

INTERVIEW

# ‘PATIËNT STAAT AAN HET HOOFD VAN HR’

Van het tekort aan personeel in de zorg heeft het Alexander Monroe Ziekenhuis geen last, volgens bestuurder Marjolein de Jong. Het gespecialiseerde ziekenhuis voor borstkanker trekt bevlogen mensen aan die graag voor de doelgroep werken.

---

*tekst: Ana Karadarevic | beeld: Nout Steenkamp Fotografie*

**H**et Alexander Monroe Ziekenhuis (AMZ) is een normaal ziekenhuis, met normale arbeidsvoorwaarden en normale salarissen. Maar het is wel een ziekenhuis met bevlogenheid en dat trekt bevlogen mensen aan, die graag voor de specifieke doelgroep willen werken. Last van het tekort aan personeel in de zorg heeft het AMZ dan ook

niet, zegt bestuurder en chirurg Marjolein de Jong. “We merken niet zozeer dat er een tekort is aan geschikte mensen. Wel merk ik dat we iets meer ons best moeten doen om de juiste mensen te vinden en te bereiken.”

Dat laatste zou ook kunnen komen doordat mensen gewoon vaker van werkgever wisselen dan vroeger, oppert ze. Niemand werkt meer veertig jaar bij dezelfde werkgever, zoals vroeger het geval was. Om een aantrekkelijke werkgever te zijn, zet

het AMZ zich actief in. Zo biedt het ziekenhuis, waar veel vrouwen werken, in vrij veel functies de mogelijkheid om parttime te werken. Wat ook meehelpt is dat mensen bij het AMZ komen te werken in een prettige omgeving. Het ziekenhuis bevindt zich op het terrein van Berg en Bosch in het bosrijke Bilthoven, waar zich meer zorg- en zorggerelateerde organisaties bevinden. Het borstkankercentrum oogt noch ruikt als een ziekenhuis. De Jong: “De *healing environment* is niet



alleen prettig voor patiënten, maar ook voor medewerkers.”

Maar het is meer dan dat, zegt De Jong. Iedereen is belangrijk binnen de organisatie. Er zijn zo veel mensen betrokken bij de zorg aan de patiënt dat ze als team móeten functioneren. “Collega’s weten allemaal van elkaar waar ze mee bezig zijn. Op die manier wordt het een consistent geheel, waarin iedereen meetelt.” In het AMZ is er een transparante cultuur, zegt De Jong, waar mensen open met elkaar communiceren. “We

staan open voor feedback, zodat we steeds beter worden in ons werk. Ik geloof dat de werkplek de belangrijkste opleidingsplek is.” Door een open en lerende organisatie te zijn, blijft het gespecialiseerde ziekenhuis volgens haar ook nog eens een aantrekkelijke werkgever.

### **Schaalvergroting**

Medewerkers werken bij het AMZ met elkaar aan de beste borstkankerzorg aan de patiënt, dat staat voor iedereen voorop, volgens De Jong. Het hoog-

volume ziekenhuis streeft volgens het jaarverslag van 2016 naar verdere schaalvergroting, “autonoom en in samenwerking met partners”. Volgens De Jong en haar collega-bestuurders is de borstkankerzorg in Nederland nog erg gefragmenteerd. “Wij geloven in verdere concentratie van de borstzorg omdat daarmee het belang van patiënten het beste is gediend.”

Om die reden werkt het AMZ intensief samen met het UMC Utrecht sinds begin 2016. Het AMZ en het UMC Utrecht wisselen onderling gegevens

uit ten bate van wetenschappelijk onderzoek om de zorg aan patiënten te verbeteren en ze maken gebruik van elkaars personeel. Verder werkt het ziekenhuis ook samen met het VUmc, AMC en Meander.

De Jong is met meer zorgaanbieders in gesprek over mogelijke samenwerking. Ze ziet andere zorgorganisaties nadrukkelijk niet als concurrenten, maar als collega's. "We willen niet eens concurreren met andere ziekenhuizen, we zien juist kansen om meer samen te werken." Niemand wordt er volgens de bestuurder beter van als zorgaanbieders tegenover elkaar staan, "de patiënt zeker niet".

Door kennis en kunde uit te wisselen, ontstaat er een permanente leercultuur. Om ervoor te zorgen dat mensen in ontwikkeling blijven bij het AMZ, wil De Jong in de toekomst meer samenwerken met opleidingsinstellingen. Ze zou graag zien dat onderwijsinstellingen er meer in slagen voldoende mensen voor de zorg op te leiden. "De ene keer is er een tekort, dan weer een overschot aan bepaalde functies. Opleidingen moeten beter meebewegen met de ontwikkelingen in de zorgsector."

Een belangrijke ontwikkeling is de gestaag voortschrijdende specialisatie van ziekenhuizen in Nederland. De Jong is heilig overtuigd van het belang van specialisatie. Het AMZ is het enige gespecialiseerde borstzorgziekenhuis in Nederland, sinds de start in 2013, dat borst(kanker)zorg op maat biedt die volledig rondom de patiënt georganiseerd is. De drie pijlers van het ziekenhuis zijn hoogste kans op genezing, beste patiëntbeleving en beste kwaliteit van leven na/met borstkanker.



'We willen niet eens concurreren met andere ziekenhuizen'

Deze werkwijze heeft het ziekenhuis geen windeieren gelegd. Vanaf het begin beoordelen patiënten het ziekenhuis zeer positief, dat bovendien beloond is met meerdere prijzen.

### Behoeften van de patiënt

Volgens De Jong zullen in de toekomst veel meer zorgaanbieders zich richten op de behandeling van specifieke aandoeningen. Door te specialiseren, en taken die daaraan niet bijdragen af te stoten, kan een ziekenhuis efficiënter te werk gaan en de zorg veel meer inrichten op de behoeften van de patiënt. De Jong: "Ik denk dat de rol van een ziekenhuis veel meer gaat verschuiven, en daarmee ook de bemensing van de organisatie." Nu zijn veel medewerkers in zorgorganisaties nog breed inzetbaar, maar in de toekomst zullen zij zich meer moeten specialiseren om zich aan te passen aan het veranderende zorglandschap. Inspanningen van zorgorganisaties op HR-gebied moeten uiteindelijk leiden tot verbetering van de kwaliteit van zorg aan de patiënt, vindt De Jong. "Het allerbelangrijkste in de zorg is de patiënt. De patiënt staat wat mij betreft dan ook aan het hoofd van de HR-afdeling." Als belangrijkste HR-opgave voor de toekomst ziet De Jong de zoektocht naar samenwerking en synergie met andere organisaties, waarin kansen liggen voor het personeel om hun werk te doen en zich te blijven ontwikkelen. Organisaties moeten complementair aan elkaar zijn en elkaar versterken zodat zorgaanbieders zich kunnen concentreren op het bieden van goede zorg. ◆