

ALTERIM ZORG-ENQUÊTE

Financials in de Zorg: verbinden, verduurzamen en verblijden

Specialisten in het oplossen van bezettings- vraagstukken

Wij investeren in een actieve
community van financials en
maken zo het verschil.

alterim.nl





1	• Voorwoord	4
2	• Algemeen	6
3	• Zorgfinancials	10
4	• Interviews	18
5	• Zorgpanelgesprek	30

De mening van de markt

Alterim deed onderzoek naar de beleving van de (zorg)financial op de huidige arbeidsmarkt; we vroegen naar persoonlijke ervaringen en hoe een (leidinggevende) financial en verantwoordelijke voor een team hiermee omgaat. Dit hebben we gedaan door het uitsturen van een vragenlijst, het afnemen van interviews en het organiseren van een paneldiscussie.

Hoe bind je medewerkers aan jouw team en organisatie en is dat binden ook wat het individu wenst? Daarnaast hebben wij ons verdiept in de vraag waar men kansen en uitdagingen ziet, maar bijvoorbeeld ook of de financial een idee heeft of zijn/ haar verdere carrière zich afspeelt in de sector waarin nu gewerkt wordt. De antwoorden op deze en meer vragen geven ons een beeld van de visie van financials op hun deel van de arbeidsmarkt. Een beeld dat vaak beantwoordt aan onze verwachtingen, maar minstens





even zo vaak een verrassende weergave geeft van de kijk van deze groep op hun functie en carrière. Zo'n 15 jaar geleden hadden wij als bureau bijvoorbeeld nooit gedacht dat wij zoveel financials zouden bemiddelen naar interessante, boeiende functies in de zorgsector en dat de belangstelling voor deze banen onverminderd groot is. Alterim is geïnteresseerd in de mening van alle financials, maar voor dit project specifiek ook in de mening van financials die werkzaam zijn in de zorgsector; reden om hier extra aandacht aan te besteden.

Graag geven wij in deze uitgave onze bevindingen weer en delen deze met de zorgorganisaties en de financials die zich daarvoor dagelijks inzetten. Wij hopen dat het bijdraagt aan inzichten en ondersteunt bij organisatie- en persoonlijke ontwikkelingen.

Wij bedanken alle respondenten, geïnterviewden en panelleden voor hun input en tijd, en Fizi voor het (mede) verspreiden van de vragenlijst.



Arthur Torn, Partner Zorg

Zorg en aandacht

De arbeidsmarkt blijft aanhoudend krap, organisaties hebben moeite hun financiële teams op orde te houden en financials stellen hoge eisen aan hun functie en arbeidsvoorwaarden. De eerste stelling kunnen we momenteel ongestraft bevestigen, maar hoe zit dat met de twee volgende? Zijn het ideeën die zijn gaan rondzingen en wellicht niet kloppen, of worden deze bevestigd door de kijk van de financials in kwestie op deze onderwerpen?

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat het vinden van nieuwe medewerkers een aandachtspunt is en dat wordt onderstreept door de toegenomen werkdruk en het feit dat ze ook zelf regelmatig de vraag krijgen of 'ze in de markt zijn'.

Te meer een reden voor organisaties om veel in het werk te stellen om medewerkers te binden en enthousiast te houden voor hun functie. Veel aandacht wordt besteed aan het scheppen van een prettige en professionele werkomgeving en het voorzien in een breed scala aan opties ten behoeve van de gezondheid van de collega's. Het vinger aan de pols houden bij medewerkers neemt een prominente plaats in bij sommige leidinggevendenden; biedt de huidige functie nog voldoende uitdaging, wat zijn de ambities van de financial of wil iemand bijvoorbeeld nog een studie doen?

Verrassende uitkomst met betrekking tot het al dan niet werken in de zorgsector; financials van buiten de sector geven aan dat het ontbreken van zorgervaring ooit een reden geweest is voor een afwijzing terwijl leidinggevendenden in de zorg aangeven dat die specifieke ervaring nu vrij laag op hun wensenlijstje staat.

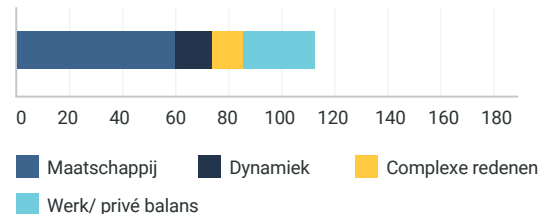
Kunnen we de krapte op de arbeidsmarkt hier als oorzaak aanwijzen of is men nu meer van mening dat die zorgervaring snel genoeg opgedaan wordt? Op het gebied van selectiecriteria scoren zaken als sociale vaardigheden, gedragsprofiel en analytisch vermogen het hoogst, zowel binnen de zorgsector als daarbuiten evenals de befaamde 'klik'.

Werkgevers kunnen vrijwel niet meer om thuiswerkafspraken heen, werknemers hechten hier veel waarde aan en beschouwen dit als een belangrijk onderdeel van de juiste werk-privébalans. Voorwaarde bij de meeste organisaties is wel dat een en ander transparant en goed geregeld is, in een enkel geval wordt veel thuiswerken wel heel definitief doordat het aantal op kantoor beschikbare werkplekken al gereduceerd is.

We voelen geen aanleiding om de verschillende uitkomsten tussen mannen en vrouw breed te belichten maar geven een klein inkijkje; ruim 78% van de mannen die meededen aan dit onderzoek werkt fulltime, tegen 56% van de vrouwen. Van degenen die werkzaam zijn in de zorg geven zowel de mannen als de vrouwen vrijwel unaniem aan dat het werken in de sector bevalt en dat, afhankelijk

van de doorgroe- en ontplooiingsmogelijkheden, ze verwachten nog wel een tijdje te zullen blijven. Het maatschappelijk belang en de continue dynamiek zijn aantrekkelijke elementen van het werken in de Zorg. Wat betreft de werk-privébalans is de respons van de twee groepen vrijwel identiek; thuiswerken, flexibele werktijden en niet over hoeven te werken vormen de basis voor de bevredigende balans. Het alleen al hebben van een interessante en uitdagende functie verschaft het nodige werkplezier!

Redenen om in de zorgsector te gaan werken





Krapte en uitdaging

Van de financials werkzaam in de Zorg geeft meer dan de helft (56%) aan al meer dan 10 jaar in de sector te werken; een kwart werkt al 20 jaar of langer in de zorgsector.

Ruim een derde (35%) laat weten voornemens te zijn dit voor onbepaalde tijd te blijven doen. Daarbij laat een deel van hen aantekenen dat dit wel afhankelijk is van de doorgroei- en ontplooiingsmogelijkheden.

Het maatschappelijk belang van de sector en de continue dynamiek zijn de belangrijkste factoren die maken dat deze financials zich thuis voelen in de sector.

Uitdagingen

Als belangrijkste uitdagingen voor de komende jaren binnen zorgorganisaties worden Big data/ Power BI, toenemende digitalisering en het ontwikkelen van stuurinformatie/ rolling forecast het vaakst genoemd, op de voet gevolgd door 'doorontwikkeling van de (business) control functie'. Ruim een derde (34%) van de respondenten geeft ook aan het 'team op orde houden/ brengen' als een prominente uitdaging te zien.

'Nieuwe medewerkers zijn niet makkelijk te vinden' meldt 78% wanneer gevraagd wordt naar hoe de krapte op de arbeidsmarkt wordt ervaren.

Toegenomen werkdruk en het zelf ook regelmatig worden benaderd illustreren de situatie op dit deel van de arbeidsmarkt. Slechts een kleine minderheid (9%) noteert geen last van genoemde krapte te hebben.

'70% van de nieuwe werknemers vindt een baan in het eigen netwerk of via de vacaturesite van de zorgorganisatie.'

Het aantrekken van nieuwe medewerkers gebeurt voor een groot deel (70%) door middel van het eigen netwerk en de vacaturesite van de zorgorganisatie. Het inzetten van een recruitmentbureau wordt genoemd door bijna 45% van de respondenten, overige vacaturesites (27%) en social media (23%) sluiten het rijtje. Slechts een enkeling laat weten te

beschikken over een interne recruitmentafdeling. In de zorgsector wordt veel waarde gehecht aan analytisch vermogen, ruim 66% geeft dit aan als belangrijk selectiecriteria, gevolgd door sociale vaardigheden (56%) en gedragsprofiel (41%). Ruim een kwart geeft aan specifieke zorgervaring van belang te vinden evenals de capaciteit om door te kunnen groeien. Daarbij is 5% op zoek naar positieve energie en nieuwe ideeën waardoor andere teamleden geïnspireerd kunnen worden.

Verbinden

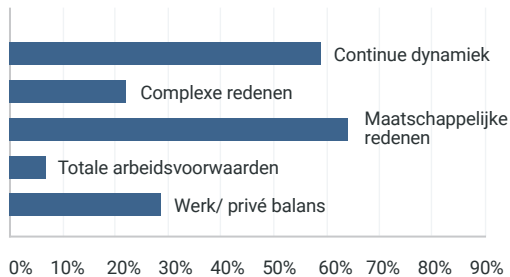
66% geeft aan dat ze zich door aandacht en waardering het meest verbonden voelen met de organisatie. Verder vindt 63% het belangrijk voor de binding met de organisatie dat er een prettige en professionele werkomgeving heerst. Ook het creëren van voldoende nieuwe uitdagingen (48%) is een belangrijk aandachtspunt.

In de Zorg wordt de gezondheid van medewerkers bijna vanzelfsprekend ondersteund. Denk daarbij aan vitaliteitsprogramma's, keuze uit arbeidsvoorwaarden, sportabonnementen, arbo-ondersteuning en ergonomisch ingerichte werkplekken.

Verduurzamen

De verantwoordelijke voor een team financials in de Zorg houdt zijn/ haar team gezond door het faciliteren van de juiste werk-privébalans (65%). Een minderheid van de respondenten (16%) geeft aan zich hier niet mee bezig te houden terwijl de echt boeiende antwoorden gevonden worden onder het kopje 'overig'; 'persoonlijke aandacht en waardering', 'menselijke aandacht' en bijvoorbeeld 'het honoreren van goede ideeën en duidelijk zijn met betrekking tot verwachtingen'.

Wat maakt dat je je thuis voelt in de sector?



Een ruime meerderheid (56%) van de financials in de Zorg heeft vaste thuiswerkdagen terwijl een ander deel (38%) aangeeft dat er geen limiet is met betrekking tot het aantal thuis te werken dagen. Voor het hele kleine resterende deel geldt dat men op kantoor wordt verwacht tenzij het echt niet anders kan.

Verblijden

Conclusie zou kunnen zijn dat zorgfinancials uitermate tevreden zijn wanneer je vraagt naar hun werk-privébalans; 18% vult 'uitstekend' in en 59% 'goed'. Factoren die hierbij als belangrijk genoemd worden zijn de mogelijkheid tot hybride werken, flexibele werktijden en het niet ondervinden van een overwerkcultuur. Op de vraag of hun wensen op dit gebied in hun huidige werkomgeving dan uitkomen antwoorden ze bijna volmondig positief, alhoewel een enkeling nog een wens koestert wat minder uren te gaan werken maar de drukke portefeuille dat niet toelaat.

'Een enkeling koestert nog de wens om wat minder uren te gaan werken.'

Goede arbeidsvoorwaarden worden niet bepaald als eerste genoemd wanneer je deze groep financials vraagt naar wat hun werkplezier brengt; wel het hebben van een interessante en uitdagende functie, het zich gewaardeerd voelen en de plezierige sfeer in het team. De dynamiek in hun job, waardoor de ene dag niet lijkt op de andere, wordt ook hoog gewaardeerd.

Wat maakt dat je met plezier naar je werk gaat?





Zorgfinanciële
zijn uitermate
tevreden met
hun balans
tussen werk
en privé.

Duurzaam werkgever- en werknemerschap

Uit onze interviews, het onderzoek en de paneldiscussie komt sterk naar voren dat plezier hebben in je werk een zeer belangrijke factor is voor een duurzame arbeidsrelatie.

Logischerwijs scoort deze factor hoog bij de antwoorden, gevolgd door uitdaging in de functie. Leidinggevenden en verantwoordelijken voor een team lijken dit perfect aan te voelen. Het binden van mensen aan de organisatie gebeurt door het geven van persoonlijke aandacht en waardering. Het komt teams en organisaties ten goede als medewerkers gezien en gehoord worden, met name met betrekking tot zakelijke aspecten. Zo nu en dan is het ook prettig om over privé zaken te praten.





Het creëren van een prettige en professionele werkomgeving draagt absoluut bij aan het werkplezier.

4 • INTERVIEWS

'Het is belangrijk dat iedereen gezond en met plezier werkt. Ik heb liever dat iemand wat minder uren werkt en plezier houdt, dan veel uren met tegenzin.'

Marc van der Ziel

4.1 Interview met Marc van der Ziel

Wat is je eerste ingeving als we het hebben over duurzaam werkgeverschap?

“Een goede band hebben met je medewerkers, tijd voor ze hebben. Ik weet van mijn medewerkers redelijk goed wat hun ambities zijn en waar ze naar toe willen groeien. Het is niet ‘one size fits all’, de één heeft vaker behoefte aan een moment om even te sparren dan de ander. Ik merk doordat je tijd aan mensen



besteedt, zowel over zakelijke als persoonlijke dingen, ze makkelijker naar je toe komen als het ze even niet zint of minder lekker loopt. Probeer sfeer te maken in het team, hele simpele dingen, bewust even een rondje doen”.

Marc van der Ziel

Manager Finance & Control bij Beweging 3.0

Het lukt om mensen aan jouw team te binden?

"Ik realiseer me dat ik me in een luxepositie bevind, in 2020 hebben we nog een paar mensen aangenomen en vanaf dat moment is het stabiel. Het kost tijd om nieuwe mensen te vinden, ik zoek liever wat langer dan dat ik te veel concessies moet doen. De Zorg staat niet bekend om de hoge salarissen maar zo slecht is het echt niet. Het moet ook een stukje intrinsieke motivatie zijn dat je naar een sector gaat die maatschappelijk relevant is. Voor mijzelf is het ook een belangrijke overweging geweest om vanuit de accountancy in de Zorg te gaan werken. In dit maatschappelijk perspectief waarin weer bezuinigd moet worden, waarin

'Ook de collega's uit het team helpen goed om specifieke kennis over te dragen.'

veel meer gekeken moet worden naar gezonde bedrijfsvoering, heb je als Business Controller hartstikke leuke uitdagingen".

Last van vergrijzing?

"We slagen er goed in het Finance & Control team sterk te houden, veel processen hebben we geautomatiseerd, daar hoeft geen menskracht meer aan te pas te komen. Dus voor degenen die te zijner tijd stoppen hoeven we minder of geen vervanging te zoeken. Wat mij bezighoudt is bij wat oudere mensen ervoor zorgen dat ze tijdig minder gaan werken. Ik vind het belangrijk dat iedereen gezond richting pensioen gaat, liever met wat minder uren gezond en dat je het leuk vindt, dan met tegenzin".

Vind je zorgervaring een vereiste bij nieuwe mensen?

"Dat hoeft van mij niet. Als je een goede opleiding en



gezond verstand hebt en kritische vragen weet te stellen, dan pak je de zorgrelevante dingen zo op. Ook de collega's uit het team helpen goed om specifieke kennis over te dragen”.

In het kader van duurzaam; wat bieden jullie aan op het gebied van gezondheid van medewerkers?

“Alles! Daar waar het mag en kan doen we het. We hebben elk jaar een vitaliteitsweek. Die stond vorig jaar in het teken van mindfulness en de balans werk-

privé. Je kon meedoen aan workshops, wat collega's uit mijn team ook deden. Thuiswerkmogelijkheden horen daar wat mij betreft ook bij; ik ging hierin in eerste instantie wat sneller dan de organisatie omdat ik het belangrijk vind dat de voorwaarden thuis ook goed zijn”.

Je hebt het over thuiswerken, hoe kijk je daar nu tegenaan?

“Prima, thuiswerken is mooi voor de balans werk-privé maar je moet elkaar ook zien, zeker ook als Controllers”.

Ik heb het gevoel een tevreden Manager Finance & Control te spreken, zijn er geen wensen?

“Ik ben super tevreden met mijn teams en wensen blijven er altijd. Ik zou hier en daar een proces wat willen versnellen of veranderen maar tevredenheid van medewerkers is ook van groot belang!”

4.2 Interview met Stefan de Kort

Wat versta jij onder duurzaam werkgeverschap?

“Duurzaam werkgeverschap is voor mij dat je laat zien als werkgever wie je bent, dat je heel duidelijk hebt wat je waarden zijn, waar je voor staat als organisatie. En dat je ook leeft langs die waarden; wanneer je zegt dat je staat voor transparantie en betrouwbaarheid dan moet je dat ook zijn in alle uitingen die je doet.



Ik vind het belangrijk dat iedereen met plezier naar het werk komt. Daar begint het eigenlijk mee, mensen een stukje arbeidsvreugde geven en zorgen dat er voldoende uitdaging is. Duurzaam werkgeverschap is voor mij ook dat de randvoorwaarden in een organisatie zo ingericht zijn dat iedereen zijn/ haar werk goed kan doen. Dit zijn belangrijke, maar ook abstracte thema's. Door in

Stefan de Kort

Lid Raad van bestuur Altrecht en toezichthouder

gesprek te gaan met medewerkers krijg ik de nodige informatie. Waar lopen mensen tegenaan? Wat houdt ze bezig? Wie zijn wij met elkaar als Altrecht? Ik streef ernaar toegankelijk en benaderbaar te zijn zodat medewerkers me ook weten te vinden als er iets speelt”.

Investeren in mensen komt ook jouw organisatie ten goede?

“Zeker, wanneer je heel expliciet in mensen investeert kun je als organisatie ook groeien en ontwikkelen. Oprechte aandacht, ruimte en vertrouwen geven zijn voor mij succesfactoren. Met elkaar concreet maken welke realistische ambities iemand heeft en daar een gerichte opleiding bij vinden, of een stap mogelijk maken binnen de organisatie leidt niet alleen tot een meer tevreden werknemer maar heeft ook een positieve weerslag op de gehele organisatie”.

'Aandacht voor collega's en medewerkers vind ik erg belangrijk.'

Hoe houd je mensen betrokken bij de organisatie?

“Oprecht zijn, uitspreken wat je wil gaan doen en waarom, en grenzen aangeven; dat is ook duurzaam werkgeverschap. Aandacht voor collega's en medewerkers vind ik daarbij erg belangrijk, zowel voor het functioneren als voor de persoon zelf. Hoe gaat het met iemand? Zit iemand lekker in z'n vel of speelt er iets?

Dat lijkt misschien soft en tijd te kosten maar ik geloof daar oprecht in. Het gesprek aangaan en zaken bespreekbaar maken, dat vraagt iets van de ander, maar allereerst vraagt het iets van jezelf”.

En slaag je daar dan in?

“Ja, maar dat vraagt blijvende aandacht en is een kwestie van een lange adem. Soms zien mensen de verbeterpunten niet zo lang ze in dezelfde groep zitten. Dus ik zou iedereen gunnen dat er veel meer mobiliteit ontstaat in organisaties, dat mensen makkelijker kunnen rouleren. Met als doel dat werknemers niet alleen verknocht zijn aan hun team of regio maar bovenal aan Altrecht”.

Hoe ga je om met medewerkers die zich niet meer op hun plek voelen?

“Ik ben er niet op uit om iedereen voor het leven aan Altrecht te binden, ik ben er op uit om ervoor te zorgen dat iedereen hier z'n bijdrage levert aan de ontwikkeling van de organisatie met oog voor ieders eigen ontwikkeling. Als we dan na vijf of tien jaar constateren dat we niet meer bij elkaar passen is het helemaal prima als iemand een mooie stap

'Iedere werknemer heeft een ontwikkelperspectief'

maakt binnen, dan wel buiten de organisatie. Iedere werknemer heeft een ontwikkelperspectief, je kunt bij een organisatie aan je plafond zitten terwijl dat voor jezelf nog niet zo is. Dan heb je als werkgever als leerschool gefungeerd en is het prachtig als iemand zijn vleugels uitslaat!

Hierbij moet aangetekend worden dat ik wel een onderscheid wil maken tussen zorgprofessionals en medewerkers in de ondersteuning; de eerste groep wil je zo lang mogelijk houden, ook omdat we daarvoor altijd interessant blijven en ontwikkelmogelijkheden hebben”.

Hoe zorg je dat je zichtbaar bent?

“Dat zit niet direct in fysieke aanwezigheid maar vooral in benaderbaarheid. Ik heb de afgelopen maanden een aantal meeloopdagen gehad bij verschillende teams, juist ook om in verbinding te komen. Dat is waardevol, maar vooral ook echt genieten.”

Hoe gaan jullie om met onboarding?

“We zijn bezig met een project waarbij alle nieuwe medewerkers een buddy krijgen en dat ervaren we als heel positief. Dus als het gaat over hoe bind je mensen aan je, hoe maak je mensen wegwijs in je organisatie dan helpt dit enorm”.

Ben je gevoelig voor harde eisen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden?

“Op de markt van financials zien we wel echt dat de salariseisen vrij pittig zijn en af en toe niet realistisch

en dan ben ik bereid mensen te laten lopen. Maar ik probeer ook mensen te verleiden met zaken zoals het aanbieden van een studie, het maken van een ontwikkelplan of bijvoorbeeld het klaarstomen voor een volgende positie in of buiten de organisatie. Daar heb ik echt goede ervaringen mee, mensen vinden het ook hartstikke tof als je zo meedenkt”.

Andere uitdagingen waar jullie organisatie eventueel voor staat?

“Ontwikkeling van datagedreven werken is voor mij belangrijk. En helderheid, steeds helderder maken wat je portfolio is als organisatie, voor wie ben je er en voor wie ben je er ook niet”.

4.3 Interview met Ton Hazekamp

Als we praten over duurzaam werkgeverschap, waar denk jij dan aan?

“Belangrijk voor een organisatie is waar je de accenten legt om werknemers duurzaam aan je te binden en dat je je ervan bewust bent dat dat soms ook een beetje kan schuren. Ik denk aan het stimuleren van mensen om te gaan sporten of het aanbieden van gezondere snacks zodat ze voor jou duurzaam inzetbaar



zijn terwijl je medewerkers daar niet per se achter hoeven te staan. Dus dan ga je zoeken, je probeert daar een balans in te vinden. Duurzaam werkgeverschap is ook vertrouwen geven en dat laten voelen. Mensen moeten plezier in hun werk hebben, je moet het ook een beetje aangenaam hebben met elkaar”.

Ton Hazekamp

Lid Raad van Bestuur Slingeland Ziekenhuis

Heb je een stappenplan om iemand binnen te houden?

“Je hebt altijd een moment, zeker in een veranderende organisatie zoals het Slingeland Ziekenhuis de afgelopen periode geweest is, waarop mensen gaan afhaken of aanhaken. Als medewerkers weg willen kun je natuurlijk in gesprek gaan maar vaak staat het besluit om te vertrekken toch al vast. Tegelijkertijd ontstaan er kansen, je bent duidelijk over je nieuwe koers en daar herkennen mensen zich in, vinden het tof om bij jouw organisatie te komen werken.

Wat we wel doen bij vertrekkende mensen is zorgen dat je met elkaar in gesprek gaat. Kunnen we nog van elkaar leren, zijn er dingen die we anders moeten doen zodat je met elkaar op een goede manier afsluit. Zeker wanneer het een gedwongen vertrek is wil je dat gesprek; “Hadden we dit kunnen

voorkomen, was er een manier geweest om te blijven, wat verwacht ik van jou en wat verwacht jij van mij”.

Hebben jullie last van vergrijzing onder medewerkers?

“Hadden we wel, het afgelopen jaar hebben we te maken gehad met een wat grotere uitstroom van oudere en een grotere instroom van jongere medewerkers. De ouderen kiezen voor een andere baan in de regio omdat ze graag in een omgeving willen werken waar je meer vrijheid hebt.

Reden kan ook zijn dat mensen zich minder herkenden in het huidige Slingeland Ziekenhuis of dat ze na de heftige coronajaren besloten dat niet nog een keer te willen meemaken”.

Jonge mensen zijn ongedurig en snel uitgekeken?

“Ongetwijfeld, ik denk dat je een hemelbestormer bent tot je dertigste, ik zie hier bij de zorgadministratie en integraal capaciteitsmanagement jonge mensen die veel uitdaging en vernieuwing nodig hebben en die communicatief sterk zijn. Dat is prima, dat soort mensen zoeken we ook, je doet hier werkervaring op en in de tussentijd kijk je lekker om je heen.

Ik probeer ook mensen te interesseren voor de Zorg, bijvoorbeeld door te spreken op De Hogeschool Utrecht, te vertellen dat de Zorg niet alleen bestaat uit ‘de handen aan het bed’ maar dat daar achter ook een heel apparaat zit waar je hele leuke dingen kunt doen”.

Wat zijn de grootste uitdagingen voor de komende jaren?

“In de financiële kolom denk ik dat er nog veel meer

geautomatiseerd gaat worden waardoor je ook de beschikking krijgt over data en patronen. We gaan dan naar de interpretatie van die patronen en krijgen een ander soort medewerker op finance. Maar de financial is natuurlijk al een tijdje niet meer degene die altijd achter z'n bureau zit. De controller van vandaag stelt vragen en vormt samen met de klant een beeld hoe de wereld in elkaar zit.

Door mensen goed bij ontwikkelingen te betrekken, kunnen ze beter inschatten of nieuwe processen of werkwijzen iets voor hen zijn. Mensen een inkijkje in de toekomst van het werk proberen te geven, dat is ook duurzaam werkgeverschap”.

'Voor de Zorg wil ik mensen ook echt interesseren.'



Financials in het zorgdomein hebben nog veel te winnen

Het verzamelen en benutten van financiële stuurinformatie in de zorgsector heeft de afgelopen decennia in ons land een hoge vlucht genomen. Daarmee behoort Nederland tot de kopgroep in de wereld op het gebied van finance in de zorg. In een forumdiscussie met vier professionals uit het zorgdomein ging Alterim na hoe de vlag er momenteel bij hangt en waar de uitdagingen voor finance zorgprofessionals in de toekomst liggen.

Aan de Alterim paneldiscussie

Zorg namen deel:

- **Arwin de Ruijter**, Bestuurder bij Fizi en Manager Finance & Control.
- **Erik Boon**, Oprichter van De Effectieve Financial.
- **Gert-Jan Spenkeliink**, Oprichter van Scope & Skills.
- **Piet-Jan Boringa**, Partner bij Alterim.

De volgende thema's kwamen aan de orde:

- De rol van finance teams in de Zorg;
- Het bouwen van teams;
- Innovatie in de financiële kolom.

5.1 Een nieuwe rol voor de finance teams?

Als beginpunt willen we de dynamiek in finance teams analyseren. Ligt de rol van het team vast of is er sprake van een verandering?

Erik:

Wat ik zie is dat de rol van een financial steeds breder wordt. Naast de pure financiële kennis moet men nu ook iets van processen weten, van IT, etcetera. Vandaar dat organisaties binnen de zorg worstelen met de vraag: hoe beleggen we dat binnen het Finance & Control team? Een deel van het team moet de business ondersteunen. Zij zitten meer bij de primaire afdelingen dan in het finance team. Maar hoe zorg je dan wel voor goed contact daartussen? Hoe doe je het met IT-vraagstukken? Op dat gebied worden nu keuzes gemaakt.

Arwin:

Het is het oude verhaal van Financial Control tegenover Business Control. Ik koppel het altijd aan de levensfase van een organisatie. Heb je een start-up of een bedrijf dat in the maturity fase zit? Dan wordt er iets anders gevraagd van het team. Die rol ligt dus niet per definitie vast. Als het team niet meegroeit met wat de organisatie nodig heeft, dan ben je op een gegeven moment uitgespeeld.

Piet-Jan:

Nadat een zorgorganisatie het huis op orde heeft gebracht op financieel gebied, moet de stap naar innovatie volgen. In elke business case moet dan ook finance een rol spelen. Stel, een zorginstelling vervangt 2000 matrassen door matrassen met chips. Omdat daar nu eenmaal geld voor is.

Finance zit dan niet aan tafel om dat te challengen: waarom doen we dit precies? Wat kunnen we met die chips? Kan dan de nachtzuster drie rondjes minder lopen omdat de chip aangeeft wanneer meneer Jansen uit zijn bed dreigt te vallen?

‘Waarom wordt er vier keer bij mevrouw Pietersen aangebeld en maar één keer bij meneer Jansen?’

Er is heel veel data in de zorg, ga dat dan analyseren. Waar zijn de gekke dingen? Waarom wordt er vier keer bij mevrouw Pietersen aangebeld en maar één keer bij meneer Jansen? Je moet ontwikkelingen zien en analyses maken.



 **Alterim**

Arwin:

Belangrijk wat je zegt, want personeelstekort in de zorg is prioriteit nummer één, geld is allang geen probleem meer. Dus alles wat je als financiële afdeling kan bedenken om het met minder personeel te doen, dat is gewoon pure winst.

'Personeelstekort in de zorg is prioriteit nummer één.'

Gert-jan:

Hoe mooi zou het zijn als control zelf die rol pakte in plaats van af te wachten tot de vraag komt. Dat ze proactief mee gaan denken.



5.2 Het bouwen van goede teams

Het finance team in de zorg moet aan een aantal voorwaarden voldoen. Daarom vroegen we ons panel: zijn goede teams zomaar te bouwen? En wat werkt altijd als je een team gaat bouwen?

Gert-jan:

Nou in ieder geval dat je altijd aanvullende smaken hebt. Je moet van iedere werkstijl iemand hebben. Bijtjes die heel hard aan hun taak werken, analisten, gasten met ideeën. Mensen die dat opvangen en aan de man brengen intern, mensen in gesprek met de business. Een mix.

Erik:

Ik denk dat het ook heel belangrijk is dat je dat erkent in elkaar. Zien dat een ander een aanvullende kwaliteit heeft, dan heeft het team kwaliteit en komt

er een vliegwieleffect. Dan gaan ze elkaar opzoeken. Vaak is een manager of CFO te druk om aandacht te besteden aan de mensen. Maar om die stap verder te gaan, moet je tijd investeren. Managers die dat doen die zien uiteindelijk dat dat veel meer oplevert. Vaak is die tijd er niet omdat een manager wordt geacht om veel bij vergaderingen te zitten. Maar de tijd die je kunt besteden aan je team, aan de menskant, om iedereen binnen een team goed te laten functioneren, levert je echt wat op.

Piet-Jan:

De directeuren moeten financials wel erkennen, anders heeft business control bijna geen zin. Daar moet de CFO ook voor gaan staan. Niet alleen maar advies vragen en er niks mee doen omdat jij nu eenmaal als baas de besluiten neemt.

Arwin:

Ik gebruik in deze altijd mijn hotelschoolachtergrond. Hotellerie is per definitie hiërarchisch. Maar waarom werkt dat? Omdat je wel respect voor elkaars rol hebt en dat is volgens mij het geheim. Ook al ben je de baas, zonder chef in de keuken gebeurt er niets en zonder afwas gebeurt er ook niets. We kennen hiërarchie als iets negatiefs waar misbruik van gemaakt wordt, maar dat hoeft niet zo te zijn.

Gert-jan:

Daarbij is het ook belangrijk dat een team of teamleider iemand aan boord durft te halen die misschien een luis in de pels is. Je hoort vaak dat mensen geneigd zijn om kopieën van zichzelf in een team te stoppen. Beter is het om iemand aan te nemen die beter is dan jijzelf. Iemand met kritisch denkvermogen. Durf een sterke tweede man aan te nemen een wees daar niet angstig voor.





5.3 De toekomst van de zorgfinancial

Tot slot vroegen we ons panel om een blik in de toekomst te werpen en vroegen hen: Waar moeten de zorg en de zorgfinancial aan werken binnen de financiële kolom om toekomstproof te zijn?

Arwin:

Eén verandering weten we zeker, en dat is dat we de komende 30 jaar het dubbele werk moeten doen met een derde van de mensen. Welke keuzes kunnen we nu al maken? Zorg dat je jezelf aanpast aan de veranderende omstandigheden. Beter nog, zorg dat je dat net even wat eerder ziet dan je bestuurder.

Zorg dat je jezelf bijschoolt, dat is echt super belangrijk. En zorg dat je goed in je vel zit, zowel mentaal als lichamelijk. Krijg geen burn-out. Dat heeft misschien niet met het vak te maken maar wel met een samenleving, die in toenemende mate onzeker is. Hoe handhaaf je jezelf daarin? Kortom zorg goed voor jezelf en pas je aan, weet te relativeren.



Erik:

Ik zeg: blijf breed kijken en zorg dat je uit je tunnel blijft. Kijk veel meer naar buiten. Bekijk de niet-financiële zaken die spelen binnen je organisatie, die zijn minstens net zo belangrijk. Kijk of er wat speelt en of je daarop kunt anticiperen. Als je wat breder kijkt, kun je anticiperen op wat komen gaat en je kan ook gewoon initiatiefnemer zijn.

Gert-jan:

Ik denk dat er zich een revolutie voltrekt. We zien nog niet hoe snel de ontwikkelingen op het gebied van AI, of groeiende software gaan. Maar alle repeterende werkzaamheden, die door iemand ter wereld willekeurig uitgevoerd kunnen worden, die banen, die gaan tussen nu en een aantal jaren vervangen worden door zelflerende machines.

Mensen die nu nog in een accounting rol zitten, moeten zich anders gaan ontwikkelen. Welke nieuwe vaardigheden heb je nodig? Bijvoorbeeld: Hoe los je complexe vraagstukken op? Hoe ga je je data analyseren? Predictive analytics. En bovenal, creatief denken wordt één van de meest belangrijke en gewaardeerde vaardigheden om toekomstproof te blijven.

'Financials moeten zich aanleren om zichzelf doorlopend aan te passen aan nieuwe eisen.'

Daar zit onze toegevoegde waarde als persoon. Daarin kunnen we niet vervangen worden door computers. Die computer gaat niet door het ziekenhuis lopen en denken dat er te veel mensen achter die balies zitten.

De Effectieve Financial

De Effectieve Financial is opgericht vanuit het onderzoek naar de succesvolle controller, waarin gedrag de succesfactor is gebleken voor financials. De Effectieve Financial vult de behoefte vanuit de markt in om financials te begeleiden in de ontwikkeling van een financiële blik naar een organisatiebrede blik. Hierin zijn advies, analyse en praktijkgerichte coaching en training voor financials de instrumenten. De Effectieve Financial maakt elk veranderprogramma op maat, gericht op de gewenste verandering en de behoefte van de stakeholders. Elk onderdeel sluit aan op de huidige en gewenste praktijk van de deelnemende financials.

Naast de verandertrajecten verzorgt De Effectieve Financial coachingtrajecten voor mensen in een financiële functie en praktijkgerichte trainingen van vaardigheden voor diverse organisaties. Het geleerde kan de financial direct toepassen in de praktijk.



Erik Boon





Scope & Skills

Scope & Skills richt zich met haar dienstverlening op financials die effectiever willen worden. Effectiever door bijvoorbeeld beter te adviseren, door beter gebruik te maken van de beschikbare tijd, of door beter om te leren gaan met sturende managers.

Zij doen dit door middel van trainen, faciliteren en coachen van controllers, accountants, fiscalisten, auditors en interim-professionals die de benodigde vakkennis aan boord hebben. Financials die hun vak verstaan, maar ook de stap willen zetten naar volwaardig gesprekspartner of adviseur en de brug willen slaan naar non-financials.



Gert-jan Spenkelink

Alterim

Ons team Alterim Zorg werkt landelijk en richt zich op zowel de ziekenhuizen als andere zorginstellingen, waaronder GGZ, gehandicaptenzorg, jeugdzorg, ouderenzorg en verslavingszorg.

Wij bemiddelen tussen werknemers en werkgevers en zijn gespecialiseerd in het invullen van financiële management en control functies in de zorgsector, zowel voor vast als interim.

Gedurende onze jarenlange ervaring met werving & selectie en interim-management hebben wij een uitgebreid en kwalitatief netwerk van hoogopgeleide financiële professionals in de zorgsector weten op te bouwen.





Het team van Alterim bestaat uit gemotiveerde, dynamische professionals met een financieel- economische achtergrond of kennis en ervaring op het gebied van HRM.

Onze organisatie staat voor **méer dan alleen recruitment**; we zetten in op de persoonlijke relatie en bieden onder andere ook loopbaantrajecten en outplacement aan. Naast deze activiteiten zijn we intensief betrokken bij diverse Finance & Control netwerken en actief op het gebied van onderzoek en publicaties in het vak.



Leusderend 18, 3832 RC Leusden

www.alterim.nl