



VANDAAG ZORGEN VOOR MEDEWERKER VAN MORGEN

Personeel is kapitaal, zeker in de zorg. Maar het strategisch beheer van dat kapitaal laat nog vaak te wensen over.

tekst Daan Marselis foto's Gerlo Beernink

Het regent al een paar jaar bezuinigingen, reorganisaties en ontslagen in de zorg. De Zonnehuisgroep Noord biedt zeshonderd medewerkers een vrijwillige vertrekregeling aan. TSN Thuiszorg schrapt tweehonderd banen. Het Dr. Leo Kannerhuis neemt afscheid van zeventig medewerkers en het Medisch Spectrum Twente schrapt ruim vierhonderd arbeidsplaatsen. En dat is alleen nog de ontslagronde van augustus 2015. Ook voor de professionals die achter-

blijven, is de impact groot. Hun baan verandert. Ze krijgen er taken bij, een andere functie of worden overgeplaatst naar een andere afdeling. De vraag is of ze daar op hun plaats zitten en of ze daar het optimale resultaat voor de organisatie boeken. Zijn ze wel geschikt om de nieuwe zorg vorm te geven of heeft de organisatie daar mensen met andere competenties voor nodig?

Kaasschaaf

Veel bestuurders hadden de laatste jaren niet de tijd om die vragen te beantwoorden voordat ze de kaasschaaf of het keukenmes uit de la haalden.

“Pas in stap twee hadden ze ruimte om te kijken of ze met de mensen die over waren de toekomst in konden”, zegt manager Astrid Westerbeek van Progressional People; een label van FWG, waar Westerbeek tevens hoofd is van de onderzoeksafdeling. Er komen heel wat veranderingen op de zorgorganisaties af. De decentralisaties in de AWBZ springen direct in het oog, maar ook de substitutie van zorg naar de eerste lijn en de toenemende inzet van e-health-toepassingen en domotica hebben grote gevolgen. “Deze ontwikkelingen hebben veel effect op de vraag welke competenties de medewerkers





van de toekomst moeten hebben”, aldus Westerbeek. De verpleging en verzorging heten bijvoorbeeld nog echt mensenwerk te zijn. “Toch zal een verpleegkundige die werkt met beeldzorg straks ook technische vaardigheden moeten hebben om kleine bugs en ICT-euvels te verhelpen.” Veel zorgverleners zijn gewend om te werken in grote organisaties, maar de trend is dat cliënten langer zorg thuis krijgen. “Dat betekent dat zorg-

verleners een grotere mate van zelfredzaamheid moeten ontwikkelen. Het vraagt ook veel van hun sociale competenties en netwerkvaardigheden. In plaats van met vaste collega’s werken zorgverleners straks met mantelzorgers en collega’s van andere instellingen.”

Hoofdpijndossiers

Dat die veranderingen gevolgen gaan krijgen voor het personeelsbeleid,

blijkt uit een enquête die Skipr hield onder ruim honderd bestuurders en HR-professionals uit de vvt, gehandicaptenzorg, ggz en ziekenhuissector. Zij geven aan dagelijks bezig te zijn met vraagstukken rondom HR. Veel genoemde hoofdpijndossiers zijn personeelsplanning, talentontwikkeling, de flexibele schil, toekomstbestendigheid van het personeel, zelfsturing en leiderschap op de werkvloer.

“De veranderingen hebben enorme impact op iedereen in het ziekenhuis”, schrijft een manager uit een ziekenhuis. “Dit vraagt van HR en leidinggevend een ontwikkelplan dat de medewerkers voorbereidt op hun veranderde taken en rollen.”

“We vragen een omslag in denken van al het personeel”, aldus een HR-adviseur uit de vvt. Het personeel moet van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen met’ waarbij de klant centraal staat. De organisatie laat die omslag terugkomen in het opleidingsaanbod en in gesprekken met medewerkers over het functioneren. “Het bespreekbaar maken van gedrag is momenteel het belangrijkste thema.”

Verzuim

Desondanks verloopt de omslag lang niet altijd op rolletjes, zo blijkt. “Bij ons is het langdurig verzuim sterk opgelopen”, schrijft een bestuurder van een andere organisatie uit de vvt. “Dat vraagt van iedereen veel inzet en flexibiliteit.”

Veel organisaties zijn er nog lang niet. Slechts de helft van de respondenten vindt het personeelsbestand van de eigen organisatie toegesneden op de toekomst, zo leert de enquête. Dat neemt niet weg dat het HR-be-

leid de laatste jaren wel is verbeterd. Westerbeek signaleert in de praktijk dat er steeds meer aandacht is voor strategisch personeelsbeleid.

Zelfs met een heldere strategie kan het lastig zijn om het personeel mee te krijgen, ondervindt bestuurder Gert Jan Tupker van Brijder, onderdeel van Parnassia Groep.

Het personeelsbeleid van zijn instelling is geïnspireerd op de behandelvisie van het moederbedrijf. “We willen cliënten helpen zelf regie te nemen over het herstelproces. Parnassia laat het HR-beleid zoveel mogelijk aansluiten bij dat doel van de organisatie. Als we cliënten aanspreken op hun kracht en hun talenten, moeten we dat dus ook doen bij medewerkers.” Herstelgericht organiseren noemt hij dat.

Welzijn vergroten

Toch blijkt het lastig om medewerkers in de waan van de dag mee te krijgen in dat beleid. Sturingsinformatie is essentieel. Parnassia test nu een zelfontwikkeld instrument om de bevoegdheid van medewerkers te meten. Met behulp van dit instrument, Eforis, wil de organisatie het welzijn van medewerkers vergroten. “Je kunt de verzuimcijfers in de gaten houden, maar dan ben je eigenlijk te laat”, zegt Tupker.

Als voorbeeld noemt hij een medewerker die veel blijkt te piekeren en die slecht slaapt. “Die kunnen we dan bijvoorbeeld een e-health module tegen piekeren aanbieden.”

Bovendien biedt Eforis de bestuurder inzicht wat er speelt. Als op een afdeling het ‘piekeren’ toeneemt, is daar mogelijk wat aan de hand.

Het instrument biedt dus aangrijpingspunten om zaken te veranderen, verwacht Tupker. “In de ggz is werkbelasting nu bijvoorbeeld een issue. De administratieve belasting is te groot, waardoor medewerkers onvoldoende toekomen aan het eigenlijke werk.”

Enkele jaren

Naast informatie over het welzijn, zijn cijfers over patiënttevredenheid van belang, stelt Westerbeek. En hetzelfde geldt voor gegevens over ontwikkelprogramma's. Doen medewerkers daar voldoende aan mee en wat levert dat dan op? Maar bij veel organisaties is het volgens haar nog

niet zo ver. Ze verwacht dat dat nog enkele jaren zal duren.

Een strategischer HR-beleid vertaalt zich in een andere rol van de HR-directeur. Steeds vaker bepaalt die samen met het bestuur van de organisatie hoe de toekomst eruit ziet en welke mensen dan nodig zijn, zegt Westerbeek.

Niet snel genoeg

Toch vindt Maarten den Ottolander het allemaal nog niet snel genoeg gaan. Hij bekleedde een aantal toezichthoudende functies, waaronder in de zorg en nu geeft hij opleidingen aan de Duisenberg School of Finance. Hij pleit voor meer deskundigheid over HR in de raad van toezicht. “De zorg is een arbeidsintensieve sector, waar heel veel mensen werken. Dan is het heel vreemd dat er nauwelijks mensen met een transformatie en HR-achtergrond in de raden van toezicht zitten.”

Vast agendapunt

Die bevinding wordt gestaafd door de enquête. Volgens slechts 60 procent van de respondenten is HR een vast agendapunt in het overleg tussen bestuur en toezichthouders. Bij nog minder organisaties, 50 procent, heeft een vast lid van de raad van toezicht personeelsbeleid in de portefeuille.

Zonde, want juist een toezichthouder met een HR-achtergrond kan de juiste vragen stellen, stelt Den Ottolander. “Je moet kunnen vaststellen of de bestuurder in control is of dat hij geen benul heeft. Zonder uitgebreide kennis van HR lukt je dat in de huidige tijd echt niet meer.” ◆

“Strategisch
HR-beleid
vertaalt zich
in een andere
rol van de
HR-directeur”