De gezondheidszorg *FFWD*

SBS HR Road2 the Future verenigt meer dan 200 hr-managers die regelmatig de temperatuur meten van het toekomstig hr-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hier tweemaandelijks een persoonlijk standpunt.

Deze maand: Hildegard Hermans, HR Directeur UZA en Christine Van der Hoogerstraete, directeur Personeel & Organisatie AZ Sint Lucas.

Fusies, integraties, innovatie, samenwerkingsverbanden, taken herdenken, herverdelen en uitbesteden, efficiënter en meer resultaatsgericht werken, gemotiveerde medewerkers aantrekken en behouden. Ze kenmerken de gezondheidszorg en vormen onmiddellijk de dagelijkse uitdagingen voor hr-verantwoordelijken Christine Van der Hoogerstraete (AZ Sint Lucas, Gent) en Hildegard Hermans (UZA, Antwerpen).

HR Road 2 The Future
HR beslissingnemers, experten en beleidsmakers in dialoog

TEKST: Olivier Van den Broecke en Raph Verbruggen (SBS Skill Builders)

De ziekenhuizen, en bij uitbreiding de complete gezondheidszorg, stonden het voorbije decennium voor steeds meer uitdagingen en veranderingen. Budgettaire druk en een hervorming van de financieringsregels, de toenemende vergrijzing en dito zorgvragen van een steeds mondiger wordende doelgroep, de noodzakelijke innovatiegolf als antwoord op de technologische complexiteit en diepgaande specialisaties, maakten dat ziekenhuizen zich compleet opnieuw moesten uitvinden. Zowel op vlak van organisatiestructuur als van hr-beleid.

Dat deze uitdagingen en de oplossingen die er voor werden gezocht blijven evolueren en intussen misschien achterhaald zijn, uit zich in het hr-beleid. Bijvoorbeeld: waar pakweg 10 jaar geleden het beroep van verpleegkundige een knelpuntberoep was waarvoor men geen kandidaten vond en men nog soelaas zocht in het aantrekken van buitenlandse krachten/verpleegkundigen, is dit nu niet meer aan de orde.

Uitstroom

Door bepaalde zorgtaken weg te nemen bij de verpleging (zoals vervoer patiënten voor een RX-onderzoek, bedlinnen vervangen, …) kan men verpleegkundigen efficiënter inzetten, het beroep upgraden en tegelijkertijd nieuwe functies creëren voor mensen met een andere scholingsgraad. Het beroep van verpleegkundige is zo opnieuw aantrekkelijk en de instroom loopt weer vlot, behalve dan misschien voor de afdelingen geriatrie.
Toch beseffen zowel Hildegard Hermans als Christine Van der Hoogerstraete dat zich naar het einde van dit decennium opnieuw 'staffing'-problemen kunnen opdringen door de vergrijzing en uitstroom van een generatie verpleegkundigen.
Antwoorden hierop vertalen zich in verschillende initiatieven, onder de algemene noemer 'reorganisatie van de zorg'. Christine Van der Hoogerstraete: "Het 'Switch-project' van AZ Sint Lucas focust zich op mensen die voordien een compleet andere job hadden en die zich, via een combinatie van 'on-the-job'-training en leren, herscholen naar de functie van verzorgende of logistieke medewerker. Verpleegkundigen kunnen hierdoor nog efficiënter ingezet worden voor de specifieke verpleegtechnische taken.

Ook oudere werknemers worden in dit project met succes mee geheroriënteerd. Ze nemen bijvoorbeeld de rol van mentor op. Het zijn immers mensen met kennis, maturiteit, vaak meer gemotiveerd maar ook kritischer ingesteld.

Retentie

Christine Van der Hoogerstraete: "Een ander project is het loopbaanplatform dat over diverse Gentse ziekenhuizen en rvt's heen wordt uitgebouwd – mét juridische vormgeving en medewerking/advies van de sociale inspectie. Het gaat om een concept van detachering tussen deze Gentse ziekenhuizen met als doel de medewerkers in de zorgsector te (be)houden."

"De Antwerpse marktsituatie is enigszins verschillend, met een meer concurrentiële ingesteldheid", reageert Hildegard Hermans. "Dit vertaalde zich de voorbije jaren in de uitbouw van een corporate branding via een unieke website met verschillende interactiemogelijkheden, inloopdagen, studiedagen, werkplekleren en meedingen in diverse contests (beste werkgever, beste werkplek, …). We voeren tevens een uitgebreid retentiegericht engagementsproject waardoor goede medewerkers werven en behouden voor UZA de laatste 3 jaar dan ook geen issue meer is."

Loopbaanladders

Het Antwerpse ziekenhuis voerde een drietal jaren geleden eveneens een beloningssysteem in van klinische ladders: horizontale carrièretrajecten waarbij men zich kan specialiseren via zelf samengestelde taken-portefeuilles, enkel inhoudelijk op expertise gericht, zonder managementambities. "Het klassieke bonussysteem werd hierbij verlaten voor een puur waarderende manier van evaluatie." Het UZA beschikt nu over een budget voor een 60-tal ladders.

Lean

Dit streven naar kwaliteits- en efficiëntieverbetering laat zich echter veel ruimer voelen; de zorgsector – en de ziekenhuizen in het bijzonder – ziet zich immers toenemend geconfronteerd met een uitdagende financiële situatie. Een aanhoudende stijging van patiënten, een structurele daling van de ligduur alsook een significante daling van de overheidssubsidies… veroorzaken een financieringskloof die niet de patiënten, noch de artsen maar het ziekenhuis moet opvangen. Minder kosten en minder verspilling werden dan ook streefdoelen.

Het AZ Sint Lucas stelde hiervoor een leancoördinator aan. Het UZA gaat nog een stuk verder. Een tweetal jaar geleden werd er een duidelijke

Christine Van der Hoogerstraete
is psycholoog, volgde een postuniversitaire opleiding Gedragstherapie en is master in HR. Ze werkt sinds 1999 in het AZ Sint Lucas Gent, eerst als verantwoordelijke HRM, organisatieontwikkeling en kwaliteit, sinds 2004 als directeur Personeel en Organisatie.

Hildegard Hermans
is van opleiding doctor in de politieke en sociale wetenschappen. Zij is sinds 2002 als personeelsdirecteur verantwoordelijk voor het hr-beleid voor 3000 medewerkers, waaronder 400 artsen. Zij focust zich vooral op talentmanagement en engagement en fungeert als change agent in een snel veranderende gezondheidsomgeving. Hildegard Hermans is tevens voorzitter van de vereniging van directeurs Personeelsmanagement Antwerpen.

'lean-*policy*' opgestart. Hiervoor werd inspiratie gezocht en gevonden in Coventry UK, waar een 10-tal medewerkers van UZA een *lean*-opleiding genoten. Van in het begin stond het topmanagement achter het initiatief.
Het UZA werkt nu op alle afdelingen met resultatenborden en verbeterindicatoren. Uiteindelijk doel is een hogere kwaliteit in de zorg. Er gaat meer tijd naar de patiënt zelf en er is meer rust op de afdeling. "Essentieel is dat de verbeteringen van de medewerkers zelf komen", verzekert Hildegard Hermans. Ook de artsen worden meegenomen in het proces: Lean wordt inmiddels ook geïmplementeerd in het operatiekwartier, onder de begeleiding van HR. Het AZ Sint Lucas legt de focus op zorgprocessen mét betrokkenheid van de artsen.

Ongekende snelheid

Uiteraard spelen ook 'externe' factoren een cruciale rol bij de ontwikkeling van de zorgorganisatie en het ziekenhuis van de nabije toekomst. De trend van daghospitalisatie zal zich verder doorzetten, in combinatie met thuiszorg. Meer doen met minder middelen: de explosie aan regelgeving (accreditatie, normering, publieke visitatie, vormings- en performantiebeleid, …) samen met de verdere regionalisering die vanuit de politiek wordt doorgevoerd heeft onmiskenbaar haar weerslag op het bestuurlijke vlak.

Het profiel van de medewerker in de zorgsector en het ziekenhuis wordt daardoor ongetwijfeld nog veeleisender: dynamischer en stressbestendiger. Bovendien kan en moet wellicht ook de rol (en de status) van de arts worden herbekeken: voltijds verbonden aan een ziekenhuis of in een flexibeler statuut?

Geneeskunde - als wetenschap – ontwikkelt zich met een ongekende snelheid. Dé uitdaging van de humanresourcesmanager van het ziekenhuis van de toekomst is dan ook om deze snelle ontwikkeling op te pikken en te vertalen in een wendbaar en flexibel personeelsbeleid.

VRAAG van Els Overbergh, HR Director Microsoft

"In een omgeving waar zorg centraal staat maar tegelijkertijd budgettaire uitdagingen hoog op de agenda, met enerzijds hoge verwachtingen van patiënten en anderzijds een toenemende werkdruk en schaarste op deze specifieke arbeidsmarkt … wat is jullie recept om te zorgen voor maximale betrokkenheid en motivatie van jullie werknemers?"

ANTWOORD:

Je moet de kranten maar openslaan en je ziet dat de financiering van de gezondheidszorg de afgelopen jaren heel erg onder druk is komen te staan. Eigenaardig genoeg, en gelukkig trouwens voor de patiënt, hebben al deze besparingen voorlopig nog geen aanleiding gegeven tot grote sociale onrust bij de gezondheidswerkers. Artsen, verpleegkundigen, paramedici, … blijven gemotiveerd en geëngageerd aan de slag.
Eén van de belangrijkste oorzaken is natuurlijk de enorme fierheid waarmee iedereen zijn job uitoefent. Ieder heeft een bijzonder hoge intrinsieke motivatie. Artsen, verpleegkundigen, paramedici zijn in het algemeen heel erg blij dat ze een bijdrage kunnen leveren aan de gezondheid van hun medemensen. Neen, dit is niet melig. Dit wordt bevestigd in elke engagementsstudie. Ook daarin verschilt het UZA niet. Integendeel. Het belang van de kwalitatieve zorg voor onze patiënten staat bij iedereen centraal. Waar we misschien wel verschillen, en wat ook de sleutel is van het succes, is de mate waarin onze medewerkers, in alle geledingen, mee de kans krijgen om bepaalde projecten mee vorm te geven. Een permanente verbetercultuur, gedragen door de medewerkers op de werkvloer, volgens hun eigen expertise, creëert een immense betrokkenheid. En betrokkenheid kan je op verschillende domeinen ondersteunen (creëren is niet het juiste woord). Betrokkenheid binnen de eigen dienst, is vrij makkelijk. Uitgaande van een ideale visie op de eigen afdeling kan elke medewerker zijn eigen bijdrage hierin leveren. Binnen teams zijn er snelle quick wins mogelijk, aangezien enkel het eigen team in het proces van continue verbetering is betrokken. Betrokkenheid tussen diensten is al iets moeilijker te ondersteunen, maar heel erg moeite waard omdat het de doorstromingsprocessen binnen de instelling sterk kan verbeteren. Het werken met verbeterteams tussen afdelingen, het opleiden en werken met teams vanuit verschillende geledingen legt de toegevoegde waarde van processen voor onze patiënten bloot. Dat de top van de organisatie bovendien regelmatig de verbeterprocessen komt bekijken, wordt door medewerkers, uit welke geleding ook, enorm geapprecieerd en geeft opnieuw een boost aan ieders engagement. En ten slotte is er de betrokkenheid op de organisatie. Als organisatie kan je deze heel erg ondersteunen door zelf hierin initiatieven te nemen en door initiatieven van de medewerkers zelf positief te ondersteunen. Als HR alert zijn voor signalen van medewerkers binnen de organisatie is cruciaal. Betrokkenheid op de organisatie levert immers ambassadeurs op, ambassadeurs die de organisatie door dik en dun verdedigen, in goede en kwade dagen."