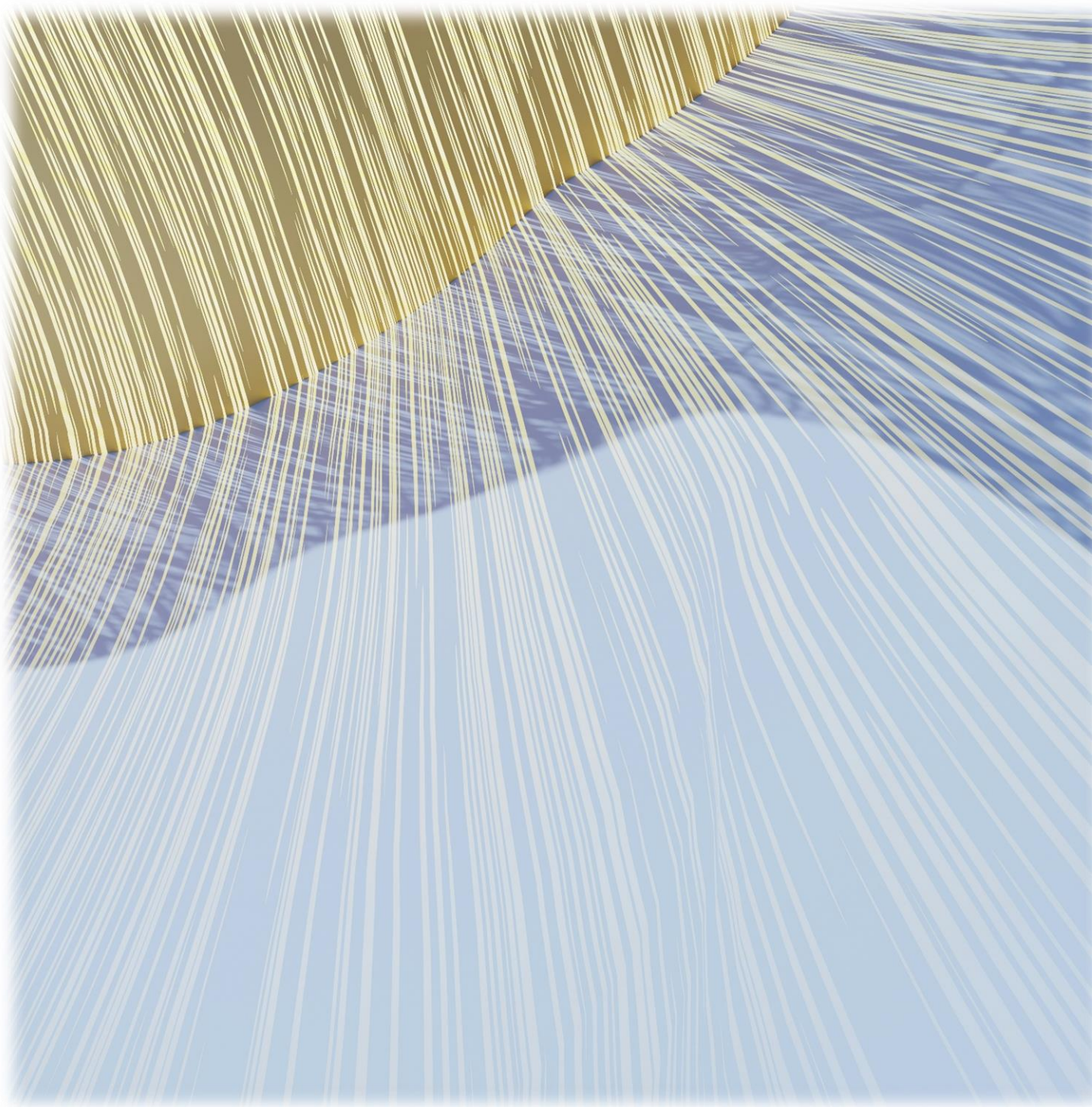


Sectoranalyse Duurzame inzetbaarheid
Dierenartsenpraktijken in de veterinaire sector



Augustus 2024

Inhoud

Samenvatting	3
Conclusies	5
Aanbevelingen	6
Aanleiding en doel	9
Onderzoeksvragen	10
Aanpak	10
Beperkingen	11
De sector: cijfers en ontwikkelingen	12
De sector in cijfers	12
Aantal werkenden in de sector:	12
Leeftijd werknemers in de sector.....	14
Ziekteverzuim.....	15
In- en uitstroom.....	15
Aantallen vacatures:.....	15
Ontwikkelingen voor de komende 5 jaar	16
Aandeel kleine ondernemingen	16
Arbeidsmarktontwikkelingen in de dierenartsenpraktijken	17
Investeringsmaatschappijen doen intrede in de sector van dierenartsenpraktijken.....	17
De veranderende klantverwachting	18
Duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden in de veterinaire sector	20
Fysieke gezondheid	20
Werkdruk en mentale gezondheid.....	21
Loopbaanperspectief, mobiliteit en leven lang ontwikkelen	23
Personeelsbeleid	24
Maatregelen: huidig en aanbevelingen.....	26
Huidige maatregelen voor duurzame inzetbaarheid	26
Huidige initiatieven voor eerder uittreden.....	27
Mogelijke aanvullende investeringen duurzame inzetbaarheid	27
Mogelijke aanvullende investeringen voor eerder uittreden	29
Ondertekening door de hoofdaanvrager.....	30

Samenvatting

De dierenartsenpraktijken zijn onderdeel van de veterinaire sector in Nederland. Met de beperkte en versnipperde informatie die beschikbaar is voor de dierenartsenpraktijken, is in deze sectoranalyse de sector zo goed mogelijk in kaart gebracht welke ontwikkelingen en uitdagingen er zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden. Er is nu inzicht in de huidige maatregelen gericht op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en we doen -op basis van robuuste conclusies- aanbevelingen om werknemers, werkgevers en de sector sterker te maken.

Voor de sectoranalyse is gebruik gemaakt van data van pensioenfondsen, data van brancheorganisaties en openbare rapportages. Data is verzameld aan de hand van gesprekken met branchepartners, groepssessies en enquêtes onder werkgevers en werknemers.

Vanwege de beperkte informatie levert de sectoranalyse voornamelijk schattingen en berekeningen op basis van beperkte en versnipperde data. Voor de dierenartsen zijn de cijfers redelijk betrouwbaar. Voor de overige werknemers zijn de cijfers minder robuust.

Hoe ziet de sector eruit

- Er zijn ongeveer 3.000 bedrijven actief in de veterinaire dienstverlening (SBI-code 7500). Het is niet bekend hoeveel dierenartsenpraktijken hieronder vallen.
- Grofweg zijn er 10.000 werkenden in de dierenartsenpraktijken, waarvan circa 4.500 dierenartsen.
- Het totaal overige medewerkers schatten we op circa 5.500. We kunnen hierbij geen verdeling maken over de verschillende functiegroepen (paraveterinair dierenartsassistent, administratief medewerker) op basis van beschikbare data.
- De grootste groep dierenartsen valt in de leeftijdscategorie 56 tot 62 jaar. De grootste groep overige medewerkers valt in de leeftijdscategorie 26 tot 35 jaar.
- Het ziekteverzuim lijkt met 3,1% vanuit de enquête onder werkgevers (N=32)¹ lager te zijn dan het landelijk gemiddelde van 5,7%.
- De sector groeit, de instroom is op dit moment hoger dan de uitstroom van medewerkers en de helft van de respondenten vanuit de enquête onder werkgevers (N=32)¹ geeft aan dat er vacatures openstaan.
- Driekwart van de praktijken verwacht in de eigen organisatie een groei van het aantal dierenartsen en paraveterinair dierenartsassistenten¹.
- Driekwart van de praktijken verwacht in de eigen organisatie dat het aantal administratieve en overige medewerkers gelijk blijft¹. We kunnen geen uitspraken doen over het aantal kleine ondernemingen vanwege gebrek aan data.

¹ Enquête werkgevers (N=32)

Belangrijke ontwikkelingen in de sector:

1. Overname door investeringsmaatschappijen: de komst van de investeringsmaatschappijen heeft op drie manieren impact op de sector; er is een duidelijkere financiële focus gekomen, er is meer concurrentie op arbeidsvoorwaarden in de sector (door eigen arbeidsvoorwaardenvorming) en voor startende artsen biedt de werkomgeving bij een investeringsmaatschappij structuur en ondersteuning.
2. De veranderende klantverwachting: steeds meer dierenartsen en paraveterinair dierenartsassistenten krijgen te maken met mondigere en agressievere klanten. Door de sterke humanisering van huisdieren en het feit dat meeste eigenaren de zorg voor hun huisdier zelf financieren (5% van de huisdieren is op dit moment verzekerd²). Deze ontwikkeling heeft voornamelijk impact op de mentale werkdruk van werknemers in de sector. Werknemers in de sector zijn nog onvoldoende toegerust om de impact van de mondigere en agressievere klant te verkleinen.

De uitdagingen op duurzame inzetbaarheid binnen de sector

- De fysieke gezondheid van de werknemers is goed. Twee derde van de respondenten³ geeft aan dat hun fysieke gezondheid goed is.
- De werkdruk is hoog. Bijna de helft van de respondenten³ vindt de huidige werkdruk hoog. De verhoogde werkdruk komt voort uit drie bronnen; perfectionisme van de professionals, ontbreken van waardering van klanten en de werkgever en tot slot de inrichting van het werk.
- Het loopbaanperspectief wordt door meer dan de helft van de respondenten³ als beperkt ervaren en er is beperkte ondersteuning vanuit de werkgever voor groei en leren en ontwikkelen. De repeterende werkzaamheden kunnen leiden tot een sleur in het werk.
- Bijna twee derde van de respondenten³ werkt bij een praktijk waar een HR-beleid aanwezig is, waar duurzame inzetbaarheid in meer of mindere mate is opgenomen. Bij investeringsmaatschappijen is een aparte afdeling HR die structuur biedt voor personeelsadministratie en leren en ontwikkelen. Voor zelfstandige praktijken is het veelal een taak die erbij komt en is er beperkte ruimte voor leren en ontwikkelen.

Huidige maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden

- Op sectorniveau:

² Huisdierenverzekeringen <https://www.huisdierenverzekeringen.nl/>

³ Enquête werknemers (N=94)

- Gericht op duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden is in de cao⁴ is alleen het salaris en een advies opgenomen om €500 euro per jaar per medewerker beschikbaar te stellen om te werken aan diens duurzame inzetbaarheid.
- Vanuit de branche partijen zijn er initiatieven zoals
 - De leerlijnen van Dactari
 - De monitor mentale gezondheid van de KNMvD
 - De coachbank van de KNMvD
 - Intercollegiaal contact voor de leden van CPD
 - Intercollegiaal contact voor leden en klanten van Dactari
 - Een branche RI&E af te nemen bij Dactari
 - Helpdesk en databank voor leden van BPW
 - Ondersteuning op HR-vragen bij lidmaatschap Vedia's
- Voorbeelden van activiteiten die diverse werkgevers initiëren in hun eigen praktijken.
 - Zero tolerance beleid op agressieve klanten (inclusief interne werkwijze)
 - Actieve begeleiding en gespreksvoering met medewerkers
 - Financiële ondersteuning voor individuele coaching
 - Financiële bijdrage aan sportabonnementen
 - Vers fruit op de werkplek
 - Financiële ondersteuning voor het volgen van opleidingen
 - Verlengen van consulten van 10 naar 15 minuten
 - Inplannen van pauzes, administratietijd en intervisie.
- Maatregelen voor eerder uittreden: op dit moment zijn er geen specifieke regelingen voor eerder uittreden binnen de veterinaire sector.

Conclusies

De sector van dierenartsenpraktijken is een kleine sector met ongeveer 3.000 bedrijven en circa 10.000 medewerkers. Binnen de sector is een aantal investeringsmaatschappijen actief die impact hebben op de sector. Daarnaast is de verwachting van de klant veranderd. Deze twee ontwikkelingen hebben impact op de duurzame inzetbaarheid van werkenden in de sector. De belangrijke thema's binnen duurzame inzetbaarheid voor de sector zijn werkdruk, loopbaanperspectief, leren en ontwikkelen en het HR-beleid. We trekken conclusies op sectorniveau en conclusies gericht op de werknemers en werkgevers.

Sectorbreed

- Sociale partners in de veterinaire sector hebben beperkt inzicht in en grip op de sector als geheel.
- Er is onvoldoende zicht op de samenstelling van en ontwikkelingen in de sector. Cijfers zijn versnipperd beschikbaar, hebben vaak een verschillende scope en zijn vooral berekeningen op basis van schattingen en beelden. Ontwikkelingen kunnen

⁴ Cao Veterinaire sector - (vh Dierenartspraktijken) 1 januari 2024 – 31 december 2026

niet of nauwelijks 'hard' gemaakt worden. Het risico dat sociale partners vooral afgaan op beelden in plaats van feiten is aanwezig.

- De cao wordt uitgehold doordat investeringsmaatschappijen een eigen arbeidsvoorwaardenregeling invoeren
- Bedrijven, werkgevers- en werknemersorganisaties hebben eigen initiatieven om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten en het duurzame inzetbaarheidsbeleid van bedrijven te versterken. De goede voorbeelden worden weinig gedeeld en tussen partners vindt beperkte samenwerking en afstemming plaats. De versnippering van initiatieven is niet efficiënt en in veel gevallen niet effectief.
- Er liggen nog kansen om verzekeringsmaatschappijen meer te betrekken om de sector te versterken. Branche partners hebben nog onvoldoende zicht op de rol die verzekeringsmaatschappijen kunnen vervullen voor de sector.

Werkgevers en werknemers vragen om ondersteuning.

- Door de veranderende houding van klanten worden nieuwe vaardigheden gevraagd van medewerkers. Medewerkers moeten leren omgaan met de mentale belasting en de werkdruk. Dat lukt ze lang niet altijd alleen, hulp wordt gevraagd.
- Door de veranderende houding van klanten wordt daarnaast iets extra's gevraagd van werkgevers. Medewerkers vragen om ondersteuning van de werkgever in het omgaan met klanten en in het stellen van kaders voor geaccepteerd gedrag van klanten.
- Werknemers ervaren hoge werkdruk door de korte duur van de consulten en beperkte ruimte voor overige werkzaamheden. Werkgevers vragen hulp: hoe kan je een financieel gezonde praktijk blijven op het moment dat je langere consulten plant en ruimte biedt voor overige (indirecte) werkzaamheden?
- Er is een gebrek aan inzicht in de groei en ontwikkelmogelijkheden binnen de sector, voor zowel de dierenartsen als de paraveterinair dierenartsassistenten. Zorg dat dit inzichtelijk is zodat je mensen langer enthousiast kan houden en meer perspectief kan bieden binnen de eigen sector.
- Het werk in de dierenartspraktijk wordt routinewerk na een aantal jaar. Om effectief en efficiënt te kunnen blijven werken is het juist belangrijk om aandacht te houden en ruimte te blijven bieden om te leren, ontwikkelen en gemotiveerd aan het werk te blijven.
- Voornamelijk de kleinere praktijken hebben geen uitgebreid HR-beleid. De werkgevers en werknemers hebben wel veel vragen over de HR-praktijken en hebben hier op dit moment geen goede vraagbaak, vindplek of uitwisselmogelijkheden voor.

Aanbevelingen

Op basis van de sectoranalyse zien we mogelijke aanvullende investeringen die samen een positieve impact op de ervaren werkdruk zullen hebben. Sociale partners en de sector kunnen sterker worden als zij hier gezamenlijk in opereren.

Sectorbreed: een aanvalsplan voor sociale partners

1. Krijg inzicht in en meer grip op sector, duurzame inzetbaarheid en duurzaam inzetbaarheidsbeleid in de sector, en deel dat!
2. Investeer in een breed gedragen cao. Start bijvoorbeeld bij het algemeen verbindend verklaren van de cao.
3. Ga in overleg met verzekeringsmaatschappijen om samen op te trekken. Over een gezamenlijke campagne voor en nieuwe afspraken over het verzekeren van huisdieren. Het mes snijdt hier aan vele kanten en de samenwerking is uniek!

Actief ondersteunen van medewerkers en werkgevers

4. Ondersteun bedrijven bij de professionalisering en uitbreiding van HR. Start met praktische hulp en het delen van goede voorbeelden in een gezamenlijke helpdesk.
5. Medewerkers hebben nieuwe vaardigheden nodig. Dat kan door (modulair) onderwijs, het begeleiden van startende medewerkers en het stimuleren van intervisie.
6. Zorg voor perspectief in de sector. Werkenden ervaren een beperkt loopbaanperspectief en door repeterende werkzaamheden ligt een sleur in het werk op de loer. Zorg dat medewerkers uit de sector effectief en efficiënt blijven.

Aanleiding en doel

In 2019 heeft het kabinet een akkoord gesloten met sociale partners over het vernieuwen van het pensioenstelsel. Het pensioenakkoord bevat verschillende maatregelen, zoals een subsidieregeling om sectorale afspraken te ondersteunen voor duurzame inzetbaarheid, langer doorwerken en eerder stoppen met werken. Met de tijdelijke Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) wil het kabinet ervoor zorgen dat werkenden ook in de toekomst gezond, competent en met plezier hun pensioen bereiken. De branche organisaties voor de dierenartsenpraktijken springen hier op in.

De dierenartsenpraktijken zijn een aantrekkelijke werkplek: veel persoonlijk contact met dieren en eigenaren, betekenisvol werk in een vaak klein en hecht team. Toch is duurzame inzetbaarheid ook in deze sector een belangrijk thema.

Om de risico's en een mogelijke aanpak van die risico's scherper te krijgen, doen sociale partners een sectoranalyse. Deze analyse geeft inzicht in de sector, knelpunten en bestaande maatregelen voor duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden. Op basis daarvan worden aanbevelingen gedaan om duurzame inzetbaarheid te versterken. De aanbevelingen vormen de bouwstenen voor een specifieke aanpak in de sector.

Linxx heeft in opdracht van sociale partners voor de dierenartsenpraktijken de sectoranalyse uitgevoerd. De resultaten zijn in dit rapport weergegeven. De sectoranalyse start met een analyse van de sector, dan volgt de analyse van de vraagstukken op duurzame inzetbaarheid. De sectoranalyse wordt afgesloten met een overzicht van de huidige maatregelen op duurzame inzetbaarheid en mogelijke investeringen om de sector te versterken.

www.linxx.org

1 augustus 2024

Nienke de Bruijn

Elsbeth Zielman

Nienke Oosten

Robin Colard

Onderzoeksvragen

In de sectoranalyse geven wij antwoord op de volgende vragen:

1. Hoe ziet de veterinaire sector er op dit moment uit?
 - a. Welke mensen werken in de sector?:
 - i. Leeftijd
 - ii. Fulltime/parttime
 - iii. Zelfstandigen versus in loondienst
 - b. In, door- en uitstroom in de sector, inclusief aantal vacatures
2. Wat zijn de verwachte arbeidsmarktontwikkelingen voor de komende vijf jaar?
 - a. Aantal medewerkers
 - b. Werkgelegenheid
 - c. In, door- en uitstroom van werkenden
3. Wat zijn de uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid in de sector?
4. Welke maatregelen zijn er nu al in de sector gericht op duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden?
5. Wat zijn kansrijke maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden voor de sector?

Aanpak

Om de risico's en mogelijke maatregelen duidelijk te krijgen, hebben wij de volgende activiteiten verricht:

- Een kwantitatieve analyse gedaan op basis van de gegevens van Pensioenfonds PFZW, Pensioenfonds SPD, Vedias en achterban Dactari
- Gesprekken met acht branchepartners
- Groepssessies met werkgevers (zes deelnemers) en werknemers (vijf deelnemers)
- Een enquête onder werkgevers gericht op het in kaart brengen van de sector (32 respondenten)
- Een enquête onder werknemers om de vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid te achterhalen (94 respondenten)
- Analyse van rapportages en onderzoeken
 - o Berenschot. (2022). *Onderzoek naar positie en rol dierenarts en kwaliteitsborging diergeneeskundige beroepsuitoefening*
 - o NRC. (2023, 8 september). *Een prikje voor de hond? Dat is dan 846 euro. Hoe de zorg voor je huisdier véél duurder is geworden.*
<https://www.nrc.nl/nieuws/2023/09/08/voor-investeerder-evidensia-zijn-nederlandse-huisdieren-vooral-een-melkkoe-a4173861>
 - o SEO. (2022). *De arbeidsmarkt voor dierenartsen.*
 - o Sonneveld, D., Goverts, Y., Duijn, C.C.M.A., Camps, G., Bougie, R., Mastenbroek, N.J.J.M. (2022). *Dutch veterinary graduates leaving practice: A mixed-methods analysis of frequency and reasons.* Veterinary Record.
 - o St. Anna Advies. (2024). *Blaffende baasjes & bijtende bazen*
 - o Vedias (2024). *Flitspeiling tarievendiscussie*
 - o Huisdierenverzekeringen <https://www.huisdierenverzekeringen.nl/>

- Pensioenfonds Zorg & Welzijn (2024). Branchekegetallen Dierenartspraktijken
- Dactari (2024). Ledenbestand
- SPD (2022). Jaarrapport

Beperkingen

De sectoranalyse is zo goed mogelijk uitgevoerd en kent ook beperkingen. Voor de sector dierenartsenpraktijken is beperkte en versnipperde data beschikbaar. Er is een oververtegenwoordiging van informatie over dierenartsen en een ondervertegenwoordiging van informatie over paraveterinair dierenartsassistenten en andere ondersteunende functies.

Het gevolg is dat de uitkomsten van het onderzoek beperkt betrouwbaar zijn en de conclusies robuust. Het is in het belang van de sector om data centraler en in samenhang te verzamelen. Op deze manier kunnen sociale partners data benutten als betrouwbare sturingsinformatie. Nu ligt het op de loer dat beleid wordt gevormd op basis van beelden in plaats van op basis van feiten.

De sector: cijfers en ontwikkelingen

De dierenartsenpraktijken zijn onderdeel van de SBI-code 7500 (veterinaire dienstverlening). Onder deze code vallen naast de dierenartsenpraktijken, de dierenambulances, fysiotherapie en advisering over welzijn en voeding. Deze sectoranalyse gaat over de dierenartsenpraktijken en hun medewerkers. Medewerkers zijn dierenartsen, paraveterinair dierenartsassistenten, dierenartsassistenten en ondersteunende medewerkers van de praktijken.

De sector in cijfers

Cijfers over de sector zijn beperkt beschikbaar, versnipperd en niet eenduidig. De standaard SBI cijfers van CBS beslaan een groter geheel, waar de dierenartsenpraktijken niet apart te identificeren zijn. Andere bronnen gaan uit van verschillende definities van de sector en laten grote verschillen en grote gaten in cijfers zien (bijvoorbeeld, niet alle praktijken zijn vertegenwoordigd of aangesloten bij het uitgevraagde pensioenfonds PFZW). De cijfers die hieronder gepresenteerd worden beschrijven de sector bij benadering.

Aantal werkenden in de sector:

Het aantal werknemers in de sector schatten we op circa 10.000 op basis van de enquête onder werkgevers (N=32)¹:

Figuur 1 aantal werkenden in de sector

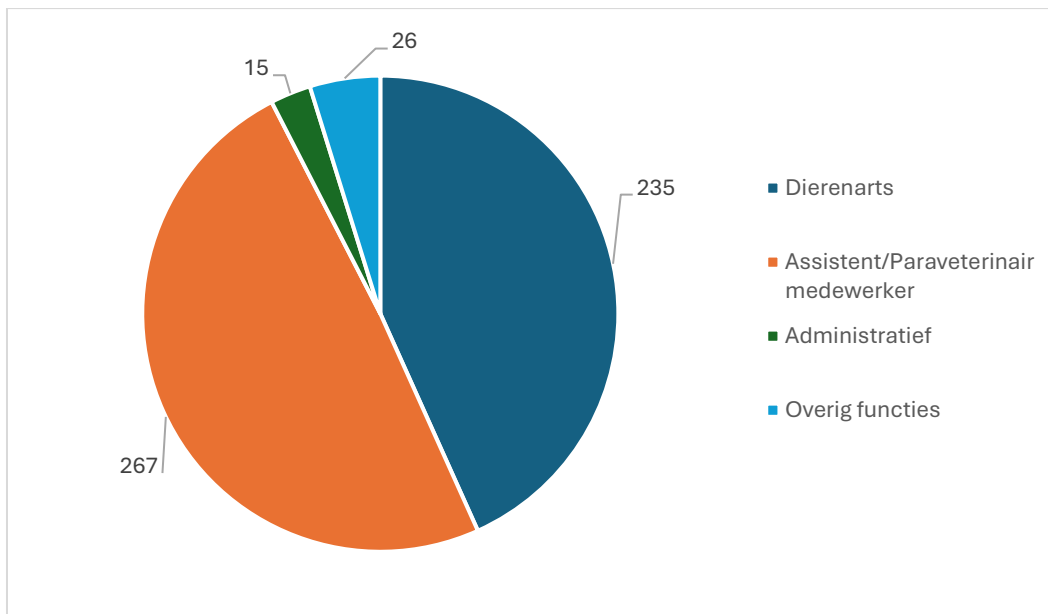
	Aantal werkenden in dienst	ZZP
Totaal aantal werkenden werkgevers enquête ¹	543	32
Gemiddeld aantal per werkgever	17	1
Gemiddeld aantal dierenarts per praktijk	7,3	1
Gemiddeld aantal ondersteuners per dierenarts	1,3	-
Sector totaal	10.000	45 zelfstandigen

Bij de 32 deelnemende werkgevers zijn in totaal 543 mensen in dienst en werken 32 zzp'ers. Per organisatie betekent dit gemiddeld 17 werkenden en 1 zzp'er per dierenarts is er gemiddeld 1,3 ondersteuning (paraveterinair dierenartsassistent en overig) aanwezig. De sector kent 4500 dierenartsen die werkzaam zijn in een dierenartsenpraktijk⁵, daarom schatten wij met een grote onzekerheid dat het totaal aantal werkenden in de sector circa 10.000 werkenden is.

⁵ SEO. (2022). De arbeidsmarkt voor dierenartsen.

Onderstaand geven wij een overzicht van de beschikbare gegevens per doelgroep.

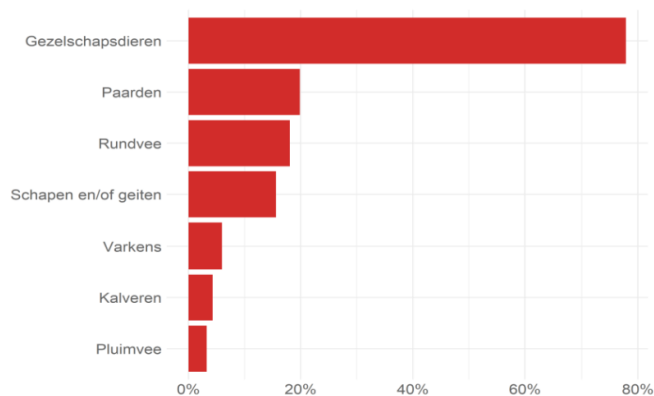
Figuur 2 aantal medewerkers per functiecategorie van de 32 praktijken die de enquête onder werkgevers¹ hebben ingevuld



Dierenartsen

Er werken ongeveer 4.500 dierenartsen in dierenartsenpraktijken^{5,6}. Van de dierenartsen werkzaam in een dierenartsenpraktijk werkt bijna 80% van de dierenartsen van met gezelschapsdieren en 20% werkt met paarden. Deze cijfers laten zien dat dierenartsen werkzaam zijn met meerdere diersoorten.

Figuur 3 de verdeling als antwoord op de vraag, in het SEO-rapport, 'bent uw in uw huidige functie gericht op een of meerdere van de volgende diersoorten?'⁵



Naar schatting werkt tussen de 70% en 85% van de dierenartsen bij de praktijken in loondienst en de overige dierenartsen zijn eigenaar of onderdeel van een maatschap^{1,6}. Ongeveer driekwart van de dierenartsen werkt 0,8 fte of meer⁶.

⁶ SPD (2022). Jaarrapport

Overige werkenden

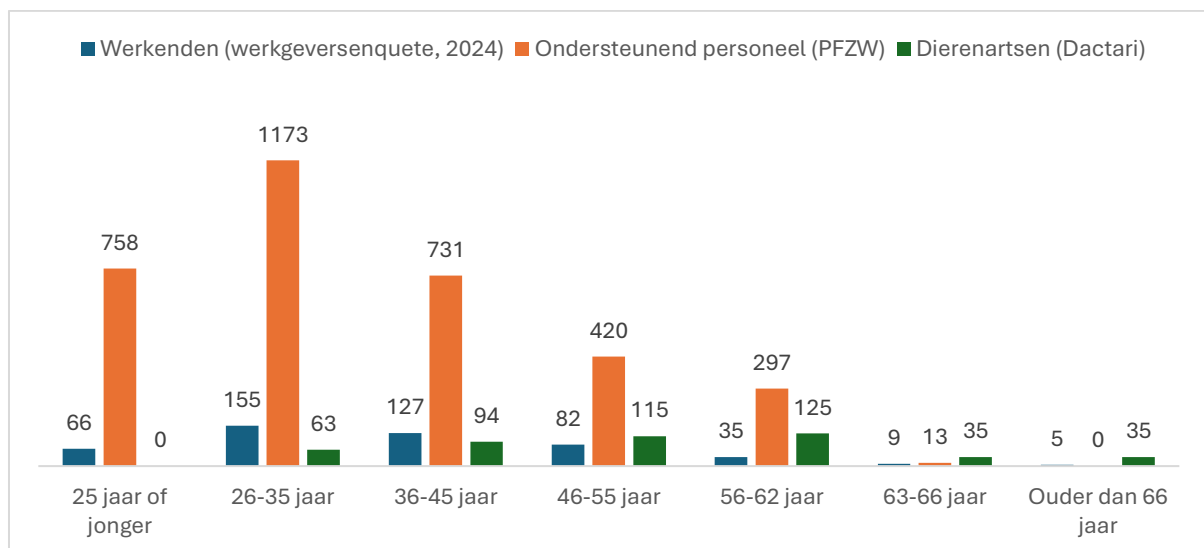
Het totaal overige medewerkers schatten we op circa 5.500 medewerkers (10.000-4.500 = 5.500). We kunnen hierbij geen verdeling maken over de verschillende functiegroepen (paraveterinair dierenartsassistent, administratief medewerker) op basis van beschikbare data.

Bij PFZW⁷ zijn ongeveer 3.500 (2.255 fte), overige werkenden aangesloten, die gemiddeld 0,65 fte werken. Deelname is niet verplicht dus het totaal aantal medewerkers zal meer zijn. We weten vanuit de groepssessies dat onder andere de medewerkers bij investeringsmaatschappijen een pensioenregeling elders hebben. De aantallen zijn niet bekend, maar komen wel bovenop de aantallen zoals bekend vanuit de data van PFZW⁷. Wij schatten dat het ongeveer 2.000 mensen zijn (5.500 – 3.500 = 2.000).

Leeftijd werknemers in de sector

In de onderstaande grafiek zijn verschillende databronnen^{1,7,8}, gecombineerd om te kijken naar de leeftijdsbouw in de sector.

Figuur 4 Leeftijd werknemers in de sector dierenartsenpraktijken



Op basis van de beschikbare bronnen lijkt de gemiddelde leeftijd van het ondersteunend personeel lager te zijn dan de gemiddelde leeftijd bij de dierenartsen. Van het ondersteunend personeel is de grootste groep tussen de 26 en 35 jaar terwijl dit bij de dierenartsen tussen de 56 en 62 jaar ligt. De gemiddelde leeftijd van de dierenartsen in de sector zou lager zijn dan het beeld dat de beschikbare data van Dactari schetst, aldus Dactari. De leeftijdsopbouw in figuur 4 zou dus een vertekend beeld kunnen geven.

In de MDIEU-regeling wordt specifiek aandacht besteed aan de groep 63-66 jaar. Dat betreft ongeveer 50 medewerkers (9+13+35=57) in de sector waarin de dierenartsen oververtegenwoordigd zijn. Dierenartsen ‘vergrijzen’, wat de komende jaren een grote groei van de groep van 63-66 jaar betekent.

⁷ Pensioenfonds Zorg & Welzijn (2024). Branchekegetallen Dierenartspraktijken

⁸ Dactari (2024). Ledenbestand

Ziekteverzuim

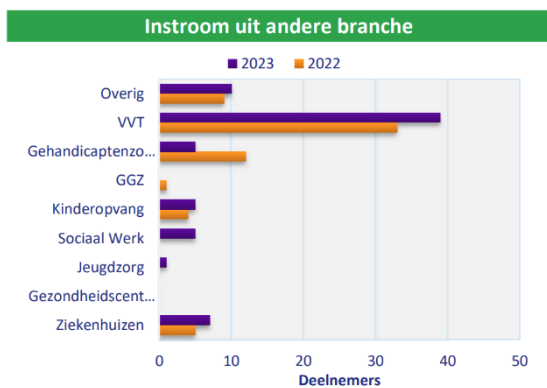
Het verzuim lijkt lager te liggen voor de dierenartsenpraktijken dan het gemiddelde in Nederland. Het gemiddelde verzuimpercentage op basis van de enquête onder de werkgevers (N=32)¹ is 3,1 %. Het gemiddelde verzuim in Nederland⁹ is 5,7%.

In- en uitstroom

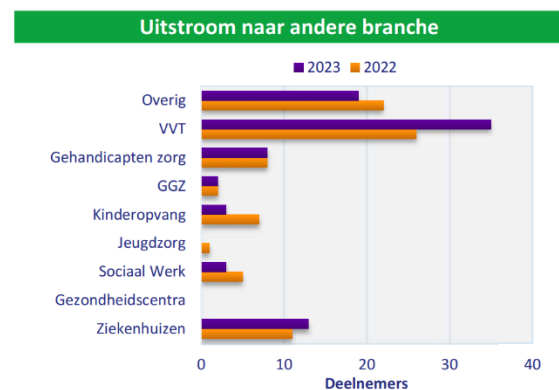
We schatten op basis van de enquête¹, de gegevens van PFZW⁷ en het SEO-rapport⁵ dat de sector in 2023 groeide met circa 3,5%. Gemiddeld zien wij op basis van de enquête onder de werkgevers¹ (N=32) dat er per bedrijf per jaar circa 2 medewerkers instromen en circa 1 medewerker uitstroomt.

In 2023 stroomden 855 medewerkers in ondersteunende functies in⁷ en 753 medewerkers stroomden uit. Als we kijken naar de uitstroom, gaat 72,3% aan de slag buiten de branche zorg en welzijn (en dus buiten de scope van het pensioenfonds). Zoals ook te zien in de figuren hieronder is de sector waar de meeste uitwisseling mee is, op instroom en uitstroom (binnen de scope van PFZW), is de VVT-sector⁷ (verpleging, verzorging en thuiszorg).

Figuur 5 instroom vanuit de branche⁷



Figuur 6 uitstroom naar andere branche⁷



Jaarlijks stromen ongeveer 380 dierenartsen de sector in en stromen gemiddeld 230 dierenartsen per jaar de praktijken uit. Gemiddeld stromen er 120 dierenartsen per jaar uit de praktijken. Waarbij bijna drie kwart van de 'uitstromers' wel in de 'dierenartsberoepen' blijft in bijvoorbeeld de publieke of private sector⁵.

Aantallen vacatures:

Naast de groei van het aantal werknemers in de sector wordt onder de respondenten van de enquête onder werkgevers (N=32)¹ door de helft aangegeven dat er in hun praktijk(en) vacatures openstaan, met name voor dierenartsen (0,7) en paraveterinair dierenartsassistenten (0,5).

⁹ CBS (2023) verzuimcijfers

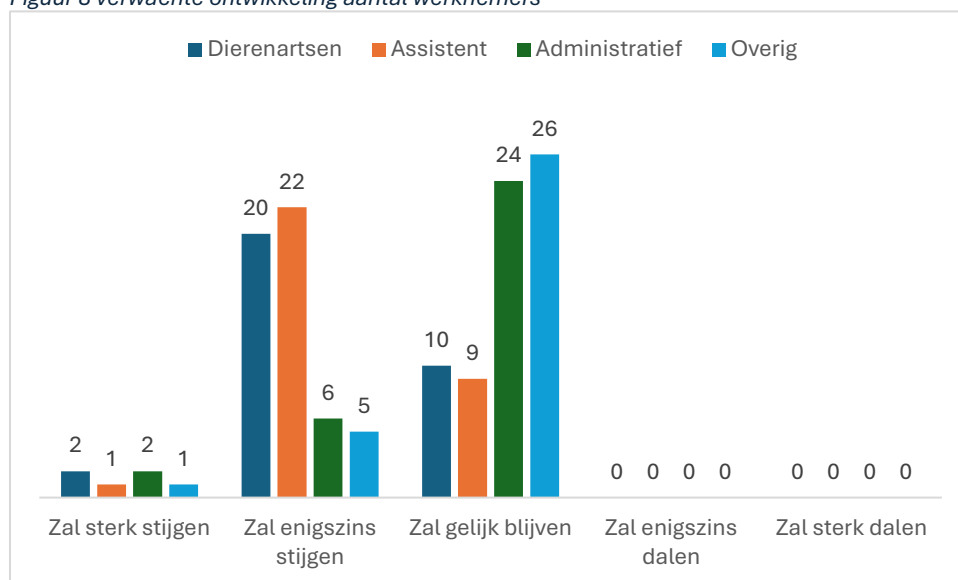
Figuur 7 aantal openstaande vacatures¹

Aantal vacatures	Gemiddeld aantal vacatures per praktijk	Laagste aantal per praktijk	Hoogste aantal per praktijk
Dierenarts	0,72	0	5
Paraveterinair/Assistent	0,47	0	2
Administratief medewerker	0,16	0	5
Overig	0		

Ontwikkelingen voor de komende 5 jaar

Ongeveer driekwart van de werkgevers uit de enquête¹ verwacht dat het aantal dierenartsen en paraveterinair dierenartsassistenten gaat stijgen in de komende jaren, zoals ook te zien is in figuur 8. Een ander beeld is te zien voor de administratieve en overige functies, waar ongeveer driekwart van de praktijken uit de enquête¹ inschat dat het aantal functies gelijk blijft.

Figuur 8 verwachte ontwikkeling aantal werknemers¹



Aandeel kleine ondernemingen

Op basis van de beschikbare data kunnen wij geen uitspraken doen over het aantal kleine ondernemingen gekeken naar de omzet en het aantal medewerkers. In de enquête onder werkgevers¹ hebben alle respondenten aangegeven dat de onderneming onder de €5 miljoen aan omzet blijft.

Er zijn geen gegevens bekend over het aantal ondernemingen en kleine ondernemingen en het aantal vestigingen in de sector dierenartsenpraktijken. Voor het totaal aantal ondernemingen kijken we naar de gegevens van het CBS¹⁰ Volgens CBS-data vallen ongeveer 3.000 bedrijven onder de bredere SBI code 7500, waar ook onder andere dierenambulances, dierenfysiotherapie, en advisering over welzijn en voeding onder

¹⁰ CBS (2^e kwartaal, 2024) StatLine, 7500 Veterinaire dienstverlening

vallen. Gekeken naar dit totale aantal bedrijven is met 2925 werkgevers circa 98% een kleine onderneming, met minder dan 20 medewerkers.

Figuur 9 aandeel werkenden bij kleine ondernemingen

Aantal medewerkers	Aantal bedrijven volgens het CBS ¹⁰
1 tot 2	2405
3 tot 5	170
5 tot 10	240
10 tot 20	110
20 tot 50	45
50 tot 100	5
> 100	5
Totaal	2980
Totaal tot 20 medewerkers	2925
	98%

Arbeidsmarktontwikkelingen in de dierenartsenpraktijken

We zien twee belangrijke ontwikkelingen die invloed hebben op de sector.

Investeringsmaatschappijen doen intrede in de sector van dierenartsenpraktijken

De afgelopen jaren neemt een aantal investeringsmaatschappijen steeds meer dierenartsenpraktijken over. Ondertussen zijn zij een belangrijke werkgever in de sector. De komst van investeringsmaatschappijen heeft op drie manieren impact op de sector; er is een duidelijkere financiële focus gekomen, er is meer concurrentie op arbeidsvoorwaarden in de sector en voor startende artsen biedt de omgeving structuur en ondersteuning.

De exacte omvang van het aantal dierenartsenpraktijken dat onder een investeringsmaatschappij valt is onduidelijk, cijfers en inschattingen schommelen rond de 25% van de markt^{11 12}.

Figuur 10 beschikbare gegevens over dierenartsenpraktijken onder een investeringsmaatschappij (NRC, 2023)¹²

Naam investeringsmaatschappij	Aantal praktijken (2023)
IVC Evidensia	318
Anicura	118
VetPartners	45
CVS Group	26
Totaal	507 praktijken

¹¹ Interviews met branchepartners (2024)

¹² NRC. (2023, 8 september) *Een prikje voor de hond? Dat is dan 846 euro. Hoe de zorg voor je huisdier véél duurder is geworden.* <https://www.nrc.nl/nieuws/2023/09/08/voor-investeerder-evidensia-zijn-nederlandse-huisdieren-vooral-een-melkkoe-a4173861>

Het aantal medewerkers dat voor een investeringsmaatschappij werkt wordt op ongeveer een derde van de sector geschat⁵.

De investeringsmaatschappijen streven naar winstoptimalisatie. Het streven naar winstoptimalisatie heeft twee effecten. Allereerst komt er in het werk meer focus te liggen op het draaien van productie, wat leidt tot extra werkdruk, aldus de dierenartsen uit de groepsessies. Het tweede effect van het streven naar winstoptimalisatie is dat de investeringsmaatschappijen leidend zijn geweest in het verhogen van de prijzen in de veterinaire zorg. De tarieven zijn volgens de sociale partners en de werknemers en werkgevers uit de sector realistischer voor een gezonde bedrijfsvoering.

De investeringsmaatschappijen concurreren op de arbeidsmarkt met andere praktijken. De cao⁴ is niet algemeen verbindend verklaard waardoor deelname aan de cao⁴ vrijwillig is. Recent hebben in ieder geval twee, investeringsmaatschappijen ervoor gekozen om met een eigen arbeidsvoorwaardenregeling te werken waardoor verschillen in arbeidsvoorwaarden ontstaan. Er zijn op dit moment nog geen geluiden dat medewerkers vanwege de arbeidsvoorwaarden overstappen naar een andere praktijk. Het is voor de toekomst wel een realistisch scenario, aldus de werknemers uit de groepsessies.

Dierenartsen die aan het begin van hun carrière staan ervaren het werken voor een investeringsmaatschappij als prettig omdat het meer begeleiding en structuur biedt. Structuur draagt bij aan werkplezier en zelfvertrouwen van de startende dierenarts¹³. Op het moment dat de dierenartsen verder in hun carrière zijn, wordt de structuur als inperking van de autonomie ervaren, aldus de werkgevers en werknemers in de groepsessies.

De veranderende klantverwachting

Steeds meer dierenartsen en paraveterinair dierenartsassistenten krijgen te maken met mondigere en agressieve klanten. Door de sterke humanisering van huisdieren en het feit dat meeste eigenaren de zorg voor hun huisdier zelf financieren. Werknemers in de sector zijn nog onvoldoende toegerust om de impact van de mondigere en agressieve klant te verkleinen. Andere vaardigheden zijn nodig om de impact te verkleinen voor de werknemers, zoals communicatietrainingen en trainingen voor omgaan met weerstand. Deze ontwikkeling heeft voornamelijk negatieve impact op de werkdruk van werknemers in de sector

Er is een sterke humanisering van huisdieren te zien. Huisdieren worden meer onderdeel van het gezin. De eigenaren verdiepen zich meer in de behandelingen, willen steeds verder gaan in de behandelingen en hebben hier ook een duidelijkere mening over¹³. Eigenaren eisen hogere kwaliteit zorg voor een zo laag mogelijk tarief, met een

¹³Berenschot. (2022). *Onderzoek naar positie en rol dierenarts en kwaliteitsborging diergeneeskundige beroepsuitoefening*

toenemende dreiging van claims⁵. De zorg betalen de meeste eigenaren uit eigen zak. Op dit moment is een beperkt deel, namelijk 5%, van de huisdieren verzekerd².

60% van de werknemers van dierenartsenpraktijken ervoeren in 2023 fysieke of verbale agressie of intimidatie. Jonge werknemers ervaren meer agressie dan oudere werknemers¹⁴. De flitspeiling van Vedia's¹⁵ laat zien dat zelfs 72% van de paraveterinair dierenartsassistenten minstens een keer per week te maken heeft met een boze klant.

In de interviews¹¹ en groepsessies wordt teruggekoppeld dat opleidingen (nog) niet voldoende inspelen op de veranderende verwachting en de benadering van klanten. De opleiding focust zich met name op de medische, vakinhoudelijke kennis. De dierenartsen en paraveterinair dierenartsassistenten ervaren eveneens beperkte ondersteuning van de werkgever bij problematisch contact met de klanten.

¹⁴ St. Anna Advies. (2024). Blaffende baasjes & bijtende bazen

¹⁵ Vedia's (2024). Flitspeiling tarievendiscussie

Duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden in de veterinaire sector

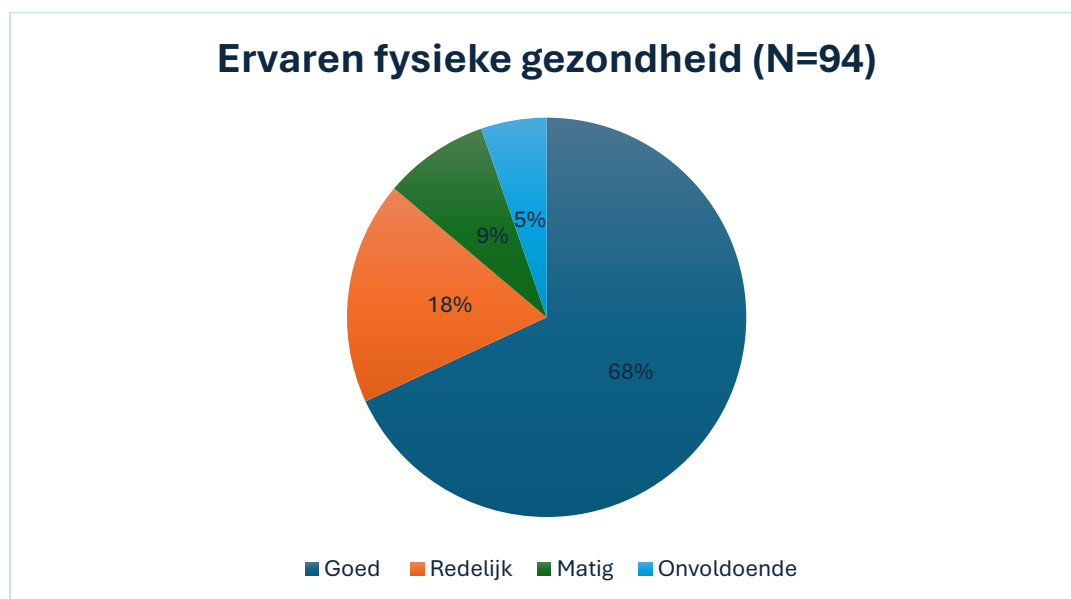
Duurzame inzetbaarheid gaat over met plezier en in goede gezondheid aan het werk zijn en blijven. De term duurzame inzetbaarheid omvat verschillende thema's. In dit hoofdstuk bespreken we de vraagstukken rondom die thema's van duurzame inzetbaarheid in de dierenartsenpraktijken. De thema's werkdruk, ontwikkelmogelijkheden, leren en ontwikkelen en het HR-beleid vragen de meeste aandacht voor sociale partners om de sector op te ondersteunen.

De toelichting en betekenis van deze thema's zijn grotendeels gebaseerd op het online onderzoek en groepssessies met werkgevers en werknemers. In deze onderzoeken waren dierenartsen sterk oververtegenwoordigd in vergelijking met paraveterinair dierenartsassistenten; van de 94 respondenten waren er maar liefst 83 dierenarts. Hierdoor zijn er geen algemene uitspraken over de dierenartsassistent te doen. Daarom kiezen we er voor om over alle respondenten te rapporteren.

Fysieke gezondheid

De fysiek gezondheid wordt door circa 70% van de respondenten als goed omschreven. Dit is op basis van de antwoorden op de vraag 'hoe ervaar je jouw fysieke gezondheid?'.²

Figuur 11 ervaren fysieke gezondheid (N=94)²



De voornaamste klachten zijn te wijten aan het vele staan tijdens een werkdag en het tillen van de dieren (aldus werkgevers uit de sector).

Werknemers zijn bewust bezig met het bevorderen van hun fysieke gezondheid en noemen het vaakst de volgende activiteiten:

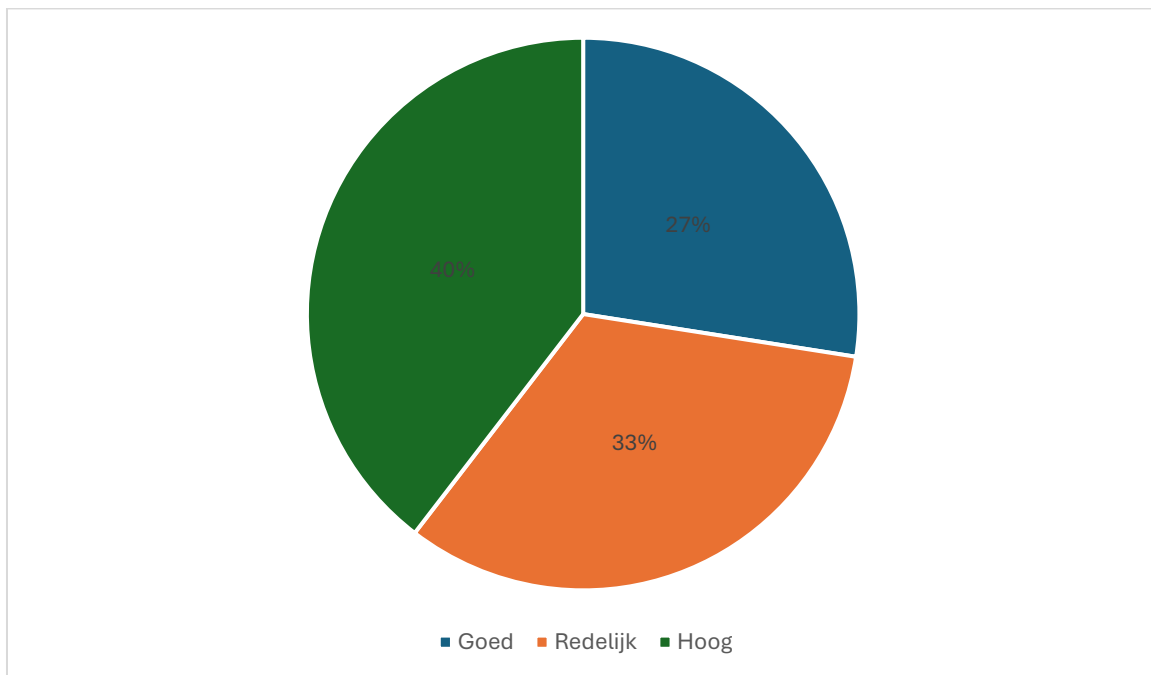
- Sporten (66 keer genoemd)
- Bewuste voedingskeuze/minder alcohol (30 keer genoemd)
- Rusten (22 keer genoemd)

Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat hun werkgever niet bijdraagt aan het bevorderen van de fysieke gezondheid van de medewerkers. De andere helft die wel een bijdrage van hun werkgever ervaren, noemen zaken zoals een bijdrage aan een sportabonnement, hulpmiddelen als de aanwezigheid van in hoogte verstelbare behandelafels en de beschikbaarheid van vers fruit op de werkplek.

Werkdruk en mentale gezondheid

Medewerkers ervaren redelijk hoge werkdruk. Iets minder dan de helft van de respondenten vindt de werkdruk hoog². Dierenartsen nemen geen fulltime dienstverband aan vanwege de hoge druk en burn-outs zijn geen uitzondering meer. De verhoogde werkdruk, aldus de werknemers, komt voort uit drie bronnen; perfectionisme van de professionals, ontbreken van waardering van klanten en de werkgever en tot slot de inrichting van het werk.

Figuur 3 Ervaren werkdruk (N=91)



Dierenartsen zijn van nature perfectionistisch en streven naar de beste zorg voor hun patiënten, zelfs onder hoge druk. Ze voelen extra druk vanuit hun werkgever of collega-dierenartsen om aan deze hoge standaard te voldoen.

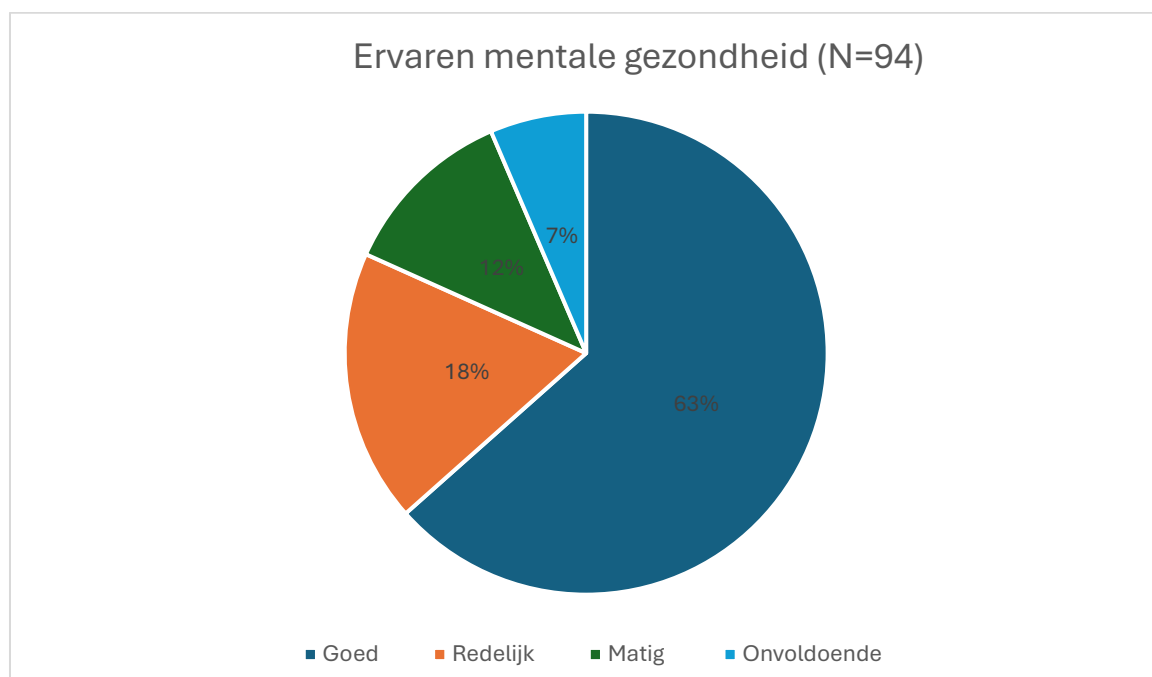
De ervaring van de respondenten is dat er te weinig waardering is vanuit klanten en werkgevers voor het werk dat zij doen. Vanuit klanten komt dat voornamelijk door de druk die de klant legt op de dierenartsen en ondersteunende werknemers en de manier waarop zij communiceren met de professionals. Er wordt zoals eerder aangegeven veel fysieke en verbale agressie of intimidatie ervaren¹³. Daarnaast wordt er door de werknemers ook beperkte waardering ervaren vanuit de werkgever. Dit gaat veelal om financiële waardering. Bij sommige praktijken liggen de lonen voor paraveterinair dierenartsassistenten tegen of onder minimumloon. Voor artsen zit het voornamelijk in

de groei die beperkt mogelijk is en de te lage vergoeding voor de diensten, aldus de dierenartsen van de groepssessies.

Tot slot levert de inrichting van het werk meer druk op de kwaliteit op volgens de respondenten, dit is een vergelijkbaar beeld met de data uit het SEO-rapport⁵ en Sonneveld et al.¹⁵. Dierenartsen hebben 10 minuten consulten in de meeste praktijken. Dierenartsen vinden 10 minuten te kort om de goede zorg te kunnen leveren en de klant goed mee te kunnen nemen in het kostenplaatje van behandelingen, aldus de dierenartsen van de groepssessies. De werkdag is voornamelijk gevuld met consulten, met beperkte ruimte voor uitwerktijd, administratie, sparren met collega's en intervisie. Voor veel dierenartsen komen daar nog diensten bij. Voor de meeste komen de diensten bovenop hun reguliere werkweek, aldus de dierenartsen van de groepssessies. Wat voor hen extra werkdruk oplevert. Voor dierenartsen bij investeringsmaatschappijen zijn diensten vaker uitbesteed aan een andere partij, wat maakt dat er geen diensten bovenop de reguliere werkweek gedraaid hoeven te worden. De deelnemers van de groepssessies ervaren het elimineren van de diensten positief.

In de groepsgesprekken wordt vaker gemeld dat de werkdruk een reden is om voor een parttime dienstverband te kiezen

Figuur 4 Ervaren mentale gezondheid (N=94)



Het online onderzoek³ laat zien dat de hoge werkdruk beperkte invloed heeft op de mentale gezondheid van medewerkers in de sector. Circa twee derde van de

¹⁶Sonneveld, D., Goverts, Y., Duijn, C.C.M.A., Campts, G., Bougie, R., Mastenbroek, N.J.J.M. (2022). *Dutch veterinary graduates leaving practice: A mixed-methods analysis of frequency and reasons*. Veterinary Record.

respondenten geeft aan dat hun mentale gezondheid goed is. Medewerkers ondernemen zelf veel activiteiten om hun mentale gezondheid te bevorderen, zoals:

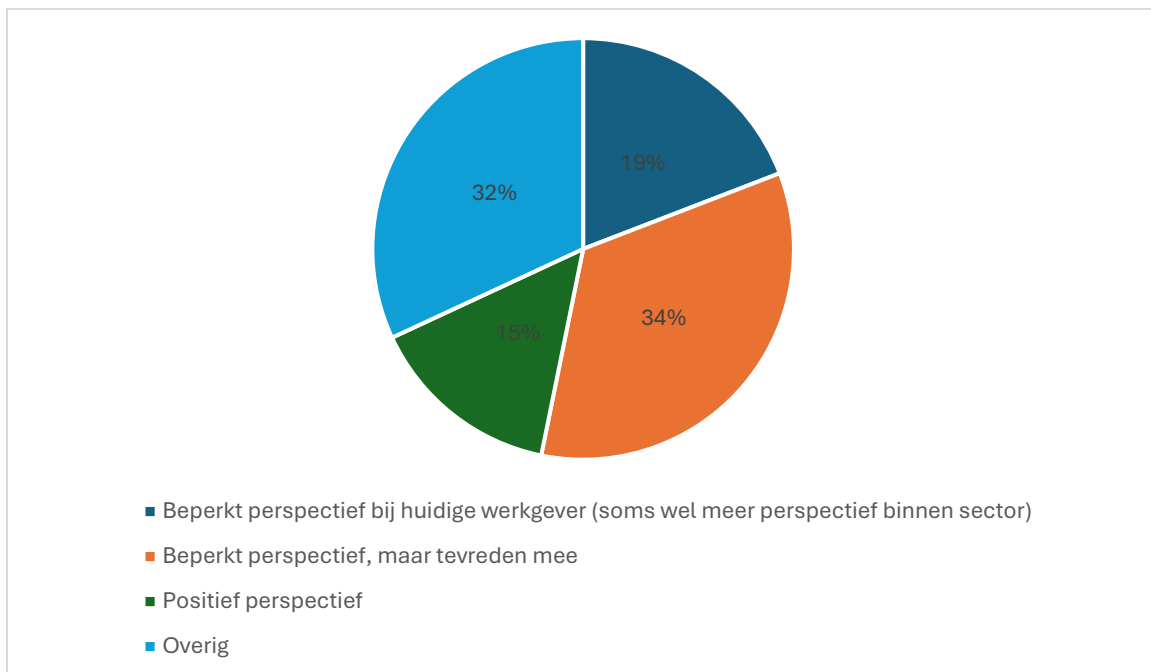
- Rust en ontspanning (40 keer genoemd)
- Sporten (20 keer genoemd)
- Tijd doorbrengen/praten met familie en vrienden (14 keer genoemd)
- Professionele hulp (12 keer genoemd)

De bijdrage van werkgevers aan de mentale gezondheid wordt als beperkt ervaren; een derde van de respondenten geeft aan dat hun werkgever niet inzet op de mentale gezondheid van medewerkers. Aan de andere kant zijn er ook respondenten die het contact met hun werkgever als waardevol ervaren en meerdere respondenten geven aan dat hun werkgever een financiële bijdrage levert aan professionele coaching van individuele medewerkers.

Loopbaanperspectief, mobiliteit en leven lang ontwikkelen

Werknemers zien weinig loopbaanperspectief. Circa de helft van de respondenten geeft aan het loopbaanperspectief beperkt te vinden en nog geen een vijfde van de respondenten is positief over het loopbaanperspectief. Er is zowel horizontaal als verticaal beperkte groei mogelijk en de ondersteuning vanuit de werkgevers om te groeien en leren en ontwikkelen is divers. Voor dierenartsen is het beperkte perspectief ook een van de redenen om de sector uiteindelijk te verlaten¹⁶.

Figuur 5 ervaren loopbaanperspectief (N=94)



De deelnemers van de groepssessies geven aan dat voor dierenartsen het verticale ontwikkelpad een stap richting managementtaken is en het horizontale ontwikkelpad mogelijkheden biedt om zich te specialiseren en verdiepen in specifieke onderdelen van het vak. Die ruimte voor beide paden is beperkt, aldus de deelnemers. Paraveterinair dierenartsassistenten zien ook beperkte ontwikkelmogelijkheden en als ze er zijn, vooral

in een horizontale ontwikkellijn. Voor beiden leidt het op den duur tot werk dat voornamelijk uit routinewerkzaamheden bestaat, een sleur in het werk ligt op de loer.

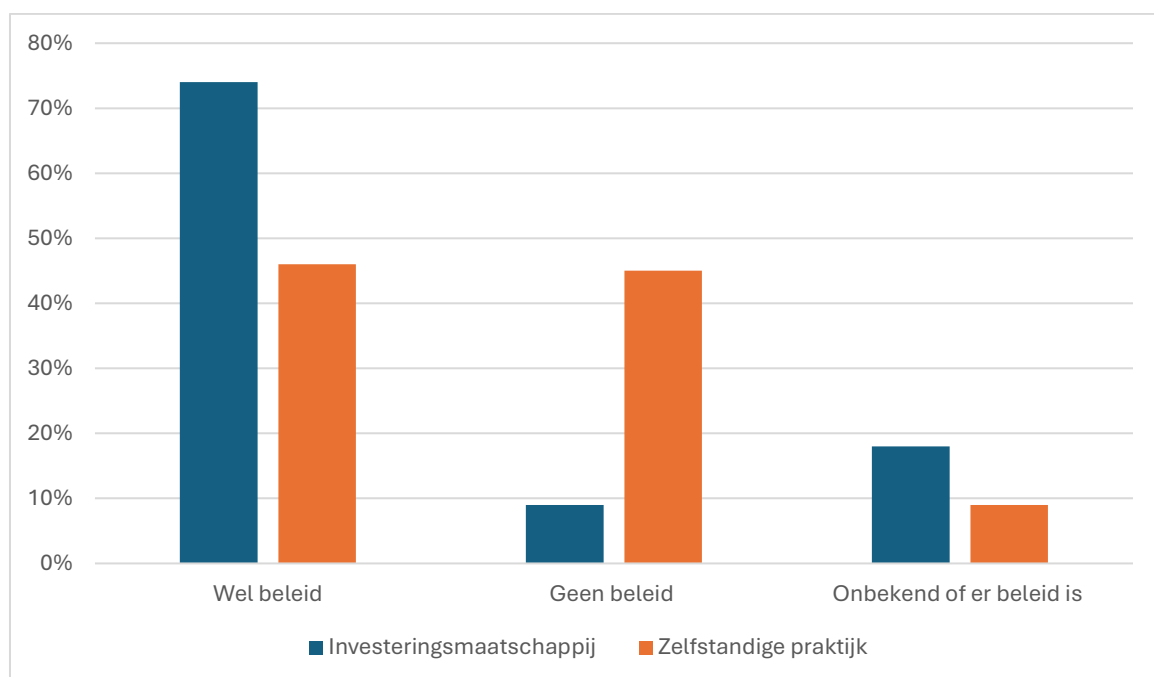
De respondenten ervaren beperkte ruimte om te leren en ontwikkelen. Vanuit het online onderzoek³ geven 86 van de 94 respondenten aan wel behoefte te hebben om te blijven leren en ontwikkelen. Driekwart van de respondenten geeft aan dat er bij de huidige werkgever ook mogelijkheden zijn om te blijven leren en ontwikkelen, echter lukt het niet altijd om de mogelijkheden te verzilveren. Het gaat hierbij om het volgen van een opleiding en om leren op de werkplek. Het komt veelal door het gebrek aan financiële middelen om de stappen te financieren, het gebrek aan belang dat de praktijk hecht aan ontwikkeling, of de benodigde expertise wordt als niet relevant voor de praktijk beschouwd.

Als er wel ruimte wordt geboden om te blijven leren en ontwikkelen krijgen we een divers beeld over de wijze waarop de werkgever ontwikkeling faciliteert. Dit varieert van een standaard opleidingsbudget per persoon, tot een teamopleidingsbudget, tot helemaal geen opleidingsbudget waarbij werknemers flink moeten onderhandelen bij een jaargesprek om een training te kunnen volgen.

Personeelsbeleid

Het online onderzoek³ laat zien dat bij circa twee derde van de respondenten wel een personeelsbeleid is, maar dat de inhoud hiervan niet altijd bekend is bij medewerkers of dat het beleid beperkt is. Er is wel een verschil tussen de zelfstandige praktijken en de praktijken die onder een investeringsmaatschappij vallen, zoals ook in onderstaand figuur te zien is.

Figuur 6 aanwezigheid van personeelsbeleid (N=93)



De praktijken die onder een investeringsmaatschappij vallen kunnen gebruik maken van een centrale HR-afdeling. Deze afdeling regelt veel personele administratieve zaken en zorgt voor een basis rondom leren en ontwikkelen. De kleinere ondernemingen en praktijken hebben veelal geen aparte HR-afdeling of medewerker. HR-taken zitten veelal bij de werkgever in het takenpakket. De personeelsadministratie is uitbesteed of wordt door een administratief medewerker worden uitgevoerd. Extra ruimte om beleidsmatig in te zetten op duurzame inzetbaarheid ontbreekt vaak in tijd en mogelijkheden.

Maatregelen: huidig en aanbevelingen

Huidige maatregelen voor duurzame inzetbaarheid

Initiatieven op sectorniveau

Er zijn initiatieven vanuit de partners in de branche die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. De initiatieven worden voornamelijk door de individuele partijen opgepakt. Hierin zien we weinig afstemming en samenhang.

- De cao⁴: Gericht op duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden is in de cao alleen het salaris en een advies opgenomen om €500 euro per jaar per medewerker beschikbaar te stellen om te werken aan diens duurzame inzetbaarheid.
- De leerlijnen van Dactari: met een vaste groep dierenartsen een of meerdere jaren gezamenlijk nascholingsbijeenkomsten volgen
- De monitor mentale gezondheid van de KNMvD: een jaarlijkse monitor om inzicht te krijgen in de mentale gezondheid van de beroepsgroep dierenartsen. Om vervolgens gerichte ondersteuning aan te kunnen bieden.
- De coachbank van de KNMvD: mentorschap voor jonge dierenartsen door ervaren dierenartsen. Gericht op onder andere vakinhoudelijke vragen, persoonlijke ontwikkeling, carrièremogelijkheden, solliciteren, arbeidsvoorwaarden en ondernemen.
- Intercollegiaal contact voor de leden van CPD: professionele ontwikkeling voor dierenartsen met vakinhoudelijke uitwisselingen.
- Intercollegiaal contact voor leden van Dactari: professionele ontwikkeling voor dierenartsen met vakinhoudelijke uitwisseling
- Een branche RI&E: ontwikkelt door Dactari en af te nemen door dierenartsenpraktijken.
- Helpdesk en databank BPW, voor de meeste werkgever gerelateerde vragen. Beschikbaar bij lidmaatschap
- Bij een lidmaatschap bij Vedias is ondersteuning beschikbaar bij vragen rondom opleiding, arbeidsomstandigheden en contractbesprekingen
- De oprichting beroepsorganisatie Veterinair veld (BOVV): een gezamenlijke brancheorganisatie voor alle veterinaire professionals

Initiatieven vanuit de werkgevers

Er zijn verschillende initiatieven vanuit werkgevers die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Hoewel deze nog niet in alle praktijken worden toegepast, zijn het voorbeelden van positieve maatregelen die we tegen zijn gekomen:

- Zero tolerance beleid richting te mondige klanten: Dit beleid zorgt ervoor dat medewerkers niet geconfronteerd worden met onredelijk gedrag of agressie van klanten, waardoor een veilige en respectvolle werkomgeving wordt bevorderd.
- Gesprekken tussen medewerker en werkgever in een gesprekscyclus: Regelmatige gesprekken tussen medewerkers en werkgevers zorgen ervoor dat welzijn en loopbaanontwikkeling terugkerend besproken worden.

- Financiële ondersteuning voor coaching van individuele medewerkers: Dit biedt medewerkers de mogelijkheid om professionele begeleiding te krijgen in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Financiële bijdrage aan sportabonnementen voor werknemers: Door bij te dragen aan sportabonnementen, stimuleren werkgevers hun medewerkers om actief en gezond te blijven.
- Vers fruit aanwezig op de werkplek: Het beschikbaar stellen van vers fruit bevordert gezonde eetgewoonten en laat zien dat de werkgevers gezonde voeding belangrijk vindt.
- Financiële ondersteuning voor het volgen van opleidingen: Dit helpt medewerkers om zich verder te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden te leren, wat niet alleen hun eigen carrière ten goede komt, maar ook de kwaliteit van de dienstverlening verbetert binnen de praktijk.
- Verlengen van consulten van 10 naar 15 minuten: Door meer tijd per consult te geven, kunnen dierenartsen grondiger en met minder tijdsdruk werken, wat de kwaliteit van de zorg verbetert en stress vermindert.
- Inplannen van pauzes, administratietijd, en intervisie: Door tijd in te plannen voor pauzes, administratieve taken en collegiale consultaties, kunnen medewerkers hun werk beter organiseren en hun werkdruk verminderen.

Huidige initiatieven voor eerder uittreden

Op dit moment zijn er geen initiatieven binnen de sector voor het eerder uittreden.

Mogelijke aanvullende investeringen duurzame inzetbaarheid

Op basis van de sectoranalyse zien we mogelijke aanvullende investeringen die samen een positieve impact op de ervaren werkdruk zullen hebben. Sociale partners en de sector kunnen sterker worden als zij hier gezamenlijk in opereren.

Sectorbrede investeringen

1. Krijg inzicht in en meer grip op duurzame inzetbaarheid en duurzaam inzetbaarheidsbeleid in de sector en deel dat!
 - Het gebrek aan goede cijfers belemmert het goed en gestructureerd invoeren en monitoren van gedragen en duurzame inzetbaarheidsmaatregelen. Beter, effectiever en efficiënter beleid is mogelijk op basis van een robuust onderbouwd en door sociale partners gedragen beeld van de sector en de ontwikkelingen in de sector. Start met sociale partners met het centraal bijhouden van arbeidsmarktgegevens en inzetbaarheidsinformatie, omdat de data betrouwbaarder wordt, deze makkelijker te analyseren is en betere sturingsinformatie geeft.
 - Leer samen van de initiatieven die sociale partners, bedrijven en medewerkers nu al uitvoeren maar los van elkaar ondernemen: Monitor de impact van de initiatieven en analyseer hoe en wat beter kan. Kopieer wat

goed gaat en deel de goede voorbeelden om andere praktijken te inspireren.

2. Investeer in een breed gedragen cao: op dit moment gaan investeringsmaatschappijen zelf aan de slag met arbeidsvoorwaarden. De uitholling van de cao ondermijnt de kracht die de sector kan hebben, brengt een verkeerde vorm van concurrentie in de sector en zou zo maar het imago voor zittende en potentiële werknemers kunnen verslechteren. Beloning is bijvoorbeeld een van de redenen voor voornamelijk paraveterinair dierenartsassistenten om de sector te verlaten. Blijf in gesprek met de werkgevers in de sector om toe te werken naar een algemeen verbindend verklaarde cao.
3. Ga in overleg met verzekeringsmaatschappijen om samen op te trekken. Over een gezamenlijke campagne voor en nieuwe afspraken over het verzekeren van huisdieren. Het mes snijdt hier aan vele kanten en de samenwerking is uniek!
 - o Klanten schrikken minder van de rekening en zien het effect van hun acties op de werkdruk en de mentale gezondheid van het personeel. Zet een campagne op, met de klant als doelgroep, die gericht is om agressie naar werknemers in te dammen.
 - o De sector (eventueel individuele bedrijven) kunnen bij verzekeraars bepleiten dat een consult beter past bij de tijd die het kost (van 10 naar 15 minuten). Een uitgewerkte business case kan hier winst opleveren voor klant, medewerker, bedrijf én verzekeraar.

Actief ondersteunen van medewerkers en werkgevers

4. Ondersteun bedrijven bij de professionalisering en uitbreiding van HR. Start met praktische hulp en het delen van goede voorbeelden in een gezamenlijke helpdesk, bijvoorbeeld:
 - o Maak een handboek HR-processen dat praktijken ondersteunt in het op orde hebben en krijgen van de basis HR-processen.
 - o Lever een format voor een gesprekscyclus.
 - o Maak opleidingen en loopbaanpaden inzichtelijk.
 - o Organiseer een sector brede vraagbak/hulplijn waar bedrijven hun specifieke vragen kunnen stellen én antwoord krijgen.
5. Medewerkers hebben nieuwe vaardigheden nodig. Dat kan door (modulair) onderwijs, het begeleiden van startende medewerkers en het stimuleren van intervisie.
 - a. Vernieuw samen met onderwijs het curriculum voor dierenartsen en paraveterinair dierenartsassistenten. Veranker de vaardigheid in het omgaan met klanten, communicatie en het omgaan met werkdruk. Lever deze onderdelen ook modulair aan voor zittende medewerkers.
 - b. Intervisiegroepen en leercirkels: Het breder uitzetten (bv. ook voor paraveterinair dierenartsassistenten) en begeleiden in andere thema's (bijvoorbeeld het omgaan met mondige klanten) om het onderling leren te versterken in de sector.

6. Zorg voor perspectief in de sector. Werkenden ervaren een beperkt loopbaanperspectief en door repeterende werkzaamheden ligt een sleur in het werk op de loer. Zorg dat medewerkers uit de sector effectief en efficiënt blijven.
 - a. Ontwikkel loopbaanpaden in de veterinaire sector: verticaal en horizontaal. Voor zowel dierenartsen als voor paraveterinair dierenartsassistenten. Deze loopbaanpaden bieden inzicht in de mogelijkheden voor specialisatie, groei en verbreding. De loopbaanpaden bieden inspiratie aan en perspectief voor medewerkers over de mogelijkheden.
 - b. Blijf actief leren en ontwikkelen stimuleren in de sector. Vooral voor investeringsmaatschappijen kan dit een interessante link zijn. Op het moment dat medewerkers blijven leren en ontwikkelen zullen zij efficiënter en effectiever blijven werken, wat betekent meer productie, wat betekent meer opbrengsten.

Mogelijke aanvullende investeringen voor eerder uittreden

Vanuit de sectoranalyse zijn er geen aanleidingen om extra investeringen te doen gericht op eerder uittreden.

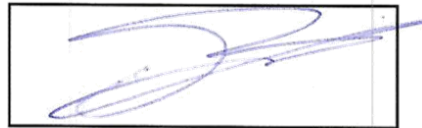
Ondertekening door de hoofdaanvrager

Belangenvereniging practici werkgevers, gevestigd te Tjerkwerd, zijn een werkgeversorganisatie, hierna te noemen hoofdaanvrager geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder kvk-nummer 30205527

Hoofdaanvrager BPW

Naam vertegenwoordiger: Paul Nabuurs, voorzitter

Plaats en Datum:

A handwritten signature in blue ink is enclosed within a black rectangular box. The signature is stylized and appears to be the name 'Paul Nabuurs'.