

# Preventieplan arbeidsmarkt Zorg en Welzijn

## Van data naar dialoog als antwoord op verzuim en verloop

Het Preventieplan arbeidsmarkt Zorg en Welzijn is een landelijk initiatief van Stichting IZZ, FWG Progressional People en PGGM, met subsidie van VWS. De aanpak helpt zorg- en welzijnsorganisaties om werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop terug te dringen door data, dialoog en eigenaarschap van bestuur en lijnmanagement te combineren.



### De opgave

Hoge werkdruk en langdurig verzuim blijven hardnekkige problemen in zorg en welzijn. Ze zetten medewerkers onder druk en vergroten de arbeidsmarkt-krapte: als professionals uitvallen of vertrekken, neemt de druk op teams verder toe.

Dat vraagt om meer dan losse interventies of extra aanbod. Medewerkers weten vaak goed wat er nodig is, maar worden niet altijd structureel betrokken bij keuzes die hun werk direct raken. Praat met medewerkers en niet over medewerkers. Het Preventieplan vertrekt vanuit het idee dat werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop geen individueel probleem van professionals is, maar een bedrijfskundig organisatorisch probleem dat bestuur en management niet kan uitbesteden.



### De andere aanpak

Het Preventieplan combineert data met dialoog. Geanonimiseerde data van 1,5 miljoen medewerkers geven inzicht in onder meer werkdruk, betrokkenheid, verzuim en verloop. Die inzichten worden verdiept in luister- en reflectiesessies met medewerkers, bestuurders en leidinggevenden.

Centraal staat geen standaardpakket aan interventies, maar een gerichte aanpak op basis van wat data én medewerkers laten zien. De kern: rust, regelmaat, duidelijkheid en medewerkers serieus betrekken. De verantwoordelijkheid ligt daarbij nadrukkelijk bij bestuur en lijnmanagement, zodat de aanpak onderdeel wordt van het dagelijkse werk en niet alleen van HR of externe adviseurs.



## Wat levert het op?

Het Preventieplan helpt organisaties scherper te zien waar verzuim en verloop écht door worden veroorzaakt. De combinatie van data en gesprekken met medewerkers maakt zichtbaar welke knelpunten in het werk, leiderschap of de organisatie aandacht vragen.

Bij deelnemende organisaties leidt dit tot gerichtere keuzes, bijvoorbeeld rond leiderschap, behoud van medewerkers en ontwikkelmogelijkheden. De eerste effecten zijn zichtbaar, maar de grootste waarde zit in het gesprek dat op gang komt: van losse interventies naar structureel werken aan goed en gezond werk.



## Waar schuurt het?

De aanpak vraagt om een andere blik op verzuim en verloop. Niet de individuele medewerker staat centraal, maar de manier waarop het werk en de organisatie zijn ingericht. Dat schuurt, omdat veel bestaande interventies juist gericht zijn op het versterken of "repareren" van het individu.

Daarnaast is implementatie een uitdaging. Een actieplan werkt alleen als bestuur, management, HR en medewerkers samen prioriteiten stellen en de aanpak echt laten landen op de werkvloer.



## Belangrijkste lessen

- **Combineer data met dialoog:** cijfers geven richting, gesprekken geven betekenis.
- **Maak verzuim en verloop een organisatievraagstuk:** kijk naar werkprocessen, leiderschap en randvoorwaarden.
- **Kies gericht:** niet méér interventies, maar focus op wat medewerkers nodig hebben om goed te kunnen werken.



## Wat nemen we mee?

**Verzuim en verloop zijn geen individueel probleem, maar een organisatievraagstuk. Verbetering ontstaat door data, medewerkerservaringen en eigenaarschap van bestuur en management te verbinden.**

# Samen ZoeterMeer Gezond

## Regionale samenwerking als antwoord op arbeidsmarktkrapte

In Zoetermeer werken inwoners, welzijns- en zorgorganisaties, gemeente en zorgverzekeraars samen om belangrijke vraagstukken rondom gezondheid, welzijn en zorg op te pakken. Regionale afstemming en samenwerking staan centraal, met als doel zorg en welzijn toegankelijk, efficiënt en toekomstbestendig te houden.



### De opgave

De zorgvraag in Zoetermeer groeit, terwijl het aantal beschikbare professionals en mantelzorgers onder druk staat. Door vergrijzing, meer chronische aandoeningen en uitstroom van personeel ontstaat een groeiende kloof tussen vraag en aanbod.

De opgave vraagt om meer dan oplossingen binnen één domein of organisatie. Anders verschuift de druk vooral naar een andere plek. Daarom gaat de aanpak niet alleen over meer personeel, maar vooral over zorgvraag voorkomen en ombuigen, en beschikbare professionals slimmer inzetten.



### De andere aanpak

Zoetermeer koos voor een unieke structuur via de Vereniging Gezondheidsregio Zoetermeer en het programma Samen ZoeterMeer Gezond. De samenwerking vertrekt niet vanuit losse projecten, maar vanuit een gezamenlijke visie. Partijen werken over domeinen heen aan thema's als preventie, mentale gezondheid, chronische zorg en acute zorg. Ook inwoners hebben een formele stem in de besluitvorming.

Daarbij staat steeds de vraag centraal: wat kan de inwoner zelf, wat kan het netwerk of het voorliggende veld doen, en wanneer is professionele zorg echt nodig? Dat vraagt gedragsverandering van inwoners én professionals: meer eigen regie en samenredzaamheid, en minder automatisch overnemen of doorverwijzen.



## Wat levert het op?

Samen ZoeterMeer Gezond helpt partijen om niet alleen vanuit de eigen organisatie te kijken, maar vanuit het gezamenlijke belang van de regio. Daardoor ontstaan kortere lijnen, meer vertrouwen en meer ruimte om zorg en ondersteuning anders te organiseren.

Concreet leidt dit tot initiatieven waarin zorg en welzijn beter op elkaar aansluiten, inwoners eerder worden betrokken en professionals anders worden ingezet. Een voorbeeld is Spoedzorg Zoetermeer, waarin huisartsenpost, spoedeisende hulp, dienstapotheek en acute wijkverpleging samenwerken rond één gezamenlijke toegang en triage.



## Waar schuurt het?

Samenwerking wordt spannend zodra gezamenlijke keuzes gevolgen hebben voor de positie, financiering of werkwijze van individuele organisaties. Organisaties moeten soms autonomie, productie of een deel van hun bestaande rol loslaten ten gunste van het collectief.

Ook sluit het systeem niet altijd aan op de gewenste beweging. Minder zorg op de ene plek kan leiden tot druk op financiering of capaciteit elders. Dan bestaat het risico dat de zorgvraag vooral verschuift, in plaats van echt vermindert.



## Belangrijkste lessen

- **Bouw aan vertrouwen en transparantie:** zonder openheid over belangen blijft samenwerking oppervlakkig.
- **Kijk voorbij de eigen organisatie:** maak expliciet waar het gezamenlijke belang zit.
- **Betrek inwoners en professionals vroeg:** zij helpen scherp te krijgen wat echt nodig is.
- **Neem systeemvragen serieus:** bekostiging, capaciteit en frictiekosten bepalen mede of verandering lukt.



## Wat nemen we mee?

**Regionale samenwerking helpt arbeidsmarktkrapte hanteerbaar te maken. Dat vraagt vertrouwen, gedeeld eigenaarschap en eerlijke gesprekken over belangen, middelen en verantwoordelijkheid.**

## Create4Care

### Innovatie vanaf de werkvloer

Create4Care is de innovatiehub van het Erasmus MC. Zorgprofessionals, patiënten en hun naasten kunnen er praktische verbeterpunten aandragen, die samen met ontwerpers, studenten en andere experts worden vertaald naar bruikbare zorginnovaties.



#### De opgave

Zorgprofessionals lopen in hun dagelijkse werk tegen onhandige, belastende of onveilige werkprocessen aan. Vaak worden daarvoor tijdelijke oplossingen bedacht, terwijl tijd en expertise ontbreken om het probleem structureel aan te pakken. Dat kan leiden tot extra werkbelasting, minder werkplezier en minder tijd voor de patiënt.

In relatie tot arbeidsmarktkrapte gaat het daarom niet alleen om meer personeel, maar ook om het slimmer, veiliger en minder belastend organiseren van het bestaande werk.



#### De andere aanpak

Create4Care begint bij een concreet probleem of idee van een medewerker of patiënt. Samen met de eindgebruikers, ontwerpers en vaak studenten wordt via Design Thinking een oplossing ontwikkeld, getest en in de praktijk gebracht.

De aanpak is bottom-up en gericht op realisatie: niet alleen ideeën ophalen, maar ze omzetten in fysieke, hybride of digitale oplossingen die daadwerkelijk op de werkvloer worden gebruikt. Zo staan de kennis en innovatiekracht van zorgprofessionals zelf centraal.



## Wat levert het op?

Create4Care maakt praktische problemen op de werkvloer zichtbaar en vertaalt die samen met zorgprofessionals, patiënten, studenten en ontwerpers naar concrete oplossingen. Inmiddels zijn meer dan dertig innovaties in gebruik binnen het Erasmus MC.

De aanpak vermindert fysieke belasting, verbetert werkprocessen en vergroot het eigenaarschap van medewerkers. Zorgprofessionals ervaren dat zij hun werk en werkomgeving zelf mede kunnen vormgeven — en dat maakt het werk aantrekkelijker.



## Waar schuurt het?

De grootste uitdaging is ruimte maken voor innovatie naast de dagelijkse zorg. Medewerkers hebben vaak goede ideeën, maar productie, roosters en werkdruk gaan voor. Zonder steun van leidinggevenden en tijd om mee te doen, komt een idee niet verder.

Ook implementatie vraagt aandacht. Een oplossing moet veilig zijn, aan regelgeving voldoen en passen binnen logistiek, inkoop en werkprocessen. Een goed idee werkt pas echt als het ook landt in de dagelijkse praktijk.



## Belangrijkste lessen

- **Begin bij de werkvloer:** praktische problemen van professionals zijn een belangrijke bron voor innovatie.
- **Ontwikkel samen met eindgebruikers:** zij weten wat werkt in de praktijk.
- **Maak tijd en ruimte vrij:** zonder steun van leidinggevenden blijft innovatie kwetsbaar.
- **Denk vanaf het begin aan implementatie:** ontwerp, veiligheid, logistiek en gebruik moeten samenkomen.



## Wat nemen we mee?

**Kleine innovaties kunnen groot verschil maken als zorgprofessionals ruimte krijgen om hun eigen werk slimmer, veiliger en aantrekkelijker te maken.**