Hr, over sectoren heen…

Christine Chaltin bouwde een hr-carrière uit in een aantal grote, bekende organisaties uit verschillende sectoren. Telkens waren het organisaties gekenmerkt door twee factoren die sterk bepalend bleken voor de hr-activiteit: een lage-marge-activiteit en een sterke vakbondsaanwezigheid.

Christine Chaltin

TEKST: Olivier Van den Broecke en Raph Verbruggen

Gaandeweg wist Christine Chaltin zich een plaats aan de directietafel te veroveren en verschoof haar focus van de pure operationele zachte hr naar een meer overkoepelend strategisch hr dat de taal van de business spreekt. Momenteel is Christine Chief Human Capital Officer bij Armonea; de grootste onafhankelijke aanbieder van seniorenzorg in België, met 80 rusthuizen, serviceflats en service-residenties verspreid over heel het land. De organisatie stelt momenteel zo'n 5.000 mensen te werk en is van plan dit aantal tegen 2018 naar 8.000 op te trekken.

Talent met vele achtergronden

Die ambitie stelt Chaltin voor de uitdaging om geschikte mensen te vinden over een breed spectrum heen: van zorg- en verpleegkundigen, administratieve krachten en technische profielen tot managers en directieleden met specifieke bevoegdheden. Christine Chaltin: "Herkenbaar hier is dat Armonea, net als in mijn vorige bedrijven, ook op zoek gaat naar talent los van hun specifieke ervaring of tewerkstelling binnen de sector. Het kan vreemd lijken, maar zo worden er bijvoorbeeld sedert het aantreden van onze nieuwe CEO Chris Cools heel wat nieuwe medewerkers met een achtergrond in retail aangeworven voor managementfuncties. Chris zelf heeft een professioneel verleden bij AB Inbev en beseft als geen ander dat de medewerkers daar stukken beter vertrouwd zijn met zaken zoals KPI's, data management, financiële focus, changemanagement,… Hun aanwerving brengt een nieuwe management-attitude en -cultuur in onze organisatie. Nieuw en atypisch voor de (zorg)sector waartoe we behoren, maar zeker verrijkend en het biedt nieuwe kansen."

Deze trend is niet uniek of enig aan Armonea maar wordt door heel wat organisaties opgepikt. De dagen waarbij in jobadvertenties werd vermeld 'bij voorkeur met ervaring in de sector' behoren meer en meer tot het

verleden. Christine Chaltin: "Ook het sociaal overleg blijft herkenbaar over de sectoren heen, alleen de individuele spelers veranderen. Jouw hr-beleid en -aanpak dienen zich dan ook enkel aan te passen aan de specifieke behoeften van het bedrijf en de arbeidsreglementering van de desbetreffende sector, maar de uitdagingen qua cultuur en strategie (groeien of krimpen) blijven vaak dezelfde. Zo zijn, mede door de groei die Armonea reeds heeft doorgemaakt, uniformisering en standaardisering van arbeidsvoorwaarden en hr-beleid ook hier meer dan ooit een noodzaak voor het verder goed functioneren als organisatie. Ik stelde

"Ook het sociaal overleg blijft herkenbaar over de sectoren heen, alleen de individuele spelers veranderen"

Christine Chaltin, Chief Human Capital Officer Armonea Groep

Vraag van Patrick Muylle, hr-directeur FrieslandCampina aan Christine:
Gedurende jaren was ik voorzitter van een voorziening voor mensen met een mentale beperking.
Vanuit deze rol heb ik in de gehele zorgsector, waarvoor ik overigens grote waardering heb, steeds een gebrek aan 'businessmanagement-cultuur' ervaren in vergelijking met de profit sector. Finance competenties, taakgericht sturen, beslissingen durven nemen, business-wise denken en dergelijke waren mijns inziens te weinig aanwezig. Ervaar jij, die ook komt uit de 'privésector', dit ook zo? En hoe speel jij met of vanuit hr daarop in, om die ontbrekende competenties in jouw organisatie in te slijpen?

Antwoord van Christine:
In september 2014 werd Chris Cools, komende van Inbev, CEO van Armonea. Ik ben bij de Armonea Groep als zelfstandige gestart in januari en heb met veel plezier deze uitdaging aangenomen. Het was inderdaad zo dat Armonea, dat gegroeid is uit het samengaan van twee kleinere bedrijven, nood had aan professionalisering, zowel in de overkoepelende departementen als in de operaties. Het is hierbij heel belangrijk om het evenwicht tussen de zorgcultuur van het bedrijf en het meer zakelijke aspect te bewaren. We hebben wel onmiddellijk het principe geïntroduceerd van een vergoeding naar performance. Begin 2015 zijn we dan ook van start gegaan met een bonussysteem, waarbij de medewerkers als ze de duidelijk bepaalde objectieven behalen, een percentage van hun bruto jaarloon als bonus kunnen behalen. Dit was alvast een eerste stap naar de professionalisering met objectieven die cross-departementeel bepaald werden.

Op hr zijn we gestart met het opmaken van alle HQ-functiebeschrijvingen met alle rollen en verantwoordelijkheden. Op basis hiervan hebben we de profielen en competenties van onze medewerkers in kaart gebracht met de introductie van het 'Leadership improvement plan' (LIP) en de '9 Grid methode'. Bovendien rekruteren we leidinggevende medewerkers niet meer noodzakelijk uit de zorgsector. Wij werven steeds meer personeel aan met een retailachtergrond, net omdat we ervan overtuigd zijn dat een goede leidinggevende uit een andere sector het ook goed zal doen in onze sector.

Wat het kwaliteitsaspect betreft in de woonzorgcentra en residenties hebben we alle kwaliteitsstandaarden in kaart gebracht met het project 'Armonea Experience', waarin we duidelijk bepalen waar we voor staan, wat we verwachten van onze medewerkers en waarbij er op regelmatige basis kwaliteitaudits zijn in onze sites. Dit om de kwaliteitstandaarden te uniformiseren over de sites heen en onze residenten de service te geven die ze wensen.

In de nieuwe Armonea Academy starten we op basis van de in kaart gebrachte competenties en opleidingsbehoeftes een eigen trainingscentrum waarin de standaarden van Armonea Experience worden aangeleerd. Dit wordt aangevuld met een nieuw systeem van 'evolutiegesprekken', waarin de medewerkers kunnen aangeven of ze nog steeds tevreden zijn met hun functie, hoe ze zichzelf zien binnen een paar jaar en waar het gedeelte van carrièreplanning en opleidingsbehoefte in opgenomen wordt. Hierdoor willen we ook de interne mobiliteit van onze medewerkers promoten en uitgaan van het principe van 'The right man on the right place,' terwijl we het individu niet uit het oog verliezen omdat ze zelf kunnen aangeven wat ze willen doen en hoe ze zich voelen in hun functie.

opnieuw vast dat er op de duur meer uitzonderingen dan regel warens."

Creatief over de grens

The War for Talent laat zich ook bij Armonea voelen… sommige profielen zijn best wel moeilijk te vinden terwijl de uitdaging bij de rekrutering van verpleegkundigen daarenboven regionaal sterk verschillend is. Dat kan te maken hebben met de aanwezigheid van lokale concurrenten in de ene regio (bijvoorbeeld in de buurt van Universitaire Ziekenhuizen) of door het beperkte aanbod van afgestudeerde verpleegkundigen in een andere regio.

Chaltin moet dan ook creatief zijn bij het aanwerven en dat kan binnen maar ook buiten de eigen landsgrenzen zijn. Chaltin: "Op dit moment rekruteren wij verpleegkundigen in landen als Roemenië, Portugal en nog recenter Spanje. We organiseren daarbij opleidingen ter plaatse op vlak van verpleegkunde, taal, cultuur, enzovoort voor we deze mensen naar hier overbrengen."

Groei door overnames

Christine Chaltin kwam bij Armonea in een strategischer rol terecht. Ze wijst daarbij nog op een specifiek kenmerk van Armonea: "We zijn dan misschien wel een private speler, maar toch sterk afhankelijk van RIZIV-tarieven. We worden vergoed op basis van het aantal bedden en als je weet dat er een vaste toewijzingsprocedure wordt gehanteerd in het toekennen van het aantal bedden per regio, dan moet je vaststellen dat dit wetgevend kader wel degelijk afremmend kan werken. Bij ons vertaalt zich dat in het besef dat groei vrijwel enkel kan door overnames."

Dat strategische vertaalt zich ook in een strategischer talentmanagement: "Zo lanceren we in maart onze eigen Armonea Academy. Een voorbeeld van talentmanagement binnen een lage-marge-omgeving dat ik meenam vanuit mijn luchtvaartverleden. Zo nam ik ooit zelf, als jonge HR Business Partner, deel aan het 'hypo-programma' bij Sabena, wat ik toen als een buitenkans en zeer inspirerend heb ervaren. Voor een bedrijf is het zonder meer interessant als men medewerkers met hoog potentieel breed en tegelijk high level kan opleiden om hen dan gericht en met toegevoegde waarde te kunnen inpassen in de juiste posities binnen de organisatie."

Duurzame band

Dit vraagt uiteraard een flinke investering, maar Chaltin is ervan overtuigd dat dit loont op de lange(re) termijn: "Dergelijke intense opleidingsprogramma's scheppen immers een duurzame band tussen individu en organisatie. De noodzaak om continu te kunnen verbeteren en innoveren binnen een snel veranderende wereld is ook bij ons niet nieuw. Zo hebben we bijvoorbeeld onze eigen apotheek opgericht, waardoor we onze eigen toeleverancier geworden zijn zonder extra intermediaire partners en tegelijk perfect zijn afgestemd op de individuele klant-patiënt. Dit bespaart kosten en verhoogt de efficiëntie."

Een ander voorbeeld is het project '*Armonea at home*'. Chaltin: "Hierbij gaan onze verpleegkundigen tijdens de rustige uurtje, op bezoek bij de buurtbewoners, rondom onze zorgcentra, die hier nood aan hebben. Dit geeft ons een extra link met de lokale omgeving en faciiteert nadien voor sommigen de overstap naar het woonzorgcentrum. Hr binnen deze veranderende omgeving – één met eigen wetmatigheden, reglementering en spelregels die al dan niet dienen te worden herschreven – blijft uitdagend. Ze bepaalt mee het succes van de woon-zorgsector. En dat betekent voor mij persoonlijk een boeiend en veeleisend verhaal waarin je jezelf voortdurend moet heruitvinden en kritisch bevragen. Reden genoeg... *to stay on board*... met een knipoog naar mijn hr-verleden in de luchtvaart!" *(lacht)* **HR**

Christine Chaltin

Christine is vandaag Chief Human Capital Officer bij Armonea Groep in de woonzorgsector. Zij was ook de hr-manager van het Jaar 2013. Christine Chaltin heeft rechten gestudeerd aan de KU Leuven. Zij startte haar loopbaan in het 'Hypo programma' (twee jaar) bij Sabena. Doordat ze daarna als hr-manager en later als Country Manager bij LSG Sky Chefs Belgium werkte, heeft Christine tot nog toe zowat de helft van haar loopbaan in de luchtvaart gewerkt. Tussendoor was Christine hr-manager en hr-directeur bij Touring NV en later HR Directeur bij ISS Group Belux in de schoonmaaksector.