

Werken aan betere en betaalbare zorg

Een themanummer over HRM in de zorgsector kon natuurlijk niet uitblijven. En het tijdstip van verschijnen kon niet beter gekozen zijn, nu die sector in de kabinetsformatie in het middelpunt van de belangstelling staat. Helaas, zo moet worden gezegd, is die belangstelling vrijwel altijd met een negatieve klank. De zorg is te kostbaar en dreigt onbetaalbaar te worden. De doorgevoerde marktwerking levert bijverschijnselen op, zoals extreme en extravagante beloningen van bestuurders, waar menigeen de wenkbrauwen bij fronst. En het is duidelijk bestuurlijk zo'n moeilijke sector dat de houdbaarheidsdatum van die bestuurders erg kort is (ongeveer drieënhalf jaar).

Ook op HR-gebied zijn de problemen niet van de lucht. De titels van de bijdragen in dit themanummer spreken wat dat betreft boekdelen: een zorgelijke arbeidsmarkt, de zorgarbeidsmarkt in spagaat en HRM in de zorg onderbelicht.

Door al die negatieve geluiden raken de positieve kenmerken van de sector onderbelicht. Het is een banengenerator van de eerste orde. Ondanks de economische recessie, zo stelt Gerda Raas in het eerste artikel, neemt de werkgelegenheid nog steeds toe. Bovendien is het een omvangrijke sector, 11 procent van de beroepsbevolking is erin werkzaam. Uit een onderzoek van TNO blijkt verder dat gezondheids- en welzijnswerkers meer dan

werknemers in andere sectoren erg bevolgen zijn. Ook in tevredenheidsonderzoeken scoren medewerkers in deze sector ten opzichte van anderen niet slecht.

Die twee zijden van de medaille roept de vraag op wat er in deze sector precies aan de hand is. Is het een sector die stoïcijns noodzakelijke veranderingen kan weerstaan, omdat iedereen zijn of haar gezondheid zo belangrijk vindt dat men zonder veel moeite heel veel weerstand bij vermeende verslechtingen weet te mobiliseren? Of is het een sector die op weg is om zich aan te passen aan nieuwe realiteiten, maar waarbij die realiteiten zo snel verschuiven dat men toch voortdurend achterloopt? Een definitief antwoord op die vragen zult u in de bijdragen in dit nummer niet vinden, maar de artikelen kunnen wel bijdragen aan een betere beeld- en meningsvorming rondom dit onderwerp.

De zorgelijke arbeidsmarkt

Natuurlijk heeft bij de samenstelling van dit themanummer vooral de focus gelegen op typische HR-aspecten in de zorgsector. En het meest in het oog springende en aandachtvragende probleem betreft natuurlijk de dreigende tekorten aan personeel. Nog steeds voornamelijk dreigend, omdat de economische recessie even de druk van de ketel heeft gehaald. Maar dat neemt niet weg dat nog

steeds alle alarmlichten voor de nabije toekomst op rood staan.

Twee artikelen, namelijk die van Raas en van De Gier, gaan rechtstreeks in op die arbeidsmarktproblematiek. Het artikel van Raas geeft eerst een schets van de (verwachte) toestand van de arbeidsmarkt, om vervolgens een heel scala aan voorstellen om de kloof tussen vraag en aanbod te overbruggen de revue te laten passeren. Die voorstellen, vooral aan de aanbodkant, zijn evenzeveel uitdagingen waar HRM zich voor gesteld ziet. Naast de wat meer gebruikelijke aandachtspunten, zoals beter behoud van personeel en verhoging van de arbeidsparticipatie door onder andere deeltijders te verleiden tot een grotere aanstellingsomvang of mensen aan te zetten langer door te werken, worden ook twee onderwerpen aangesneden die wat minder frequent tot het werkgebied van de HR-professional wordt gerekend: innovatie van zorg om zo de arbeidsproductiviteit te verhogen en mantelzorg.

Wat de bijdrage aan innovatie betreft, formuleert Raas de uitdagingen voor een HR-professional nog vrij traditioneel en bescheiden: zou men met scholing mogelijke weerstanden weg kunnen nemen? Kan de communicatie tussen leidinggevend kader en medewerkers over wat 'goede zorg' is, niet verbeterd worden en zou het werven van een ander type medewerker die meer affiniteit heeft met moderne technologie, soulaas kunnen bieden? Een meer rechtstreekse bijdrage van de HR-professional op dit terrein, namelijk door mee te denken over nieuwe organisatievormen en manieren om slimmer te werken, zouden weleens directer effect kunnen hebben en bovendien de rol van de HR-professional aanzienlijk versterken. Het pleidooi van Curfs in zijn column om ook (of misschien wel juist) vanuit HRM meer aandacht te besteden aan procesmatig denken in de zorg, sluit op het voorgaande aan. Om de problemen van de werkgelegenheid, betaalbaarheid, vraaggestuurdheid, toegankelijkheid en kwaliteit in de zorg ook daad-

werkelijk te realiseren is het noodzakelijk het professionele proces van handelen, vanuit de zorggebruiker, te ontwerpen, in te richten, te bemensen, te ondersteunen, te besturen en blijvend te verbeteren. En een belangrijke bijdrage aan deze omslag kan de HR-professional leveren, niet alleen door anders te werven en op te leiden, maar ook door bijdragen te leveren aan een inrichting van werkprocessen die recht doet aan gerechtvaardigde eisen en behoeften van werknemers.

Het tweede onderwerp, dat van de mantelzorg, komt uitgebreid aan bod in het artikel van Erik de Gier. In feite is het een verdergaande (denk)exercitie omtrent de mogelijkheden die het beleidsconcept van de activerende participatiemaatschappij voor de zorg zou kunnen betekenen. De activerende participatiemaatschappij behelst een toekomstbestendig stelsel voor werk, scholing en inkomen. Empowerment van zowel cliënten als mantelzorgers en zorg voor een blijvende inzet van werknemers vormen in dit stelsel een twee-eenheid. Vanuit dit concept gedacht behoren cliënten en mantelzorgers, net als werknemers, tot de Human Resources in de zorg en zouden ze evenzeer en evenveel aandacht moeten krijgen binnen HRM. Parallel aan de ontwikkeling naar een 'grenzeloze' organisatie zou je het artikel van De Gier een pleidooi voor een 'grenzeloze' arbeidsmarkt kunnen noemen. In zijn ogen is de toekomstige zorgarbeidsmarkt te beschouwen als een permanente trade-off tussen betaalde en onbetaalde arbeid, waarbij vanuit het perspectief van HRM in zorginstellingen niet alleen aandacht nodig is voor het investeren in de employability van de werknemers die werkzaam zijn in zorginstellingen, maar tevens ook voor hen die informele arbeid verrichten zoals mantelzorgers en vrijwilligers. Daarbij kan men bijvoorbeeld denken aan het geven van trainingen en opleidingen aan deze groep, zodat ook de kwaliteit van de zorg langs deze weg verbetert. Het is een nieuw en uitdagend

perspectief op de arbeidsmarkt in de zorg, dat zeker nadere doordenking verdient.

HRM in de zorg

In het artikel *HRM in de zorg onderbelicht: tijd voor een krachtige impuls* wordt het perspectief verlegd naar de kwaliteit van het HR-beleid in de zorgsector. Gezien de diversiteit aan werksoorten en organisaties in deze sector, waar ook Jos Vlaar in een commentaar op wijst, is het verkrijgen van een algemeen beeld van de kwaliteit van HRM allesbehalve eenvoudig. De auteurs, voorheen allen werkzaam bij het gerenommeerde onderzoeksbureau Prismant (momenteel Kiwa Prismant), kunnen om die reden putten uit een grote hoeveelheid onderzoeksgegevens die zij in de loop der jaren hebben verzameld. Opvallend is, wij zeiden het al eerder, dat het met de tevredenheid van de werknemers redelijk gesteld is. Vooral het eigen werk is bevredigend. Werkdruk blijft een punt van zorg. Reden dat ook deze auteurs aandringen op meer oog voor werkstructurering en procesoptimalisatie vanuit HRM. Naast deze redelijk positieve waardering door werknemers, staat een wat negatiever beeld van bestuurders over de kwaliteit van de HR-afdeling. Zij zien deze professionals toch nog vooral als operationele ondersteuners en zien ze nog niet (of willen ze nog niet zien) als strategische partners. De auteurs van dit artikel wijten dit vooral aan de insteek van het gros van de zittende HR-professional: te instrumenteel, te regelend en te weinig verbinding makend met organisatievraagstukken. Volgens hen is op dit terrein nog een wereld te winnen.

In het licht van dit artikel is het interessant om ook de twee commentaren van de HR-professionals uit het veld opnieuw te bezien. Opnieuw omdat deze commentaren oorspronkelijk geschreven zijn als een reactie op het artikel van Raas, maar daarbij ook een mooie inkijk geven in de dagelijkse werkelijkheid van de HR-werkvloer. Jos Vlaar wijst

erop dat de speelruimte voor HR-beleid nog steeds veel te gering is. Als aansprekende voorbeelden noemt hij het uniforme functiewaarderingssysteem en de reikwijdte van de CAO. Inderdaad zijn dat zaken die in de private sector allang zijn verlaten, waar juist differentiatie en maatwerk in HR-beleid steeds centraler komen te staan.

Hans Krikke, de tweede commentator, onderschrijft die roep om differentiatie voluit: '(...) tegemoetkomen aan de wensen van medewerkers wordt eenvoudiger als medewerkers kunnen kiezen afhankelijk van persoonlijke omstandigheden, behoeften aan ontwikkeling/opleiding/faciliteiten, geld, tijd en wie weet wat nog meer', zo schrijft hij. Daarnaast wijst hij op het belang ook anderszins een aantrekkelijk werkgever te zijn of te worden en dicht daarbij een belangrijke rol toe aan het leidinggevend kader. Geheel in lijn met het artikel van Kiwa Prismant kan zijn betoog gelezen worden als een pleidooi voor een andere rolinvulling van HR-professionals.

Tijd voor innovatie

Na de beschrijvende en reflecterende voorgaande artikelen betreft het laatste artikel in dit themanummer een verslag van een inventariserend onderzoek naar sociaal-innovatieve praktijken vooral met betrekking tot werktijden en arbeidsduur. Jan de Leede en Jan Kees Looise bekeken in zeven instellingen hoe vanuit het zorgconcept de capaciteitsplanning op middellange, maar vooral op korte termijn (het feitelijk roosteren) wordt vormgegeven en welke effecten dat heeft op zowel de organisatie, als op de werknemers in termen van tevredenheid en werk-privé balans.

In de zorgconcepten is vrijwel algemeen een trend naar kleinschaliger organiseren en vraaggestuurde zorg zichtbaar. Dat biedt kansen voor werknemers omdat men meer regelvermogen op de werkvloer heeft, ook ten aanzien van het werkrooster. Maar hoe decentraal of centraal gepland en geroosterd moet worden is vrijwel binnen elke instelling een

punt van discussie. Gezien de voor- en nadelen van zowel centraal als decentraal plannen houden de auteurs een pleidooi om toch vooral een gecombineerde aanpak te kiezen. Gezien het belang van planning en roostering is een meer professionele aanpak ondersteund door goede ICT-systemen gewenst.

De uitdagingen voor HRM die in dit themanummer geschetst worden, zijn talrijk en verre van eenvoudig. HR-professionals die in deze sector werkzaam zijn hebben het dan ook allesbehalve gemakkelijk. Zij zijn werkzaam in een veld met soms sterk uiteenlopende belangen die moeilijk te verenigen zijn en als de voortekenen niet bedriegen, dan heeft de politiek met de sector ook grootse plannen die het aanzien van de zorg drastisch kunnen veranderen. Tegelijk blijkt het grote belang

van de HR-functie. De majeure vraagstukken waarmee de sector wordt geconfronteerd – zoals blijkt uit de grote belangstelling van de politiek en de media – kunnen niet worden opgelost zonder aandacht voor de personele component. De instelling die de personele organisatie goed op orde heeft, staat aanzienlijk sterker in de – zeker te verwachten – gespannen arbeidsmarkt. En zal daarnaast beter in staat zijn om noodzakelijke veranderingen door te voeren. Juist daarin kan HRM zijn rol als strategisch partner van het bestuur laten zien. De auteurs van de artikelen in dit nummer van het *Tijdschrift voor HRM* hebben een aantal wegen laten zien waarlangs dit kan. HR-professionals in de zorg: doe er uw voordeel mee!

De redactie