

“De HRM’er komt zo bij u”

onderzoek naar de
mensen achter het
mensenwerk

Flex
Ontwikkeling
Regelwerk
CAO
Verzuim
Mensenwerk
werving en selectie
Oproepkrachten
Gezondheidsmanagement
Employer
b
Flex
Ontwikkeling
Regelwerk
CAO
Verzuim
Mensenwerk
werving en selectie
Oproepkrachten
Gezondheidsmanagement
Employer
b

driessen

HRM — Payroll

“De HRM’er komt zo bij u”

onderzoek naar de mensen achter het mensenwerk

Inhoud

Voorwoord	5	Marktplaats externe inhuur	56
		Zelfstandige zonder personeel (ZZP)	57
Zorg & welzijn, middelpunt van gesprek	6	Thema: digitalisering en e-HRM	58
Onderzoeksverantwoording	10	Conclusie; het zijn mensen die het maken	62
HRM; nu en in de toekomst	12	Over Driessen HRM_Payroll	68
De rol en positie van de HRM'er	20	Mensenwerk	69
In gesprek met...	24	Wat kunt u van ons verwachten?	69
De HRM-cyclus	26	Persoonlijke presentatie	71
Instroom	28	Bijlage onderzoeksresultaten	73
Employer branding	29	Resultaten deskresearch	73
Werving & selectie	32	Resultaten online onderzoek	84
Introductie en socialisatie nieuwe medewerkers	33		
Doorstroom	36		
Levensfasebewust personeelsbeleid	37		
Kennisoverdracht en opleidingsmanagement	39		
Loopbaanontwikkeling en mobiliteit	40		
Talentmanagement	43		
Uitstroom	46		
Inkrimpingsbeleid	47		
Outplacement	48		
137 pagina's onderzoeksresultaten...	50		
Thema: flexibiliteit, capaciteit, kwaliteit	52		
Flexibel personeel	54		
Flex- en vervangingspools	55		



Voorwoord

De HRM'er komt zo bij u... Dit boek gaat over HRM en de rol van de HRM'er in de sector zorg & welzijn. Hoe faciliteren en optimaliseren HRM-professionals de effectieve inzet van mensen in hun organisatie. Oftewel: "het beste uit mensen halen om de beste zorg te leveren; hoe doe je dat in de praktijk?" Om antwoord te vinden op deze vraag hebben wij medio 2012, samen met onderzoeksbureau TNS Nipo, een landelijk onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken van HRM in de zorg & welzijnssector. Meer dan 50 HRM'ers en HRM-verantwoordelijken zijn persoonlijk geïnterviewd voor de totstandkoming van dit boek. Daarnaast hebben bijna 150 HRM-professionals uit de sector meegewerkt aan een online onderzoek en is de nodige deskresearch verricht. De focus van het onderzoek lag daarbij niet alleen op de problemen en uitdagingen waar de sector zich voor gesteld ziet, maar vooral ook op de oplossingen waar men dagelijks mee werkt. In deze uitgave zult u daardoor veel herkenbare HRM-uitdagingen terugvinden, vaak vergezeld door citaten van uw vakgenoten met inspirerende oplossingen uit hun dagelijkse praktijk.

Graag danken wij iedereen die heeft bijgedragen aan het onderzoek en wensen wij u veel inspiratie toe.

*drs. ing. Michaël Munnich
drs. Jeroen Driessen
directie Driessen HRM_Payroll*



*Meer doen, met
minder mensen*

Zorg & welzijn, middelpunt van gesprek

Uit cijfers van het CBS blijkt dat in Nederland op dit moment circa 1,4 miljoen mensen werkzaam zijn in de sector zorg & welzijn. Hiermee staat de sector op de tweede plek als grootste bedrijfstak van ons land. Alleen de bedrijfstak handel is nog groter. Tussen 2000 en 2010 kwamen er in Nederland ruim een half miljoen nieuwe banen bij, waarvan 385.000 in de gezondheidszorg. Daarmee steeg het aantal werkenden in de sector in 10 jaar met 32%. De verwachting van verschillende instanties zoals het Centraal Plan Bureau en de rijksoverheid is dat dit aantal de komende jaren nog verder zal stijgen.

Mensenwerk

Wanneer we die 1,4 miljoen werkenden in de zorg & welzijnssector afzetten tegen de totale beroepsbevolking van circa 7,8 miljoen mensen, dan blijkt dat momenteel 1 op de 5,5 Nederlanders in de sector zorg & welzijn werkt. Dat zijn veel mensen. Deze mensen gaan meestal met veel enthousiasme en liefde voor het vak elke dag weer aan de slag. Uit het onderzoek blijkt dat werken in zorg & welzijn echt mensenwerk is dat met overtuiging en een grote betrokkenheid wordt gedaan. Het is daarom ook niet verwonderlijk dat medewerkers over het algemeen lang en zelfs vaak gedurende hun gehele loopbaan in de zorgsector blijven werken. Ook blijken zij vaak tientallen jaren trouw te blijven aan dezelfde werkgever. Uit de vele interviews die we in het kader van dit onderzoek gehouden hebben blijkt dat die trouw

wordt ingegeven door de betrokkenheid bij zowel de organisatie als bij de patiënten of cliënten.

Toekomst

De toekomstige ontwikkelingen in de zorg & welzijnssector staan de laatste jaren hoog op de politieke agenda en worden uitgebreid in de media besproken. Enkele onderwerpen die daarbij voortdurend terugkomen zijn onder meer bezuinigingen en kosten, vergrijzing en stijgende zorgvraag. Met betrekking tot dit laatste onderwerp worden er regelmatig verschillende scenario's geschetst hoe de toekomst er uit zou kunnen zien. Hoewel de voorspellingen op onderdelen verschillen, onderstrepen alle onderzoeken dat de zorgvraag in Nederland inderdaad blijft stijgen. Het RIVM (Rijksinstituut voor volksgezondheid en milieu) geeft in

haar rapport *Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2014* vier redenen aan voor deze stijging in de komende jaren :

1. Vergrijzing van de bevolking, naar verhouding steeds meer oudere Nederlanders.
2. Overgewicht neemt toe en brengt veel complicaties met zich mee zoals diabetes, hart- en vaatziekten.
3. Innovatie in de zorg, betere diagnosemogelijkheden zorgen voor meer vraag naar behandeling.
4. Oprekking van het begrip 'ziekte'. Is iemand gezond en gelukkig als hij/ zij goed kan functioneren of moet iemand helemaal vrij zijn van alle gebreken of kwaaltjes?

Uitdaging voor HRM

De sector zorg & welzijn staat dus voor een flinke uitdaging wat nog eens versterkt wordt in samenhang met de trend van bezuinigingen en terugdringing van kosten. Enerzijds wordt de sector door het UWV al de "banenmotor van de Nederlandse economie" genoemd, anderzijds is er naar verhouding minder geld beschikbaar om de zorg te leveren. Gezien het feit dat zorg & welzijn echt mensenwerk is, betekent dit dus meer doen met minder mensen. Het beste uit mensen halen om de beste zorg te leveren. Hoe werkt dat in de praktijk? De groep professionals die daar vanzelfsprekend het beste antwoord op kan geven zijn de HRM'ers in de zorg & welzijn zelf. Wij laten hen dan ook graag aan het woord in deze uitgave over de HRM-praktijk in de sector zorg & welzijn.

Onderzoeks- verantwoording

Driessen heeft samen met TNS Nipo in de periode van maart 2012 tot juni 2012 onderzoek gedaan naar de stand van zaken van HRM in de sector zorg & welzijn. Binnen het onderzoek is gezocht naar het antwoord op de volgende vragen:

- Welke positie neemt HRM in de sector zorg & welzijn op dit moment in?
- Met welke uitdagingen/problemen worden de HRM'ers in de zorg & welzijnssector geconfronteerd?
- Welke oplossingen worden in de sector toegepast om uitdagingen aan te gaan of problemen op te lossen?

Het onderzoek is onderverdeeld in drie fasen die na elkaar zijn uitgevoerd.

1. Deskresearch

Tijdens het deskresearch is bij diverse betrouwbare bronnen informatie ingewonnen over de sector zorg & welzijn. Specifiek zijn de volgende bronnen gebruikt:

- Website <http://statline-cbs.nl> van het Centraal Bureau Statistiek voor informatie over: aantal organisaties, financiën, personeel, capaciteit en ziekteverzuim.
- Rapport RWI sectorale arbeidsmarkt-informatie Zorg & Welzijn
- Rapport AZW Arbeid in Zorg en Welzijn

- Rapport onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en WJK, werkgeversenquête 2011
- Rapport UWV Brancheschets Zorg en Welzijn

2. Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek is gesplitst in twee onderdelen: een groepsdiscussie en persoonlijke interviews met HRM'ers en HRM-verantwoordelijken op locatie.

- Groepsdiscussie: In een twee uur durend groepsgesprek met zes HRM'ers en HRM-verantwoordelijken van verschillende zorg & welzijnsorganisaties zijn de bevindingen uit het deskresearch getoetst. Daarnaast is er gediscussieerd over de uitdagingen, problemen en oplossingen op de werkvloer. De groepsdiscussie stond onder leiding van een onafhankelijke discussieleider en onderzoeker van TNS Nipo.
- Interviews: In een persoonlijk gesprek op locatie bij 53 verschillende zorg & welzijnsorganisaties is verder nader ingegaan op onderwerpen als de arbeidsmarkt, financiering en vergrijzing. De gesprekken behandelen de ontwikkelingen in de sector als geheel en de gevolgen daarvan voor de specifieke organisatie in het bijzonder. Alle gesprekken zijn gevoerd door een daartoe aangewezen onderzoek executive van Driessen.

3. Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatief onderzoek is uitgevoerd door TNS Nipo en heeft volledig online plaatsgevonden. HRM'ers in de sector zorg & welzijn zijn digitaal aangeschreven om deel te nemen aan het onderzoek. Na het invullen van een aantal controlevragen op HRM-gebied konden zij de onderzoeksvragen beantwoorden. In totaal hebben 148 respondenten alle vragen volledig beantwoord. De focus bij dit onderzoek lag op de rol van HRM in de toekomst en de verwachte overeenkomsten en verschillen ten opzichte van de huidige werkzaamheden.



22% van de organisaties heeft een HRM-plan voor de komende 1-2 jaar

HRM; nu en in de toekomst

Het gaat vooral om 'de mens'

Uit het onderzoek blijkt dat HRM-professionals binnen de sector zorg & welzijn twee opvallende kenmerken gemeen hebben: een hoge betrokkenheid bij de sector en een weinig specifieke HRM-opleidingsachtergrond.

Drijfveren om in de sector zorg & welzijn te werken blijken voornamelijk te maken te hebben met 'de mens'. Uit het onderzoek blijkt dat HRM'ers en HRM-verantwoordelijken vaak bewust gekozen hebben voor de sector zorg & welzijn. Dat maakt dat men zich vaak ook extra betrokken voelt bij de sector en daarmee gerelateerde onderwerpen. Dit laatste verklaart ook waarom HRM-professionals in de zorg zich vaak erg verantwoordelijk voelen voor het welzijn van de eigen medewerkers.

Opvallend daarbij is dat 90% van de onderzochten vaak pas later tijdens de loopbaan in een HRM-functie is gerold en er geen specifieke opleiding voor heeft gevolgd. Wat betekenen deze twee opvallende kenmerken voor de HRM-praktijk binnen de sector zorg & welzijn?

Betrokkenheid en kennis

Het niet gevolgd hebben van een specifieke HRM-opleiding hoeft uiteraard geen probleem te zijn. Immers het vergroten van HRM-kennis is eenvoudiger te reali-

seren dan het vergroten van betrokkenheid. Wanneer een organisatie de theoretisch HRM-kennis en -kunde binnen de HRM-afdeling wil vergroten dan is het goed te beginnen met het stellen van een duidelijke definitie wat binnen de organisatie onder HRM wordt verstaan en wat de organisatie er mee wil bereiken. Afhankelijk van de opvattingen binnen de organisatie over de rol van HRM kunnen vervolgens concrete opleidingsvragen worden beantwoord.

Een vaak gehanteerde definitie van HRM in de meest eenvoudige omschrijving is het optimaliseren van de inzet van mensen. Vanuit HRM-perspectief vormen mensen binnen een organisatie dan ook geen kostenpost, maar vormen ze juist de belangrijkste waarde van een organisatie. Een beter gebruik van de mogelijkheden van de medewerkers leidt tot betere prestaties van de organisatie, nu en in de toekomst.

Dagelijkse werkzaamheden

Een hoge mate van betrokkenheid van de HRM'ers is uiteraard een zeer sterk positief punt. Maar zoals met alles kan ook deze hoge mate van betrokkenheid tegelijk een valkuil betekenen, met name met het oog op de toekomst.

Veel HRM'ers willen graag alles voor het huidige personeel goed regelen en hebben daardoor te weinig tijd en oog voor wat er

de komende jaren gaat gebeuren in de zorg. Dat is een lastig dilemma waar grote en kleine organisaties mee blijken te worstelen. Kijkend naar de top 5 dagelijkse werkzaamheden van een HRM'er blijkt uit het onderzoek zorg om de gezondheid van het eigen personeel bovenaan te staan, gevolgd door diverse werkzaamheden die vooral te maken hebben met het huidige personeelsbestand.

Top 5 dagelijkse HRM-werkzaamheden:

1. Gezondheidsmanagement
2. Gesprekencyclus
3. Arbeidsvoorwaarden
4. Functiebeschrijving en -waardering
5. Opleidingsmanagement

Nu én in de toekomst

Zaken als strategische personeelsplanning, loopbaanontwikkeling en leeftijdsfasebewust personeelsbeleid staan veel lager op de werkzaamhedenlijst. Uit dit onderzoek blijkt daarnaast dat slechts 1 op de 3 zorg & welzijnsinstellingen een HRM-plan heeft. Een goed uitgewerkt HRM-plan geeft een organisatie richting en houvast als het gaat om de mens en de te leveren prestaties, nu én in de toekomst. De MC groep, een algemeen ziekenhuis met 3 locaties in Flevoland, is in 2009 met een nieuwe start begonnen. Bij de ontwikkeling van de nieuwe organisatie hoorde ook een duidelijk meerjarenbeleid:

"We zijn nu bezig met de update van het meerjarenbeleid. Onlangs zijn de nieuwe

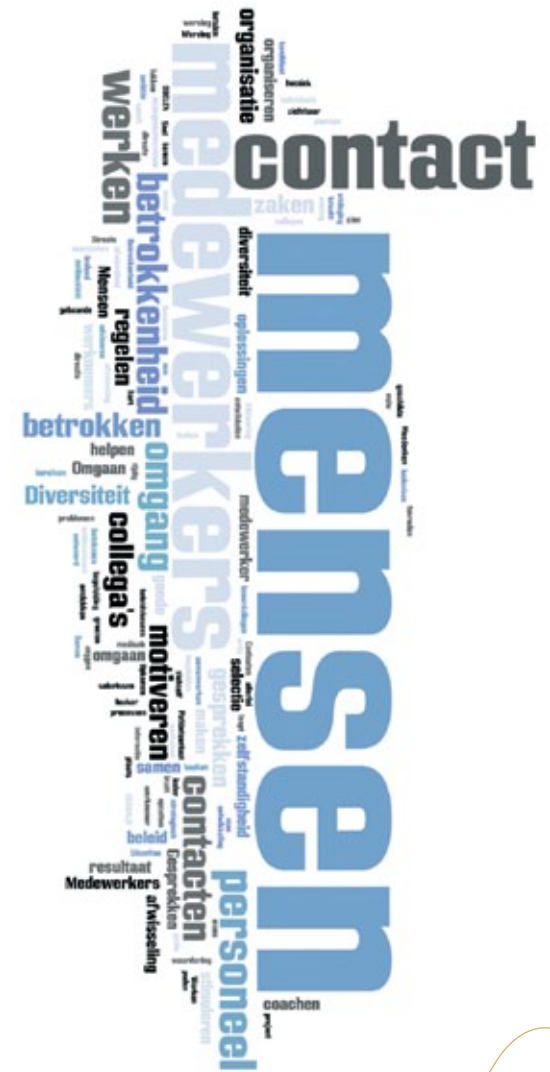
kerncompetenties voor de organisatie vastgesteld; kwaliteit, ondernemerschap en integriteit. HR heeft dit verder uitgerold naar afdelingscompetenties en functiegroepcompetenties op verschillende niveaus. Dit is weer gelinkt naar gedragskenmerken. We ontwikkelen nu een instrument om de feedback daar ook aan te koppelen. Doordat je weet wat je als organisatie wilt bereiken en welke competenties daarbij horen kunnen we de organisatie structureel verder helpen in de ontwikkeling en het team van mensen creëren die de gestelde doelen kan halen."

10% heeft een HRM-plan voor de komende 3-5 jaar

Het lijkt wellicht een open deur, maar zeker met het oog op de toekomst, waarin de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt steeds sterker voelbaar zullen zijn, is het aan te raden om een HRM-plan te maken. Uw organisatie wil in de toekomst uiteraard nog steeds de kwaliteit blijven leveren die het nu levert. Juist omdat mensen daarin bepalend zijn is het raadzaam om nu al na te denken hoe uw team eruit zou moeten zien en hoe u dat wilt bereiken.

Antwoord op de vraag:
"Wat vindt u het leukste aan werken als HRM'er in de sector zorg & welzijn?"

(hoe groter het woord, hoe vaker genoemd)



Strategische personeelsplanning

Een HR-onderwerp dat zich bezighoudt met die blik verder in de toekomst is strategische personeelsplanning. Het is een onderwerp dat weliswaar veel HRM'ers bezighoudt, maar waar velen nog structureel invulling aan moeten geven. Simpel gezegd; het staat wel op de agenda, maar nog niet op die van vandaag, bleek uit de vele interviews uit dit onderzoek. Strategische personeelsplanning is een onderwerp dat in de HR-media in ieder geval ook veel besproken is. Vaak wordt daarin aangegeven dat organisaties er echt mee aan de slag moeten, zonder concreet te zijn wat het nu eigenlijk is.

Een definitie van strategische personeelsplanning is *'het structureel analyseren, implementeren en evalueren van de instroom, doorstroom en uitstroom van een organisatie met als doel een optimale bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen te leveren.'* Vooropgesteld: strategische personeelsplanning is een middel en geen doel op zich. Het is, simpel gezegd, een middel om de doelen die de organisatie zich gesteld heeft te verwezenlijken met een bepaalde personeelssamenstelling. Het geeft antwoord op vragen als: 'welke personeelscapaciteit hebben we nodig om onze doelen te behalen?', 'hoe ziet ons huidige personeelsbestand eruit?', 'wat moeten we daar aan veranderen?' Maar ook 'welke mogelijkheden hebben we hiervoor en hoe is de situatie op de arbeidsmarkt?' Gezien het feit dat 'mensen' de drijvende kracht

zijn in zorg & welzijn, hangt strategische personeelsplanning dus duidelijk samen met het al dan niet realiseren van de doelen van een organisatie.

Een goed uitgewerkt HRM-plan geeft ook antwoord op de vragen die men probeert te beantwoorden met strategische personeelsplanning. Bij strategische personeelsplanning ligt echter duidelijk de nadruk op de wat langere termijn (3-5 jaar of nog langer). Die blik verder vooruit voorkomt dat organisaties voor feiten worden gesteld waar ze moeilijk nog iets aan kunnen veranderen. Denk hierbij aan nieuwe manieren om aan personeel te komen wanneer de zorgvraag stijgt terwijl het aantal beschikbare zorgprofessionals daalt. Organisaties kunnen bouwen aan goede relaties met scholen, samenwerkingen opzoeken met arbeidsinstanties of zelf scholingstrajecten opzetten om toch voldoende goed geschoold personeel binnen te krijgen en de kwaliteit van de zorg te waarborgen. Deze zaken zijn niet in 1 of 2 jaar te realiseren. Daarom is een blik verder in de toekomst via strategische personeelsplanning raadzaam. Een organisatie die daarin voorop loopt is onder meer het Maxima Medisch Centrum in Eindhoven/Veldhoven:

"Eens in de 4 jaar wordt er HR-beleid geschreven op basis van de strategische koers van de gehele organisatie. Daarin stellen we een aantal HR-thema's centraal. De HR-thema's voor 2011-2015 zijn:

- Leiderschap; ontwikkelen van ondernemend leiderschap
- Vitaliteit; eigen mensen gezond houden
- Arbeidsmarkt; krapte het hoofd bieden met goede opleidingen en een sterk merk
- Grenzeloos; werken aan interne en externe relaties
- Digitaler; processen optimaliseren en kennis delen.

We hebben bepaald dat we 70% van onze tijd spenderen aan de thema's uit het beleidsplan en 30% reserveren voor ad hoc projecten en overige dagelijkse werkzaamheden. Zo hebben we tijd voor directe vragen van onze eigen mensen."



Bij 33% van de organisaties is HRM structureel als lid vertegenwoordigd in het hoogste orgaan van de organisatie

De rol en positie van de HRM'er

HRM? Iets met personeel toch?

Plannen maken is essentieel. Maar vervolgens is het ook cruciaal dat de resultaten van alle HRM-inspanningen duidelijk zichtbaar zijn. Uit een medio 2012 gehouden onderzoek van Driessen naar het onderwerp 'presteren' blijkt namelijk dat de helft van de werkenden in de publieke sector, en daarmee ook in de zorgsector, geen idee heeft wat de HRM-afdeling precies doet. Ook kan 50% van de medewerkers geen inschatting maken van de geleverde prestaties van de HRM'ers of de HRM-afdeling.

Een kwart van de ondervraagden in de publieke sector geeft zelfs aan dat de organisatie zich eenvoudigweg niet bezighoudt met HRM. Dat is opmerkelijk, want HRM is van groot belang voor iedere organisatie in deze dynamische tijd. Aandacht voor mensen en de organisatie voorbereiden op toekomstige veranderingen in de zorgsector en de arbeidsmarkt; het zijn allemaal zaken die de prestaties van mensen of de organisatie als geheel zichtbaar kunnen verbeteren.

Profilering en prestatie

Als HRM'er of HRM-afdeling is het belangrijk om binnen de organisatie een zichtbare positie te bekleden of deze te verwerven. Door de toenemende prestatiedruk zullen de resultaten van HRM daarnaast duidelijker en meetbaar(der) moeten worden.

Uiteindelijk geldt voor HRM in de zorg & welzijnssector dezelfde vraag als voor alle andere afdelingen; wat is de toegevoegde waarde van HRM en wat levert het op? Een voorbeeld van een zorginstelling die duidelijk werkt aan profilering en prestatie van de HRM-afdeling is Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant:

"Jarenlang werd P&O alleen maar als een uitvoerende afdeling gezien. Om dat tijt te keren zijn we eerst in overleg gegaan met de verschillende beslissers en beïnvloeders om te kijken wat er op korte en lange termijn speelt in de organisatie. Door goed te luisteren en mee te denken bouw je een positief intern netwerk op. Zeker in een grotere organisatie is dat belangrijk, want je kunt zelf niet overal tegelijk zijn. We hebben samen vervolgens gekeken wat we zouden kunnen betekenen en hoe we procedures en regelingen konden versimpelen. Dat kost nu tijd, maar het resultaat is dat je er in de toekomst weer veel tijd mee wint. Daarnaast hadden onze HRM-adviseurs zo meteen de kans om te laten zien wat ze in hun mars hadden, een goede HRM'er moet genieten van zijn adviesrol!"

De ervaring leert dat om een HRM-afdeling duidelijk op de kaart te zetten drie zaken van essentieel belang zijn:

Communiceer

Informeer de organisatie over belangrijke zaken op personeelsgebied, zowel reactief als proactief. Denk daarbij niet alleen aan zaken op persoonsniveau, maar informeer de organisatie ook over grotere thema's zoals de ontwikkeling rondom de pensioenfondsen, aanpassingen in de cao of andere actuele thema's. Mensen vragen er niet altijd om, maar zijn vaak wel blij om goed geïnformeerd te worden.

Adviseer

Wees altijd blij met vragen en pak die adviesrol. Werk niet alleen de oplossing uit die wellicht al meteen gevraagd wordt, maar kijk ook naar andere mogelijkheden. Kan het beter/snelser/goedkoper? Stel uzelf op als HRM-adviseur en neem de 'klant bij de hand' zodat hij of zij het daarna misschien zelf kan. Goed advies is altijd welkom.

Organiseer

Zorg dat de HRM'er of HRM-afdeling een vinger aan de pols houdt. Wie weet wat er speelt kan verder vooruit kijken en beter adviseren. Kijk waar de mogelijkheid bestaat aan te haken bij de beslissers in de organisatie, zoals bijvoorbeeld het MT of RvB. Om dit te realiseren zijn aantoonbare resultaten vaak van belang. Zorg dat de HRM-discipline op orde is binnen de organisatie en registreer en communiceer over de behaalde resultaten.



Eva Stam-Pauptit
onderzoek executive
HRM zorg & welzijn

In gesprek met...

Kennis opdoen en kennis delen

Als onderzoeker kom je graag op de plekken waar het gebeurt. Daarom heb ik de nodige kilometers afgelegd voor de in totaal 53 interviews met HRM-professionals die ik de afgelopen maanden gevoerd heb voor dit onderzoek. Die kilometers heb ik met veel plezier afgelegd, want de gesprekken waren zonder uitzondering altijd interessant en plezierig. Ik heb HRM-professionals gesproken in diverse functies, binnen veel verschillende soorten zorg & welzijn organisaties. Eén conclusie die ik daarbij zeker getrokken heb is dat er met hart en ziel wordt gewerkt aan het mensenwerk dat de sector zo kenmerkt.

Wat me verder opviel is dat er binnen de sector zorg & welzijn veel initiatieven ont-plooid worden op HRM-gebied, maar dat successen en leermomenten veel minder met elkaar gedeeld worden. Daar liggen nog kansen. Een voorbeeld van zo'n mooi initiatief dat me echt verrast heeft is het speciale jongerenproject van de Zorggroep Apeldoorn om jongeren kennis te laten maken met het zorgvak:

“Op schrikkel-dag hebben we een jongerenproject gelanceerd met als doel om voor 1 juni 200 jongeren van 16 en 17 jaar te werven voor een goed betaalde bijbaan in de zorg. We wilden jongeren interesseren voor het zorgvak. Daarom boden we ze een laagdrempelige instroom aan in alle huiskamers van onze verpleegafdelingen. Simpel gezegd kregen ze de opdracht om

tussen 17.00 en 20.00 uur sfeer te maken en mee te helpen met praktische zaken zoals tafel dekken of een wandeling maken, geen zorgtaken dus. Dit project met de naam Zorg after School (ZaS) is enorm goed aangeslagen. Binnen één maand hadden we de 200 ‘Zassers’ bij elkaar. Saillant detail is dat 28% van deze groep uit jongens bestaat. Jongeren maken zo op een leuke manier kennis met de (ouderen-)zorg en wij hebben als bijkomend voordeel dat we vakantiekrachten rechtstreeks ‘werven’ binnen deze groep jongeren. En onze cliënten genieten iedere dag van de aanwezigheid van deze jonge mensen.”

Een slimigheidje vanuit HRM vond ik dat de scholieren zelf voor vervanging moeten zorgen als ze bijvoorbeeld gaan stoppen met het ZaS-project vanwege een vervolgstudie. Dat scheelt de afdeling tijd en geld in de werving van nieuwe jongeren.

Kennis delen

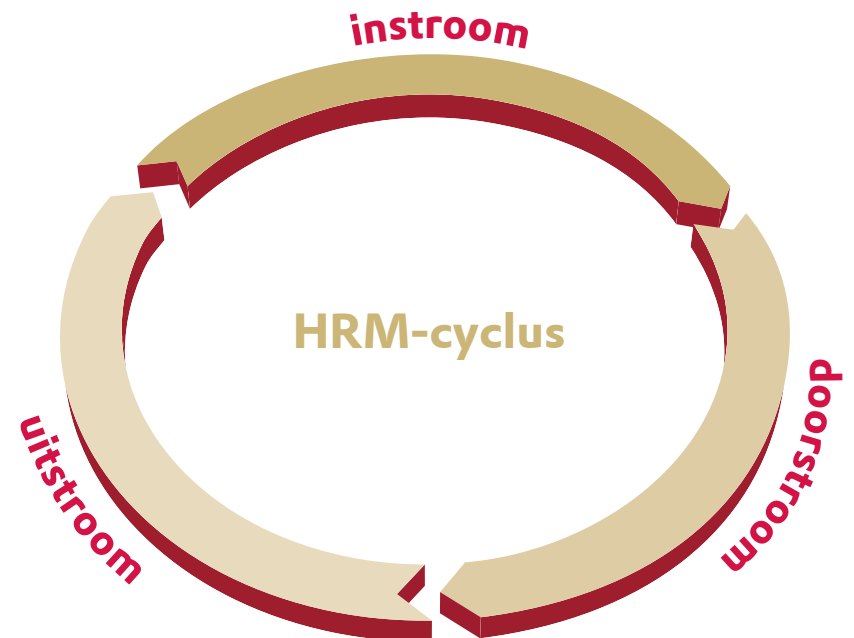
Met dit onderzoek en de vele interviews heb ik veel extra informatie over de HRM-thema's in de zorg & welzijnssector verkregen. Ik deel graag mijn ervaringen met u om zo zelf ook een bijdrage te leveren aan het, mijn inziens, belangrijkste verbeterpunt van kennisdeling. Graag kom ik de resultaten van het onderzoek persoonlijk bij u op locatie presenteren. U kunt hiervoor geheel vrijblijvend contact met mij opnemen via 0492 – 50 66 66 of via zorgenwelzijn@driessen.nl

*Belangrijkste
bevindingen en
tips uit de praktijk*

De HRM-cyclus

Net zoals alle andere organisaties hebben ook zorg- en welzijnsinstellingen te maken met de HR-cyclus van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Binnen deze drie onderdelen zijn verschillende thema's te benoemen, zoals bijvoorbeeld 'werving & selectie' bij instroom, 'opleidingsmanagement' bij doorstroom en 'outplacement' bij uitstroom.

Wat zijn de belangrijkste bevindingen en tips uit de praktijk die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen?



Uitstraling en persoonlijkheid van organisaties steeds belangrijker

Instroom

Daar wil ik werken! Employer branding

Alle 1,4 miljoen werkenden in de zorg hebben op enig moment een afweging gemaakt om in de zorg & welzijnssector aan de slag te gaan. De reden om vervolgens voor een specifieke organisatie te kiezen kan voortkomen uit persoonlijke betrokkenheid bij het type zorg dat er geleverd wordt en de

krachte op de arbeidsmarkt in de nabije toekomst wordt die uitstraling en persoonlijkheid van organisaties steeds belangrijker. Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat 20% van de ziekenhuizen al structureel te weinig sollicitanten krijgt, waardoor ze geconfronteerd worden met moeilijk vervulbare vacatures. In de gehandicaptenzorg heeft zelfs 50% van de instellingen last van een tekort aan sollicitanten.

Krapte op de arbeidsmarkt in beeld

Beroepen in de zorg

Beroepen in de zorg	Aandeel	Verwachte baanopeningen tot 2014	Knelpunten personeelsvoorziening in 2014
Verzorgend personeel	13%	65.100	Groot
Verplegenden en doktersassistenten	11%	29.500	Groot
Therapeuten en verpleegkundigen	10%	36.100	Zeer groot
Ziekenverzorgenden	8%	37.500	Groot
Hulpkrachten horeca en verzorging	8%	58.600	Groot
Activiteitenbegeleiders en medewerkers	6%	23.800	Vrijwel geen
Artsen	5%	16.100	Groot
Medewerkers sociaal-cultureel werk	5%	22.900	Vrijwel geen
Boekhouders en secretaresses	5%	61.900	Vrijwel geen
Interieurverzorgers	3%	48.800	Enige

Bron: UWV WERKbedrijf, Brancheschets Zorg & Welzijn 2011

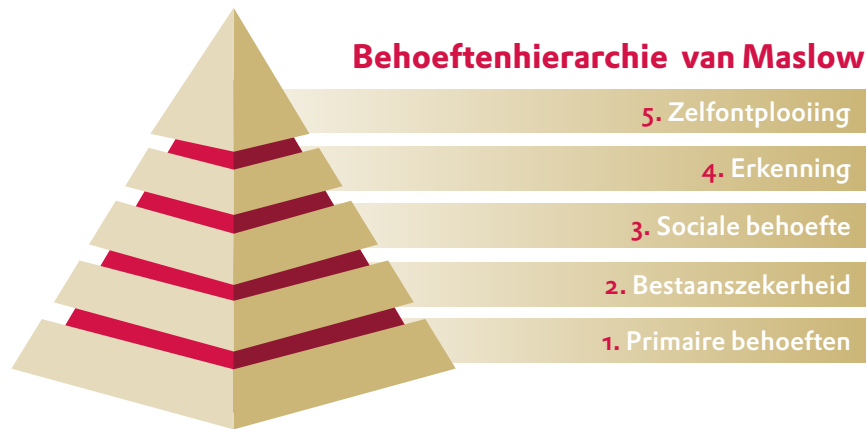
zingeving die men daarbij ervaart. Daarnaast wordt de keuze grotendeels bepaald door de persoonlijkheid, uitstraling, locatie en arbeidsvoorwaarden van de betreffende organisatie. Met de verwachte stijgende

Onderscheidend vermogen

Zeker wanneer potentiële medewerkers de keuze hebben uit verschillende werkgevers, is het zaak voor de werkgever te laten zien waar de eigen organisatie voor staat en wat

deze voor de mensen kan betekenen. In de basis is onderscheid voor een werkgever mogelijk op twee terreinen: op arbeidsvoorwaarden of op organisatiekenmerken - cultuur.

veiligheid. Buitengewoon belangrijk dus, echter wanneer een organisatie zich kan onderscheiden op het hoogste niveau, namelijk zelfontplooiing, dan is dat veel interessanter voor (mogelijke) medewerkers.



Onderscheid op arbeidsvoorwaarden, zoals bijvoorbeeld een hoger salaris of meer vakantiedagen, kan op korte termijn een verschil maken, maar is op langere termijn vaak niet onderscheidend genoeg. Dat is te verklaren vanuit het feit dat aanpassingen op arbeidsvoorwaarden relatief eenvoudig te kopiëren zijn door andere organisaties. Daarnaast zijn goede arbeidsvoorwaarden voor veel mensen een hygiënefactor die een bestaanszekerheid geven, maar vervullen deze geen hogere behoefte. In de veelgebruikte behoeftenhiërarchie van Maslow staat bestaanszekerheid net boven de primaire behoefte van eten, slapen en

Aantrekkelijke werkgever

Persoonlijke voordelen voor de lange termijn bieden de medewerker die mogelijkheid tot zelfontplooiing. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan loopbaanontwikkelingstrajecten en opleidingsmogelijkheden vanuit de overtuiging dat mensen zich moeten blijven ontwikkelen. Zorg & welzijnsorganisaties die daarnaast ook nog de voordelen van werken in de sector kunnen laten zien, gekoppeld aan hun visie en gedachten, spreken de grootste groep potentiële medewerkers aan. De kunst is voor organisaties een 'merk' te creëren waar men wil werken.

In marketingjargon wordt dat ook wel employer branding genoemd. Laat zien als organisatie waar je voor staat en waar je goed in bent. Vertaal dat in concrete voordelen voor medewerkers en je hebt de basis voor een sterk merk en bent zo een aantrekkelijke werkgever.

Een voorbeeld van een organisatie die dit met succes aanpakt is Kempenhaege, expertisecentrum in de vakgebieden epileptologie en slaappneeskunde:

"We hebben geen moeite om nieuwe mensen te vinden, want we zijn een populaire werkgever. Veel werving gebeurt via contacten van het eigen personeel. Mensen zijn enthousiast over hun werk en dat werkt aanstekelijk. Daarnaast hebben we als selling point dat we een individuele leerlijn aanbieden en hebben we de mogelijkheid tot wetenschappelijk onderzoek."

Positioneren en openstellen

Een belangrijke eerste stap in employer branding is het vaststellen van de eigen identiteit, kenmerken en onderscheidend vermogen van een organisatie. Vervolgens is het zaak te bekijken hoe dit naar buiten te brengen. Eén ding is zeker, enkel incidenteel een personeelsadvertentie plaatsen in het lokale dagblad is niet hetzelfde als werken aan een sterk merk. Een organisatie is dan immers alleen zichtbaar wanneer de organisatie iets nodig heeft; een eigenschap die bij personen over het algemeen ook niet wordt gewaardeerd...

Daarmee is niet gezegd dat employer branding een zeer kostbare aangelegenheid hoeft te zijn. De kunst is om slim gebruik te maken van veel, relatief nieuwe, communicatiemiddelen. Ook helpt het om je als organisatie open te stellen voor de omgeving, zoals bijvoorbeeld regionale onderwijsinstellingen en de pers. Het is van belang regelmatig te zorgen voor aandacht voor de organisatie. Social media zoals LinkedIn en Facebook kunnen hierbij nuttig zijn. De enige kosten die hiermee samenhangen zijn 'tijd'. Deze tijd wordt echter weer teruggewonnen bij de daadwerkelijke werving & selectie wanneer meer geschikte sollicitanten op openstaande vacatures reageren.

De zorggroep Maas & Waal heeft zelf de voordelen ervaren van het opstellen van de organisatie voor bepaalde groepen:

"We hebben onze organisatie opengesteld voor mensen die ingeschreven waren bij het UWV. Mensen kregen voorlichting via een speciale bijeenkomst die we georganiseerd hadden over werken in de zorg en dan specifiek in onze organisatie. We hebben een talententour ontwikkeld waarmee deelnemers 3 maanden onder begeleiding konden proefdraaien op verschillende afdelingen met behoud van de uitkering. Bij het goed doorlopen van de talententour kunnen zij starten met een (zorg) opleiding en ontvangen van de organisatie een leer/arbeidsovereenkomst. Daarnaast hebben we samen met ROC twee ontwikkelafdelingen

opgezet, dat heeft ons veel extra stagiaires opgeleverd. De aanpak om ons als organisatie zo open te stellen voor het UWV en het onderwijs is erg succesvol verlopen en betekent een win-win situatie voor alle partijen. Deze aanpak is opgenomen in onze structurele bedrijfsvoering en we gaan dit dan ook jaarlijks herhalen.”

Werving & selectie

Een onderwerp dat nauw verbonden is met employer branding is werving & selectie. Als men graag bij een bepaalde organisatie wil werken zal het aantal sollicitanten groter zijn, waardoor ook de keuze in kandidaten voor verschillende functies groter en daardoor vaak beter wordt. Uit het onderzoek blijkt dat het selecteren van geschikte kandidaten niet echt een punt van zorg is bij HRM'ers in de sector zorg & welzijn. Het werven van het juiste en voldoende personeel blijkt in de praktijk echter lastiger te zijn.

Vacature; kennis of persoonlijkheid?

Een succesvol wervingstraject begint altijd met een duidelijk vertrekpunt: de vacature(s) en de competenties die nodig zijn om deze te vervullen. In de klassieke benadering wordt

% moeilijk vervulbare vacatures 2011	Gemiddeld %
Zorg:	
Ziekenhuiszorg	48%
GGZ	47%
Verpleging en verzorging	49%
Thuiszorg	58%
Gehandicaptenzorg	29%
Welzijn:	
WMD	45%
Jeugdzorg	12%
Kinderopvang	27%

Bron: AZW, werkgeversenquête 2011

er gekeken naar de vaardigheden, capaciteiten en kennis die noodzakelijk zijn om de vacature per direct te vervullen. Dat zorgt voor een scherpe definitie die een beperkter aantal mensen aanspreekt. In tijden van overvloed, waarbij er meer geschikte kandidaten zijn dan er vacature aanbod is, werkt deze methode prima. De praktijk leert echter dat veel organisaties binnen de zorg & welzijnssector zich nu niet in een dergelijke positie bevinden. Vele organisaties hebben te maken met een dalend aantal reacties op hun vacatures of hebben zelfs al een tekort aan bepaalde specialisten.

Daarom is de laatste jaren een nieuwe trend ontstaan: er wordt meer en vaker geworven op personeuseigenschappen, interesses en overeenkomstige waarden. De persoonlijkheid van de sollicitant wordt belangrijker dan zijn of haar kennisniveau. Deze trend komt voort uit het besef dat kennis altijd nog kan worden toegevoegd waar dit nodig mocht zijn. Stichting VitrasCMD, een zorginstelling in provincie Utrecht past dit toe in de praktijk:

“Het binden en boeien van medewerkers wordt voor ons steeds belangrijker gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Eén van de zaken die we nu met succes toepassen is de werving van ongediplomeerde mensen, die bij ons intern een opleiding volgen tot verzorgingshulp B. Dat vergt een investering van onze kant, maar we zien dat het duidelijk helpt in het op peil brengen en houden van ons personeelsbestand.”

Introductie en socialisatie nieuwe medewerkers

Een veel gehoorde opmerking in de sector zorg & welzijn is dat medewerkers een betere band hebben met de cliënten en patiënten dan met de eigen organisatie. Verbondenheid met de organisatie is echter net zo belangrijk. Mensen die betrokken zijn bij een organisatie helpen de betreffende organisatie verder met nieuwe ideeën en vervullen een ambassadeursrol voor de werkgever. Om die betrokkenheid te creëren moet men hier al bij het begin mee beginnen, zodra de mensen instromen in de organisatie. Een handig ezelsbruggetje hierbij kan de ABCD-methode zijn die uit de volgende onderdelen bestaat:

Administratie (en organisatie)
Betrokkenheid
Cultuur
Doelen

Administratie en organisatie

Zorg dat de nieuwe medewerker niet teveel moet zoeken tijdens de eerste dagen. Bundel administratieve handelingen die bij indiensttreding horen zoveel mogelijk op één dag. Neem met elke nieuwe medewerker de organisatiestructuur door en geef een lijst met belangrijke namen en nummers. Voor nieuwe medewerkers geldt dat zoeken naar personen frustreert, terwijl mensen ontmoeten motiveert.

Betrokkenheid

Geef mensen de tijd om kennis te maken met nieuwe collega's. Plan voldoende tijd in om met de meest directe collega's en leidinggevenden uitgebreider kennis te maken. Een nieuwe medewerker zal vaak onderdeel uitmaken van een groter team of eenheid. Wanneer dit zo is, laat dit dan ook blijken. Hoe sneller de nieuwe collega zich op zijn of haar plek voelt, des te eerder is hij of zij 100% effectief inzetbaar. Zorg er daarnaast voor dat de betrokkenheid niet ophoudt na de eerste dagen van de introductie maar maak een duidelijk introductieprogramma. Gemiddeld genomen zijn mensen na een half jaar pas volledig ingewerkt. Plan in dat half jaar tenminste twee afspraken om samen de arbeids-situatie te bespreken. Vragen die aan de orde kunnen komen zijn 'Hoe vindt de medewerker hoe het loopt' 'Wat ervaart de medewerker als bijzonder positief, welke zaken vallen er wellicht wat tegen?' Vaak vinden dergelijke gesprekken alleen plaats wanneer een nieuwe medewerker niet naar behoren functioneert. Toch horen dit soort gesprekken juist ook gehouden te worden met de nieuwe collega's die wel goed functioneren. Ook zij verdienen aandacht.

Cultuur

Vertel een nieuwe collega duidelijk hoe men met elkaar omgaat in de organisatie. Welke waarden en normen zijn belangrijk, wat zijn (ongeschreven) regels waar men op moet letten? Informeer daarnaast nieuwe collega's over praktische zaken

binnen de organisatiecultuur zoals bijvoorbeeld de gezamenlijke lunch, het bedrijfs-uitje of de ideeënbus.

Doelen

Iedere zorg & welzijnsorganisatie stelt zichzelf doelen in haar dienstverlening. Deel deze ook met de nieuwe medewerkers en geef aan wat deze doelen betekenen voor de dagelijkse werkzaamheden. Een concrete vertaling van organisatiedoelen naar de doelen die binnen een bepaalde functie worden gesteld zorgt voor een duidelijke koppeling tussen organisatiestrategie en praktijk.

Uitgangspunt bij ieder introductie- en socialisatieprogramma moet een geslaagde 'inburgering' zijn. Het programma mag dus per functie duidelijk verschillen. VieCuri Medisch Centrum werkt met verschillende introductieprogramma's voor verschillende groepen:

"Er is een intensief introductieprogramma van aan aantal dagen voor arts assistenten. Voor andere medewerkers is er een centrale introductiedag. Daarnaast krijgen ze allemaal verdieping op hun eigen afdeling. Ook collega's die maar een relatief korte tijd bij ons werken zoals vakantiekrachten en stagiaires krijgen een introductie."



Gezondheidsmanagement scoort het hoogste als belangrijkste HRM-thema voor de toekomst

Doorstroom

Levensfasebewust personeelsbeleid

Levensfasebewust personeelsbeleid is erop gericht om werkenden gedurende elke fase in hun leven, van begin tot einde van de loopbaan, gemotiveerd en inzetbaar te houden. Een goed levensfasebewust personeelsbeleid zorgt voor een langdurige, duurzame inzetbaarheid van het personeel. Een onderdeel van levensfasebewust personeelsbeleid is gezondheidsmanagement. De vraag 'Hoe houd ik mijn werknemers gezond en inzetbaar?' blijkt bij de meerderheid van de organisaties bovenaan te staan als belangrijkste te beantwoorden vraag om goed voorbereid te zijn op de toekomst. Niet verwonderlijk, omdat tevens uit het onderzoek blijkt dat de meeste HRM'ers in de sector zorg & welzijn van oorsprong zorgverleners zijn. De zorg om de gezondheid van mensen zit als het ware in het DNA van de HRM'er in deze sector.

Niet alleen is het een begrijpelijke vraag, het is ook een heel verstandige vraag. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat volgens meer dan de helft van de ondervraagden de werkdruk steeds verder toeneemt. De noodzaak om het volle potentieel van de gemiddeld steeds oudere zorgmedewerker goed te benutten wordt dus steeds hoger. Levensfasebewust personeelsbeleid gaat uit van een proactieve benadering van het personeelsbestand, nu en in de toekomst, in plaats van te reageren op situaties die zich al

hebben voorgedaan. Een zorginstelling uit Noord-Brabant die wij gesproken hebben, heeft de focus meer op die proactieve benadering gelegd:

"We hebben de afgelopen jaren veel tijd besteed aan verzuimmanagement. Met een sterke oplossingsgerichte benadering hebben we het verzuim verder omlaag kunnen krijgen. Nu is het aansluitend tijd om de focus op preventie te leggen. Het begint al met een professionelere en meer persoonlijke benadering van de functioneringsgesprekken. We sturen op een persoonlijk en uitgebreid gesprek met elke werknemer, wat speelt er bij iemand en welke behoefte of wensen heeft hij/zij? Simpelweg jaarlijks alleen een gespreksformuliertje invullen draagt niks bij aan onze organisatie."

Levensfaseprofielen, gezond en gemotiveerd aan het werk

Binnen het levensfasebewust personeelsbeleid kan onderscheid worden gemaakt op basis van een veelheid aan factoren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan werkervaring of opleidingsniveau. Het meest gebruikte onderscheid is op basis van leeftijd. Daarbij worden over het algemeen vijf verschillende levensfaseprofielen benoemd. Deze indeling helpt organisaties om inzichtelijk te maken hoe het personeelsbestand en de behoeftes zijn opgebouwd. Per levensfase wordt een globale leeftijdsindicatie aangegeven, die per persoon uiteraard sterk kan verschillen. Ook in de typering van de

verschillende levensfasen kunnen voor individuele medewerkers uiteraard grote afwijkingen ten opzichte van deze algemene typologieën bestaan.

Ambitieuze starter (20+)

Deze groep staat aan het begin van de carrière. Meestal heeft men net een opleiding afgerond en nog weinig werkervaring. De starter staat nog onbevangen en fris in het leven. Kenmerkend is de nieuwsgierigheid en leergierigheid van deze groep. Men is vaak op zoek naar uitdagingen en mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen. Bij deze groep is het raadzaam om extra aandacht te hebben voor begeleiding en feedback en een goede monitoring van de werkbelasting om verveling (en vertrek) bij te weinig werk of een burnout bij teveel werk te voorkomen.

Spitsuur van het leven (30+)

Met al enkele jaren werkervaring achter de rug is heeft deze groep een duidelijk inzicht in de eigen mogelijkheden. Deze mensen willen graag een vaste positie verwerven in de organisatie om daar verder te bouwen aan hun kennis. Men wil blijven groeien en meer verantwoordelijkheid krijgen of nemen. Aan de andere kant vraagt het privé leven echter ook meer tijd doordat er kinderen komen en men zich gaat settelen. De juiste balans tussen werk en privé wordt gezocht. Flexibele arbeidstijden komen vaak hoog op de wensenlijst van de medewerker te staan. Op professioneel vlak hebben loopbaanadvies, coaching en het bespreken

van een mogelijke volgende carrière nu prioriteit om de medewerker optimaal te laten presteren.

Stabilisatie (40+)

In deze fase krijgt men meer structuur en regelmaat. De kinderen zijn vaak wat ouder en gaan naar school. Omdat de eigen ouders/familie ouder worden krijgen veel mensen er een mantelzorgtaak bij. Zingeving in de functie wordt belangrijker dan de bewijsdrang. In deze periode kijkt men terug en vooruit op het eigen leven. Het is niet ongebruikelijk dat men soms daardoor radicaal andere keuzes maakt. Om het beste uit deze mensen te halen is aandacht voor persoonlijke groei en de mogelijkheid om zich te verdiepen op het vakgebied belangrijk. Laat de medewerker zien wat zijn of haar mogelijkheden zijn binnen de organisatie.

Ervaren senior (50+)

Mensen in deze fase beschikken over veel werk- en levenservaring. Daar ontvangt deze groep graag erkenning en waardering voor. Men heeft voor zichzelf bepaald wat een juiste balans is tussen werk en privé, het zijn stabiele medewerkers. De mantelzorg voor naasten neemt in deze periode verder toe. Gepaste uitdagingen bieden geeft het beste resultaat. Stel deze mensen in staat om hun kennis te delen met jongere medewerkers, maar zorg er ook voor dat ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden voor de ervaren senior niet ophouden. Een mens is nooit te oud om te leren.

Afbouwende senior (60+)

Het aantal werkenden van 60 jaar en ouder blijft door vergrijzing verder stijgen. In deze fase heeft men weinig behoefte aan ingrijpende veranderingen. De medewerker heeft in zijn loopbaan veel (mensen)-kennis opgedaan die hij of zij graag deelt met andere collega's vanuit een sterkere behoefte van zingeving. Kennisoverdracht en het coachen van jongere medewerkers worden eerste prioriteit. Voor organisaties is het belangrijk de inzetbaarheid van deze groep goed in de gaten te houden en waar nodig functies of arbeidsomstandigheden aan te passen aan de fysieke mogelijkheden van de persoon.

Kennisoverdracht en opleidingsmanagement

Levensfasebewust personeelsbeleid heeft ook een sterke samenhang met opleidingsmanagement. Bij ontwikkeling van medewerkers spelen opleidingen vaak een belangrijke rol. Daarbij moeten de opleidingen uiteraard niet alleen passen bij de wensen en behoeften van de medewerker maar uiteraard ook bij die van de organi-

1 op 5 ziet opleidingsmanagement als één van de belangrijkste thema's voor de toekomst

satie. Een opleiding is geen leuk extraatje, maar een investering die zich op termijn terug moet betalen. Veel zorgorganisaties krijgen de komende jaren te maken met een hogere uitstroom door de vergrijzing. Daardoor kan er ook veel kennis verloren gaan, tenzij organisaties hier tijdig op anticiperen. Naast de vergrijzing wordt het vereiste opleidingsniveau in de sector zorg & welzijn steeds hoger. Dit komt vaak door een grotere diversiteit aan werkzaamheden

die men uitvoert of door de implementatie van complexere systemen.

Kempenshaege, expertisecentrum in de vakgebieden epileptologie en slaapgeneeskunde richt zich duidelijk op een goede overdracht van kennis:

“Eén van de HR-thema’s waar we extra aandacht aan besteden is een optimale expertise overdracht. De komende jaren zien we de gemiddelde leeftijd in onze organisatie verder oplopen. We willen onze collega’s zo optimaal mogelijk in blijven zetten, maar de kennis binnen de organisatie niet verloren zien gaan als men met pensioen gaat. We willen onze, op ontwikkeling gerichte, organisatiecultuur graag verder stimuleren. Daarom zijn we nu ook bezig met de ontwikkeling van een individuele leerlijn voor en door nieuwe en bestaande medewerkers.”

Loopbaanontwikkeling en mobiliteit

Na gezondheidsmanagement staat loopbaanontwikkeling op de tweede plek als thema waarvan HRM’ers verwachten dat het een belangrijke levert aan de toekomstbestendigheid van organisaties in de sector zorg & welzijn. Onder loopbaanontwikkeling vallen alle inspanningen die een organisatie verricht om medewerkers de kansen te bieden om te groeien binnen de bestaande organisatie. Dat kan bijvoorbeeld groei in ontwikkeling, functie, verantwoordelijkheid of salaris zijn. De reden voor de hoge score van dit thema is vanuit twee uitgangspunten te verklaren:

1. Mensen boeien en binden

Binnen de sector zorg & welzijn zijn diverse functies nu al lastig in te vullen, zoals verpleegkundigen niveau 5, OK-assistenten en anesthesisten. Om de professionals die op dit moment al in de organisatie actief zijn te behouden moet de werkgever interessant zijn en blijven. Het aanbieden van bepaalde carrièrepaden die meer variatie, verantwoordelijkheid of betere arbeidsvoorwaarden met zich meebrengen kunnen goed werken om mensen binnen de organisatie te houden. De mogelijkheid om te groeien is dan binnen de bestaande organisatie aanwezig, waardoor de noodzaak om ergens anders te gaan werken afneemt. De zes ziekenhuizen die aangesloten zijn bij Santeon, een nationale

ziekenhuisgroep, laten zich inspireren door het Magnet concept uit Amerika:

41% wil de productiviteit onder huidige medewerkers verhogen om aan de toenemende zorgvraag te voldoen

“Het OLVG, een van deze ziekenhuizen wil de verpleegkundige professional weer professional laten zijn volgens het idee ‘There’s not a shortage of nurses, but a shortage of hospitals nurses want to work in’. Verpleegkundigen moeten het werk kunnen doen dat ze willen doen en waar ze voor opgeleid zijn. Zij moeten ook hun vak en hun werk bij ons kunnen ontwikkelen. Zo willen we de best mogelijke zorg leveren aan onze patiënten en de beste plek zijn om te werken voor onze verpleegkundigen. Daarnaast maken we voor ‘probleemfuncties’, oftewel functies waar veel vraag naar is, maar weinig aanbod gebruik van excellente beloning. We laten jaarlijks de beloning voor bepaalde functies binnen ziekenhuizen in groot Amsterdam onderzoeken en passen daar onze arbeidsvoorwaarden op aan. We zullen nooit als eerste het hoogste salaris

betalen, maar we beloven onze medewerkers wel dat we de hoogste betaler volgen zolang er een tekort op de arbeidsmarkt is.”

2. Meer doen met minder mensen

Een andere oorzaak voor de hoge verwachtingen voor loopbaanontwikkeling is te verklaren uit een andere uitkomst van het onderzoek. Drie op de vijf zorgorganisaties verwacht een toename in de zorgvraag. Een groot deel van die organisaties verwacht tegelijkertijd dat hun personeelsbestand gaat krimpen. Dat betekent ‘meer doen met minder mensen’, wat zich vertaalt in een verhoogde werkdruk en vaker ook in een verhoogd ziekteverzuim. Om mensen nu al voor te bereiden op de extra werkzaamheden en de arbeidsproductiviteit te verhogen ziet men loopbaanontwikkeling als de oplossing. Die gedachte wordt gedeeld door ZuidZorg, een zorgorganisatie in de regio Eindhoven:

“We hebben als professionele zorgorganisatie als één van onze belangrijkste doelen gesteld om onze efficiëntie te verhogen en meer uit onze eigen mensen te halen. Om die reden werken we aan de oprichting van de ZuidZorg-Academie waar opleidingen gegeven worden aan onze eigen mensen zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen. We bekijken daarbij ook de mogelijkheid om mensen binnen de organisatie door te laten groeien.”

Mobiliteit = loopbaanontwikkeling?

Mobiliteit en loopbaanontwikkeling worden vaak in één adem genoemd. Het gaat in beide gevallen om het ontwikkelen van mensen zodat ze meer of langer toegevoegde waarde kunnen leveren voor de organisatie. Toch heeft mobiliteit een breder blikveld. Bij loopbaanontwikkeling wordt gekeken naar de kansen en mogelijkheden binnen de eigen organisatie. Onder mobiliteit vallen de kansen en mogelijkheden die er voor mensen zijn binnen de eigen organisatie, maar ook die tussen organisaties onderling en buiten de eigen organisatie. Deze laatste vorm, buiten de eigen organisatie, wordt ook wel outplacement genoemd. Deze vorm wordt behandeld in het hoofdstuk 'uitstroom'.

Interne mobiliteit

Het ligt voor de hand te stellen dat loopbaanontwikkeling een onderdeel is van mobiliteit en het over het algemeen de 'interne mobiliteit' behandelt. Toch blijkt

er in de gesprekken met de vele HRM'ers wel een verschil te bestaan tussen de wijze waarop (interne) mobiliteit en loopbaanontwikkeling worden uitgelegd. Loopbaanontwikkeling heeft vaak een vrijwillig en motiverend karakter, terwijl mobiliteit ook een noodzaak kan zijn om mensen aan het werk te kunnen houden of de doelstellingen van de organisatie te halen. Zorg & welzijnsorganisaties verstaan onder mobiliteit veelal de werkzaamheden die ze verrichten om boventallige collega's of collega's die hun werk niet meer kunnen of willen doen, te herplaatsen binnen de organisatie.

Mobieler, flexibeler, kansrijker

De betekenis die nu aan het woord mobiliteit gegeven wordt doet het begrip echter tekort. Mobiliteit is niet iets waar pas aan gewerkt moet worden wanneer het nodig is. Het is een manier van denken die de organisatie flexibeler kan maken. Medewerkers die op meerdere plekken aan de slag kunnen in de organisatie, kunnen piek- of dalmomenten makkelijker opvangen. Ook zijn medewerkers eenvoudiger te herplaatsen naar andere afdelingen als gevolg van een reorganisatie door aangepaste doelstellingen of bezuinigingen. Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant voert een beleid waarmee medewerkers flexibeler inzetbaar en daardoor mobieler zijn:

"Wij zijn bezig om medewerkers breder op te leiden zodat ze in drie verschillende functies binnen de organisatie ingezet kunnen

worden (toegang, jeugdbescherming en jeugdreclassering). Daarmee kunnen we als organisatie flexibeler worden. Dat is handig maar ook nodig omdat onze flexibele schil uitgedund is door de bezuinigingen. Door het vergroten van de interne mobiliteit vergroten we de kansen en ontwikkelingsmogelijkheden voor onze eigen mensen en kan de organisatie de kwaliteit blijven leveren die we willen leveren."

Talentmanagement; extra aandacht voor high potentials

Ieder mens is waardevol, maar niet iedereen kan hetzelfde. Binnen elke organisatie zijn er vaak één of meerdere collega's aan te wijzen die veel in hun mars hebben, de zogenaamde high potentials. Dit zijn collega's met een bovengemiddelde groei-mogelijkheid in kennis en kunde. Deze mensen zijn zeer waardevol, want ze zetten niet alleen veel werk maar helpen de organisatie ook verder met nieuwe ideeën en een verfrissende aanpak. Gezien het feit dat bijna ⅓ van de zorg & welzijn organisaties verwacht dat de zorgvraag de komende jaren gaat toenemen zijn die nieuwe ideeën en aanpak in elke organisatie meer dan welkom. Dat wordt nog eens versterkt door de bezuinigingen en de vergrijzing in de sector.

10% ziet vergroten van de inzetbaarheid van het huidige personeel als het antwoord op de toenemende zorgvraag

Gratis whitepaper talentmanagement 'Duurzaam omgaan met natuurlijke energiebronnen'

www.driessen.nl/whitepaper

Om deze talenten te behouden volstaat een regulier carrièreperspectief waarbij iemand langere tijd in een bepaalde functie zit, vaak niet. High potentials zijn vaak meer dan gemiddeld op zoek naar uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer zij deze niet kunnen vinden bestaat de kans dat zij sneller verveeld raken en uiteindelijk naar mogelijkheden buiten de organisatie kijken. Driessen heeft een whitepaper gepubliceerd onder de titel “Duurzaam omgaan met persoonlijke energiebronnen” waarin verder wordt ingegaan op het onderwerp talentmanagement.

De getalenteerde organisatie

Een organisatie waar interne mobiliteit vast onderdeel van het HRM-beleid is en waar naast verticale doorstroom ook horizontale doorstroom mogelijk is, is een organisatie waar talent het best tot bloei kan komen. Stimuleer deze interne mobiliteit. Bekijk niet alleen de mogelijkheden voor een persoon in de huidige functie of afdeling, maar kijk ruimer, over afdelingen heen. Het plaatsen op ‘wie je bent’, op specifieke sterke eigenschappen, zou belangrijker moeten zijn dan wat iemand weet of kan. Kennis en vaardigheden zijn vaak goed te ontwikkelen. Vooral voor de kleinere organisaties is het interessant om regionaal samen te werken. Door middel van een regionaal mobiliteitscentrum biedt de organisatie medewerkers meer loopbaanmogelijkheden en bredere inzetbaarheid, waardoor de ruimte om gebruik te maken van het talent ook toeneemt.

Managen van talent

In een organisatie die talenten wil behouden en hen wil helpen om beter te presteren zal het management moeten begrijpen dat iedereen uniek is en dat medewerkers verschillen in de wijze van aansturing die bij hen past. Een flexibele stijl van leidinggeven past bij deze verschillende behoeften. De ene persoon heeft meer behoefte aan een ‘leraar’, die hem zaken voor doet, een ander heeft behoefte aan een ‘coach’, iemand die hem stimuleert, motiveert en aanmoedigt, en weer een andere persoon heeft behoefte aan directe en concrete aansturing.

Feedback en functioneren

Stimuleer en faciliteer de ontwikkeling, maar laat de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf. Indien de medewerker zelf de beslissing neemt welke kant hij op wil en wat hij wil verbeteren of veranderen is hij meer gemotiveerd wat de ontwikkeling ten goede zal komen. Om zich te ontwikkelen hebben medewerkers feedback nodig van anderen. Behalve de leidinggevende kunnen collega’s hierin een grote rol spelen. Intervisie is een uitstekend instrument voor persoonlijke ontwikkeling. Door vraagstukken of knelpunten in het functioneren met anderen te bespreken krijgt de medewerker zicht op zijn gedrag en worden alternatieve gedragingen of handelingen besproken. Uiteindelijk beslist de medewerker zelf naar aanleiding van de suggesties van anderen wat en hoe hij gaat veranderen. De medewerker blijft op deze manier zelf verantwoordelijk voor zijn

eigen functioneren en ontwikkeling, wat de ontwikkelingsmogelijkheden vergroot.

Het Laurentius Ziekenhuis in Roermond werkt aan de ontwikkeling van medewerkers op basis van een eigen opleidingsnota over Human Resource Development (HRD):

“In onze opleidingsnota staan onze reguliere opleidingen beschreven, maar is er ook aandacht voor horizontale en verticale carrièrelijnen. We willen toptalent graag behouden. We kunnen zelfs mensen opleiden voor een functie waar uiteindelijk geen vacature voor is. Dat zien we niet als probleem, we hebben dan in de tussentijd wel geprofiteerd van de kennis en kwaliteit van deze medewerker. We zijn nog bezig met de ontwikkeling van een talentenpool om mensen op meerdere plekken ontwikkelingsmogelijkheden te bieden.”



**26% verwacht
krimp van het
personeelsbestand**

Uitstroom

Inkrimpingsbeleid

26% van de organisaties in de sector zorg & welzijn verwacht een krimp van het personeelsbestand. De huidige en aangekondigde bezuinigingen zijn hier rechtstreeks oorzaak van. Daarnaast wordt de invloed van de zorgverzekeraars die beperkende voorwaarden stellen aan de vergoeding van specifieke zorgdiensten als voornaamste oorzaak van de krimp genoemd. De instellingen en organisaties die een krimp verwachten, hebben als voornaamste inkrimpingsbeleid het niet vervangen bij natuurlijk verloop (40%) en het niet verlengen van tijdelijke contracten (37%). 13% van de ondervraagde HRM'ers

verwacht dat er gedwongen ontslagen gaan vallen en 6% ziet nog kans om mensen over te plaatsen naar andere locaties. De conclusie die uit bovenstaande cijfers getrokken kan worden is dat het inkrimpingsbeleid nu voornamelijk passief van aard is. Organisaties wachten tot iemand weg gaat of tot het contract afgelopen is. Vanuit HRM liggen daar duidelijk kansen om meer te doen bij de inkrimping van het personeelsbestand.

Op wat voor manier voert uw organisatie beleid tot inkrimping van het personeelsbestand?

Selectie: organisaties die krimp in personeelsbestand verwachten

niet vervangen bij natuurlijk verloop	40%
niet verlengen tijdelijke contracten	37%
gedwongen ontslag	13%
overplaatsing personeel naar andere locaties	6%
vacaturestop	0%
anders	4%

Outplacement

Een term die de laatste jaren aan populariteit heeft gewonnen in het HRM-vakjargon is outplacement. Outplacement is het begeleiden van boventallige of niet (meer) geschikte medewerkers naar een nieuwe baan. Het doel van outplacement is om een medewerker elders weer aan de slag te krijgen waar deze medewerker uiteraard goed op zijn of haar plek zit. Het doel wordt vaak vereenvoudigd weergegeven als 'van werk naar werk'.

Uit het onderzoek blijkt dat outplacement een nog weinig gehanteerd instrument is. Dat is jammer want het biedt de sector erg veel mogelijkheden. Misschien kan de medewerker in een outplacementtraject geen vaste bijdrage meer leveren voor de eigen organisatie, maar kan deze wel degelijk een goede bijdrage leveren aan de sector als geheel.

Kennis binnen de sector behouden

Medewerkers nemen bij het afscheid vaak ook de nodige kennis mee. Deze kennis kan niet alleen relevant zijn voor de eigen organisatie, maar ook voor andere zorg & welzijnsorganisaties. Om de kennis niet verloren te laten gaan zijn er verschillende mogelijkheden die organisaties kunnen benutten. Eén daarvan is omscholen naar andere functies in de zorg waar schaarste is of mensen in staat stellen hun kennis te delen via het onderwijs voor de zorgsector. MEE Zuid-Holland Noord, een

organisatie die zich richt op mensen met een beperking, ziet zichzelf in de komende jaren geconfronteerd met een dalend aantal arbeidsplaatsen door de overgang naar de WMO. Dat heeft zeker vanaf 2015 negatieve gevolgen voor de organisatie omvang. Zij werken daarom aan inventieve manieren om boventallige collega's toch nieuwe kansen te bieden waar de sector als geheel van profiteert:

"We bedenken en onderzoeken verschillende werk-naar-werk trajecten. Bijvoorbeeld, de VVT hebben een zwaar tekort aan HBO-V verpleegkundigen. MEE medewerkers omscholen naar deze functies is een reële mogelijkheid. Het soort problematiek komt overeen in de zin dat het gaat om mensen met beperkingen en het salarisniveau is gelijk. Waar we nu ook naar kijken is het omscholen van collega's tot docent op ROC's of Hogescholen. Mensen hebben de kennis in huis, maar missen alleen nog de didactische vaardigheden. Die mensen leiden dan uiteindelijk wellicht onze toekomstige collega's weer op."

Samenwerken is samen behouden

Bij bezuinigingen kan men als organisatie ook duidelijker de samenwerking opzoeken met andere zorg & welzijnsorganisaties. Geen enkele organisatie wil inleveren op de kwaliteit van de zorg. Men wil zo goed mogelijk gebruik blijven maken van de expertise van de eigen mensen. Een ontwikkeling die de laatste jaren sterk in opkomst is, is het bundelen van krachten in een flex

of vervangingspool. Een dergelijke pool is overigens niet alleen verbonden aan uitstroom in de HRM-cyclus, maar biedt zeker wel kansen in deze fase. Door boventallige collega's van verschillende organisaties samen te voegen in een flex- of vervangingspool kunnen deze mensen op specifieke piekmomenten ingezet worden. Deze pools bieden zo de mogelijkheid om bepaalde specialisten toch nog beschikbaar te houden voor de organisatie. Door de flexpool met verschillende organisaties op te richten, kunnen de kosten gedeeld worden waardoor deze per organisatie dalen en er toch nog gehoor gegeven wordt aan de bezuinigingen. Het Ruwaard van Putten Ziekenhuis in de Spijkenisse onderzoekt nu de mogelijkheid om een flexbureau op te richten:

"Wij worden net zoals vele andere organisaties geconfronteerd met bezuinigingen. De meeste winst valt volgens ons te behalen door een verdere flexibilisering en digitalisering van onze organisatie. Om pieken en dalen in de personeelsvraag op te vangen en onderlinge uitwisselbaarheid te bewerkstelligen kijken we naar de mogelijkheid om een flexbureau op te richten. Wellicht dat meerdere ziekenhuizen hierin gaan participeren. Samenwerken is sowieso iets wat we steeds meer doen, ook op HRM-gebied. Denk hierbij aan de werving & selectie en het opleiden van medewerkers."



Bas van Leeuwen
auteur

137 pagina's onderzoekresultaten...

Als auteur van deze uitgave had ik de mooie taak om alle informatie uit het onderzoek bij elkaar te brengen en te vertalen in een prettig leesbaar boek. Om u een idee te geven over hoeveel pagina's informatie het gaat: 137 pagina's op A4 formaat vol met teksten, tabellen en grafieken. Omgerekend naar het formaat van dit boekje, zou deze uitgave minimaal 274 pagina's hebben geteld. Tel daar nog enkele pagina's voor afbeeldingen of bevindingen bij op en we zouden al snel over de 300 pagina's heen gaan. Hoewel het ontegenzeggelijk een volledige weergave van de resultaten zou zijn, durf ik wel te zeggen dat dit de leesbaarheid en duidelijkheid van het boek niet ten goede zou komen. Daarom heb ik samen met mijn collega's de onderzoekresultaten onderzocht en hebben we de belangrijkste bevindingen en conclusies voor u vastgesteld. Die zijn uiteindelijk verworden tot het boek dat nu voor u ligt.

Wanneer iemand aan mij zou vragen wat mij persoonlijk is opgevallen tijdens het schrijven van het boek, dan is het wel dat HRM'ers binnen zorg & welzijn persoonlijk betrokken zijn, maar ook voor grote personele uitdagingen staan. Dat lijkt misschien een open deur, ik wil echter graag de nadruk leggen op het woord 'uitdaging', want zo wordt in veel gevallen ook naar de toekomst gekeken. Met een positief kritische insteek wordt er gezocht naar de oplossingen voor de problemen van morgen, zoals krapte op

de arbeidsmarkt, bezuinigingen en de stijgende zorgvraag.

De vraag om vernieuwing vraagt om denken in vernieuwing. HRM'ers kunnen zeker nu hun expertise laten zien en de voortrekkersrol pakken om het beste uit hun mensen te halen. HRM is een specialisme dat zonder twijfel een plek verdient in het belangrijkste beslissingsorgaan binnen een organisatie. Zorg & welzijnsorganisaties stellen vanzelfsprekend de patiënt of cliënt centraal en regelmatig klinkt vriendelijk 'De dokter komt zo bij u...'. Om die organisaties zelf nog beter te maken is het daarbij ook belangrijk om de eigen mensen centraal te stellen. Om dat te bereiken hebben ze uw specialisme nodig. Het zou ons daarom niet verbazen wanneer we in de toekomst binnen zorg & welzijnsorganisaties steeds vaker horen;

"De HRM'er komt zo bij u..."



*Een sterke positie
in een groeiende
zorgmarkt*

Thema: **flexibiliteit,** **capaciteit, kwaliteit**

Door de verhoogde prestatiedrukken verdere invoering van de marktwerking, dienen ook zorg & welzijnsorganisaties, net als zakelijke dienstverleners, een sterke concurrentiepositie te verwerven in een groeiende zorgmarkt. De afgelopen jaren hebben er zeer grote veranderingen op het gebied van financieringsvormen en geldeninstroom binnen de zorgsector plaatsgevonden. Landelijke beleids- en wetsaanpassingen zoals WMO, DBC, Zorg Zwaartefinanciering en modernisering van AWBZ hebben veel invloed op het beleid van zorginstellingen. Dit betekent dat de inkomsten, en daarmee de budgetten, steeds sterker fluctueren.

Naast de financiële krapte kampen zorginstellingen ook met de spanningen op de arbeidsmarkt. Sommige functies kunnen steeds moeilijker ingevuld worden, terwijl er op andere fronten personele overschotten ontstaan. Al deze ontwikkelingen hebben hun invloed op het personeelsbeleid van veel HRM'ers.

Flexibel personeel

Een mogelijkheid om met deze veranderingen en financiële en personele onzekerheden om te gaan is flexibilisering van de organisatie. Een organisatie die zich snel aan kan passen aan de actuele omstandigheden is effectiever dan een organisatie die niet mee kan bewegen met de omstandigheden en omgeving om zich heen. Op welke manier geven organisaties in de zorg & welzijnssector vorm aan flexibilisering? Uit het onderzoek blijkt dat de meerderheid van de organisaties gebruik maakt van flexibel personeel met een o-urencontract. Ook de inzet van ZZP'ers en uitzendkrachten wordt door veel organisaties genoemd. De inzet van payroll-medewerkers staat nog in de kinderschoenen.

Uit het onderzoek blijkt ook dat op HRM-gebied een aantal flexibiliseringsvormen sterk in opkomst zijn of de laatste jaren sterk zijn opgekomen. Belangrijke trends zijn met name flex- en vervangingspools, marktplaatsen en de inzet van ZZP'ers.

Flex- en vervangingspools

Door plotselinge afwezigheid of een sterk stijgende vraag naar flexibele medewerkers worden HRM-verantwoordelijken vaak geconfronteerd met veel extra werkzaamheden. Niet alleen moet er een vervanger of passende flexibele arbeidskracht worden geregeld, er komt ook nog het nodige administratief regelwerk bij kijken zoals de salarisuitbetaling en de afdracht van belastingen. Om dit in goede banen te leiden werken steeds meer organisaties met een flex- of vervangingspool waarbij ze zelf het beheer voor hun rekening nemen of uitbesteden.

Een flex- of vervangingspool bestaat uit een groep gekwalificeerde mensen die in kunnen springen bij de vraag naar tijdelijk extra personeel. Organisaties kunnen deze pool zelf samenstellen op basis van bestaande contacten of de werving & selectie uitbesteden. Het is niet ongebruikelijk dat zorg & welzijnsorganisaties samen een flex- of vervangingspool opzetten om zo schaalvoordelen te behalen. Samen een pool beheren is goedkoper omdat men de kosten deelt en de professionals in de pool meer en gevarieerder werk kan worden geboden. Zoals onder het onderdeel 'Outplacement', beschreven is bieden flex- of vervangingspools ook mogelijkheden wanneer organisaties geconfronteerd worden met een reorganisatie. Door boventallige collega's

van verschillende organisaties samen te voegen in een flex- of vervangingspool kunnen deze medewerkers op specifieke piekmomenten toch nog ingezet worden. Deze pools bieden de mogelijkheid om specifieke professionals toch nog beschikbaar te houden voor de organisatie.

Van welke vorm voor het inzetten van flexibel personeel wordt (wel eens) gebruikgemaakt binnen uw organisatie?

Selectie: Zorg & Welzijnstellingen die (wel eens) gebruikmaken van flexibel personeel		% meest gebruikt
oproepkrachten met een o-urencontract	65%	53%
zzp'ers	40%	21%
uitzendkrachten	22%	8%
vervangingspools opgezet door uw eigen organisatie	16%	3%
projectmatige ondersteuning adviseurs/consultants via een extern bureau	16%	4%
vervangingspools opgezet door een extern bureau	5%	1%
payrollmedewerkers	2%	0%
anders	10%	10%

Marktplaats externe inhuur

Om een klus of opdracht goed ten uitvoer te brengen zijn de juiste mensen nodig. Een organisatie heeft echter vaak niet alle specialismes zelf in huis. Daarom maken veel organisaties, naast hun eigen vaste kern van medewerkers, vaak gebruik van flexibele, externe experts. Via een online marktplaats kunnen organisaties externe professionals werven voor specifieke opdrachten. Hierbij kan iedere klus of opdracht online worden aangeboden waarvoor ZZP'ers, bemiddelings- of adviesbureaus zich kunnen inschrijven. Organisaties hebben zo meer keuze in specifieke professionals en kunnen de prijzen onderling goed vergelijken.

De werking van een marktplaats is eenvoudig. Een organisatie plaatst in een speciaal online systeem een opdracht waarvoor men externe professionals zoekt. ZZP'ers, bemiddelings- en adviesbureaus kunnen, nadat ze zich aangemeld hebben bij het systeem, de opdracht bekijken. Zij krijgen inzicht in het gunningsproces, de gunningscriteria en een minimum of maximum tarief. Op basis van deze informatie kunnen zij een bieding doen. Het systeem zet vervolgens alle biedingen op een rij en presenteert de top 5 of top 10 van partijen die het beste voldoen aan de gunningscriteria. De opdrachtverstrekker kan zo snel en overzichtelijk de beschikking krijgen over de beste professionals tegen de beste prijs.

Aanbestedingsverplichting

De universitaire ziekenhuizen hebben een aanbestedingsverplichting wanneer het gaat om de inhuur van derden, zoals tijdelijke medewerkers. Via een online marktplaats wordt iedere klus of opdracht als een 'mini'-aanbesteding weggezet waarvoor ZZP'ers, bemiddelings- of adviesbureaus zich kunnen inschrijven. Op deze wijze voldoen de aanbestedingsplichtige organisaties aan de bijbehorende verplichtingen terwijl men meer keuze en minder kosten heeft dan externe inhuur via raamovereenkomsten met enkele bemiddelingsbureaus. Dit is een voordeel omdat een ruimere keuze ook vaak betere kwaliteit tegen een lagere prijs kan betekenen. Op dit moment is er zelfs een wet in ontwikkeling om de aanbestedingsverplichting voor de zorg uit te breiden, waardoor de meerderheid van de zorg & welzijnsorganisaties aanbestedingsplichtig wordt.

Zelfstandige zonder personeel (ZZP)

20% van de zorg & welzijnsorganisaties denkt dat het personeelsbestand de komende jaren blijft groeien. Een kwart van die organisaties denkt die toename te verwezenlijken door meer samen te werken met ZZP'ers. Bij de aanstelling van een ZZP'er heeft de organisatie als voordeel dat men geen werkgeversrisico en bijbehorend lasten draagt. De Belastingdienst stelt echter wel een aantal eisen aan deze constructie. Als de Belastingdienst vindt dat er sprake is van een fictieve dienstbetrekking dan kunnen daar aanzienlijke kosten mee gemoeid zijn. Denk daarbij aan boetes en afdrachten van sociale lasten en loonheffing. Deze komen dan voor rekening van de opdrachtgever omdat deze als werkgever wordt gezien. Het is belangrijk dat een organisatie controleert op de juiste VAR verklaring en een sluitend en geldig contract met de ZZP'er afsluit. Het regelwerk dat hoort bij het inschakelen van een ZZP'er wordt ook wel beschreven als ZZP-contractmanagement. Organisaties kunnen dit in eigen beheer houden of uitbesteden aan derden. Uitbesteding van het ZZP-contractmanagement wordt vooral gedaan door zorgorganisaties om het financiële risico op boetes en naheffingen van de fiscus te voorkomen.



Met behulp van e-HRM software kunnen grote efficiency slagen gemaakt worden

Thema: digitalisering en e-HRM

In de gesprekken in het kader van het onderzoek HRM in zorg & welzijn kwam de term digitalisering zeer regelmatig voorbij. Door processen te automatiseren of te standaardiseren met behulp van software kunnen grote efficiencylagen gemaakt worden binnen de sector. Dit is in theorie zeker bekend bij de HRM-professionals, echter in de praktijk lijken toch veel organisaties nog niet de volle mogelijkheden van de invoering van digitale ondersteuning van hun HRM-activiteiten te benutten of te kennen. Toch biedt e-HRM organisaties de mogelijkheid om administratieve of andere operationele handelingen efficiënter te laten verlopen. Voorbeelden waar e-HRM een belangrijke tijd en/of kostenbesparing op kan leveren is onder meer bij de personeels- en salarisadministratie, verzuimregistratie, gesprekkencyclus, roostering en planning. Daarnaast kan e-HRM een belangrijke bijdrage leveren aan de overdracht van kennis, bijvoorbeeld in de vorm van e-learning.

ESS en MSS

De basisgedachte van ESS (Employee Self Service) is dat personeelsinformatie voor iedereen (geautoriseerd) digitaal toegankelijk is. Zo kan een medewerker zijn gegevens (ziekte, verlof, dossier, opleidingen, etc.) direct oproepen. Daarnaast kan de medewerker meer zelf doen, zoals het muteren van de eigen NAW-gegevens en het aanvragen van verlof. Dit is niet alleen efficiënter, maar ook wordt voorkomen dat gegevens dubbel worden ingevoerd met de daarbij onvermijdelijke kans op fouten. ESS verhoogt de betrouwbaarheid van gegevens en vermindert de werkdruk. Ook

het management kan bepaalde activiteiten en handelingen digitaal verrichten, het zogenoemde MSS (Manager Self Service). Zo kan de manager de verwerking van een verlofaanvraag of declaratie eenvoudig accorderen en managementinformatie realtime raadplegen.

Gesprekkencyclus

Eén van de meeste belangrijke en ook meest arbeidsintensieve processen waaraan e-HRM een bijdrage kan leveren is de gesprekkencyclus. Het plannen en organiseren van de gesprekken is op zichzelf al een tijdrovende bezigheid. Het verwerken

van alle informatie uit een functionerings-, evaluatie- of beoordelingsgesprek is nog arbeidsintensiever. Er valt op dit gebied winst te behalen door het proces van de gesprekkencyclus digitaal te ondersteunen. Denk hierbij aan het maken en digitaal vastleggen van afspraken met medewerkers in een planningsgesprek. Het voordeel daarvan is dat deze informatie weer eenvoudig geraadpleegd kan worden bij voortgangsgesprekken en bij het beoordelen van competenties en werkafspraken. Daarnaast biedt een gedigitaliseerde gesprekkencyclus ook inzage in de mate waarin leidinggevenden daadwerkelijk gesprekken voeren met hun medewerkers. Een laatste voordeel tenslotte is vastlegging van al deze gesprekken en afspraken in het digitale personeelsdossier.

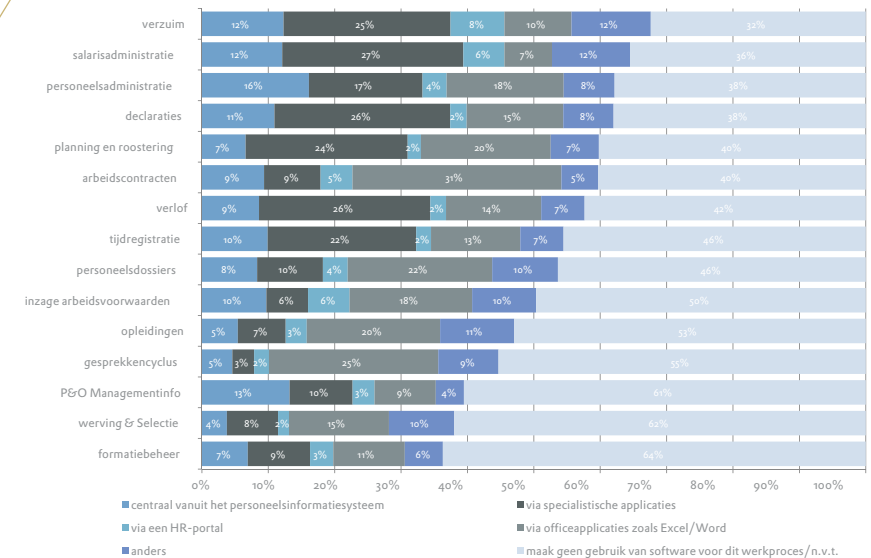
E-learning

Met name voor organisaties waarbij het personeel op verschillende locaties actief is of waarbij het personeel in diensten werkt, is het lastig om iedereen bij elkaar te krijgen in een klassikale setting om kennis over te dragen. Het opleiden van mensen via e-learning biedt dan mogelijkheden. Deelnemers kunnen altijd en overal online op een zelf bepaald tijdstip een opleiding volgen via internet. Zo kan het personeel blijven werken aan de persoonlijk ontwikkeling, zonder dat kostbare uren verloren gaan aan reistijd of afwezigheid in verband met lessen op locatie.

Het aantal HRM-werkzaamheden waarbij de toepassing van e-HRM een bewezen bijdrage kan leveren aan het optimaliseren en efficiënter maken van de processen gaat uiteraard veel verder dan bovengenoemde voorbeelden. Hiernaast een overzicht van de mate waarin zorg & welzijnsorganisaties bepaalde HRM-werkzaamheden al gedigitaliseerd hebben.

Een organisatie die de laatste jaren flink aan de weg timmert op e-HRM gebied is de Lumens Groep in Eindhoven.

“Simpel gezegd wilden we de administratieve belasting tot een minimum beperken. Je bent immers geen HRM’er geworden om de hele dag allerlei formulieren in te vullen en overzichten bij te houden. Een voorbeeld van een administratief proces wat erg tijdrovend is, is het tijd schrijven en de urenverantwoording richting onze klanten. Op dit moment zijn we bezig met de ontwikkeling van de mogelijkheid om dat aan ons bestaande softwarepakket te koppelen, dat zal ons ook weer veel tijd gaan schelen.”





Jeroen Driessen
directeur
Driessen HRM_Payroll

Conclusie; het zijn mensen die het maken

Het kan raar lopen in het leven, maar iedereen komt vroeg of laat in aanraking met de sector zorg & welzijn. Van het moment dat je geboren wordt tot het moment dat je overlijdt. Sterker nog, vrijwel alle belangrijke momenten in je leven, de zogenaamde 'life-events', hebben vaak op één of andere manier te maken met gezondheid en welzijn van jezelf of je naasten.

In mijn rol als directeur van Driessen HRM_Payroll ben ik uiteraard ook beroepsmatig betrokken bij de sector zorg & welzijn. Bij Driessen delen wij graag onze HRM- en sector kennis in de vorm van publicaties en onderzoeken. Daarom is mij enige tijd geleden gevraagd voor deze uitgave de conclusie te schrijven. Natuurlijk ben ik daaraan goed voor gaan zitten. Ik had mijn conclusie helemaal klaar, inclusief theoretische onderbouwing en professionele adviezen. En toen kreeg ik midden in de nacht een telefoontje...

Met een slaperig hoofd nam ik de telefoon op en kreeg ik de boodschap dat mijn vader Jan met spoed opgenomen was in het ziekenhuis en een hartoperatie moest ondergaan. Vanzelfsprekend ben ik direct in de auto gesprongen en naar het ziekenhuis gereden. In tegenstelling tot de aders rondom mijn vaders hart waren de wegen richting het ziekenhuis op dat tijdstip niet verstopt, dus ik was er gelukkig zo. Ik werd daar opge-

vangen door een uitermate vriendelijke verpleger die mij haarfijn en rustig uitlegde wat er gebeurd was en wat er nu moest gaan gebeuren. Tot het moment van de operatie stonden er verschillende verpleegsters en artsen klaar om mijn vader en ons bij te staan, gerust te stellen en te informeren in deze toch wel emotionele achtbaan. Nadat ik het verlossende telefoontje kreeg dat de operatie prima was verlopen, mochten we als familie naar de intensive care afdeling komen, waar hij wakker zou worden na de operatie. Mijn vader lag aan allerlei buizen, slangen en piepende apparaten, maar gelukkig was ik hierover van tevoren al goed geïnformeerd. Geen reden tot schrik dus. En toen ik tegen de verplegers aan het bed mijn verhaal deed over hoezeer ik geschrokken was en hoe blij ik was dat alles goed was gegaan, bedacht ik me geen seconde dat zij dit verhaal waarschijnlijk al honderden keren hadden gehoord. Zij waren er 'gewoon' voor mij en mijn vader en dat vond ik op dat moment de normaalste zaak van de wereld.

Toen ik vervolgens werd gevraagd om op de gang te gaan staan, omdat er wat zaken geregeld moesten worden om mijn vader goed wakker te laten worden, viel mijn oog plotseling op het levensgrote kunstwerk dat in de gang hing van de intensive care unit.

HET ZIJN MENSEN DIE HET MAKEN

Theming Design, R. Bogers Locatie; Catharina Ziekenhuis Eindhoven

Ze zeggen wel eens 'toeval bestaat niet', maar toen ik op dat moment dat specifieke kunstwerk zag, besloot ik meteen met een grote lach op mijn gezicht om mijn hele conclusie van het onderzoek in de prullenbak te gooien en opnieuw te gaan schrijven.

Er wordt op feestjes, aan de lunchtafels en in de politiek nog wel eens geklaagd over de publieke sector in Nederland. Het onderwijs, de overheid, zorg & welzijn: het kost teveel en het wordt allemaal steeds slechter. Natuurlijk kan en moet altijd alles beter, ook in de zorg. Maar ik kan nu, als klant en persoonlijk betrokkene, een daadwerkelijk actueel en professioneel oordeel vellen over de zorgverleners die ons hebben geholpen. Ik ken hun namen niet, maar ik ben ze dankbaar voor hun gouden prestatie. En ik hoop dat u, als lezer, dezelfde zorg krijgt als u of uw naasten het nodig hebben. En het mooie is; daar kunt u als HRM'er zelf een uitermate belangrijke rol in spelen.

Mensen maken het verschil

Net zoals de dokter aan de operatietafel, de verpleger aan het bed en de vriendelijke koffiedame het verschil voor mij en mijn

vader hebben gemaakt, ben ik ervan overtuigd dat u als HRM'er ook het verschil kunt en moet maken. Door uw organisatie te helpen bij de juiste mens op de juiste plek te krijgen en te houden, nu en in de toekomst. De bijna 200 organisaties die aan dit onderzoek meegewerkt hebben zijn zeer divers. Van grote academische ziekenhuizen tot kleine jeugdzorg instellingen. Het is voor een dergelijk grote groep lastig om een passende diagnose te stellen. Een eenduidig antwoord op de vraag 'Hoe is het met HRM in de sector zorg & welzijn gesteld' kunnen we eigenlijk niet geven omdat de situatie en aanpak per organisatie sterk kan verschillen. Wat we wel kunnen doen is lering trekken uit de oplossingen waar de sector zelf dagelijks mee werkt op HRM-gebied.

Vier speerpunten

Daarmee komen we weer terug op de initiële vraag uit ons onderzoek: "Het beste uit mensen halen om de beste zorg te leveren. Hoe doe je dat in de praktijk?" Alles in beschouwing genomen signaleren we vier speerpunten die essentieel zijn om het beste te halen uit Human Resource Management en daarmee uit de mensen in de zorg.

1. Mensen maken de sector zorg & welzijn

In vrijwel alle zorg & welzijnsorganisaties staat de patiënt of cliënt centraal. Dat wordt dagelijks in de praktijk gebracht door de 1,4 miljoen werkenden in de sector zorg & welzijn. Met een dergelijk groot aantal werkenden kunnen we met recht stellen dat zorg & welzijn mensenwerk is. Maar wie heeft er oog voor de mensen die het mensenwerk ten uitvoer brengen? Dat is de taak van de HRM'er. Zorg ervoor, linksom of rechtsom, dat 'personeel' hoog op de strategische agenda staat en blijft staan bij de beleidsbepalers binnen uw organisatie. Niet alleen in woord, maar vooral in daad. Zorg er als HRM'er voor dat de eigen medewerkers centraal staan en dagelijks het beste uit zichzelf kunnen halen. Processen, administratie en regelwerk zijn daarin ondersteunend, maar nooit bepalend. Geef uw professionals de aandacht die ze verdienen, want mensen maken de sector zorg & welzijn.

2. HRM is een vak, u bent de professional

De effectieve inzet van mensen is bepalend voor de resultaten van een organisatie, vooral in de dienstverlenende sector die de zorg & welzijn is. Die inzet is een vak op zich, want het gaat wel over het belangrijkste kapitaal van een organisatie. Aan Human Resource Management moet dagelijks worden gewerkt. Het is belangrijk als HRM'er de juiste positie te claimen en te laten zien waar men voor staat. Informeer collega's over de laatste ontwikkelingen op

personeelsgebied en geef advies. Maak resultaten van het werk zichtbaar en meetbaar. HRM is een vak en u bent de professional.

3. Een organisatie is niet alleen een structuur, maar ook een team mensen

Een organisatie is niet alleen functioneel, maar vertegenwoordigt ook een visie. Het is een groep mensen die samen hetzelfde doel nastreven. Samen maken mensen een organisatie beter door kennis te delen en elkaar te motiveren. Betrokkenheid bij de organisatie is daarom net zo belangrijk als betrokkenheid bij patiënt of cliënt. Kennis is te leren, betrokkenheid moet worden verdiend en onderhouden. Een organisatie is niet alleen een structuur, maar vooral ook een team mensen.

4. Zorg voor de toekomst

Er staat veel te gebeuren in de sector zorg & welzijn. Bezuinigingen, vergrijzing en een toenemende zorgvraag. Het heeft allemaal invloed op de sector en de mensen die er werken. Mee gaan in veranderingen is een traject dat belangrijk is maar ook de nodige tijd vergt. De organisatie klaar maken voor de toekomst is vooruitkijken en -denken. De problemen van morgen zijn makkelijker op te lossen door vandaag al te beginnen met de oplossing.

Tot slot wil ik graag iedereen bedanken die aan de totstandkoming van dit boek heeft bijgedragen. TNS Nipo voor de opzet en uitvoering van het kwantitatieve en kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. Eva Stam-Pauptit voor het voeren van meer dan 50 interviews met HRM'ers uit de zorg, waardoor dit onderzoek een sterke praktische component heeft kunnen krijgen. Bas van Leeuwen voor zijn tomeloze inzet, heldere projectleiding én vele uren schrijfwerk, die hebben geresulteerd in een mooi, relevant en lekker leesbaar boek. Fenny Meulendijks voor de eindredactie en inspiratie. En last but not least: de meer dan 200 HRM'ers uit de zorg & welzijn die geheel belangeloos tijd hebben vrijgemaakt om hun visie en mening te geven over HRM in de zorg. Ik denk dat jullie trots kunnen zijn op het resultaat. Ik ben dat in ieder geval wel...



Driessen. Goed bekend.

Over Driessen

HRM_Payroll

Mensenwerk

Personeel is het belangrijkste kapitaal van een organisatie. Personeel klinkt echter wat onpersoonlijk, misschien zelfs afstandelijk. Geen wonder dat veel organisaties in de zorg & welzijnssector het daarom liever over hun mensen hebben. Als HRM-dienstverlener voor de publieke sector denken wij bij Driessen er precies zo over: mensen maken uw organisatie en werken vaak op basis van sterke idealen.

Hoewel de ideale mens wellicht niet bestaat, het ideale team bestaat zeker wel. Wij helpen u om uw ideale team vorm te geven en optimaal te laten werken. Door samen met u te zorgen voor de juiste mens op de juiste plek, met het juiste salaris en een helder contract. En als het even kan maken we dat voor u graag eenvoudiger. We nemen desgewenst taken en verantwoordelijkheden van u over én ontwikkelen e-HRM-toepassingen die u veel werk uit handen nemen. Zo kunt u het beste uit uw mensen halen.

Wat kunt u van ons verwachten?

Wij bieden advies en ondersteuning op HRM-gebied aan de publieke sector. Van instroom, doorstroom tot uitstroom. Op een professionele en persoonlijke manier werken wij dagelijks met zo'n 200 collega's met veel plezier en trots voor ongeveer 800 organisaties in de sectoren zorg & welzijn, overheid, onderwijs en cultuur.

Om u zo goed mogelijk van dienst te zijn, hebben we onze organisatie gebouwd op drie pijlers:

HRM_Solutions; **juiste mens, juiste plek**

U werkt graag met goede mensen binnen uw organisatie. Of het nu gaat om uw directe collega's, vervangers of tijdelijke specialisten: u wilt graag de juiste mens op de juiste plek krijgen en houden. Maar ook de mogelijkheid bieden om die plek te vinden. Met de HRM-oplossingen van Driessen beschikt u altijd over de juiste mensen om te doen wat er vandaag van u wordt verwacht.

Werving & Selectie • Mijnwerk.nl •
Mobiliteit • Consultancy • Flex- en
vervangingspools • Marktplaats externe
inhuur • Opleidingen

Persoonlijke presentatie

Payroll_Solutions; **juiste salaris, helder contract**

De belangrijke randvoorwaarden bij al uw administratieve HRM-werkzaamheden wilt u goed organiseren. Wij helpen u graag hierbij: van het ondersteunen of (gedeeltelijk) overnemen van de personeels- en salarisadministratie, het verzorgen van uw bovenwettelijke uitkeringsadministratie tot het uitbesteden van werkgeverschap via payroll. Uitgangspunt is altijd: het juiste salaris en een helder contract voor uw mensen, minder regelwerk en risico voor u.

Outsourcing personeels- en salaris- administratie • Payroll • ZZZP-contract- management • Uitkeringsadministratie

E-HRM_Solutions; **eenvoudiger door e-HRM**

Het belangrijkste wat u uw mensen kunt geven is persoonlijke aandacht en waardering. U wilt daarbij niet gehinderd worden door arbeidsintensieve processen maar deze eenvoudig digitaal kunnen regelen. Net zoals u uw HRM-informatie altijd en overal wilt kunnen raadplegen. Wij maken uw HRM-werkzaamheden graag eenvoudiger door in eigen huis e-HRM-oplossingen te ontwikkelen die helemaal aansluiten bij uw wensen en de praktijk in de publieke sector.

HRM-kennissysteem (RAP) • Flex- en vervangingstools • HRM-software

Goed bekend

Driessen HRM_Payroll is in 1993 opgericht door Jan Driessen. Met 25 jaar ervaring in de publieke sector wist hij het bedrijf snel op te bouwen. Niet zo verwonderlijk, want als je weet hoe het werkt, weet je ook wat het beste werkt. Inmiddels zijn er jaarlijks bijna 10.000 mensen via Driessen voor de publieke sector aan de slag. Als adviseur, payroll-medewerker, consultant of ZZP'er. Met ons hoofdkantoor in Helmond en met collega's door heel Nederland komen we op de plekken waar het gebeurt. Persoonlijk, met kennis van uw organisatie, focus op kwaliteit en aandacht voor de totale omgeving. Zo geven wij invulling aan,

Driessen. Goed bekend.

Wij hebben voor het schrijven van dit boek honderden vragen gesteld en vele interviews gehouden. Dat hebben we met plezier gedaan, omdat er met veel bevoegenheid en vaak enthousiasme verteld werd over HRM in de sector zorg & welzijn. De gesprekken met de HRM'ers hebben we altijd als zeer plezierig ervaren en we willen deze persoonlijk aanpak graag voortzetten. Daarom delen we graag de persoonlijke kennis die we opgedaan hebben in dit onderzoek samen met u. Bent u werkzaam in de sector zorg & welzijn en valt HRM onder uw verantwoordelijkheid? Dan komen we graag ons onderzoek presenteren bij u op locatie. Uiteraard zijn we ook benieuwd hoe uw organisatie invulling geeft aan HRM. We horen graag van u.

Wilt u een gratis presentatie van het onderzoek HRM in zorg en welzijn?

Bel 0492- 50 66 66 of mail naar zorgenwelzijn@driessen.nl

Met dank aan:

Deze uitgave is tot stand gekomen dankzij de medewerking en inzet van de volgende zorg & welzijn organisaties:

Actie Zorg B.V.
AM Zorgmanagement
Amarant Groep
Amaris Zorggroep
Academisch Medisch Centrum
Attent wonen welzijn zorg
BerneZorg
Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant
Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ)
De Bascule
De Zorggroep - regio Weert-Helden
Dichterbij
DrieGasthuizenGroep
Elkerliek Ziekenhuis
Gelre Ziekenhuizen Zutphen
GGZ Oost Brabant
Humanitas Onder Dak
Intermotiv
Kempenhaeghe
Kennemer Gasthuis
Laurens Wonen Diensten Zorg
Laurentius Ziekenhuis
Livio
LSG-Rentray
Lumens Groep
Maastricht UMC+
Máxima Medisch Centrum Veldhoven / Eindhoven
MC Groep

Medisch Spectrum Twente
MEE Zuid Holland Noord
Onze Lieve Vrouwe Gasthuis (Santeon)
Pluryn
Reinier de Graaf Groep
Ruwaard van Putten Ziekenhuis
's Heeren Loo
Siza
St. Jans Gasthuis
Stichting de Zorgboog
Stichting Prisma
Stichting Vitras/CMD
Stichting Welzijn Middelburg
Stichting Ouderenzorg Wilgaerden
VieCuri Medisch Centrum
Vritox Consultancy
Zintri Zorggroep Nederland B.V.
Zorgcombinatie Noorderboog
Zorggroep Apeldoorn
Zorggroep Elde
Zorggroep Maas & Waal
Zorgpartners Midden-Holland
Zorgverlening Het Baken
ZuidZorg

Daarnaast danken wij ook alle 148 HRM'ers die hebben deelgenomen aan het geanonimiseerde kwantitatieve onderzoek, uitgevoerd door TNS Nipo.

Bijlage onderzoeksresultaten

Het onderzoek naar HRM in de sector zorg & welzijn heeft veel informatie en feiten opgeleverd. Enkele belangrijke resultaten uit het deskresearch en het online onderzoek die we mede gebruikt hebben voor de totstandkoming van dit boek hebben we verzameld in deze bijlage.

Resultaten deskresearch

Omvang van de sector	Ondernemingen (aantallen)	Gem. grootte onderneming (aantallen werknemers)
Zorg:	940	
Ziekenhuiszorg totaal	107	2.646
Academische ziekenhuizen (2010)	8	9.031
Algemene ziekenhuizen (2010)	76	2.545
Categoriale ziekenhuizen (2010)	23	760
GGZ (2010)	98	854
VVT (2010)	489	855
Gehandicaptenzorg (2010)	139	1.175
Welzijn:	5.281	
WMD (2009)	1.950	14
Jeugdzorg (2009)	61	490
Kinderopvang (2009)	3.270	30

Bron: CBS

de verwachte groei/krimp personeel

Verwachte ontwikkeling in aantal formatieplaatsen **Gemiddeld %**

Zorg:	
Ziekenhuiszorg	2,3%
GGZ	-22,3%
Verpleging en verzorging	0,8%
Thuiszorg	2,5%
Gehandicaptenzorg	4,6%
Welzijn:	
WMD	-1,6%
Jeugdzorg	-14,6%
Kinderopvang	-1,2%

Bron: AZW, werkgeversenquête 2011

**Voert organisatie beleid tot
inkrimping personeelsbestand**

Ja **Nee**

Zorg:		
Ziekenhuiszorg	36%	64%
GGZ	15%	85%
Verpleging en verzorging	18%	82%
Thuiszorg	6%	94%
Gehandicaptenzorg		
Welzijn:		
WMD	22%	78%
Jeugdzorg	29%	71%
Kinderopvang	18%	82%

Bron: AZW, werkgeversenquête 2011

**Maatregelen inkrimping
personeel**

Zorg **Welzijn**

Niet vervangen bij natuurlijk verloop	91%	79%
Gedwongen ontslag	8%	27%
Outplacement	40%	31%
Vacaturestop	70%	68%
Niet verlengen tijdelijke contracten	77%	84%
Regeling voor werktijdverkorting	10%	12%
Overplaatsing personeel	64%	58%
Verkorten contractuele dienstomvang	34%	29%

Bron: AZW, werkgeversenquête 2011

(moeilijk vervulbare) vacatures

2011

**Gemiddeld aantal
openstaande vacatures
per instelling**

**Vacatures als
% van het personeel**

Zorg:		
Ziekenhuiszorg	7,5	2,9%
GGZ	0,7	1,1%
Verpleging en verzorging	2,1	1,5%
Thuiszorg	5,0	5,6%
Gehandicaptenzorg	0,6	1,3%
Welzijn:		
WMD	0,2	0,6%
Jeugdzorg	0,8	1,5%
Kinderopvang	0,2	1,4%

Bron: AZW, werkgeversenquête 2011

% moeilijk vervulbare vacatures 2011**Gemiddeld %**

Zorg:	
Ziekenhuiszorg	48%
GGZ	47%
Verpleging en verzorging	49%
Thuiszorg	58%
Gehandicaptenzorg	29%
Welzijn:	
WMD	45%
Jeugdzorg	12%
Kinderopvang	27%

Bron: AZW, werkgeversenquête 2011

Moeilijk vervulbare vacatures naar functiegroep**Algemene, administratieve functies****Hotelfuncties****Uitvoerend: verpleegkundig, verzorgend, sociaal pedagogisch, agogisch****Uitvoerend: medisch specialisten en sociaal-wetenschappelijke functies****Uitvoerend: overige patiënt- en bewonergebonden functies**

Ziekenhuiszorg	10%	-	44%	64%	7%
GGZ	2%	-	37%	59%	18%
Verpleging en verzorging	3%	2%	86%	14%	2%
Thuiszorg	5%	-	96%	-	-
Gehandicaptenzorg	13%	3%	65%	11%	10%
	Directie/staf/ ondersteunend personeel	Primair proces/ uitvoerend personeel			
WMD	4%	96%			
Jeugdzorg	65%	35%			
Kinderopvang	13%	87%			

Bron: AZW, werkgeversenquête 2011

Redenen moeilijk vervulbare vacatures

	Te weinig sollicitanten	Te weinig geschikte sollicitanten	Opleiding sollicitant sluit niet goed aan	Nodige ervaring ontbreekt	Aantal uren niet passend	Te hoge financiële eisen van kandidaten	Aard van de functie	Anders
Zorg:								
Ziekenhuiszorg	20%	49%	3%	0%	0%	5%	0%	22%
GGZ	18%	36%	4%	1%	0%	0%	6%	36%
Verpleging en verzorging	28%	32%	1%	0%	5%	0%	3%	30%
Thuiszorg	34%	27%	0%	0%	10%	1%	6%	22%
Gehandicapten zorg	8%	50%	2%	2%	8%	2%	16%	13%
Welzijn:								
WMD	27%	34%	20%	0%	14%	0%	0%	6%
Jeugdzorg	0%	48%	17%	17%	0%	0%	18%	0%
Kinderopvang	0%	9%	0%	0%	33%	0%	11%	47%

Bron: AZW, werkgeversenquête 2011

Opleidingen in de zorg

	Aandeel	Verwachte baanopeningen tot 2014	Verwachte instroom schoolverlaters tot 2014	Knelpunten personeelsvoorziening in 2014	Arbeids-markt-perspectief
MBO verzorging	13%	42.700	46.500	Enige	Redelijk
MBO verpleging	8%	15.200	16.700	Groot	Goed
MBO sociaalpedagogischwerk	7%	27.100	57.900	Geen	Slecht
HAVO/VVWO	7%	166.000	133.300	Enige	Goed
HBO maatschappelijk werk	6%	23.600	23.600	Enige	Redelijk
HBO verpleegkunde	5%	20.700	7.700	Zeer groot	Zeer goed
WO sociale wetenschappen	5%	33.300	32.200	Enige	Redelijk
VMBO tl	4%	138.600	47.100	Groot	Goed
VMBO (uiterlijke) verzorging	4%	41.100	36.200	Enige	Redelijk
HBO (fysio)therapie	4%	12.200	13.400	Groot	Goed
Basisonderwijs	3%	40.500	188.200	Geen	Slecht

Bron: UWV WERKbedrijf, Brancheschets Zorg & Welzijn 2011

Beroepen in de zorg**Aandeel****Verwachte baanopeningen tot 2014****Knelpunten personeelsvoorziening in 2014**

Verzorgend personeel	13%	65.100	Groot
Verplegenden en doktersassistenten	11%	29.500	Groot
Therapeuten en verpleegkundigen	10%	36.100	Zeer groot
Ziekenverzorgenden	8%	37.500	Groot
Hulpkrachten horeca en verzorging	8%	58.600	Groot
Activiteitenbegeleiders en medewerkers	6%	23.800	Vrijwel geen
Artsen	5%	16.100	Groot
Medewerkers sociaal-cultureel werk	5%	22.900	Vrijwel geen
Boekhouders en secretaresses	5%	61.900	Vrijwel geen
Interieurverzorgers	3%	48.800	enige

Bron: UWV WERKbedrijf, Brancheschets Zorg & Welzijn 2011

Veranderingen werkdruk t.o.v. vorig jaar**Werkdruk is toegenomen****Werkdruk is afgenomen****Werkdruk is gelijk gebleven**

Zorg:			
Ziekenhuiszorg	61%	2%	37%
GGZ	51%	3%	46%
Verpleging en verzorging	53%	9%	37%
Thuiszorg	37%	12%	50%
Gehandicaptenzorg	56%	10%	34%
Welzijn:			
WMD	36%	4%	59%
Jeugdzorg	50%	10%	41%
Kinderopvang	23%	11%	66%

Bron: AZW, werkgeversenquête 2011

Gevolgen van werkdruk**Hoger ziekte-verzuim****Hoger verloop****Overwerk****Lagere kwaliteit zorg****Klachten van personeel****Klachten van cliënten****Conflicten/ spanningen onder werknemers****Inzet onder gekwalificeerd personeel****Inzet over gekwalificeerd personeel****Zorg:**

Ziekenhuiszorg	32%	23%	64%	27%	62%	26%	26%	9%	9%
GGZ	27%	11%	45%	22%	42%	25%	15%	4%	6%
Verpleging en verzorging	34%	16%	54%	30%	46%	31%	21%	16%	10%
Thuiszorg	29%	16%	48%	24%	44%	26%	16%	10%	29%
Gehandicapten zorg	23%	11%	50%	39%	48%	23%	18%	10%	13%

Welzijn:

WMD	13%	5%	37%	15%	23%	17%	9%	4%	6%
Jeugdzorg	37%	17%	44%	13%	41%	15%	15%	12%	15%
Kinderopvang	7%	5%	28%	8%	18%	9%	9%	2%	5%

Bron: AZW, werkgeversenquête 2011

Bronvermelding deskresearch

CBS: Aantallen, financiën, personeel en capaciteit:

Zorg:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71584NED&D1=0-1,8,24,27,30-41,55,57,70,83,95-130&D2=a&D3=l&HD=120325-1307&HDR=G2,G1&STB=T>

Welzijn:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81278NED&D1=a&D2=a&D3=a&HD=120325-1305&HDR=G1,G2&STB=T>

Ziekteverzuim zorg & welzijn:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80072ned&D1=0&D2=a&D3=2-17&HD=120325-1315&HDR=T,G2&STB=G1>

Geraadpleegde rapporten:

RWI Sectorale arbeidsmarktinformatie (Zorg en Welzijn):

<http://www.rwi.nl/CmsData/2011/Zorg%20en%20welzijn.pdf>

AZW Arbeid in Zorg en Welzijn 2010:

<http://www.azwinfo.nl/ass/Publicaties/Arbeid%20in%20Zorg%20en%20Welzijn%2028%20juni%202010%20def.pdf>

Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en WJK, werkgeversenquête Zorg en WJK 2011:

http://www.azwinfo.nl/ass/Publicaties/Werkgeversenquête_Zorg_en_WJK_2011.pdf

UWV Brancheschets Zorg en Welzijn:

<http://www.panteia.nl/nl/Projecten-AZW/Arbeidsmarkt-Zorg-en-Welzijn/Algemeen/-/media/UWV%20WERKbedrijf%202011%20-%20Brancheschets%20Zorg%20en%20Welzijn%20%20Januari%202011.ashx>

Resultaten online onderzoek

Over de HRM'er in de zorg

Hoelang bent u al werkzaam in de zorg?

Selectie: Zorg & Welzijn (n=148)

0-5 jaar	4%
6-10 jaar	21%
11-20 jaar	31%
21 jaar of meer	44%
gemiddelde	15,9 jaar

Kent uw organisatie een aparte afdeling HR/P&O?

Selectie: Zorg & Welzijn (n=148)

ja	22%
nee	78%

Heeft u een HR/P&O-opleiding gevolgd?

Selectie: Zorg & Welzijn (n=148)

ja	10%
nee	90%

Hoeveel procent van uw tijd besteedt u aan HR/P&O-werkzaamheden die u niet leuk vindt?

Selectie: Zorg & Welzijn (n=148)

0-10%	57%
11-20%	14%
21-30%	7%
31% en meer	9%
weet niet	12%
gemiddelde	14%

Toekomstverwachting personeelsbestand

Verwacht u dat het aantal medewerkers (vast en flexibel) in uw organisatie in de komende vijf jaar zal groeien, krimpen of gelijk blijft?

Selectie: Zorg & Welzijn (n=148)

groeien	20%
gelijk blijven	47%
krimpen	26%
weet niet	7%

Op wat voor manier voert uw organisatie beleid tot inkrimping van het personeelsbestand?

Selectie: organisaties die krimp in personeelsbestand verwachten (n=44)

niet vervangen bij natuurlijk verloop	40%
niet verlengen tijdelijke contracten	37%
gedwongen ontslag	13%
overplaatsing personeel naar andere locaties	6%
vacaturestop	0%
anders	4%

Hoe denkt uw organisatie de verwachte groei in het personeelsbestand op te vullen?

Selectie: organisaties die groei in personeelsbestand verwachten (n=35)

door zelf extra personeel aan te nemen met een tijdelijk of vast contract	93%
door het inhuren van zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel)	23%
door het inhuren van uitzendkrachten	16%
door inzet van payrollkrachten	1%
anders	2%

Toekomstverwachting: oorzaak groei/krimp

Oorzaak krimp: bezuinigingen

De meest genoemde oorzaken voor de verwachte krimp zijn de bezuinigingen, beperkende voorwaarden van de zorgverzekeraars en daardoor minder vraag/teruglopende vraag naar zorgdiensten.



Toekomstbestendigheid van de organisatie

Aan welke vier HR-thema's zou u de meeste aandacht willen besteden, omdat deze het meest bijdragen aan de toekomstbestendigheid van uw organisatie?

Selectie: Zorg & Welzijn (n=148)

% als eerste genoemd

gezondheidsmanagement	32%	8%
loopbaanontwikkeling	19%	6%
opleidingsmanagement	18%	4%
beloning	16%	1%
strategische personeelsplanning	16%	8%
functiebeschrijving en -waardering	16%	6%
gesprekkencyclus	15%	1%
talentmanagement	14%	2%
arbeidsvoorwaarden	13%	3%
competentiemanagement	13%	4%
werving & Selectie	12%	3%
terugdringen van administratie HR-lasten	12%	4%
leeftijdsebewust personeelsbeleid	11%	1%
verandermanagement (reorganiseren)	10%	5%
interne mobiliteit	8%	3%
het nieuwe werken	8%	1%
flexibilisering van het personeelsbestand	8%	4%
introductie en socialisatie nieuwe werknemers	4%	0%
externe mobiliteit	4%	0%
diversiteitbeleid	3%	2%
employer branding	1%	1%
outplacement	1%	0%
uitbesteden van administratieve HR-taken	1%	0%
integriteitmanagement	0%	0%
anders	5%	5%
weet niet	24%	24%

Als u nogmaals naar de lijst met HR-thema's kijkt, kunt u dan de vier HR-thema's noemen waar de afdeling HR/P&O in de dagelijkse praktijk de meeste aandacht aan besteedt?

Selectie: Zorg & Welzijn (n=148)

% als eerste genoemd

gezondheidsmanagement	24%	4%
gesprekkencyclus	20%	7%
arbeidsvoorwaarden	19%	7%
functiebeschrijving en -waardering	17%	2%
opleidingsmanagement	17%	7%
terugdringen van administratie HR-lasten	15%	5%
werving & Selectie	13%	4%
verandermanagement (reorganiseren)	12%	5%
competentiemanagement	9%	1%
flexibilisering van het personeelsbestand	6%	5%
beloning	6%	3%
strategische personeelsplanning	6%	2%
introductie en socialisatie nieuwe werknemers	6%	0%
interne mobiliteit	6%	1%
leeftijdsebewust personeelsbeleid	5%	0%
het nieuwe werken	4%	0%
uitbesteden van administratieve HR-taken	4%	1%
diversiteitbeleid	3%	1%
integriteitmanagement	3%	1%
loopbaanontwikkeling	3%	1%
externe mobiliteit	2%	0%
employer branding	1%	0%
outplacement	1%	0%
talentmanagement	0%	0%
anders	9%	7%
weet niet	36%	36%

Wat heeft u nodig om de door u beschreven HR-doelstellingen optimaal te kunnen invullen en hiermee nog meer waarde toe te voegen aan de organisatie?

Selectie: Zorg & welzijninstellingen waarvan het HR-plan onderdeel uitmaakt van het meerjarenplan van de organisatie (n=61)

meer tijd	37%
beter geformuleerde algemene doelstellingen van de organisatie	25%
meer budget	23%
meer betrokkenheid van de managers bij HR-thema's	19%
meer kennis	19%
meer/betere personeelsinformatiesystemen om taken goed en sneller uit te kunnen voeren (efficiëntere indeling van de bedrijfsprocessen)	12%
een stevigere stem in directiebesluiten	8%
geen van alle, wij missen niets om doelstellingen te halen	24%
weet niet	10%

Colofon

Visie en HRM-advies

drs. Jeroen Driessen

drs. ing. Michaël Munnich

Onderzoek

TNS Nipo

Interviews onderzoek

Eva Stam-Pauptit

Eindredactie

drs. Fenny Meulendijks

Auteur

Bas van Leeuwen

Design & opmaak

Sjoerd Klinkenberg

"De HRM'er komt zo bij u" is een uitgave van Driessen HRM_Payroll. Deze uitgave is met grote zorg samengesteld. Desondanks kunnen er geen rechten aan worden ontleend.

Onderzoek uitgevoerd in samenwerking met TNS Nipo.

Wilt u op de hoogte blijven van het laatste HRM-nieuws binnen de publieke sector? Ga dan naar www.driessen.nl/goedbekend en abonneer u op de gratis digitale nieuwsbrief of het gratis magazine.

Gezondheidsmanagement

Bijna 200 organisaties binnen de sector zorg & welzijn hebben meegewerkt aan het grote landelijke HRM onderzoek. Dit onderzoek is door Driessen HRM_Payroll uitgevoerd in samenwerking met TNS Nipo. De resultaten daarvan zijn verwerkt in dit boek met als titel "De HRM'er komt zo bij u".

Bij Driessen hebben we voor het schrijven van dit boek honderden vragen gesteld en vele interviews gehouden. Dat hebben we met plezier gedaan, omdat er met veel bevologenheid en vaak enthousiasme verteld werd over HRM in de sector zorg & welzijn. De gesprekken met de HRM'ers hebben we altijd als zeer plezierig ervaren en we willen deze persoonlijk aanpak graag voortzetten. Daarom delen we graag de kennis die we opgedaan hebben in dit onderzoek samen met u. Bent u werkzaam in de sector zorg & welzijn en valt HRM onder uw verantwoordelijkheid? Dan komen we graag ons onderzoek presenteren bij u op locatie. Uiteraard zijn we ook benieuwd hoe uw organisatie invulling geeft aan HRM. We horen graag van u.

Wilt u een gratis presentatie van het onderzoek HRM in zorg en welzijn?

Bel 0492- 50 66 66 of mail naar zorgenwelzijn@driessen.nl

driessen

HRM – Payroll

Schootense Dreef 15 5708 HZ Helmond
Postbus 748 5700 AS Helmond
t. 0492 - 50 66 66 info@driessen.nl
www.driessen.nl

Onderzoek uitgevoerd
in samenwerking
met TNS Nipo