

Personeelssamenstelling verpleeghuiszorg 2018

De Stuurgroep Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg heeft normen vastgesteld voor een verantwoorde personeelssamenstelling in verpleeghuizen, afgestemd op de behoeften van de bewonersgroep: voldoende medewerkers én de juiste mix qua competenties. Deze mix wordt bepaald in de driehoek bewoner – professional – bestuurder.¹ Aan de hand van vijf kernfactoren moeten zorgaanbieders zoals Alerimus inzicht geven in deze verantwoorde personeelssamenstelling:

- Aard van de aanstelling (*ratio volgt*)
- Kwalificatieniveaus zorgverleners en vrijwilligers
- Ziekteverzuim
- In-, door-, en uitstroom
- Ratio personeelskosten / opbrengsten

Dat doen we in dit document dat we op onze website www.alerimus.nl publiceren. Daarvoor putten we onder andere uit ons jaarverslag 2018.

Personeelssamenstelling

Onze medewerkers zijn Alerimus. Iedere medewerker vertegenwoordigt de organisatie en haar waarden in het dagelijks werk. Binnen de organisatie zijn we gericht op samenwerken op basis van gelijkwaardigheid met behoud van eigen verantwoordelijkheden. Iedere medewerker is taakvolwassen en professioneel voor de taak waarvoor zij wordt ingezet. Dat is onze visie op medewerkers.

Medewerkers van Alerimus:

- zijn betrokken en nabij; warm noemen we dat;
- denken mee over antwoorden en alternatieven en dragen waar mogelijk bij;
- zijn flexibel en hebben inlevingsvermogen;
- zijn duidelijk, geven grenzen aan en kunnen helder maken waar en waarom er grenzen zijn;
- zijn creatief en innovatief en niet bang om zelf beslissingen te nemen;
- zijn vaak niet alleen personeelsleden, maar ook vrijwilligers en mantelzorgers die een bijdrage leveren aan onze zorg- en dienstverlening.

Zonder onze medewerkers zouden wij nooit Alerimus - warm en betrokken - zijn. Wie bij Alerimus werkt, voelt zich Alerimus.

In onderstaande tabel is de personeelssamenstelling van Alerimus per 31 december 2018 opgenomen.

¹ Bron: [Actiz, Personeelssamenstelling verpleeghuiszorg](#). Laatst geraadpleegd op 2 oktober 2019.

Tabel 1. Personeelssamenstelling 2018

	Aantal Medewerkers	Aantal fte
Administratief	27	19,01
Afdelingsassistent	8	1,55
Huishouding Wmo	99	25,56
Huishouding intern	17	8,47
Keuken	17	11,39
niveau 2	41	16,04
niveau 3	88	48,93
niveau 4	29	16,61
niveau 6	5	3,14
niveau LL ¹ 2	4	3,11
niveau LL 3	16	12,56
niveau LL 4	7	5,44
Overig	5	5,11
Stagiaire	9	4,67
Voedingsassistent	9	4,56
(lccg)	1	0,78
Eindtotaal	382	186,92

¹ LL: leerling

Personeel

In het voorjaar van 2018 is onze huidige personeelsadviseur in dienst getreden. In eerste instantie heeft de personeelsadviseur zich geconcentreerd op de basisprocessen binnen de afdeling Personeelszaken, daarna op verzuim en werving & selectie. Dit was noodzakelijk omdat er vanwege de langdurige afwezigheid van de vorige personeelsadviseur achterstand op deze processen was ontstaan.

Ontwikkeling en analyse beleid, doelen en samenstelling

Voor 2019 zijn het ontwikkelen van arbeidsmarktmaatregelen, het actualiseren van het verzuimbeleid, de implementatie van strategische personeelsplanning en het ontwikkelen van een interne flexpool de prioriteiten op de agenda.

Op de huidige veranderende arbeidsmarkt is het niet makkelijk om voldoende vakbekwaam personeel te werven en te behouden. In 2017 heeft Alerimus het kwadrantenmodel ontwikkeld; medewerkers welzijn, voedingsmedewerkers, medewerkers huishouding én zorgmedewerkers werken samen in het faciliteren van een zinvolle daginvulling en goede zorg- en dienstverlening voor cliënten. Bij het opstellen van de teamfoto's worden keuzes gemaakt in de verhoudingen medewerkers en het opleidingsniveau, kwantiteit en kwaliteit, en op welke wijze dit gevolgen heeft voor de kwadranten waarvan een team onderdeel uitmaakt. In 2018 heeft deze werkwijze onder de nieuwe personeelsadviseur een impuls gekregen.

De kwaliteitsegelden die voor de komende drie jaar worden toegekend - en die voor 85% worden besteed aan extra menskracht - betekenen dat de organisatie en de personeelsadviseur een extra inspanning moeten leveren om uitstroom te beperken en een grotere instroom moeten weten te bewerkstelligen. Voor een toename voor kwaliteit zal in 2019 13,8 fte moeten worden gerealiseerd (zie tabel 2).

Tabel 2. Toename ten opzichte van voorgaand jaar

	2019	2020	2021
Toename formatie voor productie	10,7	9,8	1,9
Toename formatie voor productie en kwaliteit	24,4	21,0	11,9
Toename voor kwaliteit	13,8	11,2	10,0

Personeelszaken maakt maandelijks personeelsoverzichten. Deze overzichten zijn in 2018 dusdanig ontwikkeld dat meer ken- en stuurinformatie wordt aangeboden aan de bestuurder en het MT. De grenzen van de rapportagemogelijkheden van de nieuwe cliëntapplicatie (ONS) en het personeelsinformatiesysteem (SDB*HRM) zijn nog niet opgezocht. In 2019 zullen hieraan nog analyses worden toegevoegd, waaronder die van de gehouden exitgesprekken.

Arbeidsmarktinstrumenten

Alerimus heeft het arbeidsmarktconvenant Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT) ondertekend. Dit is een samenwerkingsconvenant geïnitieerd vanuit de werkgeversvereniging Zorg & Welzijn waarvan Alerimus lid is. Doelen van het RAAT zijn:

- Verhogen regionale opleidingscapaciteit met 10%.
Dit doel wordt ruim gehaald.
- Verlagen uitstroom.
Personeelsadviseurs van de deelnemende partijen hebben onderling overleg en stemmen af welke maatregelen genomen kunnen worden om uitstroom te beperken.
- Openheid creëren voor medewerkers die niet meer 'op hun plek' zitten.
De werkgeversvereniging heeft een regionaal loopbaancentrum geopend waar medewerkers met loopbaanvragen terecht kunnen.
- Platform uitdagende klussen om hbo'ers te vinden en te binden.
Er blijkt onder hbo'ers geen tot weinig behoefte te zijn aan een dergelijk platform. Er is wel behoefte aan verdieping door intervisie en themagesprekken. In 2019 zal de werkgeversvereniging het eerste symposium organiseren voor hbo'ers.
- Verkort of modulair opleiden.
In werkgroepvorm wordt afstemming gezocht met de scholen. Invalshoeken zijn (1) zij-instroom op maat, (2) leerafdeling, (3) gildeleren en (4) doorstroom BOL-BBL (Bol staat voor beroepsopleidende leerweg, BBL voor beroepsbegeleidende leerweg).

Binnen Alerimus wordt ingezet op inzetbaarheid en behoud. Warm en betrokken is geen leeg containerbegrip maar duidt op een werkgever die werkelijk van betekenis is en wil zijn voor haar medewerkers. Alerimus werkt met een nog vrij kleine flexpool. In 2019 zal Personeelszaken gestaag werken aan het op het gewenste peil (in fte en kwaliteit) brengen van deze flexpool. Hierbij wordt geluisterd naar de behoeften van individuele medewerkers, onder andere door het bieden van (nog meer) flexmogelijkheden, mede ter voorkoming van uitstroom.

Leren en ontwikkelen

Alerimus zet al geruime tijd hoog in op opleiden. In 2017 werden zeven medewerkers verpleegkundige met een incompany opleiding. In 2018 hebben veertien medewerkers de niveau 2-opleiding voor helpende met goed gevolg afgerond. Drie van hen gaan meteen door met de niveau 3-

opleiding. Daarnaast hebben drie medewerkers hun diploma V-IG niveau-3 behaald. Ook in 2019 zullen er weer incompany opleidingen worden aangeboden. Ook de Leerwijzer is een middel ter bevordering van deskundigheid door scholing en ontwikkeling. Op verzoek van medewerkers komt er een 'pop-up' leslokaal waar aan de hand van thema's en themaweken kennis gedoceerd kan worden en handelen geoefend. In 2019 zal er een avondprogramma draaien met 'Alerimus-colleges'; thema's die binnen onze organisatie van belang of interessant zijn en inspireren om ons werk (nog) beter te doen. Tevens wordt er een leergang voor (assistent-)coördinatoren ontwikkeld. Door middel van e-learning volgen medewerkers in een driejaarlijks cyclus een vijftal scholingen. Daarnaast is voor 2019 e-learning van het Instituut Verantwoord Medicijngebruik ingekocht.

In het lerend netwerk met Heemzicht en Cavent kan er (kennis)uitwisseling plaatsvinden en kunnen we in gezamenlijkheid opleiden. De praktijkopleiders van Alerimus en Heemzicht zijn hiertoe nauwer gaan samenwerken. Er zijn drie Alerimus praktijkopleiders beschikbaar om medewerkers, stagiaires en leerlingen bij te staan in hun scholing en ontwikkeling.

Gedurende 2018 is duidelijk geworden dat onze inzet op het verbeteren van houding en gedrag een behoorlijke cultuuromslag voor medewerkers is. Door middel van twee coaches op welzijn en voeding hebben we eraan gewerkt om gastvrijheid (hospitality) hoger op de agenda van de voedingsbrigade te krijgen. Bij team welzijn is ingezet op het versterken van de eigen regie van medewerkers in combinatie met samenwerken in teams en kwadranten. We zien in de praktijk dat beide coaching-trajecten hebben geresulteerd in meer betrokkenheid en inzichten bij de medewerkers.

Opleidingsniveau van de medewerkers

Alerimus heeft vijf medewerkers niveau 6 werkend in de zorg. Verder heeft Alerimus 88 medewerkers niveau 3 die voornamelijk intramuraal werken en 29 medewerkers met niveau 4. In aantallen en in fte zien we bij zowel niveau 3 als 4 een lichte daling ten opzichte van 2017. In de praktijk blijkt dat veel verpleegkundigen van zowel niveau 4 als 6 meer uitdaging vinden in het ziekenhuis dan in de ouderenzorg en daar ook een werkplek vinden. De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor voor dat medewerkers niveau 3 vrij makkelijk elders kunnen gaan werken. Bij niveau 2 zien we daarentegen een stevige groei in aantal en fte. We constateren dat er veel belangstelling is van eigen medewerkers met een lager opleidingsniveau om zich bij te scholen naar niveau 3 en 4 en dat de werving van medewerkers met niveaus 4 en 6 lastig is.

Verzuim 2017/2018

Het totale verzuim is in 2018 gestegen ten opzichte van 2017. Er is vooral een forse stijging te zien in het langdurig verzuim: van 4,55% naar 8,76%. Het korte verzuim is maar heel licht gestegen van 0,51% naar 0,61%. Het middellange verzuim is licht gedaald van 0,26% naar 0,22%.

De stijging van het aantal langdurig zieke werknemers was ook in 2016 en 2017 al te zien. Deze stijging heeft zich in 2018 doorgezet. Het totale verzuimcijfer komt op 9,59% exclusief zwangerschappen en 10,36% inclusief zwangerschappen.

Tabel 3:

In- en uitstroom medewerkers 2018

Begin	Instroom	Uitstroom	Einde
367	79	83	382

In het verslagjaar is het aantal medewerkers gedaald van 386 naar 382 (= 186,92 fte in contract exclusief extra gewerkte uren). In 2018 stroomden 79 nieuwe medewerkers (25,54 fte) in en 83 medewerkers (31,62 fte) uit (zie tabel 3). Dit is inclusief oproepkrachten, stagiaires en vakantiekrachten. Ten opzichte van 2017 is zowel de instroom als de uitstroom in 2018 in absolute aantallen afgenomen. De daling van de instroom wordt door de druk op de arbeidsmarkt veroorzaakt. De daling aan de uitstroomzijde laat zien dat Alerimus er beter in slaagt om medewerkers vast te houden.

Naleving toepassing van gedrags- en beroepscode

Alerimus maakt gebruik van de Vilans KICK-protocollen. In 2018 zijn deze protocollen online beschikbaar gekomen en dus overal te raadplegen. Op deze wijze beschikken medewerkers over de laatste kennis en kunde op het gebied van vaardigheden.

In 2018 hebben alle verpleegkundigen van Alerimus zich ingeschreven in het kwaliteitsregister van de V&VN. In navolging van de verpleegkundigen zullen in 2019 alle medewerkers niveau 3 zich in het kwaliteitsregister van de V&VN inschrijven.

Het normatieve karakter voor het handelen en gedrag van de bestuurder van Alerimus is conform de landelijke 'Gedragscode voor de goede bestuurder' van de beroepsvereniging (NVZD). Verzorgenden en verpleegkundigen werken conform de 'Beroepscode van Verpleegkundigen en Verzorgenden' van januari 2015 die opgenomen is in het kwaliteitshandboek van Alerimus. In dit kwaliteitshandboek zijn nog twee gedragscodes opgenomen; één voor eigen medewerkers en vrijwilligers en één voor zorgaanbieders bij gezamenlijke cliënten.

De meldcode 'Huiselijk geweld en kindermishandeling' en de Klokkenluidersregeling zijn in 2018 geactualiseerd conform de landelijke wijzigingen in dezen. In december 2018 is een statutenwijziging bij de notaris gepasseerd. De wijziging is doorgevoerd om de statuten volledig in lijn te brengen met de Governancecode Zorg. Hiertoe is extern advies ingewonnen bij een governance deskundige.

Toetsing op het professioneel handelen

Het monitoren van de bevoegd- en bekwaamheid van de medewerkers is binnen het huidige personeelsinformatiesysteem (SDB*HRM) niet eenvoudig. Er wordt onderzoek gedaan of in het bestaande systeem een betere oplossing beschikbaar is - een bruikbare module - of dat we mogelijk moeten uitkijken naar een ander leermanagementsysteem.

Zowel de IGJ als de HKZ-auditoren hebben een kanttekening geplaatst bij het monitoren van de bevoegd- en bekwaamheden. Voor roosteraars en coördinatoren dagelijkse zorg waren deze niet altijd inzichtelijk. Door hen beperkt te autoriseren voor het personeelsinformatiesysteem (SDB*HRM) is inzage nu geen probleem meer. Ondanks de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers, is het vooral belangrijk dat de organisatie kan instaan voor bevoegde en bekwaame medewerkers.

Ontwikkeling en analyse Leerwijzer en opleidingen

Ontwikkelen van talenten van medewerkers (van de werkvloer tot het MT), in relatie tot de visie op de klant van Alerimus, staat hoog op de agenda. Derhalve schenken we veel aandacht aan opleiden. Hierbij is het belangrijk om 'het leren' te faciliteren met instrumenten; een (lieftst vraaggestuurd) aanbod van leermogelijkheden aanbieden en vooral een hulp en stimulans zijn bij het leerproces in de praktijk. Om hieraan bij te dragen wordt de Leerwijzer, met het scholingsaanbod, niet langer als papieren versie uitgegeven maar vanaf 2019 digitaal beschikbaar gemaakt. Het doel van de Leerwijzer is het laagdrempelig aanbieden van leer- en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers, mantelzorgers, vrijwilligers en andere betrokkenen van Alerimus met een aantal resultaten als gevolg:

- Borgen van zicht op de ontwikkeling van medewerkers;
- Borgen van bevoegd- en bekwaamheid van medewerkers voor wat betreft verpleegtechnische handelingen;
- Borgen van kwaliteit binnen de organisatie;
- Vrijwilligers, mantelzorgers en overige betrokkenen die aangehaakt zijn.

Alle workshops die in de Leerwijzer verschijnen, zijn voorzien van een lesbrief. In deze lesbrief staat aangegeven waarom de workshop georganiseerd wordt en wat het resultaat en effect zijn als de workshop gevolgd wordt. In de lesbrief staat ook vermeld welke kwalificaties de trainer heeft. Alle lesbrieven samen vormen het curriculum voor het halve jaar waarin de workshop opgenomen is. De belangrijkste reden om met lesbrieven te werken, is dat we zo altijd de kwaliteit kunnen borgen en er zeker van zijn dat de workshops inhoudelijk op de meest recente ontwikkelingen zijn gebaseerd. De lesbrieven worden twee keer per jaar voorgelegd aan de stuurgroep kwaliteit. Deze beoordeelt de lesbrieven op de kwaliteit en de koers van de organisatie én op de kwalificaties van de trainer en het gewenste resultaat of effect. Aansluitend wordt het MT geïnformeerd. De praktijkopleiders zetten het scholingsaanbod vervolgens op een speciaal hiervoor ontwikkelde website die voor alle beoogde doelgroepen toegankelijk is.

Naast het voorgaande hebben we ons in 2018 vooral gericht op het opleiden van medewerkers die huishoudelijke ondersteuning bieden in het kader van de Wmo en medewerkers welzijn naar niveau 2 Dienstverlening. Een groep van veertien medewerkers heeft dit diploma inmiddels behaald en is werkzaam in de verzorging en/of bij welzijn. Drie medewerkers uit deze groep gaan in 2019 verder met de opleiding voor niveau 3. In 2018 hebben we ons ook meermaals gebogen over de moeilijkheid om hbo-verpleegkundigen te interesseren voor de ouderenzorg. Het negatieve beeld dat deze groep van de ouderenzorg heeft, helpt er niet aan mee om gemotiveerde medewerkers niveau 6 aan te trekken. Om hbo'ers te binden en te boeien, is een werkgroep opgezet om de lijnen voor wat betreft begeleiding en opdrachten uit te zetten zodat ook stagiaires en leerlingen van hbo-niveau Alerimus als een uitdagende werkomgeving gaan zien. Dit project loopt gedurende heel 2019.

Samenvattende conclusies voor het vervolg:

- Werving van gekwalificeerd personeel blijft in 2019 een heel belangrijk actiepoint op het terrein van personeelszaken.
- Dit geldt ook voor verzuim. Met gerichte aandacht en actie zal de reeds ingezette daling van het verzuimpercentage verder omlaag worden gebracht.
- Het verzuimbeleid zal worden herzien, mede door verandering van verzuimsoftware.
- Het lidmaatschap van de beroepsvereniging V&VN zal een vertrouwd gegeven worden voor alle zorgmedewerkers van niveau 3 en hoger.
- Verpleegkundigen zullen meer dan voorheen in hun professionele rol worden gezet. De VVAR en de inzet van aandachthouders en aandachtsvelders zullen hieraan bijdragen.
- Doelen van de RAAT zullen worden nagestreefd.
- Arbeidsmarktmaatregelen zullen verder worden ontwikkeld. De flexpool zal doorontwikkeld worden tot de gewenste omvang en deskundigheid. De 'Alerimus grijs'-pool ligt in het verschiet. Maatregelen die het warme en betrokken werkgeverschap kunnen bestendigen, zullen worden ontwikkeld (o.a. een sociaal fonds).
- Er is een adequaat aanbod voor het toerusten van medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers met betrekking tot professioneel handelen, dementie, regelgeving omtrent de Wet Bopz en de Wet Zorg en dwang, gebruik van en rapporteren in ONS, leren samenwerken en feedback geven etcetera.
- De opzet en het gebruik van de nieuwe digitale Leerwijzer zullen geëvalueerd worden.
- De strategische personeelsplanning (het opstellen van periodieke foto's van de teams) zal worden gecontinueerd en verder uitgewerkt.
- Nieuwe medewerkers zullen een inwerkmaatje en een zorgvuldige inwerkperiode krijgen.

- Het delen van ervaringen en het aanspreken van elkaar zijn onderdeel van het taakvolwassen zijn, net als het nemen van verantwoordelijkheid. Beide zijn nog niet altijd vanzelfsprekend in onze organisatiecultuur is en behoeven aandacht.

Ratio personeelskosten versus omzet 2018

In de volgende tabel staan de personele kosten en de opbrengsten van de periode januari t/m december 2018 voor de gehele organisatie:

Organisatiebreed	
Omzet	€ 15.609.387
Personeelskosten	€ 11.032.285
Ratio	70,68%