



WAW!IN ZORG

PROJECT 1457

WAARDIG ACTIEF WERKEN IN DE
ZORGSECTOR

Project mede gefinancierd door het
ESF agentschap Vlaanderen
Oproep Leefwijsbewust
Personeelsbeleid



WIE ZIJN WIJ?

Het OLV Ziekenhuis geniet als één van de grootste privaat ziekenhuizen in België een ruime nationale en internationale faam. Het OLV Ziekenhuis telt 2516 medewerkers, 844 bedden, 259 geneesheren en 36 assistenten, verspreid over 3 campussen: Aalst, Asse en Ninove. Deskundige zorgverstrekkers en gemotiveerde medewerkers streven ernaar om elke dag de meest geschikte patiëntenzorg toe passen met behulp van geavanceerde medische en hoogtechnologische apparatuur.

Iedere organisatie is een geheel van mensen die zich allen maximaal inspannen om te komen tot de realisatie van gezamenlijke doelstellingen. In ons ziekenhuis hebben wij deze gezamenlijke doelstellingen geformuleerd in een beleidsverklaring, onze missie. Wij willen voor iedereen die curatieve en preventieve gezondheidszorg nodig heeft, het preferentieel ziekenhuis zijn door:

- ✓ topgeneeskunde en -verzorging aan te bieden in combinatie met uitstekende ondersteunende en servicegerichte diensten,
- ✓ met research en innovatie de grenzen te verleggen binnen de geneeskunde en gerelateerde activiteiten,
- ✓ naast de fysieke gezondheid het welzijn van de patiënt in al zijn aspecten en in elke levensfase te behartigen.

Bij de start van het project bestond ons personeelsbestand uit 2386 medewerkers waaronder **569 (23, 7%) "oudere" werknemers 50+, waarvan 364 verpleegkundigen**. Momenteel zijn er **2516 medewerkers** aan de slag in het OLV Ziekenhuis, volgens volgende verdeling met betrekking tot oudere medewerkers:

46-50437 17,37%

51-55358 14,23%

56-60195 7,75%

61+ 27 1,07%

Dit project kwam tot stand door een intensieve samenwerking tussen het HR-departement en de andere departementen in ons ziekenhuis, met bijzondere aandacht voor ons zorgdepartement.

WAAROM DIT PROJECT?

Zoals gekend heeft de zorgsector momenteel te kampen met een structureel tekort aan arbeidskrachten, in het bijzonder verpleegkundigen en met een toenemende uitstroom van 50+ ervaren medewerkers, ook hier vaak verpleegkundigen.

Ook wij zien de laatste jaren dat onze uitstroom met betrekking tot onze cruciale doelgroep (verpleegkundigen) in zekere mate toeneemt. Dit is samen met een steeds moeilijkere instroom van nieuwe verpleegkundigen toch wel een belangrijk signaal. Het is echter moeilijk daar onmiddellijk conclusies aan te koppelen, omdat het vaak een mix van factoren betreft vb. een structureel tekort op de arbeidsmarkt aan verpleegkundigen, een ouder wordende populatie van verpleegkundigen dus ook een natuurlijke uitstroom, grotere concurrentie op de arbeidsmarkt onder de ziekenhuizen, wat zorgt voor een grotere verloopintentie etc. Bijkomende moeilijkheid is dat in - en uitstroomcijfers op verschillende manieren getrokken kunnen worden en er dus afhankelijk van de gehanteerde definitie en bron ook wat vertekening op de cijfers zit. Het ontwikkelen van een BSC specifiek voor HR is volgens ons noodzakelijk om naar de toekomst toe evoluties en cijfers juister te kunnen interpreteren.

Daarnaast hebben wij uit tevredenheidsenquêtes, bevragingen, exitgesprekken en feedback van medewerkers en leidinggevenden volgende knelpunten gedetecteerd:

- ✓ Emotioneel belastend werk veroorzaakt vaak negatieve werkstress en drukt op het functioneren zowel tijdens het werk als thuis, vooral bij ervaren medewerkers
- ✓ Doordat de functie verpleger/verpleegster een knelpuntberoep is, is instroom en dus extra ondersteuning van collega's, niet altijd haalbaar
- ✓ Fysische en mentale overbelasting is dikwijls de aanzet voor de wens tot vervroegde uitstroom van 50+, vooral bij verpleegkundigen
- ✓ Diverse opleidingen en begeleidingen die gevolgd werden, hebben de behoefte gecreëerd tot individuele ondersteuning. Er is nood aan een op maat uitgestippeld loopbaanbeleid

Wij namen daarom samen met onze directie de beslissing om een leeftijdsbewust personeelsbeleid uit te werken in de ruime betekenis: het aantrekken, ontwikkelen, benutten en behouden van competenties, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle

leeftijdscategorieën, rekening houdend met veranderende mogelijkheden en behoeften. Hiermee beoogden we zowel een verhoogde instroom en retentie als het competentier maken en het waarderen van onze medewerkers.

WELKE ACTIES WERDEN ONDERNOMEN?

Bij de opstart van het project werd een stuurgroep opgericht waarin alle betrokkenen en belanghebbenden vertegenwoordigd waren. Deze stuurgroep werd geleid door onze personeelsdirecteur en verpleegkundige directeur (vertegenwoordiger van de grootste subgroep binnen onze finale doelgroep).

Gezien dit project het uitwerken van een strategisch competentiebeleid beoogde, was het belangrijk dat buiten de stuurgroep, vooral de verantwoordelijken voor het beleid op alle niveaus, ook op de werkvloer zelf, hierbij betrokken werden.

Er werd zowel gewerkt rond organisatie brede HR- projecten als rond specifieke projecten, steeds met betrekking tot leeftijdsbewust personeelsbeleid.

1. HR-projecten

Met als doel een verhoging van de instroom:

- ✓ In het kader van **employer branding** werd gekozen voor een nieuw en eenduidig rekruteringsbeeld "**Reddende engelen gezocht**". Dit beeld werd de voorbije maanden gebruikt bij tal van rekruteringsacties: jobbeurzen, advertenties, gadgets,... Op die manier hebben we het OLV Ziekenhuis op een herkenbare en consequente manier sterker gepositioneerd als aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt. Er werd gekozen voor een rekruteringsbeeld waarin diversiteit (gender en leeftijd), samenwerking en mensgerichtheid duidelijk aan bod komen.
- ✓ Er werd een **opleiding "Genderaspecten"** verzorgd door een externe partner. Dit vanuit de redenering dat de zorgsector nog steeds teveel beschouwd wordt als een "vrouwelijke" sector. Onbewust kunnen genderaspecten een rol spelen bij het al of niet aanwerven van kandidaten. Tevens werden vooroordelen rond "atypische" sollicitanten vb. ouderen onder de loep genomen.
- ✓ Er werd geïnvesteerd in een **verruiming van de rekruteringskanalen** door uitbreiding van het netwerk, contacten met

het middenveld, samenwerkingen met scholen, social media,...

Bovendien werd een rapporteringsmodaliteit binnen de sollicitantendatabank uitgewerkt om de kwaliteit en kwantiteit van instroom per jobbron op te volgen en indien nodig bij te sturen.

- ✓ De voor- en nadelen van diverse **alternatieve pistes** worden momenteel overwogen. Voorbeelden zijn het verder uitbouwen van studentenjobs binnen zorg, het organiseren van taallessen voor anderstaligen, het werken met een intern interimkantoor,... Uiteraard wensen wij steeds de kwaliteit van dienstverlening te kunnen blijven garanderen.
- ✓ **Het onthaal van nieuwe medewerkers werd geprofessionaliseerd** met als doel een vlottere inwerking en een positieve integratie. Hiertoe werd een nieuwe onthaalbrochure ontwikkeld en worden er 4 x per jaar onthaaldagen georganiseerd voor nieuwe medewerkers. Daarnaast werd specifiek binnen de zorg gekozen voor de uitrol van **meter-peterschap** aan de hand van een integratiematrix. Hiertoe werd een opleiding "Onthaal nieuwe medewerkers" verzorgd door een externe partner. 104 medewerkers hebben met enthousiasme deelgenomen aan deze opleiding.

Met als doel het opzetten van een retentiebeleid:

- ✓ Er werd een opleiding "**Het voeren van exitgesprekken**" georganiseerd. Tijdens deze opleiding werd een beleid en methodiek uitgewerkt voor het OLV ziekenhuis. Exitgesprekken zijn belangrijk om info te verzamelen over de motieven van medewerkers die spontaan de organisatie verlaten. De exitgesprekken worden zesmaandelijks gerapporteerd aan het directiecomité en vormen de basis voor een pro-actief retentiebeleid.
- ✓ Er worden **loopbaanbegeleidings-, coachings- en opleidingstrajecten voor leidinggevenden en medewerkers** opgezet, met focus op retentie. Deze worden hetzij door HR-medewerkers, hetzij door externen uitgevoerd. Het ontwikkelde competentiewoordenboek en de opgestelde functiekaarten en competentieprofielen worden hiervoor als basis gehanteerd. Daarnaast is een specifiek beleid rond coaching uitgewerkt. Coaching wordt binnen ons ziekenhuis gezien als een vorm van persoonlijke begeleiding op basis van een gelijkwaardige één-op-één-relatie. De coachee leert, de coach ondersteunt en begeleidt dit leerproces. Binnen het coachingstraject worden de doelen vooraf bepaald. Doel van de coaching is het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de

coachee in het kader van de vooropgestelde doelstellingen van de organisatie.

- ✓ Er werd een **evaluatiecyclus** uitgerold bestaande uit drie soorten gesprekken (planning-, opvolging- en evaluatiegesprekken) met de bedoeling enerzijds medewerkers te ondersteunen in hun groei door constructieve feedback en anderzijds duidelijkheid te creëren omtrent resultaatsgebieden, doelstellingen en gewenste attitudes.

2. Specifieke projecten

Met als doel het verminderen van werkstress:

- ✓ Het **CIPT (centraal intern patiënten transport)- project** werd opgestart. Dit met de bedoeling vooral verpleegkundigen te ontlasten door de patiënten intern te vervoeren binnen de campus. Vooral voor de 50+ verpleegkundigen is dit een belangrijke fysieke ondersteuning waardoor ook meer tijd overblijft voor de echte "zorg".
- ✓ Er werd een **preventieve workshop: "Opgejut en uitgeput : omgaan met burnout in de zorgsector "** verzorgd door Dr . C. De Valck, gezondheidspsychologe. Deze sessies werden georganiseerd voor de leidinggevenden. 34 van de 107 deelnemers waren 50+ medewerkers. Op die manier hebben wij leidinggevenden handvaten aangeboden bij het herkennen van en omgaan met signalen van burnout.
- ✓ Er werd een **pilootproject rond vrijwilligers** op campus Asse opgestart: "vrijwilligers op de palliatieve zorgen", bestaande uit een team van 5 vrijwilligers. Doelstellingen van dit project waren het zorg te dragen voor de hulpverleners en verpleegkundigen die worden geconfronteerd met het lijden en de dood van hun patiënten en de emotionele en fysieke belasting laten dragen door een breder draagvlak. De vrijwilliger voert geen taken uit die toekomen aan medische, verpleegkundige, paramedische, psychologische of sociale beroepskrachten. De vrijwilliger ontlast wel bij algemene taakgerichte en specifieke patiëntgerichte activiteiten. Gezien de heel positieve feedback van alle betrokkenen (ook de patiënten en hun familie) zal dit project ook opgestart worden op de 2 andere campussen. Het volledig team zal op termijn bestaan uit 12 vrijwilligers.

WAT NA DIT PROJECT?

Het leeftijdsbewust personeelsbeleid is effectief van start gegaan en maakt nu onderdeel uit van het strategisch personeelsbeleid. Het managementteam is zich er echter bewust van dat bij de medewerkers deze nieuwe gestructureerde begeleiding van competentie- ontwikkeling ook enige weerstand biedt bij sommigen die hiermee niet vertrouwd zijn. Een **positieve alertheid** vanwege de rechtstreeks verantwoordelijken is dan ook nodig om tijdig deze medewerkers te ondersteunen in dit nieuw proces.

We zijn gesterkt door de positieve feedback en resultaten, maar ook door de lessen die getrokken werden nl.

- op zeer regelmatige basis voor **interne communicatie** te zorgen om een draagvlak te creëren (infosessies, pilootprojecten, klankbordgroepen, ...)
- een strikte **opvolging** te doen van de diverse acties (o.a. om alle gegevens te verzamelen die nodig zijn voor de rapportering, opvolging en evaluatie van de verschillende initiatieven)

Bijkomende acties gestart of voorzien in het voorjaar van 2011:

- ✓ Onze **bedrijfsfitness**, een inhouse trainingruimte, is met succes gestart begin 2011. Voor een minimale bijdrage kunnen de medewerkers inhouse trainen. De medewerkers kunnen hierdoor op vrije basis hun fysische en mentale fitheid positief beïnvloeden. Momenteel zijn 31% van de bezoekers 50+ medewerkers. In het totaal werden 107 unieke bezoekers genoteerd na één maand van de opstart. We beogen 240 unieke bezoekers per jaar te mogen ontvangen met een gemiddelde frequentie van 2 x per week.
- ✓ De opstart van de **centrale pc-kiosken** is voorzien tegen juni 2011. Dit met de bedoeling zowel de interne communicatie als de interne mobiliteit positief te beïnvloeden. Medewerkers die door de aard van hun functie momenteel geen toegang hebben tot intranet krijgen de kans alle info te raadplegen via de pc-kiosken. Medewerkers die niet vertrouwd zijn met pc zullen vrijblijvend een cursus pc-gewenning kunnen volgen. Er hebben zich reeds een 20-tal geïnteresseerden aangemeld.

CONTACTGEGEVENS?

Bent u ook actief in de zorgsector en heeft u interesse in onze ervaringen? Of bent u eerder actief in een andere sector en denkt u dat onze ervaringen uitwisselen alle partijen verder kan helpen? Neem dan gerust contact op met:

Myriam De Bruyn – personeelsdirecteur

053/72.41.26

Martine Derde – projectmanager

053/72.48.49

0475/95.95.20

Tine Callebaut – HR-Adviseur

053/72.47.37

Nathalie Seghers – HR-Adviseur

053/72.42.27

OLV Ziekenhuis Campus Aalst – Asse -Ninove

Moorselbaan 164 - 9300 Aalst

Bloklaan 5 - 1730 Asse

Biezenstraat 2 – 9400 Ninove