

De juiste persoon op het juiste moment op de juiste plaats is een belangrijke voorwaarde voor een goede kwaliteit van de zorg. Om deze reden stellen zorg- en welzijnsinstellingen zich de vraag: is de kwaliteit en kwantiteit van ons personeel voldoende voor het bereiken van onze doelstellingen. Om de kwaliteit van de zorg blijvend te garanderen anticiperen instellingen daarbij ook op de toekomst. Instellingen zijn met andere woorden bezig met *strategische personeelsplanning*. Deze strategische personeelsplanning vindt in verschillende mate systematisch en in een meerjarig perspectief plaats. In het kader van strategische personeelsplanning is het belangrijk zicht te hebben op (1) kwantitatieve ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt, (2) kwalitatieve ontwikkelingen in zorg en welzijn en (3) planning in individuele arbeidsorganisaties. Het vraagstuk van personeelsplanning wordt in het onderzoek van ZorgpleinNoord vanuit deze drie invalshoeken benaderd. In deze notitie gaan we kort in op de drie invalshoeken.

1 Kwantitatieve ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt

Kennis van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor zorg en welzijn (inclusief het onderwijs) is een belangrijk onderdeel van het informatiepakket dat nodig is voor strategische personeelsplanning. Tegelijkertijd kan de voorspellende waarde van deze informatie gerelativeerd worden, omdat

1. de dynamiek van de totale arbeidsmarkt erg complex is, waardoor voorspellen op het niveau van een sector lastig is (onder invloed van economische groei kan bijvoorbeeld een aanzuigende werking ontstaan vanuit het bedrijfsleven).
2. voorspellingen achteraf moeilijk te toetsen zijn, omdat op basis van voorspellingen interventies hebben plaatsgevonden. Ook de vooronderstellingen die ten grondslag liggen aan voorspellingen kunnen hierdoor slecht getoetst worden.
3. individuele organisaties te maken hebben met specifieke kenmerken (bijvoorbeeld een bijzonder goed imago). Een vertaling van het macroniveau van de arbeidsmarkt naar het mesoniveau van de arbeidsorganisatie kan daarom niet zonder meer plaatsvinden.²

Ondanks deze relativeringen is de regionale arbeidsmarkt een belangrijke context voor de personeelsplanning van individuele arbeidsorganisaties.

In diverse bronnen is cijfermatige informatie over de arbeidsmarkt beschikbaar: CBS, Noordelijke arbeidsmarktverkenningen (NAV), de PGGM-dataset, CWI/UWV en Prismant. Informatie over het onderwijs is beschikbaar in de BPV-balans van Prismant, cijfers van het Stagebureau-

¹ Deze notitie is gebaseerd op de notitie die geschreven is voor de regiogroepen in Groningen en Drenthe, aangepast op basis van de bijeenkomsten van deze regiogroepen en aangevuld met een uitbreiding naar Friesland.

² Zie bijvoorbeeld Arbeidsmarkt jaarnaal nummer 3, augustus 2008, p. 4-6.

Expertisecentrum en CFI. Deze bronnen vormen de basis voor een kwantitatieve analyse van de arbeidsmarkt voor zorg en welzijn.

In het onderzoek van ZorgpleinNoord zal bekeken worden wat de waarde is van de verschillende bronnen als informatiebron voor de regionale arbeidsmarkt. Gestreefd wordt naar het genereren van zo recent mogelijke informatie, op het niveau van de regio's van de regiogroepen en, desgewenst, branchespecifiek.

Mogelijk zal op het niveau van de instellingen informatie verzameld worden om het inzicht in de algemene cijfers te vergroten, bijvoorbeeld rond de vraag hoe uitstroomcijfers geïnterpreteerd moeten worden.

Op de website van ZorgpleinNoord wordt een pagina ingericht met 'hyperlinks' naar relevant arbeidsmarktonderzoek en naar de eigen rapportages van (deel) onderzoeken.

In het kader van het arbeidsmarktonderzoek heeft ZorgpleinNoord overleg met collega-organisaties in het land (RegioPlus). Gezamenlijk wordt getracht de kwaliteit van het arbeidsmarktonderzoek te verbeteren.

Voor arbeidsmarktonderzoek in Friesland moet de toegang tot de gegevens van Prismant (RegioMarge) en de PGGM-dataset uitgebreid worden tot de gegevens van de provincie Friesland.

2 Kwalitatieve ontwikkelingen in zorg en welzijn

Naast kwantitatieve ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor zorg en welzijn, zijn kwalitatieve ontwikkelingen van belang voor strategische personeelsplanning. Welke functies hebben we op de (midden)lange termijn nodig (bijvoorbeeld meer allround functies of juist meer gespecialiseerde functies; of meer psychologen in plaats van psychiaters). Deze ontwikkelingen kunnen ingegeven worden door inhoudelijke overwegingen (kwaliteit van de zorg en kwaliteit van de arbeid), financiële overwegingen en technologische mogelijkheden (bijvoorbeeld de inzet van ICT). Op basis van deze ontwikkelingen zullen instellingen een inschatting maken van de toekomstige functiestructuur (inhoud en niveau). Hiermee wordt voorkomen dat een baanopening 'domweg' opgevuld wordt met eenzelfde functionaris die misschien al op korte termijn weer vervangen moet worden door iemand met andere kwaliteiten. De organisatie is hierdoor beter voorbereid op de toekomst.

Kwalitatieve ontwikkelingen in de functiestructuur zijn het gevolg van opvattingen, omstandigheden en keuzes die van branche tot branche en van instelling tot instelling kunnen verschillen. Zo zie je in veel intramurale instellingen een tendens naar functiedifferentiatie, terwijl in extramurale voorzieningen juist meer heterogene functies ontstaan. In de thuiszorg is het ontstaan van het buurtzorg-concept een voorbeeld van een kwalitatieve ontwikkeling.

ZorgpleinNoord gaat onderzoek doen naar deze ontwikkelingen in zorg en welzijn in Groningen, Drenthe en Friesland, de achtergronden hiervan en de gevolgen voor het vraagstuk van personeelsplanning. Hierbij zal de relatie gelegd worden met de kwantitatieve ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de inhoudelijke ontwikkelingen in het onderwijs (wordt het toekomstig zorg/welzijnspersoneel adequaat voorbereid op de functies van de toekomst).

Er zal in dit kader ook aandacht zijn voor 'good practices' op het terrein van (strategisch) personeelsbeleid, bijvoorbeeld hoe houden instellingen hun personeel up to date of hoe bevorderen instellingen de bereidheid van medewerkers mee te groeien met veranderingen. Interessant is ook of

geëvalueerd wordt in hoeverre kwalitatieve ontwikkelingen in de functiestructuur invloed hebben op de kwaliteit van de zorg en wat de financiële consequenties zijn.

Met behulp van een open vragenlijst zullen interviews afgenomen worden bij de instellingen. Hierbij wordt een spreiding over de verschillende branches en regio's nagestreefd. Indien er sprake is van een 'good practice' kan besloten worden, deze meer in detail te beschrijven. Daarbij zal dan tevens gestreefd worden naar het 'meten' van de resultaten.

3 Ontwikkelingen in individuele arbeidsorganisaties

Uiteindelijk speelt strategische personeelsplanning zich af op het niveau van individuele zorg- en welzijnsinstellingen.³ Het leggen van de relatie tussen ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de zorg- en welzijnssector en de eigen organisatie is de uitdaging waarvoor de instellingen staan. Op dit moment zijn er weinig instellingen die systematisch aan strategische personeelsplanning op de (midden)lange termijn, bijvoorbeeld vijf jaar, doen.

In dit deel van het ZorgpleinNoord-onderzoek zijn we op zoek naar eenvoudige, maar effectieve instrumenten voor personeelsplanning. De inventarisatie vindt als volgt plaats:

- Op welke manieren plannen zorg- en welzijnsinstellingen de personeelsvoorziening. Gebruiken zij hiervoor een bepaalde methode of instrument?
- Welke informatie is nodig voor strategische personeelsplanning en welke informatie is beschikbaar?
- Welke modellen en instrumenten voor strategische personeelsplanning bestaan er en welke zijn geschikt voor de zorg- en welzijnssector?

In dit deel van het onderzoek wordt dus zowel informatie verzameld bij ZorgpleinNoord-instellingen, als dat wordt onderzocht welke modellen en instrumenten voor personeelsplanning elders (in andere regio's, bedrijfstakken, uit academisch onderzoek) beschikbaar zijn. De eerste fase van het onderzoek beperkt zich tot de inventarisatie van modellen en instrumenten voor strategische personeelsplanning. In latere fasen van het onderzoek zullen ze vergeleken worden op basis van inhoud en effectiviteit. Zo nodig kan in een later stadium ook geëxperimenteerd worden met één of meer instrumenten van personeelsplanning.

4 Uitvoering en planning

Het onderzoek bestaat uit te onderscheiden deelonderzoeken, die echter niet gescheiden plaatsvinden. Waar mogelijk zal de gegevensverzameling gecombineerd worden en in de rapportages zal ook gebruik gemaakt worden van de diverse bronnen. Ook zullen in het onderzoek verbindingen gelegd worden met andere activiteiten van ZorgpleinNoord. Via de vacaturesite kan bijvoorbeeld een beeld gegeven worden van het aantal en soort baanopeningen; in het kader van het convenant Gehandicaptenzorg wordt ervaring opgedaan met branchegericht onderzoek; en in de arbeidsmarktprojecten kunnen

³ Bij strategische personeelsplanning op het niveau van individuele organisaties is samenwerking niet uitgesloten. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het samenwerkingsverband van vier ziekenhuizen in Nijmegen, de CARS-ziekenhuizen. Zij ontwikkelden de CARS-monitor voor het plannen van de leerlinginstroom.

'good practices' gevonden en ontwikkeld worden, bijvoorbeeld op het terrein van rekrutering onder minder traditionele doelgroepen, interne doorstroming en maatregelen tot behoud van personeel.

Het onderzoek volgt een groei-model. De gewenste verdieping kan niet in één keer gerealiseerd worden. Door het doen van deelonderzoeken zal op onderdelen de verdieping verkregen worden. Na verloop van tijd zal een (min of meer) compleet beeld ontstaan, dat vervolgens in een vaste cyclus geactualiseerd kan worden. Deze aanpak biedt ruimte om aan een bepaald onderzoeksthema prioriteit te geven.

ZorgpleinNoord wil niet wachten met het ter beschikking stellen van - onvoldragen - tussenproducten aan de sector. Deze zullen, met de benodigde relativering, op onze website gezet worden. Ook zullen we arbeidsmarktonderzoek gedaan door andere instanties (bijvoorbeeld Prismant en CWI/UWV) via de website van ZorgpleinNoord aanbieden. Desgewenst kunnen de instellingen dan vast kennismaken van deze resultaten.

De coördinatie en deels uitvoering van het onderzoek ligt in handen van Ellen Offers. Vanaf half januari tot en met juli 2009 zal een deel van het onderzoek uitgevoerd worden door Valerie Rings, stagiaire van de opleiding Sociologie aan de RUG.

Voor de periode januari - september 2009 zijn de volgende onderzoeksactiviteiten gepland:

- Inrichten webpage arbeidsmarktonderzoek en strategische personeelsplanning.
- Optimalisering kwantitatieve bronnen. Kwantitatieve analyse regionale arbeidsmarkten NO-Groningen, Groningen Centraal/Noord Drenthe, Zuid Drenthe en Friesland.
- **Onderzoek naar verband tussen levensfase en vertrekredenen en -bestemmingen van uitgestroomd personeel in de zorg. (Afstudeeronderzoek Valerie Rings). Zie bijlage 2.**
- Oriënterend onderzoek naar oorzaken tekort GZ-psychologen en mogelijke strategieën voor het oplossen ervan.
- Strategische personeelsplanning op instellingsniveau: Inventarisatie personeelsplanning-instrumenten; Constructie eenvoudig instrument voor personeelsplanning; Pilots in instellingen (dit is tevens quick scan in het kader van arbeidsmarktprojecten). Evaluatie en plan voor verdere ontwikkeling instrument voor personeelsplanning.