg van het personeelstekort. En terwijl ze 's ochtends een gesprek moeten voeren om te voorkomen dat een medewerker in langdurig verzuim terechtkomt, moeten ze 's middags een plan opstellen voor de implementatie van AI in zorgprocessen. Tussendoor voeren ze ook nog sollicitatiegesprekken voor een vacature die al maanden openstaat.

Ook bij grotere contracten is de rol van de leidinggevende cruciaal. 25% van de zorgmedewerkers geeft aan 'onder voorwaarden' meer te willen werken<sup>[7]</sup>. Deze groep heeft vaak nog twijfels of vragen over het uitbreiden van hun contract. In een één-op-één gesprek kunnen wensen en behoeften besproken worden en kan gezamenlijk gezocht worden naar mogelijkheden. Alleen zijn deze gesprekken niet vanzelfsprekend. Slechts een op de drie medewerkers geeft aan in de afgelopen zes maanden met zijn of haar leidinggevende te hebben gesproken over een groter contract<sup>[7]</sup>. En: hoe minder aandacht de leidinggevende heeft voor de medewerker, hoe minder vaak de contractgrootte wordt besproken in het jaargesprek<sup>[7]</sup> (zie Figuur 1).



### Kansen voor de werkgever om te investeren in de rol van de leidinggevende

Leidinggevenden spelen ook een bepalende rol in het goed kunnen combineren van meer uren werken met de thuissituatie, de andere belangrijke voorwaarde van medewerkers om meer te gaan werken. Een kersverse ouder heeft een ander type rooster nodig dan een collega die vlak voor haar pensioen zit. Een veelgehoord voorbeeld is de alleenstaande ouder die eerst de kinderen naar school moet brengen en dus geen dienst kan draaien die standaard om 7 uur 's ochtends begint. Door meer maatwerk mogelijk te maken, afgestemd op de levensfase kan deze medewerker behouden worden. Maatwerk is echter een woord dat menig leidinggevende doet huiveren – bang om precedenten te scheppen door iets te beloven wat misschien niet voor iedereen geldt. Dit wordt geïllustreerd door het feit dat een minderheid van de leidinggevenden (38%) denkt dat er ruimte is voor maatwerk in het rooster als medewerkers hun contract willen uitbreiden<sup>[14]</sup>. De

huidige krappe arbeidsmarkt vraagt om creatiever te worden en “zo doen we het nu eenmaal” los te laten. Senior management moet daarom voldoende speelruimte en ondersteuning bieden om maatwerk mogelijk te maken.

Naast voldoende tijd, ruimte en ondersteuning moeten organisaties ook blijven investeren in de vaardigheden van leidinggevenden. Veel leidinggevenden zijn doorgegroeid vanuit patiëntgebonden functies. Maar een goede verpleegkundige is niet altijd, en ook niet onmiddellijk, een goede leidinggevende. Een goede leidinggevende heeft de vaardigheden om medewerkers te coachen en te ondersteunen. Voor werkgevers betaalt de investering in sterke leidinggevenden zich dubbel en dwars terug door medewerkers die graag voor de organisatie (blijven) werken, minder verzuimen en zelfs meer willen werken!





# EN NU DOOR: PRIORITEITEN VOOR WERKGEVERS

## Essay 3: Zorg voor de juiste (financiële) informatie

In de debatten over de arbeidsmarkt in de zorg blijft één onderwerp vaak onderbelicht: de financiële kwetsbaarheid van zorgmedewerkers. Die is het gevolg van de combinatie van kleine contracten en relatief lage salarissen.

### Zorgmedewerkers zijn financieel kwetsbaar door kleine contracten

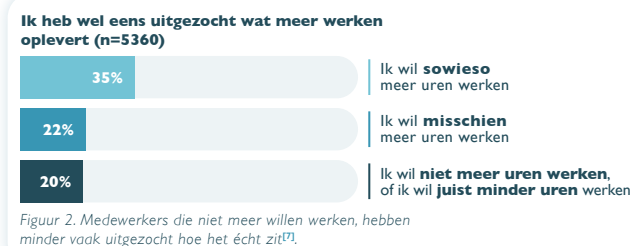
Een verzorgende, de grootste beroepsgroep in de zorg<sup>[15]</sup>, moet tussen de 22 en 29 uur per week werken om financieel onafhankelijk te zijn<sup>[16]</sup>. Een een fors aantal, naar schatting rond de 35% van verzorgenden<sup>[17]</sup>, komt hier niet aan. Dit betekent dat een grote groep zorgmedewerkers niet genoeg verdient om – zonder inkomen van een eventuele partner – de eindjes aan elkaar te knopen. Dit terwijl 72% van alle zorgmedewerkers het belangrijk vindt om zichzelf te kunnen redden zonder hulp van een partner<sup>[7]</sup>. Dit maakt deze groep professionals financieel kwetsbaar; bijvoorbeeld in geval van een scheiding of het overlijden van de partner.

### Overtuiging dat meer werken niet loont is hardnekkig, maar wordt weinig getoetst

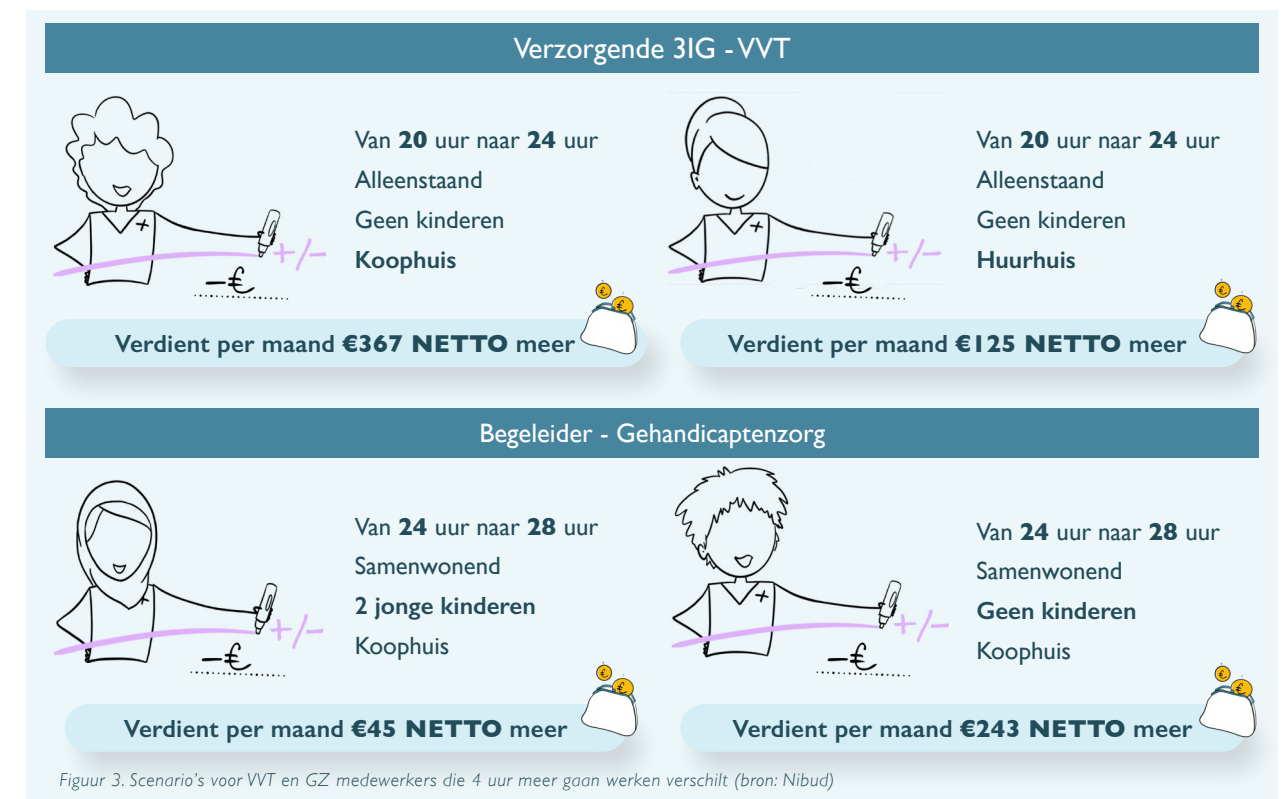
41% van de zorgmedewerkers wil best meer werken. Een van de belangrijkste voorwaarden daarvoor is dat het voldoende moet lonen om meer uren te gaan werken<sup>[7]</sup>. Alleen denkt slechts een op de drie zorgmedewerkers dat contractuitbreiding voor hen financieel aantrekkelijk is<sup>[7]</sup>. Uit onderzoek van het ministerie van Financiën blijkt dat met name mensen met een bruto maandinkomen van minder dan € 2.000 onderschatten hoeveel ze overhouden bij een hoger inkomen<sup>[18]</sup>. De overtuiging dat meer werken niet loont, heeft grote invloed op de wil om meer uren te werken: medewerkers die er niet van overtuigd zijn dat meer werken financieel aantrekkelijk is, zijn ook minder geneigd om meer uren te gaan werken<sup>[7]</sup> (Figuur 1).



Een overtuiging is wat anders dan de daadwerkelijke situatie en daar zit de crux. Slechts een kwart van de zorgmedewerkers heeft weleens uitgezocht wat meer werken voor hun inkomen betekent, en slechts 15% heeft weleens gekeken naar hun pensioen<sup>[7]</sup>. Ook dit heeft gevolgen voor de wens om meer te werken: mensen die wel hebben uitgezocht wat meer werken hun oplevert, zijn sneller geneigd hun contract uit te breiden (Figuur 2).



Dat is zonde, want in werkelijkheid loont meer werken voor heel veel medewerkers wel degelijk. Hoeveel iemand er financieel op vooruitgaat hangt echter sterk af van je persoonlijke situatie. Bijvoorbeeld of je kinderen hebt, of die naar de kinderopvang gaan en of je een koop- of een huurhuis hebt. Wat 4 uur extra werken betekent voor de portemonnee van de een, kan dus heel erg verschillen van wat het betekent voor de ander (Figuur 3). Daarom is het ontzettend belangrijk



dat medewerkers voor zichzelf uitzoeken hoe meer werken voor hen uitpakt. Helaas zijn er ook nog steeds groepen medewerkers voor wie meer uren werken soms écht marginaal loont, zoals bijvoorbeeld een alleenstaande ouder die veel inkomensondersteuning ontvangt. Of tweeverdieners met kinderen die een dag extra kinderopvang moeten afnemen<sup>[19]</sup>.

### Kansen voor werkgevers om medewerkers van de juiste informatie te voorzien

Werkgevers kunnen een belangrijke rol spelen om hun medewerkers van goede financiële informatie te voorzien. Maar dat is niet eenvoudig; het ontbreekt vaak aan de juiste kennis rondom het thema beloning, onder andere door het ingewikkelde systeem rondom toeslagen en inkomensondersteuning. Vooral ook bij direct leidinggevendenden die juist het eerste aanspreekpunt zijn van medewerkers. Een inzichtelijk hulpmiddel voor zowel medewerkers als leidinggevendenden is de WerkUrenBerekenaar<sup>[8]</sup>, een online tool waarmee

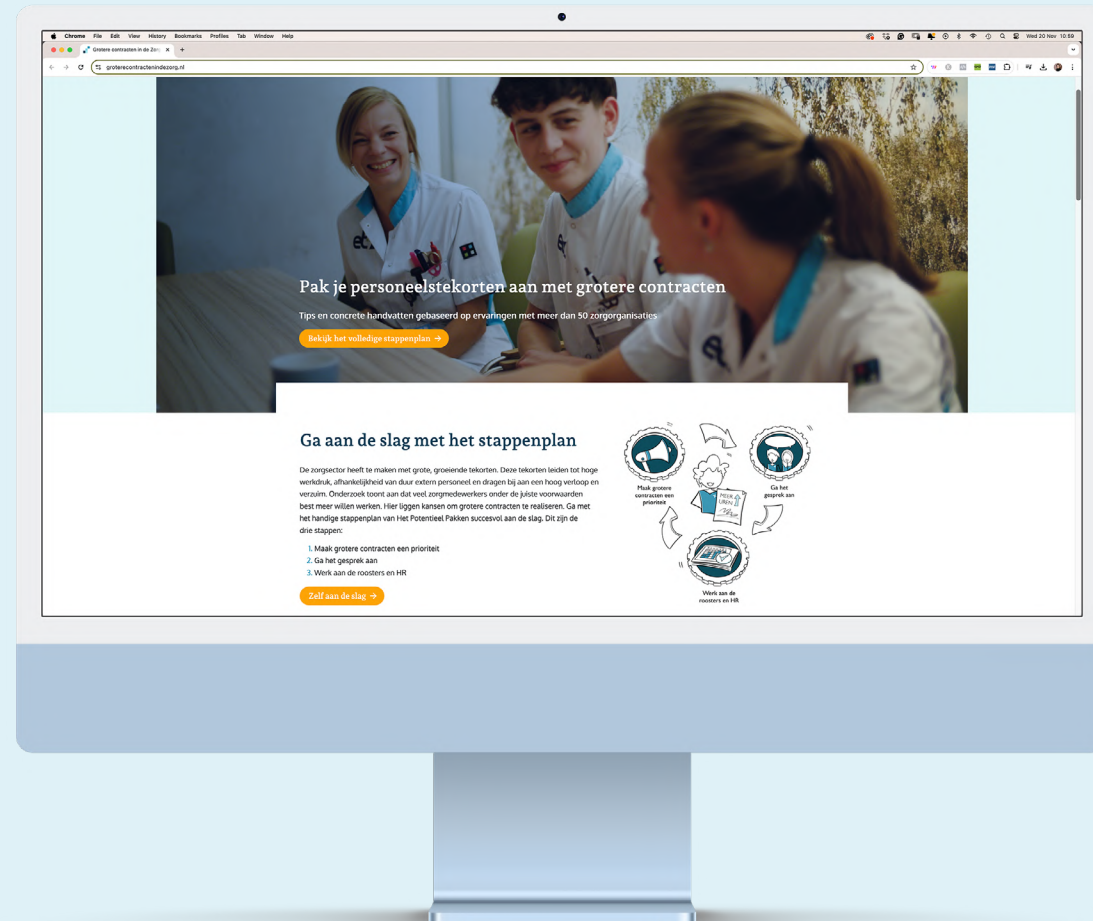
medewerkers kunnen uitzoeken hoeveel meer werken oplevert, inclusief toeslagen, premies en heffingskortingen. Een belangrijke eerste stap voor werkgevers is dus: zorgen dat alle lagen in de organisatie weten wat meer uren werken eigenlijk betekent voor de bankrekening en vooral ook hoe je dat uitzoekt. Op die manier vergroot een werkgever zijn eigen kapitaal: hij draagt bij aan het financiële welzijn van medewerkers en dringt tegelijkertijd een deel van de eigen tekorten terug.

### Politiek en overheid spelen cruciale rol om meer werken voor iedereen te laten lonen

Tot slot zijn politiek en overheid hier aan zet: meer werken moet voor iedereen (voldoende) lonen. Dat vereist aanpassingen aan het complexe stelsel van heffingskortingen en toeslagen en vergt tegelijkertijd beter toegankelijke en goedkopere kinderopvang. Thema's die inmiddels stevig op de kaart staan in Den Haag. Nu is het tijd om door te pakken!

# PORTAAL VOOR ZORGORGANISATIES

Als afronding van het programma Contractuitbreiding in de Zorg hebben we een online portaal ontwikkeld waar zorgorganisaties alle kennis, materialen en inzichten uit de afgelopen jaren kunnen vinden. Op dit portaal staan alle resultaten en lessen die we hebben opgedaan, evenals praktische hulpmiddelen om zelfstandig aan de slag te gaan met contractuitbreiding. Zorgorganisaties kunnen gebruikmaken van alle materialen die we hebben ontwikkeld, aangevuld met praktische tips, succesverhalen en ervaringen van andere organisaties uit de pilots.



[www.groterecontractenindezorg.nl](http://www.groterecontractenindezorg.nl)

klik om direct aan de slag te gaan met het stappenplan

# EN NU DOOR: 8-PUNTENPLAN VOOR BESTUUR EN BELEID

## Het hele 'veld' moet haar rol pakken

Werkgevers hebben de sleutel tot succes in handen, maar moeten actief ondersteund worden om hun rol effectief te kunnen vervullen. Bovendien zijn er ook baten op maatschappelijk niveau, vooral bij de landelijke overheid. Wij hebben een 8-puntenplan opgesteld voor 'het veld' om werkgevers te blijven ondersteunen, zodat we gezamenlijk Het Potentieel Blijven Pakken.

**1 Blijf het thema 'grotere contracten' vanuit de overheid, sociale partners en brancheorganisaties actief onder de aandacht brengen:** maak de voordelen voor organisaties én medewerkers expliciet en benadruk de waarde van kleine stappen ("één dienst per maand extra is ook een mooi resultaat").

**2 Bied zorgorganisaties praktische en concrete handvatten om binnen hun organisatie met het thema aan de slag te gaan** met zowel aanbevelingen op 'wat' ze kunnen doen als 'hoe' ze succesvol kunnen implementeren en opschalen.

**3 Leid medewerkers van zorgorganisaties op** om succesvol aan de slag te gaan met grotere contracten, bijvoorbeeld planners/roosteraars, HR-medewerkers en leidinggevenden.

**4 Zorg voor voldoende ondersteuning voor zorgorganisaties** in termen van mensen en budget om de benodigde verandering in denken en doen succesvol te realiseren.

**5 Stimuleer regionale samenwerking tussen zorgorganisaties,** zodat acties gezamenlijk kunnen worden opgepakt, vaardigheden kunnen worden opgebouwd en kennis en ervaring kunnen worden uitgewisseld.

**6 Zorg voor betere voorlichting over de vraag of en in hoeverre meer werken loont en wat de implicaties zijn voor het pensioen;** benadruk hierbij dat medewerkers dit voor hun eigen situatie moeten uitzoeken.

**7 Zorg voor een fiscaal stelsel waarin meer werken altijd voldoende loont,** vereenvoudig het stelsel van toeslagen en zorg voor stabiel fiscaal beleid.

**8 Zorg voor goede beschikbaarheid van kinderopvang,** zorg dat de extra inkomsten van meer werken opwegen tegen de extra kosten van kinderopvang en voer een consistent beleid.

## SLOTWOORD

We hadden ons oprecht voorgenomen om dit rapport kort en bondig te houden. Tevergeefs: we hadden zoveel interessants en relevants om te delen. We hopen dat het u waardevolle nieuwe inzichten heeft gebracht.

Er is ons veel aan gelegen om het thema contractuitbreiding op de kaart te houden. Omdat het kansen biedt aan medewerkers, zorgorganisaties en de maatschappij. Omdat we geloven dat er een effectieve, actiegerichte aanpak ligt waar zorgorganisaties morgen mee aan de slag kunnen. Omdat we zien dat de onderliggende acties, zoals gezondere roosters, op zoveel meer manieren positieve effecten hebben op de sector.

Het programma Contractuitbreiding in de Zorg ronden we eind 2024 af, maar Het Potentieel Pakken gaat door. We blijven alle kennis en ervaring inzetten die we in de afgelopen jaren hebben opgedaan op het gebied van grotere contracten, gezonde roosters en het financieel welzijn van medewerkers. We blijven organisaties ondersteunen om de benodigde verandering in denken en doen te realiseren, niet alleen in de zorg maar ook in andere sectoren met veel kleine contracten, zoals de kinderopvang, de thuisondersteuning, het primair onderwijs en de schoonmaak.

We willen graag alle partijen bedanken die de afgelopen jaren hebben geholpen dit programma tot een succes te maken. Het ministerie van VWS dat ons financieel heeft ondersteund. De 50 zorgorganisaties die de stap met ons hebben gewaagd en van wie we veel geleerd hebben. Partijen zoals CZ, Zilveren Kruis en VGZ, de Rabobank, brancheorganisaties, RegioPlus en de regionale werkgeversorganisaties die onze aanpak onder de aandacht hebben gebracht bij hun achterban. Pensioenfonds PFZW/PGGM met wie we onderzoek hebben gedaan en die ons begin- en eindevenement gehost hebben. Sociale partners zoals VNO-NCW, de vakbonden en de SER die ons een podium hebben gegeven om onze bevindingen te delen. En de vele partijen die met ons hebben meegedacht over inhoud en impact.

*Last but not least.* Dit programma was niet mogelijk geweest zonder het geweldige HPP-team dat zich met toelozende energie, enthousiasme en toewijding heeft ingezet voor betere zorg in Nederland.

**We blijven Het Potentieel Pakken!**



## COLOFON

### Auteurs

**Anne-Eva van der Wijk**

**Lotte van Delft**

**Louise Luitse**

**Madelijne Daub**

**Wieteke Graven**

### Fotografie

**Sabine van Nistelrooij**

**Nozem Films**

**Madelijne Daub**

### Vormgeving

**Fransje Sophie Reinbergen**

### Contact

**Stichting Het Potentieel Pakken**

**Burgemeester Stramanweg 105**

**Gebouw Parijs**

**1101 AA Amsterdam**

**info@hetpotentieelpakken.nl**

**020-2404450**

Herziene druk – februari 2025



# BIJLAGE: AANPAK VOOR ZORGORGANISATIES

## Stappenplan voor zorgorganisaties

### 1 STAP 1: MAAK GROTERE CONTRACTEN EEN PRIORITEIT

#### 1.1 Onderzoek je startpositie

- Actie 1: Maak een overzicht van te betrekken collega's
- Actie 2: Duik in de data
- Actie 3: Bevraag je collega's Actie 4: Maak een overzicht van je bevindingen

#### 1.2 Bepaal je ambitie en zet kaders

- Actie 1: Formuleer een concrete ambitie en doelstellingen
- Actie 2: Zet duidelijke kaders én bied speelruimte om te experimenteren

#### 1.3 Maak je collega's enthousiast

- Actie 1: Stel een overtuigend verhaal op voor zorgmedewerkers én leidinggevenden
- Actie 2: Maak een communicatieplan
- Actie 3: Deel succesverhalen



### 2 STAP 2: GA HET GESPREK AAN

#### 2.1 Bied de juiste (financiële) informatie

- Actie 1: Deel handige informatie met leidinggevenden
- Actie 2: Promoot de WerkUrenBerekenaar

#### 2.2 Ga in gesprek met medewerkers

- Actie 1: Organiseer teamsessies
- Actie 2: Heb het juiste gesprek met medewerkers



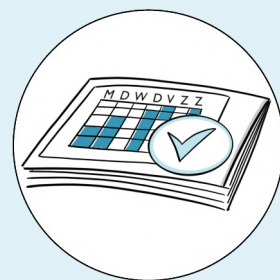
### 3 STAP 3: WERK AAN ROOSTERS EN HR

#### 3.1 Zorg voor gezonde roosters

- Actie 1: Laat zien wat langere diensten kunnen opleveren in het rooster
- Actie 2: Maak een overzicht van de te verschuiven zorgmomenten en taken
- Actie 3: Maak een nieuw dienstenpatroon met langere diensten
- Actie 4: Maak heilige huisjes in het rooster bespreekbaar
- Actie 5: Spreek een proefperiode af voor de nieuwe roosters

#### 3.2 Ga aan de slag binnen HR

- Actie 1: Breng het HR speelveld in kaart
- Actie 2: Maak een overzicht van alle kansen binnen HR beleid en processen
- Actie 3: Zorg voor goede HR support voor leidinggevenden



#### Meer weten?

Ga voor concrete tips en handvatten naar [www.groterecontractenindezorg.nl](http://www.groterecontractenindezorg.nl)  
Of neem contact op met Het Potentieel Pakken: [info@hetpotentieelpakken.nl](mailto:info@hetpotentieelpakken.nl)



## EINDNOTEN

- 1 McKinsey & Company (2018): Power of Parity rapport 'Het potentieel pakken: de waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt.'
- 2 Prognosemodel Zorg en Welzijn, in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Via: [www.prognosemodelzw.nl](http://www.prognosemodelzw.nl); voor onze data gebruiken we de cijfers voor zorg en welzijn (smal)
- 3 Centraal Bureau voor de Statistiek (2022)
- 4 Het Potentieel Pakken (2024): volgens de definitie van het CBS ben je financieel onafhankelijk als je voldoende financiële armslag hebt om jezelf en je eventuele kinderen te kunnen onderhouden. Hiervoor wordt een formele grens gehanteerd van het wettelijk minimumloon. Voor 2024 zijn wij uitgegaan van een jaarinkomen van €27.746 (incl. 8% vakantietoeslag) gerekend met 36 uur (voltijd baan in de zorg). Op basis van onze masterdataset van >7.000 zorgmedewerkers schatten wij dat, rekening gehouden met hun functie en deeltijdfactor, ~1 op de 3 zorgmedewerkers minder dan €27.746 op jaarbasis verdient. Uitgaande van 1.419.000 zorgmedewerkers komt ~33% neer op 468.270 medewerkers.
- 5 Centraal Bureau voor de Statistiek (2024)
- 6 Het Potentieel Pakken (2024). Op basis van Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) data van ~1M zorgmedewerkers met functie binnen Zorg & Welzijn (smal)
- 7 Het Potentieel Pakken (2024): geaggregeerde enquêtedata van >7.500 respondenten van >50 zorgorganisaties. Betreft zorgmedewerkers in de VVT (n=~4500), gehandicaptenzorg (n=~2000) en ziekenhuizen (n=~1000)
- 8 De WerkUrenBerekenaar via <https://werkurenberekenaar.nibud.nl/>
- 9 Social Finance NL heeft voor de validatie van de effecten gebruik gemaakt van >60 bronnen. Deze bronnen zijn derhalve niet opgenomen in dit rapport. Bij vragen hierover kan contact worden opgenomen met Het Potentieel Pakken
- 10 Social Finance heeft 40 van de 50 pilots meegenomen voor de impact analyse. Bij de overige 10 pilots bleken de vooraf gestelde voorwaarden niet in plaats te zijn waardoor de pilots niet zoals beoogd uitgevoerd konden worden
- 11 Het Potentieel Pakken (2024): op basis van dienstenpatronen van 144 wijkverplegingsteams van 18 verschillende zorgorganisaties
- 12 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2023). Opdrachtregeling voorbehouden handelingen, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/voorbehouden-handelingen/documenten/publicaties/2023/10/06/opdrachtregeling-voorbehouden-handelingen>
- 13 Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Meer mensen zeggen zelf hun baan op in zorg en welzijn (2022). Via: <https://www.pfzw.nl/over-pfzw/nieuws/nieuw-pfzw-onderzoek-naar-uitstroom.html#:~:text=22%2D06%2D2022%20%7C%20steeds,leiding%20blijven%20de%20belangrijkste%20vertrekredenen>.
- 14 Het Potentieel Pakken (2024): geaggregeerde enquêtedata van >200 respondenten uit de VVT, gehandicaptenzorg en ziekenhuizen onder leidinggevenden en ondersteunende afdelingen zoals HR.
- 15 Centraal Bureau voor de Statistiek (2023)
- 16 Het Potentieel Pakken (2024): volgens de definitie van het CBS ben je financieel onafhankelijk als je voldoende financiële armslag hebt om jezelf en je eventuele kinderen te kunnen onderhouden. Hiervoor wordt een formele grens gehanteerd van het wettelijk minimumloon. Voor 2024 zijn wij uitgegaan van een jaarinkomen van €27.746 (incl 8% vakantietoeslag). Het jaarinkomen voor een verzorgende hebben we berekend op basis van de cao salarisschalen VVT per 1-3-2024 (FWG 35.1: €2.466,72 per maand; FWG 35.1 I: €3.256,53 per maand), incl 8% vakantietoeslag en 8,33% eindejaarsuitkering, maar exclusief onregelmatigheidstoeslag. Hiermee gerekend moet een verzorgende tussen de 22 (FWG35.1) en 29 uur (FWG35.1 I) per week werken om financieel onafhankelijk te zijn
- 17 Het Potentieel Pakken (2024): op basis van het benodigde jaarinkomen zoals beschreven in (12), blijkt dat op basis van onze masterdataset van >7.500 zorgmedewerkers dat 35% van de verzorgenden niet boven dit jaarinkomen komt.
- 18 Cuelenaere B., van Giesen R., den Uijl M. (2024) Evaluatie heffingskortingen en tariefstructuur. Onderzoek in opdracht van Ministerie van Financiën
- 19 Gielen M, Beens H. (2023) ESB, 108(4821). Belastingdruk bij méér werken minder hoog dan vaak gedacht

