

In deze bijdrage reageert Jos Vlaar op het artikel
Een zorgelijke arbeidsmarkt van Gerda Raas.

Een rondje langs de velden

Jos Vlaar

Het artikel van Gerda Raas doet mij denken aan Langs De Lijn op zondagmiddag Radio 1: ‘een rondje langs de velden’. Want wat in het artikel naar voren wordt gebracht – overigens zeer overzichtelijk, leesbaar en compleet – zal voor de meeste managers HRM in de zorg in meer of mindere mate bekend zijn en heeft in dié zin naar mijn mening weinig toegevoegde waarde.

Het handelt namelijk met name over de vraag wát er aan de hand is en allemaal op macroniveau zou moeten gebeuren. Het biedt echter weinig aanknopingspunten hóé je dat op het niveau van je eigen organisatie vorm kunt geven.

En dat is niet verwonderlijk. Er bestaat denk ik geen recept voor de sector als geheel, daarvoor verschilt de situatie van bijvoorbeeld ziekenhuizen te veel van die in de thuiszorg. Maar ook binnen de verschillende zorgbranches is een eenduidige oplossing niet eenvoudig. Zo is van de ziekenhuizen bekend dat zij voor verpleegkundigen sterk afhankelijk zijn van de lokale en regionale arbeidsmarkt omdat deze groep het werk over het algemeen dicht bij huis zoekt. Voor een grote concentratie van ziekenhuizen in dichtbevolkt gebied levert dit een totaal andere arbeidsmarktdy-

namiek op dan voor één (streek)ziekenhuis in een groter en dunbevolkt gebied. En met die dynamiek zal iedere organisatie anders willen en moeten omgaan.

Dit geldt ook voor uiteenlopende thema’s die Raas in haar artikel noemt: het efficiënter maken van de zorg, de keuzes in het aanbod (cure en care) bepalen, inzet van ICT en dergelijke, maar ook de keuzes die de zorgorganisaties bij al die onderwerpen (willen) maken ten aanzien van samenwerking met andere partijen in de branche of in een keten.

Op basis van een integrale strategie – waar HR een onderdeel van is – wil mijn organisatie (ziekenhuis) zijn doelen zien te realiseren. En linksom of rechtsom bekeken: aantrekkelijk werkgeverschap is iedere keer een belangrijke succesfactor.

Maar in de huidige situatie zijn de omstandigheden bepaald niet ideaal om vanuit HRM-perspectief dat aantrekkelijke klimaat te realiseren. De discussie over het al dan niet doorzetten van de marktwerking (en de gevolgen daarvan) is een doorlopende voorstelling, die geen goed doet aan de behoefte van de organisaties zich te kunnen gaan positioneren voor de toekomst, met alle uitdagingen die daarbij horen. De afwachtende houding

die Raas constateert (er wordt onvoldoende aan strategische personeelsplanning gedaan, urgentie van dreigend tekort wordt nog niet voldoende gevoeld, problemen worden gezien, maar er gebeurt nog weinig mee), wordt hiermee deels verklaard.

Daarnaast houden werkgevers en werknemers elkaar gevangen in een conservatief pakket arbeidsvoorwaarden dat (a) weinig aantrekkelijk en herkenbaar is voor nieuwe toetreders op de arbeidsmarkt ('generatie Y') en (b) weinig ruimte biedt aan organisaties zich als onderscheidend werkgever flexibel te kunnen ontwikkelen in hun eigen arbeidsmarktgebied. (De oproep van RVZ in dit verband aan werkgevers en werknemers om de aantrekkelijkheid van de sector te vergroten, is meer dan logisch.) En tevens vraagt Raas terecht aandacht voor de cultuur in veel organisaties en de noodzaak om die te veranderen en aan te passen aan de nieuwe realiteit waarin continue verandering, aanpassing en beweging niet langer als een noodzakelijk kwaad wordt gezien, maar als een absolute voorwaarde om alle uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.

Duidelijke keuzes ten aanzien van marktwerking, een andere kijk op arbeidsvoorwaarden en cultuurvernieuwing zijn aldus naar mijn mening belangrijke ingrediënten om 'de strijd op de arbeidsmarkt' met vertrouwen aan te kunnen gaan. Organisaties moeten méér ruimte krijgen zich op decentraal niveau te kunnen ontwikkelen, ook ten opzichte van 'concurrerende' organisaties. Het zal ze ertoe aanzetten om – bij een krappe arbeidsmarkt – alles in het werk te stellen zich als aantrekkelijk werkgever in een boeiende sector te gaan profileren. Laten we met elkaar maar eens indringend gaan praten waarom we bijvoorbeeld nog langer een centraal (bij cao geregeld) functiewaarderingssysteem willen blijven toepassen als blijkt dat we bij schaarste (bijvoorbeeld gespecialiseerd verpleegkundigen) alles doen om zo'n systeem te omzeilen door verstrekking van 'arbeidsmarkttoelagen' of het

'oppompen' van dergelijke functies binnen het waarderingssysteem.

In een organisatie met bewegingsruimte kan HR zich nadrukkelijker als businesspartner manifesteren in verschillende rollen van strategisch partner, regisseur op het gebied van bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden tot adviseur en ondersteuner van het primair proces. Een proactieve partner derhalve, die in samenwerking met de lijn HR-beleid kan ontwikkelen en tot uitvoering kan brengen temidden van alle veranderingen die van invloed zijn op de omvang en samenstelling van het personeel.

Dan nog twee onderwerpen die in het artikel wat onderbelicht blijven. Allereerst de twijfel of arbeidsmigranten een deel van de oplossing kunnen bieden voor het te verwachten personeelstekort. Ondanks de niet bemoeidende ervaringen uit het verleden en los van de ethische twijfel bij het rekruteren van medewerkers in India, ben ik ervan overtuigd dat migratie een wezenlijke rol gaat spelen bij de oplossing van het personeelstekort in de sector, zoals dat ook in het verleden in andere sectoren reeds is gebeurd toen de nood daar hoog genoeg was. Blijkbaar hebben we dat kookpunt nog niet bereikt, iedereen weet echter dat onder druk alles vloeibaar wordt.

Tot slot: het artikel richt zich primair op de personeelstekorten in het primaire zorgproces, de 'handen aan het bed'. Het lijdt geen twijfel dat de nodige professionaliteit, flexibiliteit, efficiency en ontwikkelkracht van organisaties alleen kan worden bewerkstelligd als er ook goede mensen zitten op alle posities buiten het primaire proces (Finance, Marketing, HRM, Facilitair etc.) Slagen we er als sector in ook deze plekken goed te blijven bemensen? Dit zou nog wel eens een lelijke 'bijvangst' kunnen worden op een arbeidsmarkt waar het aanbod de komende vijftien jaar nauwelijks nog toeneemt en de vraag (explosief) stijgt. En dat niet alleen in de zorg maar ook binnen sectoren waar de 'ondersteuners' uit de zorg

heel goed terecht kunnen. Sectoren ook die al heel goed weten hoe je moet concurreren.

De heer J. Vlaar is Manager P&O bij het Kennemer Gasthuis te Haarlem.