

## StAZ Werkplan 2011

### Inleiding

De sociale partners in de StAZ zien een groot aantal ontwikkelingen op zich afkomen. De zorgvraag zal de komende jaren blijven stijgen als gevolg van de vergrijzing en de intensiteit van de zorg. Over enkele jaren neemt door de vergrijzing van het zorgpersoneel de uitstroom van ouderen uit de zorg sterk toe. Dit betekent dat de zorg een groot beroep zal blijven doen op de arbeidsmarkt, terwijl door de vergrijzing en ontgroening het beschikbare personeel nauwelijks groeit of zelfs zal dalen. Het is in het licht van deze ontwikkelingen dat de sociale partners voor 2011 de *instroom van nieuw personeel* in de branche en *het binden en boeien van medewerkers* die nu in de ziekenhuisbranche werkzaam zijn voor de komende jaren tot hun absolute prioriteiten maken. Nieuwe instroom en het behoud van zittend personeel zijn de pijlers voor een adequaat antwoord van de branche op de komende ontwikkelingen.

Het motto dat de sociale partners dit werkplan hebben meegegeven luidt dan ook:

***De ziekenhuisbranche: daar werk je gezond en met plezier!***

In dit werkplan schetsen de sociale partners de activiteiten die ze in 2011 hiervoor ter ondersteuning van de branche willen ontplooiën.

### Drie programmalijnen

De sociale partners hebben drie programmalijnen benoemd waarop zij hun activiteiten willen concentreren en die a.h.w. daarvoor de kapstok vormen. Dit zijn de programmalijnen **arbeidsmarkt, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden**.

Het onderscheid in drie programmalijnen veronderstelt dat er scherpe scheidslijnen tussen de programmalijnen te trekken zijn. Niets is minder waar. Het accent dat de sociale partners op een bepaald onderwerp leggen bepaalt de uiteindelijke indeling.

### Arbeidsmarkt

De programmalijn *Arbeidsmarkt* richt zich op de kwantitatieve kant van het personeelsbestand met aandacht voor de in-, door- en uitstroom in de branche. Het gaat erom dat de optelsom positief is en de branche goed gekwalificeerd personeel heeft om in de zorgvraag te kunnen voorzien.

Deelname aan het *Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn* levert de branche kwantitatieve informatie over de arbeidsmarkt in de zorg op macroniveau.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoeksprogramma, de arbeidsmarktbrief van VWS en de overige arbeidsmarktinformatie zullen de sociale partners bekijken of er aanvullend arbeidsmarktonderzoek nodig is.

Zij constateren dat de *instroom* in- en uitstroom uit de branche knelpunten zijn. Het vroege moment waarop leerlingen in het vmbo hun keuzerichting moeten bepalen werkt contraproductief voor de instroom in de sector. Ook in het mbo kiest een min-

derheid voor werken in de zorg, waarbij mannen en allochtonen sterk ondervertegenwoordigd zijn. Daar waar jongeren in de branche instromen ervaren zij bepaalde problemen. Het jaar 2011 willen de sociale partners benutten om in kaart te brengen wat de ontwikkelingen zijn in de ziekenhuizen en wat er gebeurt in het onderwijs (van vmbo tot hbo) om deze knelpunten scherp in beeld te krijgen. In februari 2011 zal een expertmeeting worden gehouden over de discrepantie tussen de aansluiting op de arbeidsmarkt en de instroom van afgestudeerde allochtone verpleegkundigen mbo niveau 4. Het omgaan met culturele dilemma's is daarbij ook een aandachtspunt. Belangrijk is ook dat de instellingen zich meer bewust worden van de noodzaak van strategische personeelsplanning met aandacht voor de regionale invalshoek.

In de branche zijn er veranderingen gaande in die zin dat medewerkers in bepaalde beroepsgroepen er niet meer voor kiezen<sup>1</sup> om in dienst te zijn van het ziekenhuis, maar kiezen voor een ander soort arbeidsrelatie met de ziekenhuisorganisatie, bijvoorbeeld als ZZP'er of als lid van een maatschap. Vanuit de vraag of dit wenselijke ontwikkelingen zijn zullen de sociale partners in 2011 het onderzoek dat in 2009 is uitgevoerd naar de omvang en de oorzaken en gevolgen van de inzet van ZZP'ers vervolgen. Dit onderzoek moet tevens inzicht bieden in de beweegredenen en doelen van mensen om te kiezen voor een regulier dienstverband, het maatschap of het ZZP-schap.

### **Arbeidsverhoudingen**

Plezier in het werk creëer je door te binden en te boeien. Binden en boeien staan ook voor twee verschillende menstypen<sup>2</sup> die in de ziekenhuisbranche herkenbaar zijn en die verschillende verwachtingen hebben ten aanzien van hun werk en de organisatie waarin zij werken.

'Boeiers' zijn mensen die minder waarde hechten aan binding maar wel aan een leuke baan die bij hen past. Ze raken geboeid door een organisatie waar een echte dialoog plaatsvindt en die hun talent optimaal kan inzetten en zij ruimte hebben hun leven in te richten zoals zij dat zelf willen. 'Binders' willen ergens bijhoren dat zinvol, echt en inspirerend is. Ze raken verbonden bij een heldere visie, duidelijke waarden en authentiek leiderschap waardoor ze vertrouwen krijgen in de echtheid van de organisatie.

Employability, loopbaanontwikkeling, communicatie en helderheid over wederzijdse verwachtingen dragen ertoe bij dat de organisatie succesvoller is en de mensen meer plezier hebben in hun werk, **duurzamer inzetbaar zijn en daarmee langer voor de branche behouden blijven**. In de programmaliijn arbeidsverhoudingen willen de sociale partners projecten en activiteiten uitvoeren, die de instellingen en de medewerkers in de branche helpen om hun gezamenlijke verantwoordelijkheid hierbij waar te maken.

Met het oog op het **binden** van medewerkers biedt het *medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) Samen beter!* inzicht in de noodzakelijke verbeterpunten. De sociale partners willen in 2011 een impactanalyse laten uitvoeren om te bezien wat het MTO als oogst oplevert om mee aan de slag te gaan. Vanwege de signalen uit de branche dat dit als vertrekreden wordt genoemd willen de sociale partners via het MTO bovendien meer zicht krijgen op de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden in de

---

<sup>1</sup> Te benutten inspiratiebron: Manpower witboek 2010 'de grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt'

<sup>2</sup> Zie 'De geluksfabriek' van Maurits Bruel en Clemens Colsen,

instellingen. Verder willen zij de organisatiecontext waarbinnen mensen werken toevoegen aan het MTO. In het kader van het binden van medewerkers is meer inzicht gewenst in de factoren waardoor de aanvankelijke baanomvang rond de 29 jaar is gehalveerd, in hoeverre en wanneer de partnerfactor een rol speelt en hoe 40-jarigen gestimuleerd kunnen worden weer te gaan leren en weer met een groter contract willen gaan werken. Interessant is het daarbij de levensfase te betrekken waarin mensen verkeren. De resultaten uit het medewerkertevredenheidsonderzoek hebben geleid tot initiatieven in het project ‘*versterken arbeidsverhoudingen*’ dat in 2010 is gestart en in 2011 doorloopt. In dit project worden in pilots instrumenten en werkwijzen ontwikkeld die bijdragen aan een volwassen arbeidsrelatie, belangrijk voor het **boeien** van mensen. In 2011 willen de sociale partners de ziekenhuizen verder stimuleren hieraan in hun eigen instelling te werken en bovendien een platform inrichten om ervaringen te delen, de dialoog aan te gaan, best practices te verzamelen en vervolgens uit te rollen in de branche. Ook de eerder gestarte projecten ‘*balans werk-privé*’ en ‘*kennismaken met e-learning*’ dragen bij aan het binden en boeien van medewerkers. Het project ‘*functiedifferentiatie op de OK*’, een samenwerkingsproject met het Spaarne ziekenhuis en het Kennemergasthuis beoogt een oplossing te vinden voor zowel de werkdruk als het tekort aan opgeleid personeel op de OK. Bovendien is het een mogelijkheid om medewerkers ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden te bieden. Met het gratis zorgportfolio bieden de sociale partners de verpleegkundigen en verzorgenden in de branche een instrument om hun deskundigheidsbevordering bij te houden, belangrijk voor hun duurzame inzetbaarheid.

*Flexibiliteit en zekerheid* vragen om een goed evenwicht tussen flexibiliteit in de bedrijfsvoering voor werkgevers en zekerheid op werk en inkomen voor werknemers. De sociale partners zullen in 2011 onderzoeken welke ontwikkelingen zich op dit terrein afspelen, en wat voor meerwaarde flexibiliteit en zekerheid voor de branche en de mensen die er werken zou kunnen hebben.

Een sterke *medezeggenschap* is ook van belang in het kader van het binden en boeien van medewerkers. Met de groei van de organisaties is de ondernemingsraad steeds meer beroeps geworden. Juist dan is het belangrijk een goede verbinding te leggen met de achterban en een representatief gevulde OR te realiseren. De “Kenniskring voor ondernemingsraden” zal zich in 2011 met name hierop richten.

Ook het *Meerkeuzesysteem Arbeidsvoorwaarden* kan een bijdrage leveren aan het binden en boeien van medewerkers. In 2011 zal op basis van de nieuw af te sluiten cao een vernieuwd digitaal instrument voor zowel werkgevers als werknemers worden gerealiseerd.

### **Arbeidsomstandigheden**

Een gezond en veilig werkklimaat draagt in belangrijke mate bij aan plezier in het werk en daarmee aan behoud van personeel. In de afgelopen jaren hebben de sociale partners in de StAZ hard gewerkt om hun oplossingen voor de belangrijkste arbeidsrisico’s in een goed toegankelijke digitale *Arbocatalogus* “*BetermetArbo*” vorm te geven. Deze arbocatalogus van en voor de branche dient ter bescherming van de medewerker bij zijn dagelijkse werkzaamheden. Het stimuleren van de bewustwording en het gebruik hiervan door medewerkers in de instellingen en het feit dat de arbeidsinspectie nadrukkelijk op het gebruik ervan controleert zijn de aandachtspunten voor 2011. In 2011 zal ook een evaluatie van de arbocatalogus plaatsvinden. Bij de invulling en uitwerking van de evaluatie zal de Commissie Beheer en Onderhoud worden betrokken.

Aandacht voor de Europese richtlijn inzake de preventie van letsels door scherpe voorwerpen in de ziekenhuis- en gezondheidszorgbranche beoogt ook een bijdrage te leveren aan een zo veilig mogelijke werkomgeving. Voor 2011 staat voorlichting over de richtlijn in de branche op het programma. Het terugdringen van agressie en geweld tegen medewerkers in de branche draagt bij aan het veiligheidsgevoel van medewerkers. Ook in 2011 kunnen de instellingen, door een bijdrage vanuit de StAZ, gebruik maken van het kenniscentrum *Veiligezorg*®. Medio 2011 komen de resultaten van het onderzoek naar nachtarbeid beschikbaar waarin in drie pilots wordt gekeken welke interventies op het gebied van voeding, licht of roosteren de arbeidsomstandigheden tijdens de nachtdiensten kunnen verbeteren. Met een aangepaste *ZorgRI&E* willen de sociale partners de instellingen ondersteunen alert te blijven op risico's in het werk. Met de gegevens uit de *Vernetrapportage* houden zij de vinger aan de pols m.b.t. het lang- en kortdurend verzuim in de branche.

### **Europa**

In 2011 willen sociale partners de opgedane kennis op het gebied van Europese wetgeving en beleidsontwikkelingen en de uitgebreide netwerken verder benutten voor concrete projecten en activiteiten op nationaal niveau. Voor verspreiding van informatie over de Europese wetgeving en aanverwante actuele Europese dossiers zetten sociale partners de website van de StAZ en de digitale Europa Nieuwsbrief in.

### **Subsidies**

In een tijd van bezuinigingen op de zorg willen de sociale partners in de StAZ naast de eigen middelen aanvullende middelen voor de branche verwerven om meer activiteiten in en voor de branche mogelijk te maken. De inspanningen zullen zich hierbij vooral richten op de mogelijkheden voor ESF-subsidie en andere nationale en internationale subsidieregelingen, alsook op de Europese programma's op de terreinen van Volksgezondheid en Werkgelegenheid. Op de StAZ-website zullen de actuele mogelijkheden hiervoor te vinden zijn. De StAZ Nieuwsbrief zal tevens worden ingezet als attenderingsbulletin.

### **Communicatie**

Communicatie is geen doel op zich, maar zal worden benut om de activiteiten van de StAZ in de branche goed over het voetlicht te brengen. De StAZ Nieuwsbrief en de StAZ-website zijn hiervoor de structurele instrumenten. Per programmalijn en/of activiteit zal worden bezien welke communicatieinstrumenten de nagestreefde doelstellingen het beste kunnen ondersteunen.

Een uitgebreider klantenpanel kan worden gebruikt om de ideeën voor activiteiten en in te zetten instrumenten te toetsen.