

In deze bijdrage reageert Mirella Markus op het artikel 'De Grote Uittocht en HRM: van bedreiging naar kans' van Tobias Kwakkelstein en Vanessa Roelse.

## Ook zorgsector staat aan vooravond van grote veranderingen

Mirella Markus

De problematiek geschetst in de Grote Uittocht is ook binnen de sector zorg en welzijn herkenbaar. De meeste personeelsleden zijn nu tussen de 40 en 50 jaar. Bovendien komen er grote veranderingen op de zorg af. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld technologische innovaties en de verzelfstandiging van de klant. Veranderingen die gevolgen gaan hebben voor de vraag naar personeel, zowel kwantitatief als kwalitatief. Om ook in de verre toekomst over voldoende en goed gekwalificeerd personeel te beschikken is in Gelderland werkgeversvereniging Salus Gelria opgericht. Zo'n 40 zorg- en welzijnsinstellingen zijn lid. Salus Gelria heeft als speerpunten: strategische personeelsplanning, afstemming met het onderwijs, arbeidsmarktcommunicatie en mobiliteit. Zij richt zich daarmee op HRM-beleid en niet zozeer op zorginhoudelijke veranderingen.

Met strategische personeelsplanning worden de *gaps* tussen vraag en aanbod binnen de instelling en binnen de regio inzichtelijk gemaakt als basis voor verdere (gezamenlijke) beleidsontwikkeling. Maar dat niet alleen. Lijnmanagement en HRM trekken binnen dit speerpunt samen op. HR krijgt daarmee

de zo belangrijke strategische positie om de strategische besluitvorming te doorspekken van personele overwegingen.

Die positie is nodig om verder vorm te geven aan de oplossingsrichtingen 3 tot en met 9 uit De Grote Uittocht. Vele vragen hebben echter nog geen antwoord. Bij instellingen is nu door bezuinigingen regelmatig sprake van een overschot aan personeel, terwijl andere instellingen hun personeel uit het buitenland gaat halen. Welke oplossing vraagt dit? Mogelijk dat met gepaste opleidingen, een gezamenlijke vacature- en klussenbank en een gezamenlijk 'flex-kantoor' meer personeel met elkaar uitgewisseld kan worden. Personeel blijft daarmee voor de sector behouden. Bovendien krijgt zorg en welzijn zo de mogelijkheid haar personeel aan de gewenste kwalificaties te laten voldoen. Er zijn daarbij wel wat beren op de weg te vinden. Wie gaat het betalen, hoe zit het met de (financiële) schotten die tussen verschillende deelsectoren van zorg en welzijn inzitten, maken de huidige arbeidsvoorwaarden en arbeidsrechtelijke kant een flexibele arbeidsrelatie wel zo interessant, et cetera. Vaak is een samenwerking met het bedrijfsleven eenvoudiger en zeker zo belangrijk. Toch vindt die samenwerking nog maar weinig plaats. Culturele verschillen lijken samenwerking te

verhinderen maar ook de angst om personeel aan het bedrijfsleven kwijt te raken. “Binnen het bedrijfsleven krijgt men immers beter betaald en zijn de arbeidsomstandigheden beter”, zo is vaak de gedachte. Het zou goed zijn om de verschillen in arbeidsvoorwaarden, rechtszekerheid en arbeidsomstandigheden inzichtelijk te maken. Misschien blijkt de angst dan onterecht of kan gericht aan een beter werkgeverschap gewerkt worden.

### **Gedifferentieerde benadering**

Het huidige HR-beleid binnen zorg en welzijn, is vooral gericht op het aantrekken van de juiste aantallen personeel en beheersen van het huidige personeelsbestand. Daarmee is de sector onvoldoende op haar toekomst voorbereid. De verschillende generaties binnen instellingen en op de arbeidsmarkt vragen om een gedifferentieerde benadering. Daar waar jongeren getriggerd worden door vrijheid, verantwoordelijkheid en ontwikkeling, wordt de naoorlogse generatie getriggerd door autoriteit en stabiliteit. De één wil graag flexibel werken als daar maar een goede beloning en ontwikkelmogelijkheden tegenover staan, de ander kiest voor rechtszekerheid en ruimte voor privéomstandigheden. Dit geldt ook voor het leidinggeven. Niet iedereen is gebaat bij het ‘nieuwe leidinggeven’.

Oplossingen als een ontwikkelingsgesprek voor alle medewerkers lijkt bijna onmogelijk binnen de huidige span of control van veel leidinggevende. Bovendien veel te star. Veel personeelsleden gebruiken net zo lief de mogelijkheden van het inter- en intranet om zich verder te oriënteren. Niet alleen de organisaties zijn verantwoordelijk voor de loopbaan van personeelsleden, dat zijn die personeelsleden zelf ook. Net zoals de klant steeds langer zelfstandig thuis wil blijven en zelf wil bepalen van wie hij welke zorg ontvangt, zal de sector, de overheid en de zorgverzekeraars het personeel ook die zelfstandigheid moeten gunnen. Dat betekent voorwaarden scheppen voor een leven-lang-leren, vitaliteitsma-

nagement en mobiliteit. Bovendien duidelijk maken wat van het personeel nu en in de toekomst aan competenties wordt verwacht. Met een test ‘over welke competenties beschik ik nu’ kan men vervolgens zijn of haar eigen pad uitstippelen.

### **Toekomst**

Zicht op de gewenste competenties voor de toekomst is ook van belang om met aanbieders van bedrijfs-, MBO- en HBO-opleidingen in gesprek te gaan. De gesprekken vinden ook nu plaats. Maar gaan vooral over aantallen per functieniveau per instelling. Een regionale aanpak is van toegevoegde waarden om tot juist gekwalificeerde personeelsleden voor de toekomst te komen. Bestaande opleidingen voldoen mogelijk niet meer, nieuwe opleidingen moeten ontwikkeld worden. Aanbieders en zorg en welzijn doen er hierbij goed aan ook te kijken naar niet zorggerelateerde opleidingen en bedrijfstakken. De horeca bijvoorbeeld die nu al erg gericht is op competenties als servicegerichtheid of technische opleidingen en bedrijven die op de technische competenties en innovatie gericht zijn.

Al met al is het zeker de moeite waard om werk te maken van de adviezen uit het artikel ‘De grote uittocht en HRM’. Ook binnen de sector Zorg en Welzijn. De voorkeur gaat daarbij uit naar een voorwaardenscheppend en gedifferentieerd beleid, gericht op het individu. Om tot dit beleid te komen is een nauwe samenwerking tussen HR- en lijnmanagement een must. Zij moeten willen samenwerken en netwerken aanleggen met andere profit- en non-profitorganisaties. Om van elkaar te leren, het personeel maximale ontwikkel- en mobiliteitsmogelijkheden te geven en de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Nu en in de toekomst.

---

Drs. M. Markus is projectleider bij werkgeversvereniging Salus Gelria.