



Succesfactoren HRM in de zorg

Webinar 26 april 2023
09:00 – 10:30

Peter Essens, Leo Sparreboom

Expertisecentrum HRM & Organisatiegedrag

<https://www.rug.nl/hrm-ob>

Welkom

Peter Essens
Leo Sparreboom

Expertisecentrum HRM
& Organisatiegedrag



Universiteit ↔ Bedrijfsleven

<https://www.rug.nl/hrm-ob>

Wetenschappelijke pijlers onder
strategische organisatiebeslissingen

- Verdiepen van inzicht in het functioneren van de organisatie, teams en medewerkers
- Input geven aan strategische keuzes en volgen en meten van ontwikkelingen
 - wetenschappelijk relevant
 - analyse van objectieve en subjectieve gegevens
 - praktisch toepasbare adviezen

Agenda

> **Deel 1.** Introductie

- Waarom zorg over HRM in de Zorg?
- Samenvatting resultaten van de vragenlijsten - opvallende overeenkomsten en verschillen tussen de invullers

> **Deel 2.** Discussie en uitwisseling in kleine groepen

- Breakout sessies over aantal thema's met concrete ervaringen. Wat kunnen we leren van elkaar?
- Bevindingen kort terugkoppelen naar de gehele groep

Deel 3. Afsluiting

- Is er een gedeeld beeld van wat de succesfactoren zijn, waar echt aan gewerkt moet worden?
- En welke zijn de stappen die daartoe leiden?

Zorgelijke zorg – urgentie voor een adequaat personeelsbeleid?

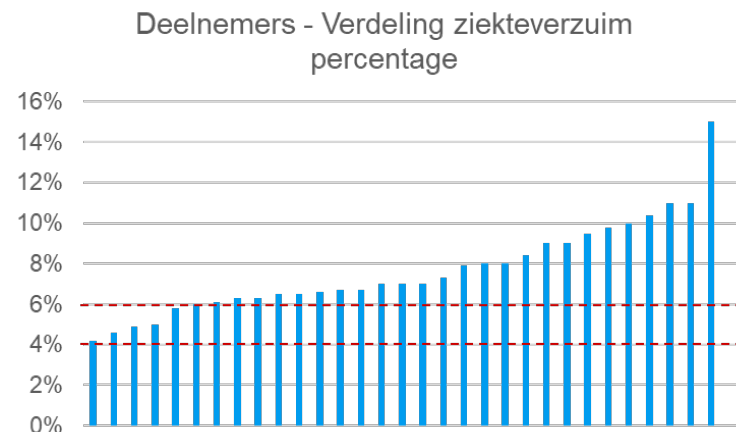
Vraag VHPG: Is de indruk dat de positie van HR in de zorg is teruggelopen correct?

> Belangrijkste ontwikkelingen zorg 1945-2023

- Van ‘beste zorg, bereikbaar voor iedereen’,
- naar ‘kostenbeheersing, marktwerking, niches, groei administratieve last’
- naar ook ‘zorg gericht op participatie, voor verzekerden en burgers, superspecialisaties,..’

⇒ nu: Werkdruk; Verzuim 8%;

⇒ Verloop branches 8 – 12%;
kleine dienstverbanden
(Ouderenzorg)



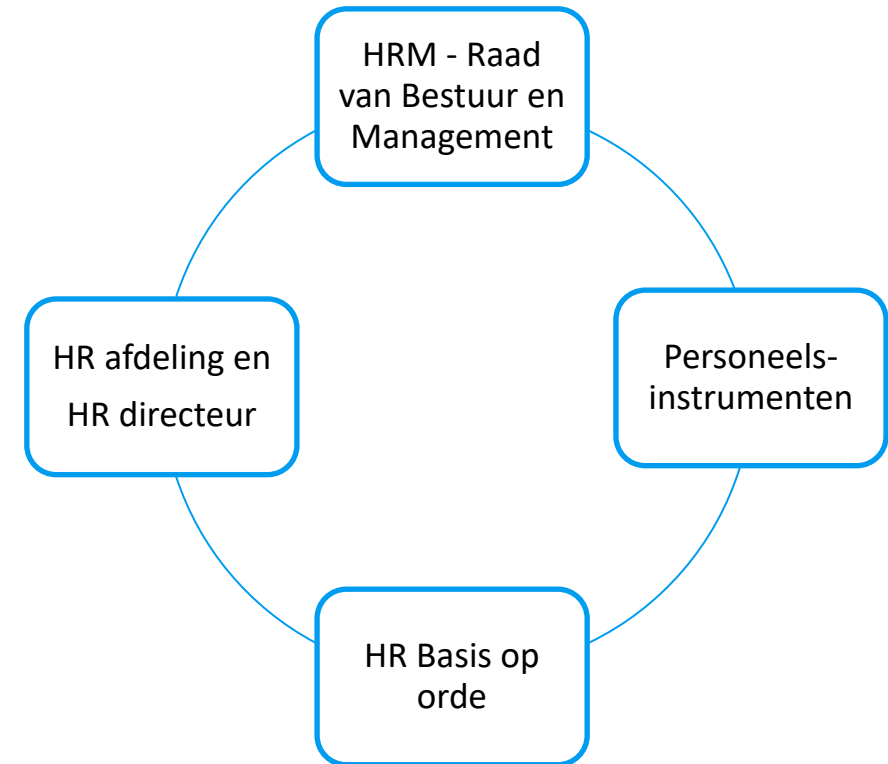
> Belangrijkste ontwikkelingen HRM 1945-2023

- Van economische groei, personeels-administratie, werving en selectie
- naar ook psychologische technieken, kwaliteit van arbeid, strategisch HRM, leiderschap, teams
- naar economische schommelingen, HRM systeem voor top en HRM systeem voor werkvloer, verzuim, burn-out

⇒ Staat rol HRM in de zorg onder druk?
Kloppen de uitgangspunten (nog) wel?

Wat zijn de succes- en faalfactoren voor adequate HRM in de zorg?

- > Literatuur Semigestructureerde Interviews (17) met bestuurders, HR directeuren, vak-professionals betrokkenen in de sector (GGZ, VVT, Gehandicaptenzorg, Ziekenhuizen)
- > *Normatief*: Wat moet je eigenlijk voor elkaar hebben voor adequate HRM?
- > Hulpmiddel: Instrument voor reflectie/discussie in organisaties, bestuurders en HR – om met elkaar gestructureerd gewicht en prioriteiten te bepalen
- > Vorm: ong. 50 stellingen met 1-5 beoordeling verdeeld over 8 HR thema's
- > Voor deze Webinar is het instrument ingevuld door 38 personen, resulterend in 2141 scores

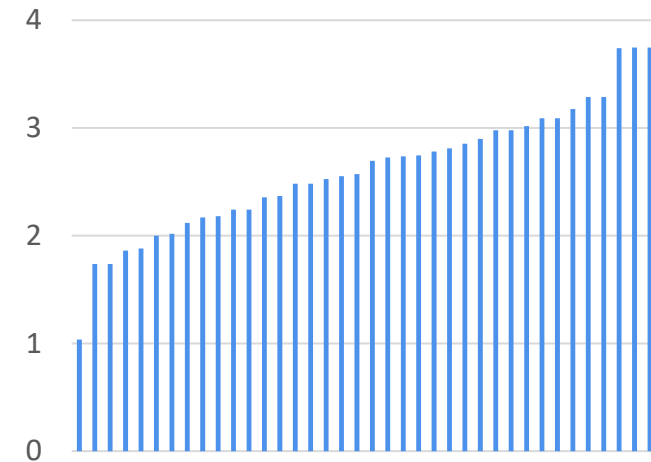


HRM in de Zorg – beoordelingen

Verdeling beoordelingen
(2141 antwoorden van 38 deelnemers)



Individuele beoordelingen



score	HRM thema's
3,1	HRM en het Management
2,9	Personeelsplanning
2,8	HRM en de Raad van Bestuur
2,6	Verzuimbeleid
2,5	De HR afdeling
2,4	Managementinformatie
2,0	De HR directeur
1,9	HRM basisgegevens

Stellingen met laagste scores – Zit goed

1. HR directeur rapporteert rechtstreeks aan RvB (23x1)
2. Verzuimcijfers zijn per medewerker, afdeling, divisie (unit) en organisatie beschikbaar
3. HR (of de personeels- of salaris-administratie) is in staat om tijdig aan externe partijen, zoals UWV, fiscus, verzekeraars, formele medewerkersgegevens aan te leveren
4. Iedere manager heeft eigen P&O adviseur (businesspartner) met wie ten minste maandelijks alle personele vraagstukken van de afdeling worden doorgenomen
5. HR afdeling beschikt over grondige kennis van arbeidsrecht en CAO
6. Gegevens van medewerkers die nieuw in dienst treden, zijn verwerkt vóór indienstdatum
7. HR directeur heeft voldoende kennis en vaardigheden en inzicht in maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen om een strategisch beleid te kunnen voeren
8. RvB laat zich daarbij door HR directeur ondersteunen
9. HR adviseurs kennen iedere (meer complexe) casus
10. HR adviseurs hebben goed inzicht in het primaire proces en snappen de HRM-vraagstukken van de werkvloer

Vooraf Basisgegevens en Management informatie

Stellingen hoogste scores rangorde - Verbeter urgentie

1. RvB heeft eenduidige criteria en KPI's opgesteld en gecommuniceerd voor het functioneren van managers en medewerkers (13x5;0x1)
2. De relevante (statische) verbanden tussen personele gegevens kunnen worden geanalyseerd, in meerjarige analyses ('HRM analytics') (17x5;4x1)
3. Het gemiddeld verzuimcijfer is lager dan 6% voor zorgfuncties in onregelmatige dienst en tussen 2-4% voor de overige (16x5;4x1)
4. De organisatie streeft naar een verloopcijfer (uitstroom) dat lager is dan 5% en heeft maatregelen in werking om dat te realiseren (13x5;3x1)
5. Managers maken gebruik van regelmatige reflectiemomenten op hun stijl van leidinggeven, met input van leidinggevenden, collega's en medewerkers (10x5;1x1)
6. HR adviseurs zijn minstens even vaak in de teams als op de HR afdeling (9x5;2x1)
7. HR rapporteert maandelijks (eventueel per kwartaal) op afgesproken KPI's die voortkomen uit de HRM strategie (11x5;3x1)
8. RvB stuurt niet alleen of voornamelijk op financiële criteria voor het functioneren van de organisatie, maar ook op criteria voor welzijn en vitaliteit van medewerkers (1x5;10x4)

Vooraf HRM - Raad van Bestuur en Management en geavanceerde Managementinfo

Focus op 'verbeterthema's' voor de discussie

1- HR en RvB

Vraag: Wat is nodig om invloed/rol HR in RvB te versterken?

Mogelijke punten:

- HRM is onderdeel van brede organisatievisie, met heldere KPI's voor medewerkers; strategie -> gedrag
- HR is duidelijk belegd binnen RvB
- HR 'levert' - maakt business/people-cases voor strategische keuzes
- Interventies zijn meerjarig, effecten worden gemeten, gerapporteerd, met aanpassing van beleid, indien nodig
- ...

2- Managers en HR

Vraag: Wat is nodig om de rol van Leidinggevenden in de implementatie van HRM te versterken?

Mogelijke punten:

- LG voelen zich toegerust voor hun HRM taken en hebben daar plezier in
- LG maken gebruik van reflectiemomenten op hun stijl van leidinggeven en empowerment van teams/medewerkers
- LG hebben adequate span of control/support
- HR is actief op de werkvloer, helpt managers en teams verder
- ...

3- Uitkomsten mens en organisatie

Vraag: Wat werkt effectief om Verzuim en Verloopt beter in de hand te houden / omlaag te brengen

Mogelijke punten Verzuim:

- LG en HR hebben een centrale rol in opvolging
- Beleid is gericht op gezondheid en veerkracht van medewerkers en organisatie
 - Er wordt meerjarig gemeten (mw.-onderzoek / 'analytics') en regelmatig gerapporteerd

Mogelijke punten Verloop:

- HR heeft een strategie passend bij de arbeidsmarkt
- HR heeft vertrek-redenen goed in beeld en verwerkt feedback in strategie

Breakout rooms 9.30 tot 9.50 uur

Terugkoppeling 9.50 tot 10.10 uur (iedere groep max 4 minuten)

Discussie - Als dit belangrijkste verbeterthema's en vragen zijn

- Welke best practices kunnen jullie delen met elkaar?
- Wat heeft gewerkt? Wat heb je geleerd wat niet werkte?
- Wat zijn de belangrijkste adviezen/tips voor de anderen?

Groep 1 en Groep 2

- 1- HR en RvB
- 2- Managers en HR

Groep 3 en Groep 4

- 2- Managers en HR
- 3- Uitkomsten
Verzuim & Verloop

Groep 5

- 3- Uitkomsten
Verzuim & Verloop
- 1- HR en RvB

Afsluiting

- > Wat hebben we gehoord? Wat viel op?
- > Is er een gedeeld beeld van waar echt aan gewerkt moet worden?
- > Welke zijn de stappen die daartoe kunnen leiden?

- > Wat gaan wij doen met de uitkomsten van de discussie?