



Leeftijdbewust personeelbeleid is noodzaak in zorginstellingen

In Gooi en Vechtstreek stromen meer ouderen in dan jongeren

Joop Zinsmeister¹

Het lectoraat 'gedifferentieerd HRM' van de Hogeschool Amsterdam deed samen met P&O'ers van instellingen voor ouderenzorg in de Gooi en Vechtstreek onderzoek naar wat leeftijd betekent voor duurzame inzetbaarheid van personeel in de ouderenzorg. Belangrijke conclusies daaruit zijn dat jongeren meer begeleiding nodig hebben in het werk en ouderen weer meer ruimte krijgen voor zelfsturing. Een optimale leeftijdsmix is nastrevenswaardig. Elke instelling is met een leeftijdbewust personeelbeleid op maat aan de slag.

KDK:Het onderzoek

In het najaar van 2004 en het voorjaar van 2005 deed het lectoraat 'gedifferentieerd HRM' van de Hogeschool van Amsterdam in samenwerking met P&O'ers van instellingen voor ouderenzorg in de Gooi en Vechtstreek onderzoek naar leeftijdspecifieke aspecten die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van het personeel in de ouderenzorg. Belangrijke conclusies daaruit zijn dat jongeren meer begeleiding nodig hebben in het werk en ouderen weer meer ruimte krijgen voor zelfsturing.

Een optimale leeftijdsmix is nastrevenswaardig. Elke instelling is met een leeftijdbewust personeelbeleid op maat aan de slag. KDK:Het onderzoek

In het najaar van 2004 en het voorjaar van 2005 deed het lectoraat 'gedifferentieerd HRM' van de Hogeschool van Amsterdam in samenwerking met P&O'ers van instellingen voor ouderenzorg in de Gooi en Vechtstreek onderzoek naar leeftijdspecifieke aspecten die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van het personeel in de ouderenzorg. Onder duurzame inzetbaarheid verstaan zij het vermogen van medewerkers om een diversiteit aan taken en functies adequaat te vervullen en zich te kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving, nu en in de toekomst. Leeftijdsbewust personeelsbeleid impliceert dat organisaties streven naar duurzame inzetbaarheid van het personeel. Organisaties hebben de taak de voorwaarden te scheppen waardoor het personeel duurzaam inzetbaar kan zijn. Goed personeelsbeleid besteedt waar nodig aandacht aan bijzondere leeftijdsaspecten (Thunissen 2001, Grundemann en de Vries 2003, Goudswaard 2003, Pool, Huismans en Meulenkamp 2000, Meerman 2004.) Het lectoraat wilde meer weten over de betekenis van leeftijdsdiversiteit in de praktijk. De P&O'ers van de instellingen wilden leeftijdsbewust personeelsbeleid invoeren en weten op welke leeftijdspecifieke aspecten zij zich kunnen richten, want het beleidsterrein is erg groot en de zorgsector heeft weinig financiële



armslag. Gezamenlijk trokken zij op als onderzoekers en practici. Twintig organisaties uit de zorgkoepels Vivium en de Basis - in grootte variërend tussen de 40 tot 350 personeelsleden - zijn cijfermatig in kaart gebracht en er zijn gesprekken gevoerd met de leidinggevendenden en P & O'ers aan de hand van twintig aspecten die in de literatuur staan beschreven over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Op basis van de uitkomsten van deze gesprekken is rond de tien procent van het personeel bevraagd. Sommige instellingen zijn alleen gericht op verzorging en verpleging van dementerenden, andere kennen een breed palet van extramurale zorg, dagopvang, zelfstandig wonen, aanleunwoningen tot en met verpleging.

Op een enkele uitzondering na kampen de instellingen in de Gooi en Vechtstreek met een snel verouderend personeelsbestand. Uit de jaarverslagen van de landelijke werkgeversorganisatie Arcares blijkt dat de gemiddelde leeftijd van het personeel in de zorg al jaren per jaar ongeveer één jaar stijgt. De gemiddelde leeftijd in 2002 is 39,5 jaar (2000: 37,9 jaar, 2001: 38,5 jaar). In 2003 was de gemiddelde leeftijd in de onderzochte instellingen 40,5 jaar en bijna de helft van het personeel is ouder dan 45 jaar. Meer dan 88 procent daarvan is vrouw.

Opvallend is de grote groep instromers van 40 jaar en ouder. Zij vormen als groep ruim een derde van de instroom. Sommigen komen terug in de zorg na een onderbreking vanwege de zorg voor kinderen, maar voor velen is het de eerste kennismaking met de ouderenzorg. Zij moeten volledig worden opgeleid. In de meeste instellingen zijn er meer oudere instromers dan jongere.

Van de groep jongeren die na hun reguliere opleiding gaat werken in de zorg vertrekt ongeveer de helft binnen een paar jaar. De instellingen lijken moeite te hebben om jongeren te binden aan de organisatie. Verder valt op dat de groep ouder dan 55 jaar slecht vertegenwoordigd is. De groep van 45 tot 54 jaar ligt tussen de 35 en 45 procent, de groep 55-plus maakt slechts voor 10 tot 15 procent deel uit van het personeelsbestand.

Veranderingen in de zorg

Werken in de ouderenzorg wordt steeds zwaarder. Mensen gaan pas dan naar een verzorgings- of verpleeginstelling als zij niet meer in staat zijn zelfstandig te wonen. De meeste instellingen voor ouderenzorg in de Gooi en Vechtstreek zijn gericht op dementerende ouderen of ouderen met zwaar lichamelijke klachten. Opgeteld bij de bezuinigingen betekent dit dat steeds minder verzorgenden en verpleegkundigen bewoners bijstaan die wel steeds ouder worden en meer zorg nodig hebben.

Werkdruk, fysieke belasting en rooster

Sommige instellingen werken met vast personeel in de avond en nacht, andere instellingen laten de diensten rouleren. Het werk in de ochtend wordt als het zwaarst beoordeeld - zowel fysiek als wat betreft werkdruk - maar ook de avond- en nachtdiensten zijn zwaar vanwege de geringe personeelsbezetting. In fysieke zin is het zware werk niet meer te verlichten. Van de tilmachines (voor het uit bed tillen van de bewoners) wordt vaak goed gebruik gemaakt, al zijn er veel klachten over oude machines. Maar toch moet er nog veel worden getild en gelopen. Diverse keren is uit onderzoek gebleken dat een

verpleegkundige of verzorgende veertig kilometer per dag loopt.

Regelcapaciteit

Het personeel dat al wat jaren meeloopt ervaart de veranderingen in het werk naar klantgericht werken als inperking van de eigen regelcapaciteit: ze mogen hun werk niet meer zelf indelen. De te verrichten werkzaamheden liggen vast in de zorgmap van elke bewoner. In de nabije toekomst, - sommige instellingen zijn al zover - kopen bewoners van te voren hun zorg in. Het personeel moet die zorg leveren, ook al zien zij dat de bewoner behoefte heeft aan andere zorg. Ervaren personeelsleden maken veel kleine opmerkingen waarin zij hun onvrede uiten. Zij voelen zich miskend in hun deskundigheid.

Verzakelijking

Samenhangend met de regelcapaciteit wordt de verzakelijking van het werk als belemmering voor het functioneren ervaren. Het meest duidelijk wordt dat bij het overlijden van een bewoner. Het personeel was gewend zelf de bewoner af te leggen en op te baren. Dat is nu uitbesteed aan de uitvaartonderneming. Uit diverse gesprekken blijkt dat het personeel dit niet prettig vindt. Ze kunnen zelf geen afscheid meer nemen, dat vroeger bij het werk hoorde. Nu ruilen zij hun diensten of proberen vrij te krijgen zodat zij op de begrafenis afscheid kunnen nemen. In de keuken wordt ook steeds meer werk uitbesteed. Waar vroeger koks werkten, komen nu kant-en-klaar maaltijden uit de magnetron. Het verzorgend personeel ervaart dit als verdergaande inflexibiliteit.

Leidinggevenden en P & O-ers

Eenduidigheid in de antwoorden is moeilijk te ontdekken. Wel komen de volgende vijf thema's naar voren uit de gesprekken met leidinggevenden en P&O'ers:

1. Het verzuim: ouderen hebben meer gerichte klachten, jongeren verzuimen frequenter.
2. De instroom van jongeren: het imago van de zorgsector trekt alleen ouderen aan, jongeren zijn steeds moeilijker te werven.
3. De binding van jongeren: jongeren worden onvoldoende begeleid en hebben weinig toekomstperspectief binnen de zorg, het verloop is hoog, de aansluiting tussen jong en oud personeel is slecht.
4. De binding van ouderen: het werk is zwaar voor ouderen, als groep worden ze weinig gemotiveerd tot doorwerken, de uitstroom van ouderen leidt tot verlies aan ervaring en expertise, de alertheid van ouderen neemt af, de ouderen hebben vaker een eigen visie, zijn zelfstandiger en beter in staat om te reflecteren en ouderen hebben meer moeite met veranderingen dan jongeren.
5. De duurzame inzetbaarheid van mensen is nastrevenswaardig, evenals een optimale leeftijds mix.

Gesprekken met het personeel

De eerste vier thema's zijn besproken met ongeveer een tiende van het personeel in panelgesprekken van een uur. Het vijfde thema is opgevat als een intentieverklaring van de leidinggevenden en de P & O'ers.

Het verzuim

Het verzuimbeeld dat leidinggevend en P & O'ers hebben wordt in de gesprekken met het personeel bevestigd en blijkt ook uit het cijfermateriaal. Zowel jongeren als ouderen zeggen dat het frequentere verzuim van jongeren komt door hun mentaliteit. Jongeren hebben niet dat sterke verantwoordelijkheidsgevoel dat ouderen in de zorg wel hebben. Dat verantwoordelijkheidsgevoel, wat leidt tot denken dat je onmisbaar bent, leidt er vervolgens weer toe dat ouderen met klachten te lang doorwerken. Daarom hebben zij tijdens ziekteverzuim vaak gerichte langdurige klachten. Maar nuance is op zijn plaats: het ziekteverzuim ligt met 6,4 procent in deze instellingen een vol punt lager dan het landelijke verzuimcijfer in de zorg.

Werven van jongeren

Jongeren zijn moeilijk te werven en het personeel vermoedt dat dit in de toekomst een steeds groter probleem wordt. Zodra de economie aantrekt en er meer banen beschikbaar komen, kiezen jongeren voor een baan met een beter salaris en lichtere arbeidsomstandigheden. Los van de economische ontwikkelingen verwacht iedereen binnen tien jaar een probleem met de werving van jongeren vanwege de vergrijzing en ontgroening en daarmee optredende tekorten op de arbeidsmarkt. Volgens het zittende personeel stromen nu wel voldoende jongeren binnen, vooral stagiaires en leerlingen.

Het valt veel leerlingen zwaar om vanuit de theorie van de opleiding de praktijk van de zorg in te gaan. De theorie is veel rooskleuriger dan de praktijk. Het werk is fysiek en mentaal zwaarder dan waar zij op zijn voorbereid. De opleiding geeft

een verkeerde indruk van de ouderenzorg.

De promotiecampagnes van de laatste jaren om in de ouderenzorg te komen werken worden als misleidend ervaren. De campagnes leiden wel tot een positiever imago en dat is goed. Zeker als daarmee de zorg aantrekkelijker wordt voor jongeren, maar de campagnes moeten wel aansluiten bij de werkelijkheid. Zo niet, dan valt de praktijk tegen en vertrekken jongeren weer even hard als ze zijn gekomen.

Elke ondervraagde medewerker vindt dat je geschikt moet zijn voor werken in de zorg. De ideale werknemer in de zorg heeft geduld, is zorgzaam, kan zelfstandig werken, kan verantwoordelijkheid dragen, staat stevig in de schoenen, kan hard werken en met ouderen omgaan. Zonder deze geschiktheid red je het niet.

Bindingsfactoren

Het personeel is vaak ontevreden over de hoogte van het salaris, zo ook de jongeren. Veel jongeren haken af als ze elders minder zwaar en beter betaald werk kunnen krijgen. Voor jongeren is de fysieke en mentale zwaarte een belangrijke vertrekreden. Lang niet iedereen weet zich aan te passen aan de onregelmatige werktijden. Vooral het sociale leven lijdt onder de onregelmatige werktijden en is ook een belangrijke reden om te vertrekken. Jongeren vertrekken ook vaak als zij kinderen krijgen. Kinderopvang is moeilijk te krijgen, vooral vanwege de onregelmatige werktijden.

Jongeren die blijven, hebben plezier in het werk en willen doorgaan. Dat zit vooral in de aard van het werk, de uitdaging om mensen te verzorgen, te plezieren en de bewoner weer te activeren voor zichzelf te zorgen. De

collegialiteit draagt bij aan een goede werksfeer op de afdelingen en doordat kleine teams een volledige afdeling draaien is er veel afwisseling in het werk. Een belangrijke bindingsfactor is de mogelijkheid om cursussen en opleidingen te volgen. Dan valt op dat de opleidingsbehoefte en doorgroeibehoefte groter is dan de instellingen kunnen bieden. Iemand die alle opleidingen achter elkaar volgt is binnen zes jaar klaar en gaat dan vaak in een ziekenhuis werken. Goede begeleiding van leerlingen vindt vrijwel iedereen belangrijk. Als die goed is en het klikt tussen begeleider en leerling, dan blijft de leerling en ontstaat een prettige werksfeer. Maar begeleiders hebben door de drukte van het werk vaak te weinig tijd voor hun leerlingen. Ook moeten leerlingen door onderbezetting soms vol meedraaien en dan schiet de begeleiding er volledig bij in. Vrijwel iedereen vindt dat er structureel tijd en geld moet komen om leerlingen te begeleiden. De onderzoekers konden de veronderstelde kloof tussen jongeren en ouderen niet vaststellen. Wel ontstaan er in pauzes en bij feestelijkheden groepjes of is sprake van kliekvorming, maar jong en oud zegt prettig samen te werken. Een goede mix van jong en oud lijkt het werk ten goede te komen. Jongeren leren van de ervaring van ouderen en ouderen vinden het werken met jongeren verfrissend. Gezamenlijk zorgen bindt.

Binding van ouderen

Uit het onderzoek wordt het volgende beeld duidelijk: ouderen hebben veel ervaring, zijn vaak loyaal aan de instelling, zijn beter in staat te reflecteren op het eigen functioneren, hebben vaak een lange staat van dienst en een grote deskundigheid, maar staan minder

open voor veranderingen. Dit laatste geeft steeds meer problemen, want de inrichting van de zorg is aan grote veranderingen onderhevig. De bezuinigingen en de modernisering van de AWBZ, door het kabinet ingevoerd om meer klantgericht te kunnen werken, worden ervaren als afbraak van de kwaliteit van de arbeid in de zorgsector. Ervaren werknemers prikken de mythe van het klantgericht werken door en tonen haarfijn aan dat het slechts gaat om meer controle op de uitvoering van het werk met meer bureaucratie en minder handen aan het bed. Het leidt tot verdere inperking van het eigen regelvermogen. De eerste ervaringen met de invoering van zorg op maat tonen hun gelijk aan.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

De instellingen verschillen allemaal van elkaar. Leeftijdsbewust personeelsbeleid vraagt dus maatwerk. Elke instelling moet een antwoord hebben op een te verwachten tekort aan jongeren en de positie van de oudere zelfstandige werknemer, die vanuit deskundigheid zelf het beste weet hoe het werk moet worden uitgevoerd, maar wordt geconfronteerd met steeds meer regelgeving en inperking van de eigen regelcapaciteit. De instelling moet de binding van jong en oud vergroten en dat betekent aandacht voor begeleiding van jongeren en ruimte voor zelfsturing bij ouderen. Bij enkele instellingen wordt dit beleid op onderdelen al zichtbaar. Een aantal instellingen bouwt nadrukkelijker contact op met de opleidingen om te zorgen voor een betere aansluiting tussen opleiding en praktijk. Om de organisatie bij de tijd te houden moet jong personeel niet alleen instromen, maar ook behouden blijven.

Enkele instellingen beginnen met goed begeleidingsbeleid door een degelijke introductie waarin de jongere direct wegwijs wordt gemaakt in de werkwijze van de instelling en volgens het opleidingsbeleid direct een loopbaantraject volgt. Voor de begeleiding van de jongeren moet meer tijd en geld beschikbaar komen. Binnen de beperkte budgetten wordt gedacht aan mentorschappen van oudere werknemers die niet volledig inzetbaar zijn voor het reguliere werk.

Een aantal instellingen wil serieus werk maken van kinderopvang, ook voor de momenten van de dag waarop geen reguliere kinderopvang te krijgen valt.

Het grootste beleidsvoornemen van enkele instellingen is deelnemen aan een project waarin gekeken wordt hoe zij het beste met ouderen van gedachte kunnen wisselen om hen te laten meesturen aan veranderingen. Hierbij staan de deskundigheden van de oude ervaren kracht centraal. De instellingen moeten hier bij hun voorgenomen organisatieveranderingen rekening mee houden. Het is van belang dat de instellingen leren om de ervaringen van deskundige ouderen in te brengen in het beleid en de organisatie. Ervaren oudere werknemers in de zorg moeten niet worden gebagatelliseerd, maar gekoesterd.

J.H.G. Zinsmeister is onderzoeker en docent aan de Hogeschool Amsterdam.

j.h.g.zinsmeister@hva.nl

Literatuur

- Goudswaard, A., *Flexibele arbeid – duurzame arbeid?* (2003) TNO Arbeid, Hoofddorp.

Kluytmans, F. (red.), *Leerboek*

personeelsmanagement (2005)

Wolters Noordhoff,

Groningen/Houten.

Pool, J., H. Huijsmans en T.

Meulenkamp, *Onderzoek*

Verpleegkundige Arbeidsmarkt

Academische Ziekenhuizen,

Deelrapport 3 Duurzame

inzetbaarheid van personeel in

academische ziekenhuizen (2000)

Utrecht.