

85 zorginstellingen kiezen samenwerking boven concurrentie



Hoe Utrechtse zorgbestuurders over hun schaduw heen stapten

Zonder ingrijpen kunnen in 2034 bijna 470.000 polikliniekbezoeken in de ziekenhuizen in regio Utrecht niet doorgaan door een tekort aan zorgpersoneel. Dit doemscenario bracht bestuurders van vijf ziekenhuizen tot een kantelpunt: concurrenten werden samenwerkingspartners. Vincent Alkemade, directeur-bestuurder van Utrechtzorg, zag hoe de zorgbestuurders over hun eigen schaduw heen stapten.

Het vraagstuk: personeelskrapte met dramatische gevolgen

De dubbele vergrijzing slaat toe. Er komen meer ouderen die ook nog eens ouder worden. Tegelijkertijd gaat de babyboomgeneratie aan zorgverleners massaal met pensioen. Natuurlijk beseften zorgbestuurders van ziekenhuizen en andere zorginstellingen in Utrecht en omstreken drie jaar geleden dat de zorgvraag keihard groeit. En dat structureel duizenden openstaande zorgvacatures een kopzorg opleveren die actie vereist. Maar hoe?

‘Als iedere organisatie voor zichzelf blijft vechten, is een echte zorgcrisis onafwendbaar. Als organisatie alleen ga je het niet overleven’, waarschuwt Vincent Alkemade. Toen hij vijf jaar geleden directeur-bestuurder werd van Utrechtzorg, had hij een duidelijke missie: branche-overstijgend samenwerken. Dat zou nog een hele toer worden, zo zag de man die eerder bestuurservaring opdeed bij VNO-NCW. Samenwerking rond personeel was nog veelal onbekend terrein.



Het ontstaan van de samenwerking

Met een frisse blik klopte hij bij ziekenhuisbestuurders aan, gewapend met een landelijke verklaring ‘Versterking Arbeidsmarkt Zorg’ die samenwerking voorschreef. ‘Hoe gaan jullie dat doen?’ vroeg hij. Die simpele vraag bleek prikkelend. Wat volgde was geen snelle doorbraak, maar een taai proces van tweeënhalf tot drie jaar waarin Alkemade onvermoeibaar het gesprek bleef voeren en vertrouwen opbouwde – intussen hamerend op de noodzaak van gezamenlijke actie.

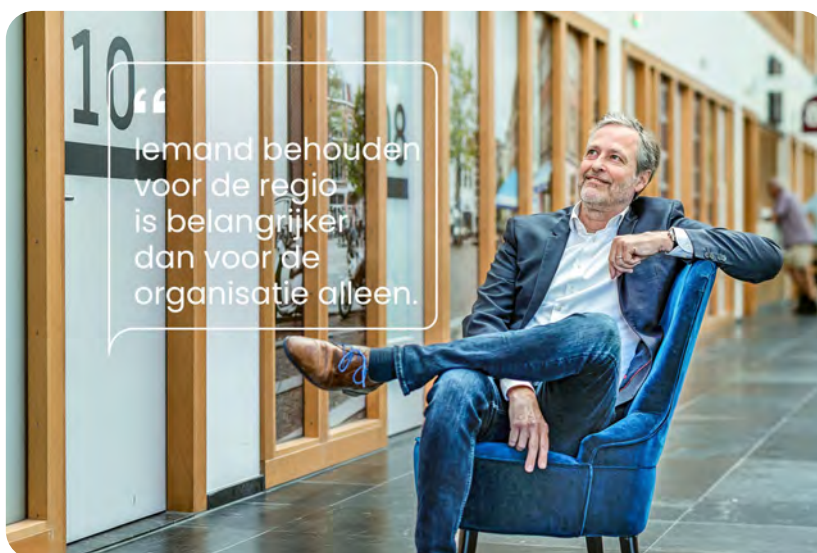
Succesfactor: geduld

Wat was de essentiële succesfactor om concurrenten die uit dezelfde arbeidsmarktvijver vissen tot samenwerking te brengen? ‘Geduld. Vertrouwen tussen bestuurders kun je niet

afdwingen, dat moet groeien', zegt hij. Vaak ontstaat dat vertrouwen niet in formele vergaderingen, maar juist in de informele gesprekken tussendoor – een ontmoeting bij een bijeenkomst, een telefoontje onderling. 'Je moet als externe partij niet proberen dat proces te forceren. Je kunt het hooguit faciliteren en voeden', aldus Alkemade.

Alkemade herinnert zich nog scherp een cruciaal kantelmoment in dit proces. Tijdens een overleg stond een ziekenhuisbestuurder op. Die sprak zich resoluut uit: 'Dit moeten wij willen – en we hebben Utrechtzorg nodig om het te doen.' Die uitspraak werkte als een katalysator.

'Bestuurders begrepen dat zij over hun eigen schaduw heen moesten stappen', benadrukt Alkemade. 'Je moet weten dat je iets krijgt, maar ook iets moet geven.' Zoals: nieuwe sollicitanten die misschien niet bij jouw organisatie, maar bij de burens terechtkomen. Die bereidheid om te gunnen bleek essentieel.



Durven investeren in samenwerking

Aan de voorkant van het proces laten de zorginstellingen tegenwoordig één gezicht zien. Zorgprofessionals (in spe) die belangstelling hebben om te werken bij een ziekenhuis in Midden-Nederland solliciteren via een gezamenlijk sollicitatiekanaal. Vanuit dit centrale loket worden kandidaten gescreend en gematcht met de organisatie die het best bij hun profiel en wensen past. Wanneer het geen match blijkt te zijn, wordt de kandidaat bovendien niet afgewezen maar doorverwezen naar een ander ziekenhuis, of zelfs naar een andere zorgbranche.

Aan de achterzijde van dit proces was het niet eenvoudig, weet Alkemade. In de praktijk betekende samenwerken namelijk ook concurrerende belangen loslaten. Samenwerking tussen ziekenhuizen op het gebied van de arbeidsmarkt was nog niet gangbaar. Het lag gevoelig, vertelt Vincent Alkemade: 'De angst bestond dat je medewerkers zou opleiden die vervolgens naar de buurman vertrekken.'

Bovendien bestond de vrees dat de eigen afspraken over bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden en externe inhuur hun onderhandelingspositie zouden verzwakken. 'Wat als wij ons braaf aan de regionale afspraken houden, maar een ander toch zijn eigen gang gaat?' was een terugkerende zorg. Dit vroeg om veel onderling vertrouwen én om bestuurlijke moed: durven investeren in samenwerking, ook als de eigen winst niet direct zichtbaar was. 'Je moest bereid zijn om eerst te geven, voordat je kon ontvangen', vat Alkemade samen.

Uiteindelijk overwon, zo schetst hij, het besef dat de echte bedreiging niet van elkaar kwam, maar van het systeem als geheel dat dreigde vast te lopen. Samenwerken was geen luxe meer, maar bittere noodzaak.

Gezamenlijke arbeidsmarktbenadering en wervingscampagnes

De samenwerking op bestuurlijk niveau – boardroom én hr-managers – kwam dus uiteindelijk van de grond. Ook de hr-professionals spelen hier een belangrijke rol. Op vier terreinen stemmen de ziekenhuizen in de regio hun beleid actief op elkaar af, binnen de kaders van de ACM (Autoriteit Consument en Markt). Zo is er een gezamenlijke arbeidsmarktbenadering met wervingscampagnes en een gedeeld platform voor kandidaten. Ook op het gebied van arbeidsvoorwaarden hebben de partijen elkaar gevonden. Onnodige verschillen tussen ziekenhuizen worden verkleind om een soepele beweging van personeel te bevorderen. Hier worden doorlopend constructieve gesprekken over gevoerd.

Ook worden er afspraken gemaakt over loopbaanpaden. Organisaties krijgen meer zicht op doorgroeimogelijkheden binnen én tussen ziekenhuizen, zodat loopbanen over instellingen heen makkelijker worden. Ten slotte wordt er gewerkt aan kennisdeling rond extern ingehuurd personeel (zoals zzp'ers). Belangrijk is dat de ziekenhuizen zelf eigenaar zijn van deze thema's. Utrechtzorg jaagt aan, brengt arbeidsmarktexpertise mee en coördineert het proces, maar de werkgroepen worden geleid door hr-managers uit de ziekenhuizen.



Het kan heel goed dat je eerst
in een academisch ziekenhuis werkt,
en daarna in een streekziekenhuis.

Resultaten tot nu toe: voorzichtige successen

Hoewel de samenwerking nog jong is, zijn de eerste resultaten hoopgevend. Inmiddels hebben zich via het gezamenlijke wervingsplatform 56 sollicitanten gemeld, van wie vijf daadwerkelijk zijn aangenomen. Daarnaast sloten 34 zorgprofessionals zich aan bij een

nieuwe regionale talentpool. 'Dit zijn mensen die we anders misschien waren misgelopen', zegt Alkemade.

Een ander interessant effect van de gezamenlijke sollicitatie- en screeningsaanpak is dat deze niet alleen méér kandidaten oplevert, maar ook verrassende matches. Zo kwamen enkele sollicitanten, die aanvankelijk een baan in een ziekenhuis zochten, uiteindelijk terecht in de ouderenzorg – tot hun eigen verbazing. 'Dankzij de bredere blik in het screeningsproces ontdekken mensen carrièremogelijkheden waar ze zelf nooit aan hadden gedacht', zegt Alkemade. 'En soms zijn ze daar gelukkiger dan ze in een ziekenhuis waren geweest.'

Het succes verder uitbouwen

Inmiddels onderzoekt Utrechtzorg samen met zorgorganisaties hoe ze ook andere knelpunten regionaal kunnen aanpakken. Zo wordt er gewerkt aan een betere aansluiting tussen de eerste lijn (huisartsen) en de ouderenzorg, en worden gezamenlijke programma's ontwikkeld rond duurzame inzetbaarheid en opleidingsvraagstukken.

'De kracht van deze samenwerking is dat, als je elkaar eenmaal vertrouwt, je véél meer vraagstukken samen kunt oppakken', aldus Alkemade. 'We bouwen aan een infrastructuur die straks ook elders in de zorg gebruikt kan worden.'



Belangstelling uit de rest van Nederland

Het Utrechtse model blijft niet onopgemerkt. Zorgorganisaties uit andere regio's kijken met interesse naar de nieuwe aanpak. Alkemade waarschuwt voor te veel optimisme: 'Je kunt onze aanpak niet simpelweg kopiëren. Elke regio en branche heeft zijn eigen dynamiek. Er is geen plug-and-play.' Wel kunnen andere gebieden leren van de lessen uit Utrecht: het belang van vertrouwen, eigenaarschap en het kiezen van concrete gezamenlijke thema's. 'Het

belangrijkste is dat je begint. Dat je niet blijft praten, maar samen durft te handelen', benadrukt hij.

De toekomst: voortbouwen op idealisme

Vincent Alkemade is een optimist. 'Dat idealisme van mij loont', zegt hij met een glimlach. En hij merkt dat idealisme steeds meer voedingsbodem vindt. Vooral de toenemende diversiteit in de bestuurskamers stemt hem hoopvol. 'Verrassend of niet: ik heb gezien dat er met meer vrouwen in de boardroom eerder over samenwerking wordt gesproken', zegt hij.

Zijn droom reikt verder. De samenwerking moet niet beperkt blijven tot ziekenhuizen. Ook ouderenzorg, gehandicaptenzorg en huisartsenzorg kunnen profiteren van dezelfde aanpak. Inmiddels lopen er gesprekken met die branches in de regio Utrecht.

Leren van elkaar

De sector zorg en welzijn is continu in beweging. Juist daarom is het waardevol om af en toe stil te staan. Bij successen, leermomenten en bestuurlijke doorbraken. 'Leren van elkaar' is het kennisplatform van PFZW waarop bestuurders, hr-verantwoordelijken en CFO's uit de sector kennis delen – en inzoomen op inspirerende praktijkvoorbeelden en inzichten. Samen helpen we de sector vooruit – door te leren van elkaar!

www.pfzw.nl/lerenvan

