



TEKST: PETER RUNHAAR

# Zorggroep Ter Weel gaat met pragmatische oplossingen krapte op arbeidsmarkt te lijf

**Hoe kun je als werkgever in de zorg voorkomen dat de tekorten op de arbeidsmarkt je organisatie in de problemen brengen? Zorggroep Ter Weel zoekt naar 'slimme' effectieve oplossingen, onder meer rondom opleidingstrajecten en duurzame inzetbaarheid. De aanpak heeft succes.**

Sandra Dirkzwager is Manager HRM bij Zorggroep Ter Weel, een zorginstelling met negen locaties in Goes en Reimerswaal. "We zijn een enorm maatschappelijk betrokken organisatie: Zorg voor Zeeuwen vanuit het Zeeuwse hart", schetst zij haar organisatie. Het ondersteunen van zelfredzaamheid van ouderen staat centraal. Een van de grootste uitdagingen is het op niveau houden van het personeelsbestand. "We lopen



Sandra Dirkzwager, Manager HRM bij Zorggroep Ter Weel

tegen enorme tekorten aan op de arbeidsmarkt", zegt Dirkzwager: "We hebben heel veel vacatures, van verzorgenden tot specialisten ouderengeneeskunde. Die zijn sowieso al moeilijk te vinden, en in Zeeland is het nog lastiger. Zeeland is een mooie provincie, maar het is moeilijk om mensen hierheen te trekken om te werken en wonen. 95 Procent van onze werknemers is vrouw. Vaak werken ze parttime en veel collega's hebben ook nog een taak als mantelzorger. 'Jij weet hoe het moet', zegt de omgeving dan. De zorg wordt ook zwaarder. De overheid heeft erop ingezet om ouderen zo lang mogelijk thuis te laten wonen. Op het moment dat ze bij ons komen is hun zorgvraag daardoor groter. Het imago van de zorg als werkgever is lange tijd niet positief geweest. Dat is nu wel wat aan het kantelen, maar we hebben er nog steeds last van."

Hoe kun je vanuit HR acteren om je organisatie te ondersteunen in zo'n lastige situatie? Zorggroep Ter Weel kiest voor een pragmatische aanpak, legt Dirkzwager uit: "We hebben in Zeeland de handen ineen geslagen. Alle instellingen praten met elkaar en we kijken waar en hoe we samen kunnen optrekken. We hebben samen met vier instellingen een nieuwe leerroute ouderenzorg opgezet vanuit de praktijk: Mensen gaan niet meer naar school, maar de school komt ons gebouw binnen. Leerlingen kunnen de leerroute in drie jaar doen, maar ze kunnen ook al in twee jaar klaar zijn. Als leerling zit je zelf aan het stuur van je eigen opleiding. De introductie van deze leerroute heeft een positieve invloed op ons personeelsbestand, maar wel op de wat langere termijn, omdat de leerling eerst de opleiding moet voltooien.

*'Mensen gaan niet meer naar school, maar de school komt ons gebouw binnen'*

We doen nog meer om mensen aan te trekken. De uitdaging is vooral om creatief te zijn en met goede ideeën te komen. Het nieuwe schooljaar is net van start gegaan en wij hebben tegen zij-instromers en mensen die beschikbaar waren gezegd dat we ze een beroepsvoorbereidende studie kunnen bieden. We hebben voor hen een apart contract gemaakt, zodat ze al kunnen meedraaien in de praktijk. Dat bleek een win-win-situatie. Van alle deelnemers in er maar één persoon gestopt, voor de anderen is het een groot succes geworden.”

### Fit personeel

In een moeilijke arbeidsmarkt is het natuurlijk niet alleen belangrijk om goede mensen aan te trekken, maar ook om je personeel fit te houden. Ook op dit terrein is Zorggroep Ter Weel zeer actief, vertelt Dirkwager. “We zijn eigenrisicodrager voor uitvoering van de WIA en werken daar samen met Robidus. We werken altijd in groepsverband en zitten aan tafel met de bedrijfsarts, de fysiotherapeut, HR, Robidus en de zorgverzekeraar. Samen kijken we wat we kunnen ontwikkelen om onze medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Als iemand klachten heeft verwijst de bedrijfsarts deze collega door naar de eigen fysiotherapeut om haar zo snel mogelijk weer in het arbeidsproces te krijgen en preventief te handelen om uitval te voorkomen. Robidus denkt mee door gebruik te maken van de kansen die ze elders in het land zien en die te vertalen naar een vorm om ons te ondersteunen. Ze helpen ook om geld te vinden om onze plannen uit te kunnen voeren. Vandaar dat ook de verzekeraar aan tafel zit.”

Die aanpak, waarbij mensen met diverse achtergronden heel actief en met korte lijnen samenwerken, werpt zijn vruchten af. Vrij eenvoudige beslissingen kunnen een hele positieve impact hebben. Dirkwager: “Als iemand bij de bedrijfsarts is schuift bijvoorbeeld de laatste tien minuten ook de leidinggevende aan. Hij of zij is bij het eerste deel van het gesprek niet aanwezig, want als het om het medische aspect gaat hebben we te maken met geheimhouding, maar de leidinggevende kan vervolgens wel meepraten over de vraag wat een collega in een specifieke situatie kan doen. Dat is echt een meerwaarde gebleken, want zo voorkom je dat een arts een advies uitbrengt waarvan de leidinggevende zegt ‘Daar kan ik niets mee’.

We kijken daarnaast ook hoe we het goede gesprek kunnen voeren. Het traditionele formulier voor het functioneringsgesprek voldoet niet meer. We willen er veel meer een toekomstgericht gesprek van maken: Hoe zit je in je werk? Wat heb je nodig om je werk met plezier te doen? Wat kun je nog leren om stappen in je loopbaan te faciliteren? Op deze manier kunnen we ook veel eerder signalen oppakken en kijken of iemand nog op de goede plaats zit. Zo kunnen we bijvoorbeeld ook kijken of iemand naar een collega-instelling kan worden overgeplaatst, zodat we onze mensen in ieder geval behouden voor de branche.”

Als mensen toch uitvallen is een samenwerking met een partij als Robidus een groot voordeel, vindt Dirkwager: “Omdat we eigenrisicodrager zijn kan Robidus ons per casus ondersteunen. Als een collega in de WIA komt is er contact en kijken ze indien gevraagd mee in het dossier. Als iemand bijvoorbeeld al vier jaar niet werkt, zijn zij onze gesprekspartner en zetten ze hun specialisten in om te toetsen wat we het beste kunnen doen.”

### Dienend leiderschap

Naast de grote aandacht voor duurzame inzetbaarheid van personeel loopt bij Zorggroep Ter Weel ook een traject rondom de interne cultuur. Dirkwager: “We zijn al een vrij platte organisatie met een hele kleine overhead en zoveel mogelijk handen aan het bed. De cliënten komen bij ons op de eerste plaats en dat maakt ook dat we ontwikkelingen eerst ten behoeve van onze cliënten willen doorvoeren en pas daarna bij onszelf. Momenteel zitten we in een transitie waarin we gaan kijken hoe we meer naar dienend leiderschap kunnen komen en welke structuur daarbij past.”

*‘Als iemand bij de bedrijfsarts is, schuift de laatste tien minuten ook de leidinggevende aan’*

Ook bij die organisatieverandering staat de pragmatische blik centraal. Waardigheid en trots vanuit de locaties zijn bij Zorggroep Ter Weel belangrijke uitgangspunten, en die worden vertaald naar hele concrete acties. Dirkwager: “We hebben ambassadeursgroepen ingericht waar een welzijnscoach en mensen van de afdeling onderwerpen bespreken zoals voeding. Voeding is voor onze cliënten heel belangrijk. Het is niet altijd even lekker of warm genoeg. Hoe ga je er met elkaar voor zorgen dat dat in orde is en welke rol kun je daarin pakken? Als mevrouw Jansen graag kibbeling wil eten, hoe zorg je dan dat dat lukt zonder lange lijnen om budget en bonnetjes te vragen? Hoe ga je dat proces versnellen en zorg je dat je als medewerker meer regie krijgt?

Die ontwikkeling naar dienend leiderschap is nog heel pril. We zitten in de fase dat we met een aantal mensen nadenken. We hebben een zogenaamde leerwerkplaats ingesteld waar mensen vanuit een aantal disciplines samen nadenken over de vraag waar we tegenaan lopen en wat nodig is om dienend leiderschap vorm te kunnen geven. We vinden het bijvoorbeeld heel belangrijk dat de regie bij de cliënt ligt, maar de medewerker moet ook de regie hebben over haar eigen werk. Hoe zorg je er nu voor dat medewerkers die ruimte voelen en ook gaan pakken?” ■