

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



- 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.
- Gaan vaker het gesprek aan met hun leidinggevende over de mogelijkheden om meer te werken.
- Gaan meer uren per week werken, waardoor ze er financieel op vooruit gaan.
- Hebben prettige, gezondere roosters met minder opkomstmomenten. Dit leidt tot een betere werk-privébalans, minder werkdruk en meer werkplezier.
- Krijgen met meer uren werken meer ontwikkelmogelijkheden, bijvoorbeeld door extra taken en/of opleiding.
- 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



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



- 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.
- Zien dat werkgevers een belangrijke rol hebben bij het mogelijk maken om meer uren te werken door belemmeringen op de werkvloer weg te nemen.
- Ondersteunen initiatieven die meer uren werken stimuleren en makkelijker maken.

4. Andere sectoren:

Kraptesectoren met veel kleine contracten



- 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.

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.^[9] 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.^[10]

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^[1]. 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 deelnemen 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.”

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

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.”

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 verbeter ruimte.”

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

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 € 40.000 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-priëvalans. 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 vliegwiel. 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 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 SCHAIK
– 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.

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.

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

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^[1]. 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^[1]

- 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 bijna **€ 40.000** op. Deze baten worden voornamelijk gedreven door kostenreductie, dankzij:

- Minder inzet van **extern personeel (€ 11.000** 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

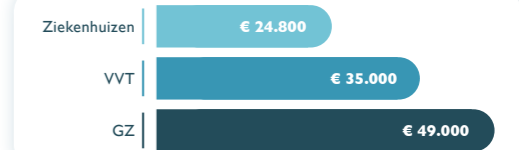
Bovenstaande baten zijn berekend op basis van de teams waar HPP mee heeft gewerkt. Wanneer we het percentage medewerkers dat hun contract uitbreidt doorrekenen voor een gehele zorgorganisatie met gemiddeld **1.800 medewerkers** (gebaseerd op het totaal aantal medewerkers van de deelnemende organisaties aan de pilots van HPP), levert dat een potentieel op van gemiddeld bijna **€ 250.000** 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. Het meeste voordeel ligt bij de overheid, door hogere belastinginkomsten en lagere toeslagenuitgaven.

De financiële baten van het gehele programma zijn naar schatting cumulatief bijna €15 miljoen. Daarnaast zijn er nog toekomstige jaarlijkse baten te verwachten van ruim €7 miljoen^[1].

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.

^I De gebruikte impactdata zijn gebaseerd op door zorginstellingen geregistreerde contractuitbreidingen. Dit is is 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.

^{II} 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.

^{III} 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.