

# DE RUIJTER

## Oog voor de toekomst



## Strategisch HR-management in de zorg

Door drs. Renate Kenter en Lineke Botterhuis MSc.  
Mei 2010

# Oog voor de toekomst: Strategisch HR-management in de zorg

---

*Door drs. Renate Kenter en Lineke Botterhuis MSc.*

## HR en strategie

Zonder mensen geen zorg. Mensen zijn de kern van het strategische vraagstuk voor de zorg. Bijna alle omzet wordt door mensen gemaakt en de personeelslasten beslaan bij de meeste ziekenhuizen ongeveer 60% van de kosten<sup>1</sup>. Daarom ligt hier een grote strategisch inhoudelijke en faciliterende taak voor HR, die veel verder gaat dan het vertalen van de bedrijfsstrategie naar een HR strategie.

HR-professionals hebben altijd te maken met lange termijn. Ten eerste is er de verantwoordelijkheid naar de organisatie in het kader van continuïteit en het prestatieniveau. Er zijn enkele vragen die een rol spelen ten aanzien van deze verantwoordelijkheid. Hoe vindt, behoudt en betaalt men voldoende mensen om kwalitatief hoogwaardige zorg te blijven leveren in de toekomst? Welke vaardigheden hebben deze mensen nodig om in de toekomst de zorg te leveren waar dan vraag naar is? Zijn er personen binnen de organisatie die zich willen en kunnen ontwikkelen in de gewenste richting? Hoe lang duurt het en wat kost het om mensen op te leiden? Hoe snel kunnen mensen van buitenaf gevonden worden om aan de vraag te voldoen? Welke contractvormen zijn passend? Hoe organiseren en financieren we deze mensen? Hoe doen we dat zelfs onder moeilijke omstandigheden, zoals een krappe arbeidsmarkt - en dus lange levertijden in combinatie met afnemende financiële middelen?

Ten tweede is er de verantwoordelijkheid van de organisatie naar het personeel. Personeel wat op hun beurt zelf lange termijn verantwoordelijkheden heeft, zoals bijvoorbeeld de zorg voor een gezin. Zijn er voldoende mogelijkheden voor mensen om zich te ontwikkelen, zodat zij ook op langere termijn goed inzetbaar blijven voor de organisatie? Als er mensen weg moeten, wat doet de organisatie dan om hen te helpen bij het vinden van ander werk? Krijgen zij de mogelijkheid om aan competenties te werken die hen breder inzetbaar maken, zodat zij makkelijker ergens anders aan de slag kunnen?

Vanwege bovenstaande kernvragen is het logisch dat HR een leidende rol neemt en zorgt dat het op de agenda komt. Hoewel strategie de verantwoordelijkheid blijft van de hele directie of de raad van bestuur, kunnen HR-professionals het strategieproces faciliteren en inhoudelijk bijdragen aan robuuste besluitvorming.

## HR als partner van de directie

Vaak concurreert strategisch HR-beleid met operationele HR-problemen. Deze operationele problemen zijn acuut en zeker, terwijl strategische vraagstukken meestal niet acuut en voor een groot deel onzeker zijn. Toch zijn juist deze strategische vraagstukken erg belangrijk voor de continuïteit van de organisatie. De menselijke neiging is om te blijven hangen in de waan van de dag en alleen de acute zaken aan te pakken. Zo blijf je achter de feiten aanlopen en doorbreek je de vicieuze cirkel van symptoombestrijding niet. Het vraagt moed en leiderschap om de tijd te durven nemen en echt de strategische HR-rol op te pakken naast je operationele verantwoordelijkheden. De toekomst brengt uitdagingen genoeg!

---

<sup>1</sup> Bron: Jaarverslagen Slotervaart Ziekenhuis 2008, Jaardocument Stichting Diaconessenhuis 2008 en Jaardocument 2008 St. Elisabeth Ziekenhuis Tilburg

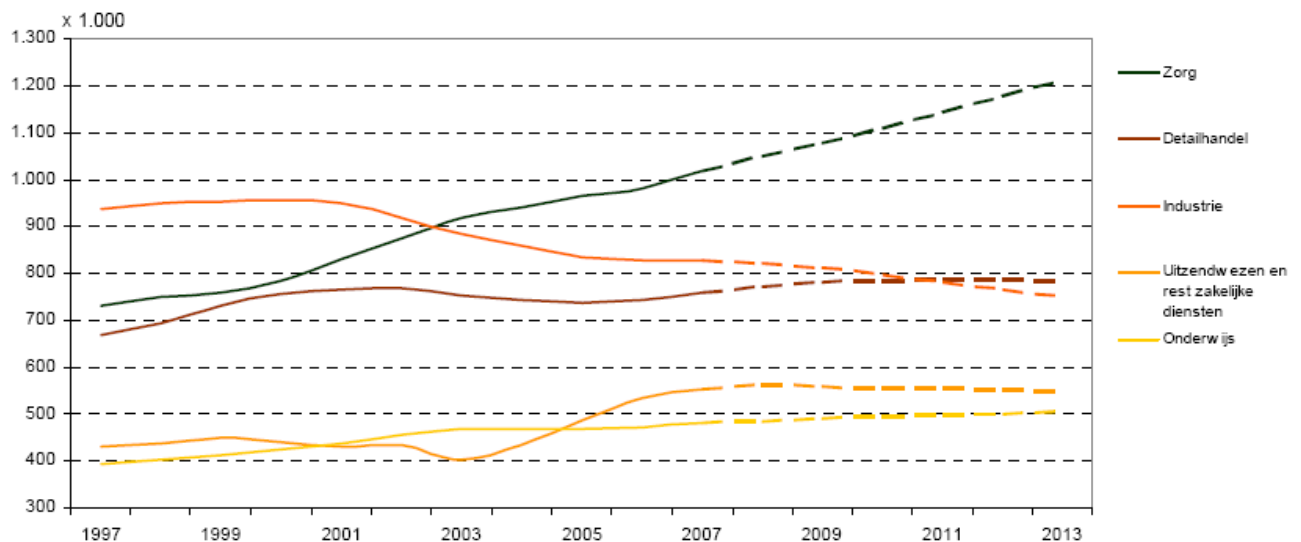
## Twee onzekerheden voor de zorg

### 1. Te weinig mensen

In 2010 krijgen we te maken met een piek van ca. 250.000 babyboomers die met pensioen gaan. Het is dan precies 65 jaar geleden dat WOII eindigde. Daarna zullen er jarenlang meer dan 200.000 mensen per jaar uitstromen (CBS).

In combinatie met de toenemende vraag naar zorg, voorspelt het CWI een gemiddelde jaarlijkse banengroei in de zorg van 33.000 banen en 10.000 banen in de sector welzijn voor de periode 2009-2013. Als de ontwikkelingen zich zo doorzetten, zullen er tot 2025 ca. 470.000<sup>2</sup> werkenden in de zorg bij moeten komen<sup>3</sup>. Voor de jaren na 2011 wordt tegelijkertijd een langzaam afnemende instroom voorzien, vanwege de terugloop van het aanbod van leerlingen uit het voortgezet onderwijs. Vanaf 2012-2013 zullen de tekorten op landelijk niveau merkbaar worden.

Waar in andere sectoren werkloosheid heerst, komen er in de zorg juist banen bij. Deze verwachte toenemende vraag is samen met de verwachte vraag naar personeel in andere sectoren in Nederland weergegeven in onderstaande grafiek (bron CWI).



<sup>2</sup> Dit is gebaseerd op een gemiddelde werkweek in de zorg van ca. 26 uur. Het aantal fte bij gelijkblijvende gemiddelde werkweek is ca. 306.000.

<sup>3</sup> Bron: Arbeidsmarktadvies 2009

Als het gaat om arbeid is het, behalve voorspelde toenemende vraag<sup>4</sup>, onzeker wat het imago van de zorg zal zijn op lange termijn en welke invloed dat zal hebben. Op dit moment klinken er sombere geluiden over arbeidsvoorwaarden in de zorg<sup>5</sup>. Een bijkomstig effect van de crisis is, dat er wellicht meer mensen beschikbaar komen op de arbeidsmarkt en daarmee ook voor de zorgsector<sup>6</sup>. Mensen geven aan wel een baan in de zorg te overwegen, maar alleen als hun huidige baan verdwijnt.<sup>7</sup>

### 2. Te weinig geld

Qua financiën is het onzeker hoe de voorgenomen bezuinigingen als gevolg van de crisis zullen uitpakken voor de zorg. Daarnaast is niet zeker welke activiteiten er in de toekomst onder DBC's zullen vallen en welke niet. Een andere vraag is of we met behulp van nieuwe technologie kosten kunnen besparen en wanneer technologie zorg juist duurder maakt? Dit alles in ogenschouw nemend, staat de sector voor een dubbele uitdaging.

De zorg wordt dé sector van Nederland. Hoe gaan we met elkaar deze uitdaging aan, zodat kwalitatief hoogstaande zorg ook voor toekomstige generaties behouden blijft?

<sup>4</sup> Bron: Nationaal kompas RIVM

<sup>5</sup> Bron: Onderzoek sector Abvakabo oktober 2009

<sup>6</sup> Bron: De Grote Uittocht; VSO, SCO en BZK, maart 2010

<sup>7</sup> Bron: Onderzoek sector Abvakabo oktober 2009

## Strategisch werken

Zoals eerder gezegd is er in de praktijk vaak sprake van een actueel probleem dat om een directe oplossing vraagt. In de tijd die het vervolgens kost om de oplossing uit te voeren, kunnen de omstandigheden alweer veranderen en blijkt het probleem van vandaag niet dat van morgen te zijn. Op deze wijze blijft men achter de feiten aan lopen.

Om een strategische gesprekspartner te zijn voor het bestuur en voor het formuleren van robuust HR-beleid gericht op de lange termijn, is het van belang zicht te krijgen op de processen die bepalen hoe de wereld van morgen eruit zou kunnen zien. Als HR professional zit je in een bewegende wereld: er komen nieuwe technologieën, nieuwe regels, nieuwe organisatievormen en nieuwe spelers op je werkveld af. Deze ontwikkelingen hebben allemaal personele consequenties, maar hoe de combinatie van deze factoren precies uitpakt, is onzeker. De toekomst is onvoorspelbaar, maar niet onvoorstelbaar. Daarom is het nodig ons verschillende toekomstbeelden voor te stellen. In beginsel is er een oneindig aantal aannemelijke scenario's mogelijk en oneindig is geen werkbaar getal. Daarom is het zaak de belangrijkste heersende problemen en uitdagingen te onderscheiden en daarmee aan de slag te gaan. Eén methode om dit te doen is scenariodenken. Met behulp van scenariodenken kan men de mogelijke uitdagingen van morgen verkennen en doordenken, voordat het problemen worden. Dit leidt tot een dynamisch strategieproces waar flexibiliteit is ingebouwd. Zo kan de organisatie meebewegen met een veranderende omgeving.

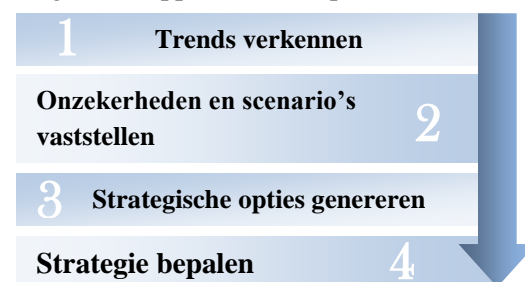
Scenario's zijn verhalen over de toekomst. Tevens zijn het interpretaties van het heden. Ze zijn immers gebaseerd op wat we vandaag de dag als belangrijke drijvende krachten zien. Het is niet de bedoeling het meest waarschijnlijke, of het meest wenselijke

scenario te identificeren. Scenario's voorspellen de toekomst niet. Zij zijn bedoeld om de complexe realiteit behapbaar te maken zonder deze teveel te vereenvoudigen.

Er zitten geen oplossingsrichtingen of beleidsopties in de scenario's. Zij geven uitsluitend een idee van de omgevingsfactoren waar de organisatie geen invloed op kan uitoefenen, maar wel rekening mee moet houden. Vervolgens stelt men de vraag: 'Wat kunnen we doen als..?' De opties die zo worden geformuleerd kan men testen op toekomstvastheid. Sommige opties zijn bruikbaar in alle scenario's. Het risico dat de betreffende optie slecht uitpakt is dan klein. Van de beslissingen die niet toekomstvast blijken, worden de risico's zichtbaar. Daarnaast wordt men gevoeliger voor signalen vanuit de omgeving en zal men zodoende beter en sneller kunnen anticiperen in plaats van reageren.

## Hoe verder?

De toekomst van HR in de zorg is van strategisch belang, maar zeer onzeker. Dit vraagt om strategisch werken met behulp van scenariodenken. De HR functie kan daarin zowel een inhoudelijke als een procesrol vervullen. Als HR professional kunt u de toekomst op de agenda te zetten door de volgende stappen te doorlopen:



Met de eerste drie stappen kunt u als HR zelfstandig beginnen. De vierde stap, het bepalen van de strategie door keuzes te maken uit de door u gegenereerde opties, doet u in samenspraak met uw directie. De eerste drie stappen vormen dan een solide basis voor het bepalen van het bepalen van een toekomstbestendige, dynamische strategie.