

"Het ontbreekt leidinggevendend in deze sector soms aan ondernemerschap"

Hoe kan de zorgsector in deze krappe arbeidsmarkt nog voldoende medewerkers vinden? 'Via een combinatie van sterk werkgeverschap en transparante communicatie', klinkt het resoluut bij Griet Robberechts. Zij kan terugblikken op drie decennia ervaring in de sector, eerst als HR-verantwoordelijke en intussen al dertien jaar als algemeen directeur bij Woonzorgnet-Dijleland.

'Als ik de voorbije decennia al één belangrijke les geleerd heb, dan is het wel dat je medewerkers zonder meer het allerbelangrijkste zijn in je organisatie. En dat geldt wat mij betreft net zo goed voor de zorgsector als voor bedrijven die in heel andere sectoren actief zijn. Die focus op de eigen medewerkers heb ik absoluut meegekregen vanuit mijn eerste functie als HR-verantwoordelijke. Achteraf ben ik binnen diezelfde organisatie doorgegroeid tot communicatieverantwoordelijke en manager vorming en opleiding, maar de sterke aandacht voor HR is altijd een rode draad gebleven. Toen ik hier bij Woonzorgnet-Dijleland - een fusie van vier woonzorgcentra met 500 medewerkers en 450 bewoners - aan de slag ging als algemeen directeur, was dé kernvraag voor mij dan ook meteen: hoe zetten we ons als werkgever beter en aantrekkelijker in de markt?'

Hoe zou u de kern van het HR-beleid bij Woonzorgnet-Dijleland samenvatten?

Griet Robberechts: 'We willen evolueren naar een meer realistische aanpak, wat zich vertaalt in een flexibele organisatie waarin mensen vanuit verschillende achtergronden kansen krijgen om werkpunten bij te sturen en bij te leren. Onder meer door een gevarieerd opleidings- en

coachbeleid. Door intenser samen te werken en elkaar aan te vullen wordt één plus één al snel drie.'

Heeft u het gevoel dat collega-directeurs in de zorgsector uw sterke focus op HR begrijpen, of gaan ze er toch eerder vanuit dat dit echt wel speek voor de bek van de HR-manager is?

Griet Robberechts: 'Wel, de meeste zorgorganisaties hebben geen echte HR-manager, zodat de meeste directeurs automatisch ook het HR-beleid mee op hun bord krijgen. Mede hierdoor is het wellicht ook vaak lastig om een duidelijke visie op HR te introduceren. Zoiets is keihard werken - elke dag opnieuw - terwijl je als directeur natuurlijk nog tal van andere balletjes in de lucht moet houden. Ikzelf probeer die visie ook nooit van bovenaf op te leggen, maar altijd in overleg en samenwerking met de mensen op de vloer.'

U klopt graag en vaak op die nagel: vanuit het algemeen management binnen zorgorganisaties gaat er vaak nog te weinig aandacht uit naar het HR-beleid.

Griet Robberechts: 'Absoluut! Het idee is nog te vaak dat we mensen goed moeten betalen - in de zorgsector is dit dan meestal op basis van

vaste barema's - en dat we dan als werkgever onze plicht vervuld hebben. In het beste geval komen daar tegenwoordig nog een wat ruimere aandacht voor de work-life balans en een wat steviger uitgebouwd opleidingsaanbod bovenop. Dat volstaat voor mij evenwel niet om echt van een goed medewerkersbeleid te kunnen spreken. Zo heb ik er hier voor gezorgd dat de arbeiders allemaal een bedienendstatuut kregen. Die gelijkshakeling heeft meteen voor een heel positieve flow gezorgd. We werken nog te veel in functies en graden, wat zich vaak ook vertaalt in een soort van silo-denken.'

Zou de zorgsector baat hebben bij een meer gefocust en gespecialiseerd HR-beleid, zoals dat in het commerciële bedrijfsleven meestal toch het geval is?

Griet Robberechts: 'Ongetwijfeld! Al was het maar om de sector een stuk aantrekkelijker te maken. Tegelijk moet je ook tijd en middelen uittrekken om goed te communiceren over die HR-aanpak. Enkel dan kan je nieuwe medewerkers aantrekken en creëer je - ook naar de bewoners toe overigens - een andere en positieve uitstraling. Medewerkers moeten fier kunnen zijn op hun job, nu primeert nog te vaak het negatieve als het over de sector gaat.'

“

HR-gewijs legt onze expliciete keuze voor kleinschalig wonen ons geen windereien.



GRIET ROBBERECHTS

**Algemeen directeur
Woonzorgnet-Dijleland**

ontkennen dat onze keuze voor kleinschalig wonen – bewoners zitten hier telkens in groepjes van maximaal acht samen – ons momenteel ook geen windereien legt. We kiezen expliciet voor het concept en de werkingsprincipes van kleinschalig genormaliseerd wonen. Dit vertaalt zich in kleinschalige woningen voor bewoners die in een huiselijke omgeving samenwonen en daarbij zoveel mogelijk de regie behouden over hun gewoontes en sociale relaties. In de dagelijkse werking vertrekken we dus vanuit het perspectief van de bewoner, niet vanuit dat van de organisatie.”

Is het vooral een kwestie van centen, of spelen er ook andere dingen?

Griet Robberechts: ‘Het financiële luik speelt zeker een rol, maar het ontbreekt leidinggevend in deze sector soms ook aan ondernemerschap. We kunnen altijd naar de overheid kijken voor meer centen, maar door zelf initiatieven te nemen als directeur raak je ook al een heel eind ver.’

De huidige krapte op de arbeidsmarkt maakt de nood aan zo’n bewust HR-beleid wellicht enkel maar groter?

Griet Robberechts: ‘Dat klopt. Een heel bewuste en zorgvuldige omgang met de eigen medewerkers is de enige oplossing om die krapte succesvol aan

te pakken. Tot voor enkele jaren kostte het ons weinig of geen moeite om nieuwe medewerkers aan te trekken, dat is vandaag wel enigszins anders. Het is hard werken. We hebben de voorbije jaren alle mogelijke sectoropleidingen gecontacteerd om stagiairs aan te trekken, maar tegelijk proberen we de functie-invulling hier ook zo maximaal mogelijk te differentiëren. De overheid biedt ons die ruimte, waarom zouden we dan niet proberen om pakweg paramedici of muziektherapeuten naar hier te lokken? Daarnaast trachten we ook de rol van de familie en van mantelzorgers te herwaarderen. Zij kunnen voor een interessante meerwaarde zorgen, zodat ook de eigen medewerkers hun werk graag blijven doen. Last but not least kan ik natuurlijk niet

“

**De gelijkschakeling
tussen arbeiders
en bedienden
zorgde hier
meteen voor een
goede flow.**

“ We moeten medewerkers buiten hun silo's laten treden en collectieve verantwoordelijkheid laten opnemen.

Wat staat een open en toekomstgericht HR-beleid zoal in de weg?

Griet Robberechts: ‘Het allerbelangrijkste is de visie, bijvoorbeeld over competenties en verantwoordelijkheden. Daarmee start alles. Het is niet omdat iemand een diploma als verpleegkundige kan voorleggen dat die automatisch ook als enige geschikt is om een bepaalde verantwoordelijkheid op te nemen. Ook mensen met een eerder logistiek takenpakket kunnen daar bijvoorbeeld een rol in spelen. De grote uitdaging bestaat er in mensen uit hun silo's te laten treden en meer collectieve verantwoordelijkheid op te laten nemen. Onze medewerkers delen één grote doelstelling: samen een zo goed mogelijke zorg- en levenskwaliteit bieden aan de bewoners. Dat collectieve denken is in mijn ogen cruciaal om een organisatie optimaal te laten draaien. Het laat mensen toe om te groeien in hun functie.’

Sommige medewerkers voelen zich misschien net heel veilig binnen een welomschreven functie en hebben weinig zin om andere verantwoordelijkheden mee op te nemen?

Griet Robberechts: ‘Dat klopt natuurlijk. Daarom moet je die visie bewust uitdragen op alle niveaus van de organisatie, in het volle besef dat je sommige medewerkers wellicht nooit mee zal krijgen. Op termijn zullen die de organisatie dan

ook verlaten. Dat risico moet je bereid zijn te nemen, omdat de winst op het einde van de rit sowieso altijd groter uitvalt. Ik weet intussen uit ervaring dat dit niet over grote aantallen gaat: ik heb hier de voorbije jaren hooguit een drietal mensen zien vertrekken omdat ze zich niet goed voelden binnen de innovatieve organisatie die we hadden uitgebouwd. Op een totaal van ruim 450 medewerkers. Daarnaast hebben we zelf ook een aantal medewerkers een andere functie toegewezen.’

Door de snel toenemende vergrijzing zal de ouderenzorg de komende jaren aan maatschappelijk belang toenemen. Wat zal volgens u belangrijker worden?

Griet Robberechts: ‘Puur beleidsmatig, vanuit de overheid, vind ik dat alle welzijnsorganisaties gelijk behandeld moeten worden. Tot vandaag bestaan er voor de ouderenzorg, de thuiszorg of de jeugdzorg evenveel aparte regelgevingen. Een betere stroomlijning op dat vlak zou financieel wat winst kunnen opleveren. Daarnaast moet ondernemerschap binnen de sector niet afgeremd maar net beloofd worden. Ik stel vast dat nieuwe initiatieven nu nog te vaak ontmoedigd worden. Nochtans is er op alle vlakken nood aan meer verbinding, zowel binnen als tussen organisaties. De tijd dat we alles binnen de vier muren van ons zorgcentrum regelden, is echt wel voorbij.

Last but not least zouden we de instroom aan nieuwe medewerkers misschien opnieuw kunnen opkrikken door de wildgroei aan banaba- (bachelor na bachelor) en manama (master na master)-opleidingen in te perken. Regelmatig bieden zich hier mensen aan met twee masters, terwijl die eerste master doorgaans al ruim voldoende is, en er niet het budget is om mensen aan te werven die zo hoogopgeleid zijn.’