



Mobiliteitscoöperaties in de zorg

Praktische handvatten voor regionale werkgeversorganisaties



Handreiking

INLEIDING

Het tekort aan medewerkers in de zorg is een van de belangrijkste uitdagingen voor iedereen die iets te maken heeft met zorg en welzijn. Een manier waarop organisaties deze krappe arbeidsmarkt het hoofd proberen te bieden is door in de regio samen te werken door het in- en uitlenen van personeel. Door samenwerking benut je het arbeidspotentieel beter, samenwerking bevordert en maakt het werk aantrekkelijker voor zorgprofessionals die op zoek zijn naar flexibiliteit en afwisseling.

Maar hoe werk je nou op een goede manier samen, wat komt er allemaal bij kijken?

In het najaar van 2018 heeft Berenschot in opdracht van de regiegroep Arbeidsmarktagenda 2023 een onderzoek gedaan om antwoord te geven op deze vragen. We vroegen vertegenwoordigers van bestaande samenwerkingsvormen: waarom en hoe werken jullie samen, wat zijn de voordelen, wat zijn aandachtspunten en wat zijn de randvoorwaarden voor succes?

In het bijbehorende [onderzoeksrapport](#) zijn tien verschillende vormen van samenwerking in detail uitgewerkt. In deze handreiking zijn de bevindingen vertaald naar praktische handvatten voor (werkgever)organisaties binnen verschillende RAAT-regio's die de ambitie hebben om samen te gaan werken als het gaat om in- en uitlenen van personeel.

In deze handreiking vindt u:

- de voordelen en aandachtspunten;
- tips voor het succesvol organiseren van een samenwerkingsverband;
- keuzemodel voor een samenwerkingsstructuur.

VOORDELEN EN AANDACHTSPUNTEN

Samenwerken heeft een aantal voordelen:

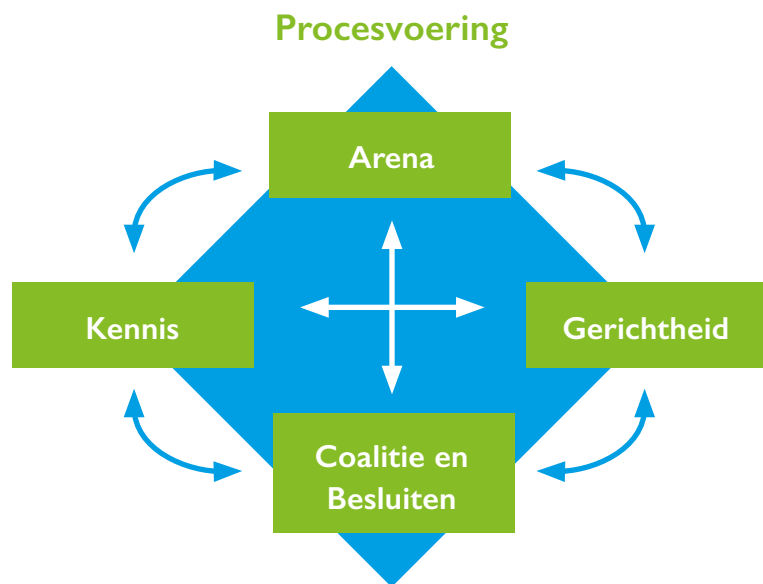
1. De overstap naar een andere organisatie (en weer terug) wordt makkelijker. Medewerkers zoeken soms afwisseling en willen op een gegeven moment wel eens wat anders doen of in een andere omgeving aan de slag. Door samenwerking kun je afwisseling bieden en voorkom je dat mensen overstappen naar een andere sector.
2. Het beschikbare arbeidspotentieel wordt beter benut. Door samenwerking kan het beschikbare personeel bij meerdere werkgevers ingezet worden. (Tijdelijke) overschotten bij de ene werkgever kunnen ingezet worden bij de ander.
3. Je kunt mensen een afwisselende maar wel een vaste basis bieden. Medewerkers die afwisseling zoeken gaan nogal eens als zzp-er werken of via een uitzendbureau. Dan mis je het samenwerken in een team. Naast afwisseling zoeken veel medewerkers toch ook een vaste basis. Bij samenwerking tussen organisaties kun je zowel een vaste basis als afwisseling bieden.
4. Mogelijkheid voor stapelbanen en om kleine contracten uit te breiden naar grotere contracten. Hiermee benut je de beschikbare capaciteit aan personeel beter. Binnen sommige sectoren in de zorg zijn er werknemers die meer uren willen maken dan mogelijk is bij hun eigen werkgever. Door het werken bij meerdere werkgevers is het mogelijk voor werknemers meer uren te maken, waardoor werkgevers openstaande diensten beter kunnen invullen. Een vergaande vorm is het creëren van stapelbanen, waarbij werknemers bij verschillende soorten werkgevers werken (naast de zorg ook in naschoolse opvang of kinderopvang).
5. Door samenwerking kun je aantrekkelijk en innovatief werkgeverschap bieden. Het werken bij verschillende werkgevers biedt een uitdaging voor professionals en de mogelijkheid om veel te leren. Dit maakt de aangesloten werkgevers aantrekkelijk op de arbeidsmarkt en voorkomt dat medewerkers uitstromen naar andere sectoren.
6. Krachten bundelen in de regio. Op regionaal niveau het arbeidsmarktprobleem oplossen is effectiever dan dat iedere organisatie voor zich het wiel uitvindt en worstelt met het vinden van oplossingen. Werkgevers hebben elkaar nodig bij het aanpakken van de krapte. Samenwerking zorgt voor cohesie. Door samenwerking help je niet alleen jezelf maar ook elkaar.

Naast voordelen zijn er ook aandachtspunten bij het opzetten van een regionale samenwerking:

1. In tijden van krapte is het lastig om gezamenlijk een pool te vullen of werknemers met vacatures te matchen. Werkgevers hebben al moeite met het vullen van eigen vacatures. De prioriteit ligt bij het op orde krijgen van het eigen personeelsbestand. Ook zijn werkgevers minder geneigd werknemers uit te lenen die schaars zijn omdat ze hard nodig zijn binnen de eigen organisatie.
2. Het opzetten van een samenwerkingsverband kost tijd en geld. In meer of mindere mate is investering nodig. Niet alleen bij het opzetten van de samenwerking, maar ook in het blijven motiveren en enthousiasmeren van aangesloten partijen.
3. Personeel in- en uitlenen in de zorg is in essentie niet btw-vrij. Hiermee is personeel uitwisselen duur. Door het oprichten van coöperatie of stichting kan men dit aandachtspunt omzeilen. Dit is echter minder laagdrempelig dan alleen een samenwerkingsovereenkomst.
4. Werkgevers hebben vaak te maken met dezelfde 'piek en ziek'. Op dezelfde momenten zullen werkgevers behoefte hebben aan het inzetten van de werknemers binnen het samenwerkingsverband.
5. Voor taken en functies binnen de zorg zijn vaak specifieke certificaten of diploma's nodig. Dat maakt het uitwisselen van mensen soms lastig.
6. Door het flexibel inzetten van werknemers vermindert de continuïteit. Dit geldt voor de patiënt (meer gezichten), voor het team (vaker nieuwe collega's inwerken) en voor de professional zelf (minder binding met 'eigen' patiënten). Enige mate van continuïteit is noodzakelijk om de juiste kwaliteit van zorg te bieden waarvoor de werkgever verantwoordelijk is.

TIPS VOOR HET SUCCESVOL ORGANISEREN VAN SAMENWERKING

Als raamwerk voor de randvoorwaarden voor succesvol organiseren van samenwerking gebruiken we het arrangementenmodel van Berenschot (Wesseling & Stolk, 2014).



Bij succesvolle (regionale) samenwerking zijn de volgende bouwstenen van belang:

- **Arena:** de samenwerkingsstructuur en de juiste personen aan tafel.
- **Gerichtheid:** het gezamenlijk perspectief van waaruit de betrokken partners naar elkaar én naar vraagstukken en oplossingen kijken.
- **Kennis:** de beschikbare informatie en kennis over de betreffende vraagstukken en oplossingsrichtingen.
- **Afspraken en besluiten:** de regels en mechanismen waarlangs men tot gedeelde beelden en besluiten komt.

Wij adviseren om bij de opzetten van een nieuw samenwerkingsverband te werken vanuit een gezamenlijk perspectief (gerichtheid) en vervolgens te kiezen voor een passende structuur en bemensing (arena). Daarna volgen de (werk)afspraken en besluiten, en de controle en borging op de juiste kennis.

Op de volgende pagina's staan tips om invulling te geven aan de bouwstenen.

Gerichtheid

Randvoorwaarden voor het creëren van een gezamenlijk perspectief

- **Zorg voor commitment van en draagvlak bij bestuurders.** Op het juiste niveau moet het belang van de samenwerking worden gezien en verspreid binnen de organisatie. De samenwerkingsrelatie moet gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen.
- **Jaag een gezamenlijke droom na.** Geloof in het initiatief en zorg voor een sfeer van gunnen en delen. Alle onderzochte samenwerkingsverbanden werden getypeerd door bevlogen professionals die geloven in de gekozen werkwijze. Men onderkent dat het een kwestie is van vallen en opstaan, maar er samen voor gaan en het gezamenlijke belang boven het individuele belang kunnen plaatsen maken uiteindelijk het verschil.
- **Toon lef.** Samenwerking vraagt om de eigen organisatie minder centraal te stellen en gebaande paden te doorbreken. De resultaten van samenwerking zijn op voorhand onzeker maar de samenwerkingsverbanden die nu succesvol zijn hebben zich niet laten leiden door potentiële 'beren op weg' en zijn ondanks onzekerheid van start gegaan.

Arena

Randvoorwaarden om te zorgen voor de juiste structuur en bemensing

- **Zorg dat je de juiste mensen aan tafel hebt.** Het gaat hierbij niet alleen om mensen met zeggingskracht die de besluiten kunnen nemen, maar ook om mensen met de juiste expertise (zie ook kennis).
- **Neem aan het begin de tijd om elkaar goed te leren kennen en zorg dat alle belangen op tafel komen.** Een ongedwongen sfeer ('benen op tafel') kan hierbij helpen en bevordert een guncultuur die later in het samenwerken erg van pas komt.
- **Zorg voor een bevlogen trekker.** Een samenwerkingsverband heeft iemand nodig die de samenwerking aanjaagt, coördineert en faciliteert (bijvoorbeeld door het organiseren van bijeenkomsten). Dit kan intern of extern worden belegd. Vaak is dit bij de werkgeversorganisatie.
- **Zorg voor een laagdrempelig en eenvoudig samenwerkingsverband.** Het opzetten en draaiende houden moet niet te complex zijn. Ook moet het laagdrempelig zijn om toe te treden en moet uitwisseling voor professionals zo eenvoudig mogelijke worden gemaakt. Organisatievorm volgt hierbij het doel.
- **Zorg voor diversiteit.** Door meer diversiteit aan te brengen in de aangesloten organisaties is de kans groter dat je pieken en dalen van elkaar kunt opvangen.

Afspraken en besluiten

Randvoorwaarden voor het maken van afspraken en het organiseren van besluitvorming

- **Stel duidelijke spelregels op over de werkwijze binnen het samenwerkingsverband.** Denk hierbij aan terugkeergarantie waarbij werkgevers vastleggen dat een werknemer na een bepaalde tijd weer terugkeert naar de originele werkgever. Maar ook over de wijze waarop werkgevers het initiatief promoten binnen hun eigen organisatie en de afspraken over participatie.
- **Maak goede afspraken over de cao en bijbehorende arbeidsvoorwaarden.** Wanneer werknemers bij verschillende werkgevers werken moeten er goede afspraken zijn over onder andere inschaling zodat er een level playing field van kracht blijft. Denk hierbij aan afspraken over waardering en beloning.
- **Maak ook afspraken over de verdeling van diensten en het wel of niet verplicht in- en uitlenen van elkaars mensen.** Is het vrijblijvend of verwacht men een minimale of maximale uitruil. Spreek wederzijdse verwachtingen uit en maak hier afspraken over.
- **Denk met elkaar na over de kwaliteit en aard van het werk dat professionals leveren vanuit een samenwerkingsverband.** Kwalitatief goed en leuk werk is belangrijk zowel voor professionals als voor de cliënten. De zorg voor de patiënt/cliënt is voor zorgprofessionals van groot belang. De kwaliteit van de zorg moet niet lijden onder het flexibel in- en uitlenen van personeel. Verder vinden zorgprofessionals het belangrijk dat er het werk vanuit een samenwerkingsverband leuk is en niet alleen gericht op het opvangen van

moeilijk te vullen diensten. Bepaal met elkaar wat hiervoor nodig is en stem dit ook af met de professionals zelf.

- **Reflecteer met elkaar regelmatig op de uitkomsten van het samenwerkingsverband.** Stel met elkaar criteria op die je belangrijk vindt om te realiseren. Wat bij veel verbanden ontbrak was het monitoren van de voortgang. Voor de continuïteit raden we aan met elkaar goede afspraken te maken over opbrengsten en go-/no-gomomenten in te plannen. Het meest effectief is een samenwerkingsverband met een duidelijke ambitie en duidelijk gedefinieerde tussenresultaten.
- **Maak afspraken over scholing en inwerken en de tijd die hiervoor beschikbaar is.** Als je vanuit een externe flexpool op verschillende plekken ingezet kan worden moet je als zorgprofessional breed inzetbaar zijn. Tijd voor bijscholing en goede inwerkprogramma's zijn hierbij cruciaal. Maak ook afspraken over wie verantwoordelijk is voor het bijhouden van kennis en het verzorgen van scholing.
- **Wees alert op binding.** Zorgprofessionals vinden het belangrijk binding te houden met een team en met de cliënt/patiënt. Het team kan binnen één organisatie zijn of binnen het netwerk. Bedenk hoe je onderlinge binding realiseert.
- **Probeer niet vooraf alle potentiële problemen in te dekken.** Kies voor een 'agile' benadering. De ervaring leert dat het bij nieuwe samenwerkingsverbanden niet motiverend werkt om vooraf de structuur in zijn geheel dicht te timmeren met regels. Een agile benadering werkt goed; ga de samenwerking aan om een gezamenlijke ambitie te realiseren. Al doende zoek je voor elk probleem dat zich voordoet een oplossing.

Kennis

Randvoorwaarden voor het juiste kennisniveau

- **Zorg binnen je samenwerkingsverband voor brede expertise en draagvlak.** Betrek bestuurders maar ook professionals in je samenwerkingsverband. Denk ook na over juridische expertise en expertise voor het monitoren van het traject, kennis over het duiden van competenties en kennis over het in beweging brengen van mensen. Niet alle kennis hoeft bij alle afstemmingsmomenten aanwezig te zijn. Specifieke expertise kan naar behoefte worden ingevlogen.
- **Als het gaat om de expertise van de zorgprofessionals zelf, kijk dan niet alleen naar uitwisselbaarheid van hele functies maar ook uitwisselbaarheid van competenties.** Een functie bestaat uit een geheel van competenties. Competenties overstijgen vaak een functie. Als je op niveau van competenties kijkt zijn mensen vaak breder inzetbaar dan wanneer je naar de functie als geheel kijkt.

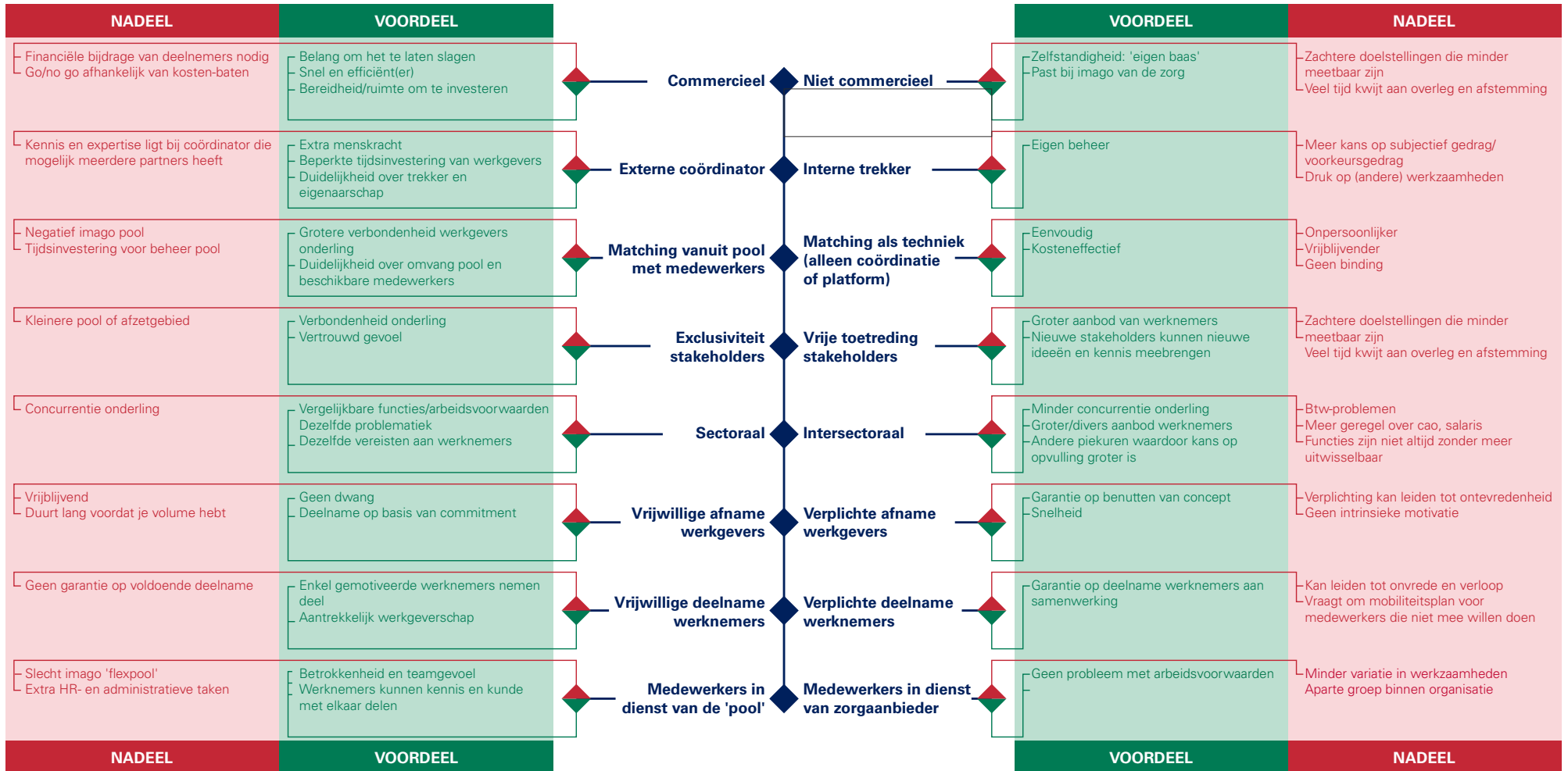
KEUZEMODEL

Welke structuur kies je bij het opzetten van een samenwerking?

In het onderzoek zijn tien verschillende samenwerkingsvormen geïdentificeerd met elk hun specifieke kenmerken. De samenwerkingsverbanden hebben keuzes gemaakt in samenstelling en werkwijze. Er bestaat geen 'beste keuze' als het gaat om een samenwerkingsvorm voor in- en uitleen van personeel. De keuze is afhankelijk van de visie en ambitie van de betrokken partijen.

We hebben de verschillende kenmerken van samenwerkingsvormen voor u geclusterd. Per kenmerk beschrijven we de voor- en nadelen. De bedoeling is dat dit [keuzemodel](#) u helpt bij het maken van gerichte keuzes die passen bij uw doelstellingen.

Keuzemodel voor kenmerken van samenwerkingsvormen



MOBILITEITSCOÖPERATIES IN DE ZORG

Opdrachtgever

Regiegroep Arbeidsmarktagenda 2023: ActiZ, CNV Zorg & Welzijn, FNV Zorg & Welzijn, MBO Raad, NVZ, het Ministerie van VWS en Zorgthuis.nl.

Auteurs

Francel Vos, Emma Zwaveling, Daisy de Vries (Berenschot).

Stuurgroep

Esther Gathier (Zorgthuis.nl), Wouter Touw (CAOP), Aaldert Mellema (CNV).

