

# RH: en plein essor dans le secteur hospitalier



Hildegard HERMANS

DIRECTRICE DU PERSONNEL À  
L'UNIVERSITAIR ZIEKENHUIS  
ANTWERPEN  
RÉDACTRICE EN CHEF  
ADJOINTE DE HOSPITALS.BE

DIRECTEUR PERSONEEL VAN  
HET UNIVERSITAIR ZIEKENHUIS  
ANTWERPEN  
ADJUNCT-HOOFDREDACTRICE  
VAN HOSPITALS.BE

Les hôpitaux ont toujours fait preuve d'excellence dans un certain nombre de domaines relevant des ressources humaines et ils se sont même ménagé une avance confortable sur ce plan par rapport au secteur marchand. Songeons à la flexibilité, par exemple. Il n'y a que dans les hôpitaux que l'on peut rencontrer un aussi large éventail de régimes et d'horaires de travail. Dans la plupart des établissements hospitaliers, plus de la moitié du personnel infirmier et soignant travaille à temps partiel. Et certains d'entre eux jonglent avec plus de 300 heures de travail différents. Les systèmes de garde et d'appel des médecins et du personnel infirmier et paramédical témoignent aussi de la flexibilité poussée des organisations de travail. A tout moment, chaque hôpital est à même, dans un délai extrêmement court et dans des circonstances exceptionnelles, d'admettre et de traiter des patients. Rares sont les organisations qui peuvent compter sur une telle flexibilité de la part de leurs collaborateurs. Traditionnellement aussi, les hôpitaux marquent des points dans la recherche d'un équilibre harmonieux entre vie privée et vie professionnelle. Ainsi, certains établissements possèdent leur propre crèche ou collaborent étroitement avec des crèches extérieures. De plus en plus d'hôpitaux prévoient pendant les mois de vacances un accueil organisé pour les enfants en âge scolaire de leur personnel. Dans ce domaine aussi, nous avons une bonne avance sur le secteur marchand. Afin de gérer de manière encore plus efficace la flexibilité dans les hôpitaux, des spécialistes des ressources humaines et des cadres hospitaliers se sont mis en quête de systèmes automatisés de planning et de

gestion du personnel. Ces systèmes constituent en outre la base du développement des balanced scorecards, ce qui rend les RH mesurables et, par conséquent, rationalisables. Elles perdent de ce fait leur caractère quelque peu inconsistant et révèlent leur plus-value grâce aux données chiffrées sur l'absentéisme pour cause de maladie, la rotation du personnel, la lourdeur des soins, le niveau de formation... Ces tableaux de bord RH, éventuellement associés à des informations médicales, infirmières et logistiques, permettent de mieux étayer les décisions stratégiques: une donnée indispensable vu le strict carcan financier dans lequel sont enfermés de plus en plus d'hôpitaux.

Les ressources humaines ont découvert ces dernières années le marché géant que constituent les hôpitaux. Le secteur de l'intérim les y avait toutefois précédés. Certaines agences se concentrent exclusivement sur la mise à disposition de personnel infirmier et de secrétaires médicales. Dans le domaine de l'engagement et de la sélection, le secteur des ressources humaines a encore beaucoup à nous offrir. Très peu d'hôpitaux font actuellement un usage structuré des profils de fonction et des compétences qui y sont associées. Mais ici aussi, le train s'est mis en marche. La gestion des compétences a trouvé sa voie dans les hôpitaux avec des applications pour le personnel infirmier et soignant, les cadres et l'équipe médicale.

Les RH ont même fait leur entrée au niveau de la commission paritaire des services de santé. Je pense plus particulièrement à la mission confiée par la commission paritaire pour le développement d'un système de classification des fonctions pour le secteur de la santé. Nous ne prendrons pas en considération le fait qu'il s'agit ici d'un système de classification de fonctions pour l'ensemble du secteur de la santé, non axé sur le secteur hospitalier. Cela pourrait constituer une opportunité manquée.

Le secteur des RH nous tend la main et c'est à nous de la saisir. Le directeur des ressources humaines, généralement encore appelé directeur du personnel, ne peut pas passer à côté de l'opportunité de professionnaliser la gestion du personnel.

## HR neemt een ziekenhuisvlucht

Op een aantal HR-domeinen scoren de ziekenhuizen traditioneel zeer goed en werd een ruime voorsprong op de profitsector opgebouwd. Op het vlak van de flexibiliteit bijvoorbeeld. Zo wordt er enkel in de ziekenhuizen zo'n grote waaier van werkregimes en werkroosters aangetroffen. In de meeste ziekenhuizen werkt meer dan de helft van het verpleegkundig en verzorgend personeel deeltijds. En er zijn ziekenhuizen die meer dan 300 verschillende werkroosters hanteren. Ook de verschillende wacht- en oproepsystemen voor artsen, verpleegkundigen en paramedici getuigen van zeer flexibele werkorganisaties. Op eender welk moment is elk ziekenhuis in staat om binnen de kortst mogelijke tijd patiënten in onvoorziene omstandigheden op te nemen, te behandelen en te verzorgen. Slechts weinig andere organisaties kunnen op een dergelijke flexibiliteit van hun medewerkers rekenen. Ook op het vlak van de evenwichtige balans tussen beroeps- en privé-leven scoren een aantal ziekenhuizen traditioneel zeer goed. Sommige ziekenhuizen hebben een eigen kindercrèche of werken er nauw mee samen. Meer en meer ziekenhuizen bieden tijdens de vakantiemaanden georganiseerde opvang voor de schoolgaande kinderen van hun medewerkers aan. Ook hier hebben we een grote voorsprong op de bedrijfsweld. Om de flexibiliteit in de ziekenhuizen meer beheersbaar te maken, zijn HR-specialisten en lijnverantwoordelijken in de grotere ziekenhuizen op zoek gegaan naar de meest geautomatiseerde personeelbeheers- en planningsystemen. Deze informatiesystemen leveren bovendien de basis voor de ontwikkeling van balanced scorecards, wat HR ook meetbaar, dus verantwoordbaar maakt. HR verliest hierdoor zijn soft karakter en toont aan de hand van cijfers over ziekteverzuim, personeelsverloop, zorgzwaarte, opleidingsniveau ... zijn meerwaarde. Aan de hand

van deze HR-boordtabellen, eventueel gelinkt aan medische, verpleegkundige en logistieke informatie, kunnen strategische beslissingen beter onderbouwd worden; een noodzakelijk gegeven, gezien het strakke financiële keurslijf waarin steeds meer ziekenhuizen zitten.

De HR-business heeft de afgelopen jaren de openliggende ziekenhuismarkt ontdekt. Voorloper was ongetwijfeld de uitzendsector. Gespecialiseerde afdelingen van uitzendkantoren richten zich enkel en alleen op het aanleveren van verpleegkundigen en medisch secretaresses. Op het vlak van werving en selectie heeft de HR-wereld ons nog heel veel te bieden. Slechts weinig ziekenhuizen maken tot op dit moment op een gestructureerde wijze gebruik van functieprofielen en bijhorende competenties. Maar ook hier lijkt de trein definitief vertrokken te zijn. Competentiemanagement heeft zijn weg gevonden in de ziekenhuizen, met toepassingen zowel voor het verpleegkundig en verzorgend personeel, het kaderpersoneel als de medische staf.

Zelfs op het mesoniveau, en ik bedoel hiermee het niveau van het paritair comité van de gezondheidsdiensten, heeft HR zijn intrede gedaan. Ik denk dan specifiek aan de opdracht die het paritair comité op dit moment laat uitvoeren voor de ontwikkeling van een functieclassificatiesysteem voor de gezondheidssector. Het feit dat het om een functieclassificatiesysteem gaat voor de gehele gezondheidssector en niet toegespitst op de ziekenhuissector laten we buiten beschouwing. Dit zou wel eens een gemiste kans kunnen zijn.

De HR-wereld reikt ons de hand, en het is aan ons om ze aan te nemen. De HR-manager, in het ziekenhuis nog meestal de personeelsdirecteur genoemd, mag de kans niet missen om het personeelsbeleid verder te professionaliseren.