



Aan het werk

Leeftijdsbewust personeelsbeleid
Toepassing Jessa Ziekenhuis
Januari 2015

Karel Bosmans
Directeur P&O

Ism Frank Clerix
Projectmanager HRM

Is er nog mosterd ?

- 5/12/2012 : Studiedag Zorgnet Vlaanderen
“Gepassioneerd door je job van 17 tot 77 jaar” : Karel, Yvette, Sonja, Frank
- 2012 : Werkgroep IC Medewerkersbeleid – Leeftijdsbewust
Personeelsbeleid : Karel
- Mei 2012 : Leeftijdsbewust personeelsbeleid “Met inzet en energie langer willen en kunnen werken” : Eindwerk Isabel
- 14/02/2012 : Studiedag POM – ERSV – Provincie Limburg “Verstand komt met de jaren, 50plusdatwerkt.be” – Frank
- 22/03/2012 : Seminarie HR Square HRM in de zorgsector
“Intergenerationeel Personeelsbeleid : Een verkenning van het thema en de uitdagingen” : Yvette, Frank
- Maart 2012 : Healthy Company : Sonja
- 11/12/2012 : Studiedag POM – ERSV – Provincie Limburg “Verstand komt met de jaren, Innovatieve arbeidsorganisaties” – Sonja
- 28/9/2011 : (VOKA – W&S) “Samen op de bres voor 50+” : HR-Overleg

Stappen (Cfr Werkgroep IC)

1. Analyseer de uitdaging
2. Check organisatiecultuur vs leeftijdsdiversiteit
3. Creëer een gedeelde visie
4. Zet de instrumenten op een leeftijdsbewuste manier in

+ Succesfactoren :

- Wees Proactief
- Geen generatiemanagement voor ouderen
- Zet ontwikkeling centraal
- Bied indien mogelijk begeleiding op maat
- Geef het lijnmanagement een centrale rol
- Loopbaan is ook de verantwoordelijkheid van de medewerker

Loopbaan Jessa 2.0

Groei
Instroom
Uitstroom
Keuze

Y

Belang van diploma
Functie
Leeftijd
Ervaring
Loon

JESSA ZH

Passie
Talent
Team
Competenties

X

Loopbaan..
LG
Peter / Meter
P&O
Zelf



BB

Jessa en veelbelovend

Team trajecten

Clinical Leadership

VOP
Intervisie

Feedbackcyclus

Het leven per 7 jaar

Info

Remotie / Demotie



Werving en Selectie

Onthaal / Stappenplan

Functiekaart

- Mutatie +

Coaching

Onderbrekingen / verloven

Info

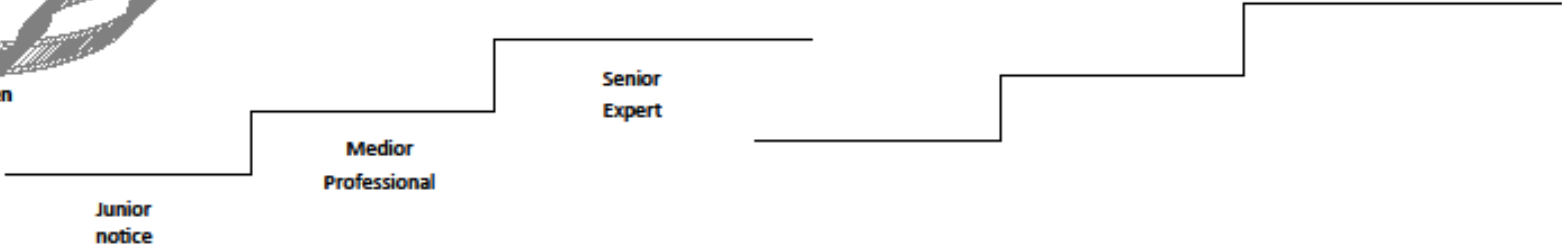
Langdurige opleidingen

Motivatie (intrinsiek)

Info

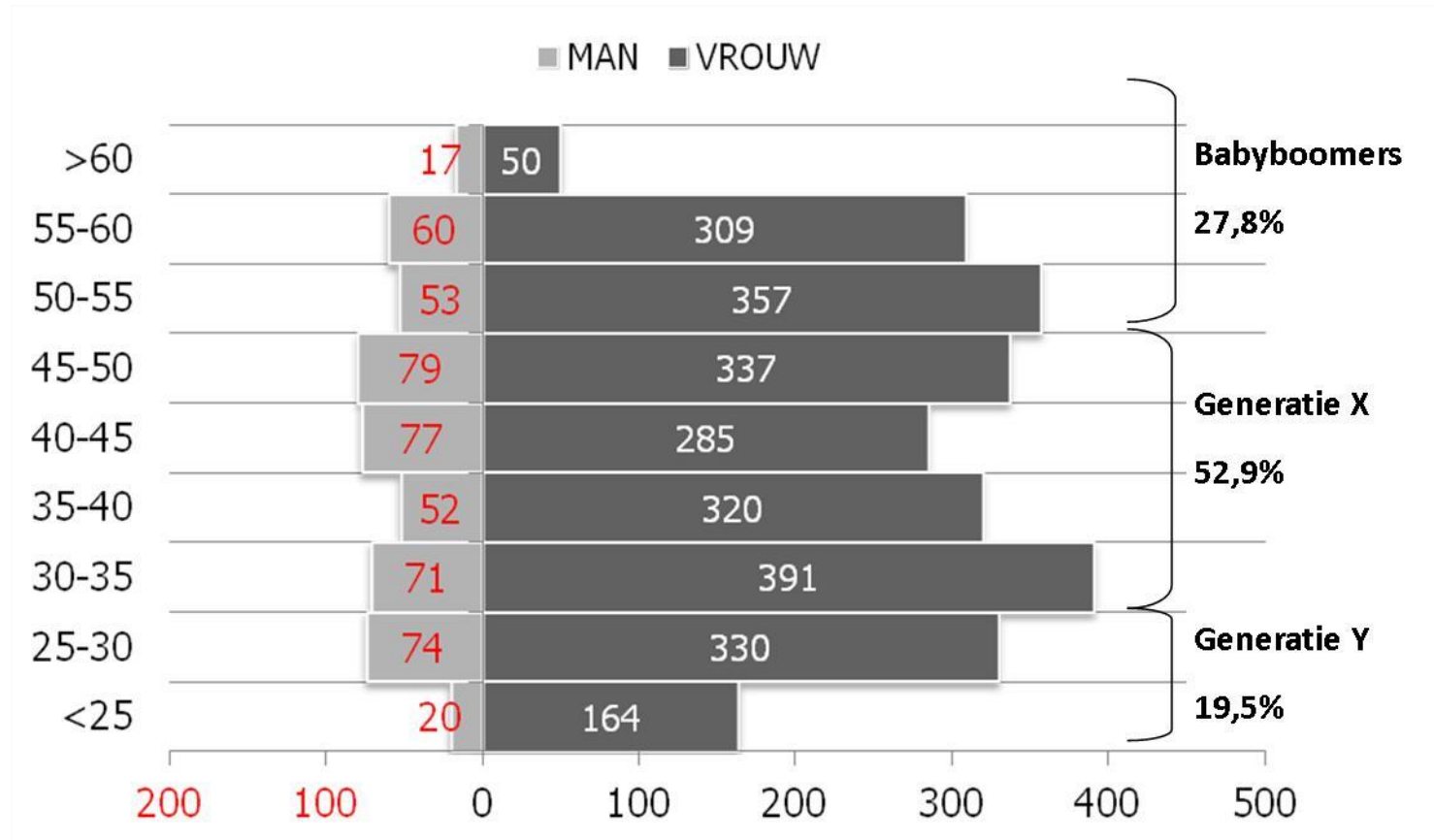
Ontwikkelen

Beoordeling



Stap 1: Leeftijdsanalyse

A. Ziekenhuisbreed



Totale groep: 3046

Stap 1: Leeftijdsanalyse

B. Categorieën

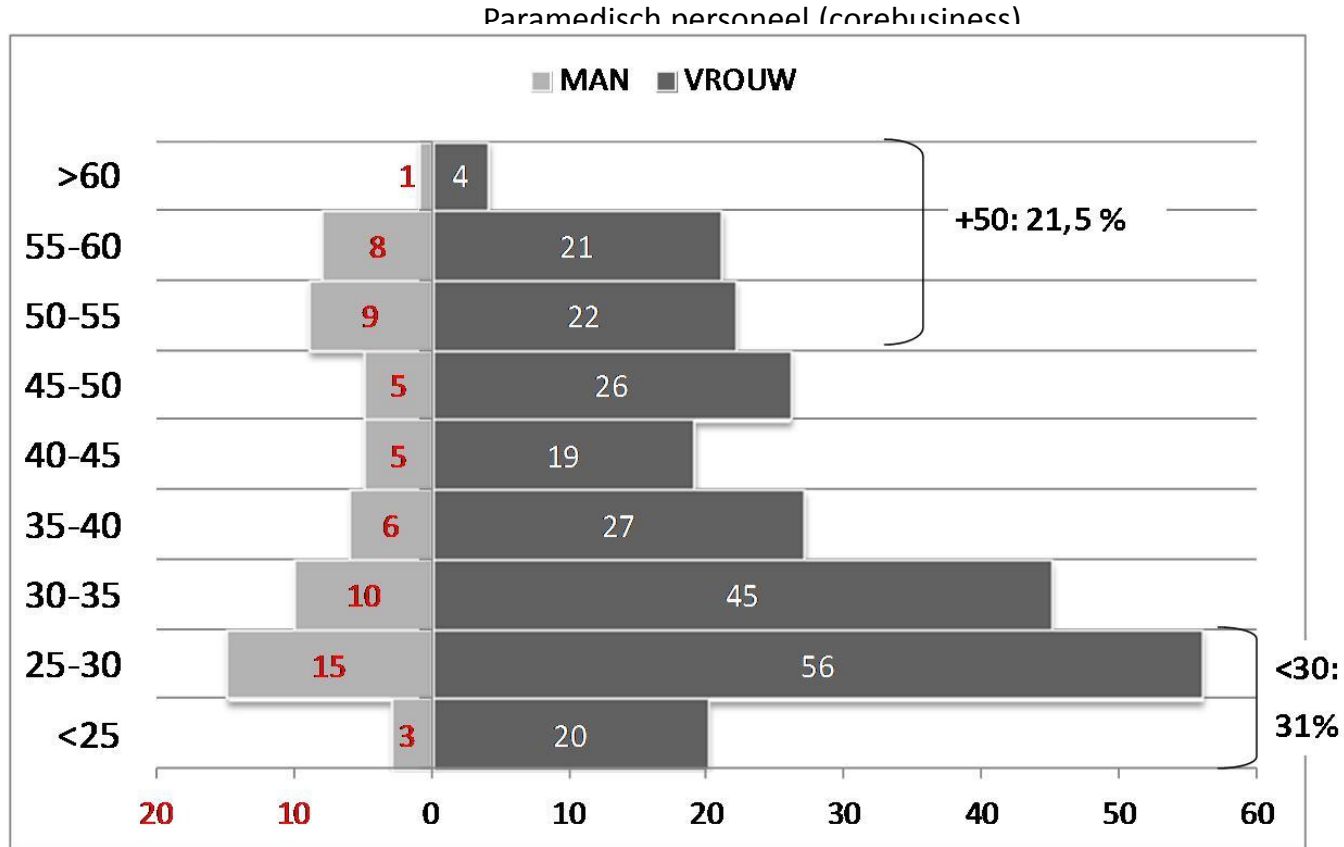
Verplegend personeel (corebusiness)



Totale groep: 1645 / 3046 (54%)

Stap 1: Leeftijdsanalyse

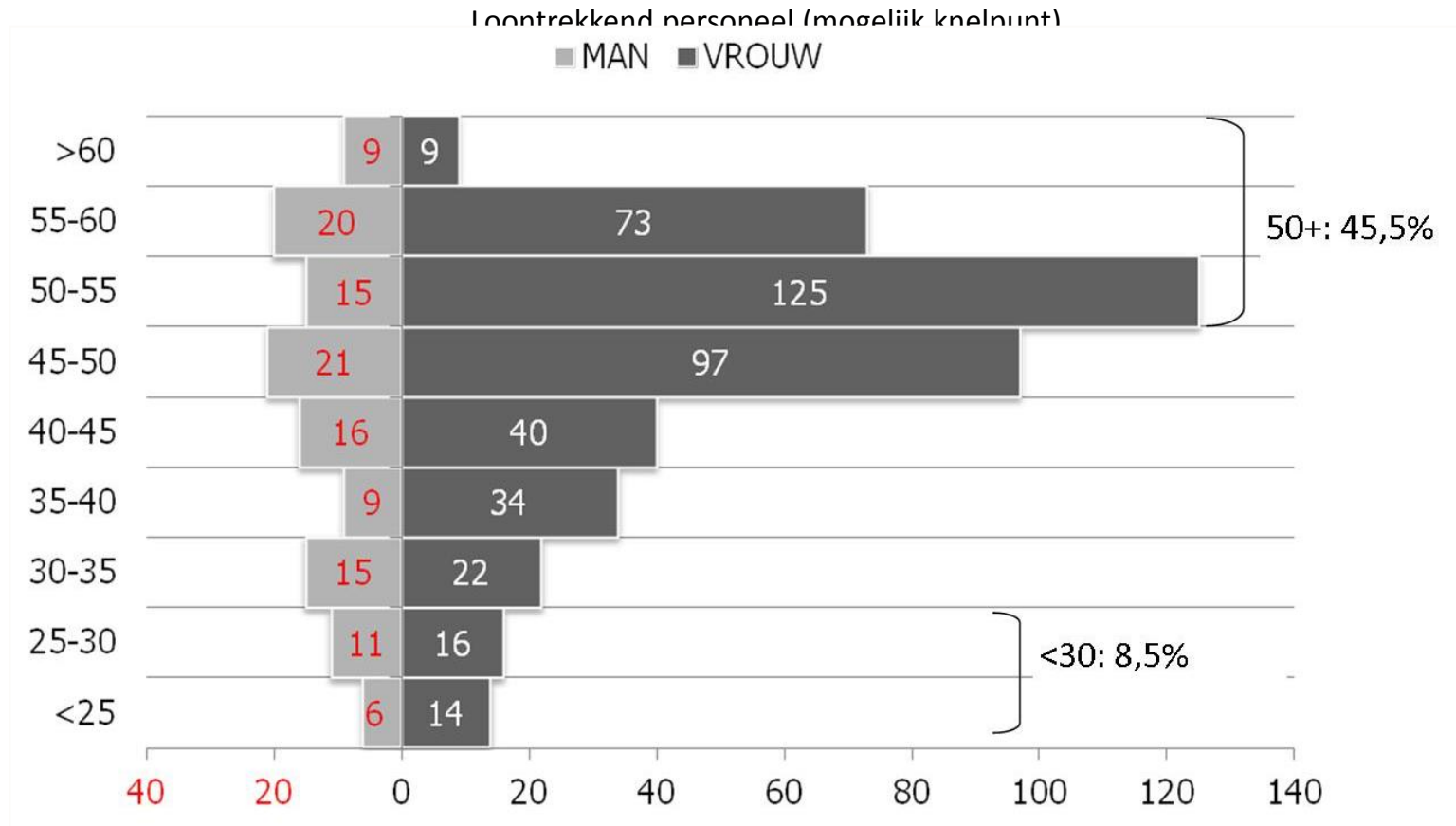
B. Categorieën



Totale groep: 302 / 3046 (10%)

Stap 1: Leeftijdsanalyse

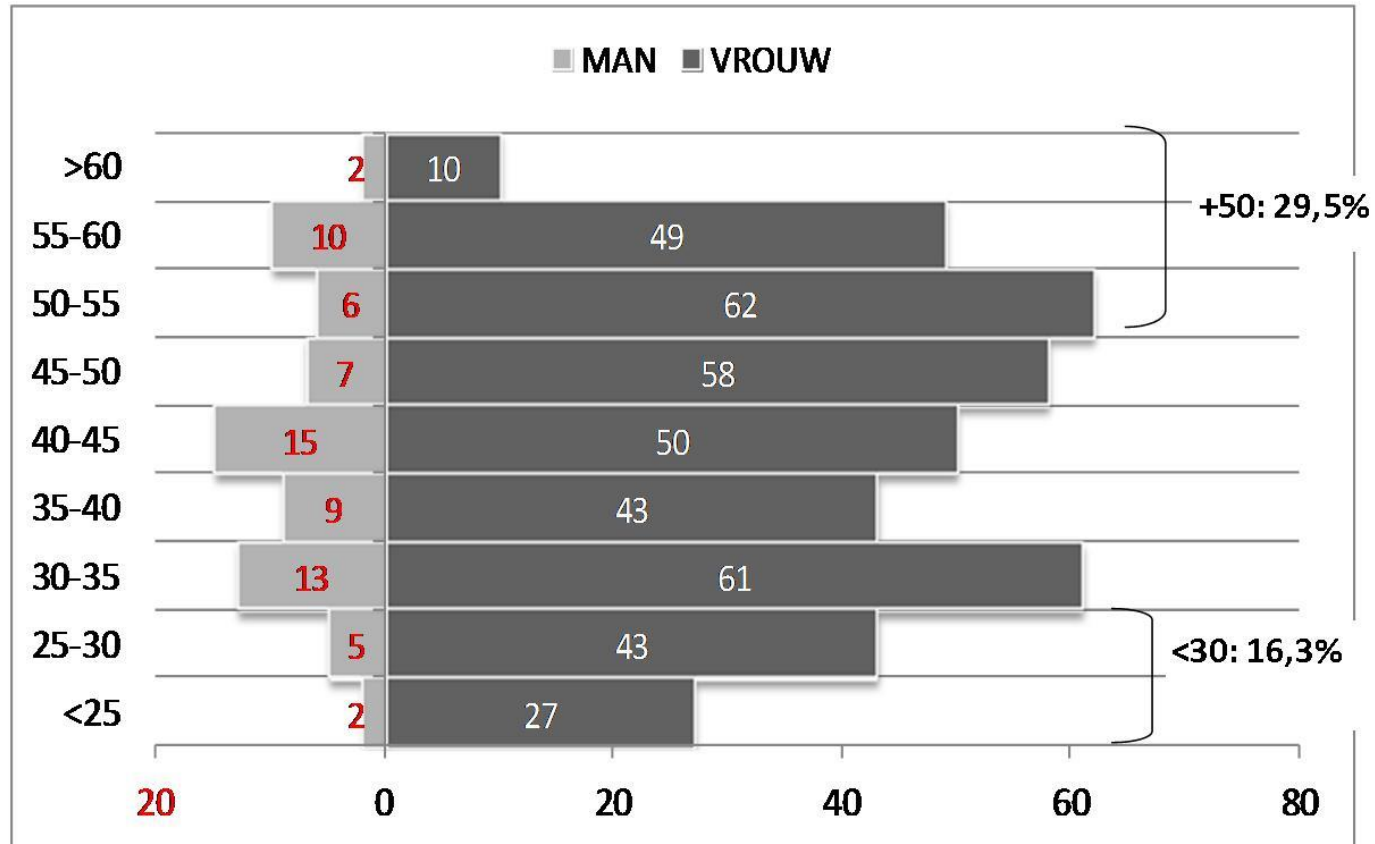
B. Categorieën



Totale groep: 552 (18% van totale personeelsbestand)

Stap 1: Leeftijdsanalyse

B. Categorieën



Totale groep: 472 (15,4% van totale personeelsbestand)

Stap 1: Leeftijdsanalyse

C. Clusters (opvallendheden)

Oververtegenwoordiging 50-plussers

	#	50-PLUSERS	
		absoluut	%
Totaal OD Middelen	523	236	45,1%
Totaal OD Bedrijfsvoering	82	36	43,9%
Totaal OD Administratieve diensten	91	37	40,7%
Totaal OD Patiëntenzorg	182	67	36,8%
Totaal ZC Apotheek en sterilisatie	132	40	30,3%
Totaal OD Algemene diensten	70	21	30,0%

Stap 1: Leeftijdsanalyse

C. Clusters (opvallendheden)

Oververtegenwoordiging <30 jaar

	#	<30 JAAR	
		absoluut	%
Totaal ZC Laboratoriumgeneeskunde	151	45	29,8%
Totaal OD Financiële diensten	28	8	28,6%
Totaal ZC Moeder en kind	129	36	27,9%
Totaal ZC Hart/long/vaat	169	45	26,6%
Totaal ZC Abdomen	212	55	25,9%
Totaal ZC Neuromotoriek	292	74	25,3%
Totaal ZC Kritieke diensten	299	75	25,1%
Totaal ZC Geriatrie	168	40	23,8%
Totaal ZC Ambulant en spoedgevallen	141	33	23,4%
Totaal ZC Oncologie	161	36	22,4%

Stap 1: Leeftijdsanalyse

Uitstroom einde loopbaan

	Categorie	Aantal	Gemiddelde van leeftijd
Uitstroom einde loopbaan	Administratief	7	61,81
	Loontrekkend	13	61,93
	Paramedisch	7	63,82
	Verplegend	37	61,81
	Totaal	64	62,06

Leeftijdsanalyse

- Evenwichtige leeftijdsopbouw
- Goed vervangingsratio voor VPL en paramedici
- Gemiddelde uren vorming per leeftijdsgroep
- Instromers per functiegroep per leeftijdsklasse
- Uitstromers per functiegroep per leeftijdsklasse

Selectie en indienstneming van nieuwe medewerkers

Wat doen we ?

- Anti discriminatie maatregelen
 - Genderneutraal rekruteren
 - Leeftijdsneutraal rekruteren
 - Afkomst
 - Sexuele geaardheid
 - Geloofsovertuiging
 - Beperking
- Kwalitatieve maatregelen
 - Competentiebased interview
 - STAR-methodiek obv functiekaart
 - Selectiejury van min. 2 pers
 - Geobjectiveerde praktische proeven
 - Psychotechnische proeven en assessmentcenters voor LG
- Onderzoek door Marcori-Consult ivm de diversiteitsanalyse van selectie-instrumenten
- Jobkanaal

Wat kan ook ?

- Meer aandacht besteden aan de aanwerving van zij-instromers
- *(Leeftijdsanalyse van de instroom)*
- Leeftijdsbewuste wervingsacties
- Actiever gebruik maken van assessment- en developmentrapporten

Ontwikkeling van competenties en kwalificaties

Wat doen we ?

- Stappenplan voor nieuwe verpleegkundigen/medewerkers
- P/Meterschap
- Opleidingsplannen (vraag)
- Opleidingsbrochure (aanbod)
- Stimulerende vormingsvoorwaarden
- Jessa & Veelbelovend
- Leiderschapsprogramma's
- Professioneel Stagebeleid voor nieuwkomers en herintreders
- Feedbackcyclus

Wat kan ook ?

- Nieuwe leervormen aangepast aan de doelgroep, vb. skillslab, action learning, ...
- Risicovolle kennisdomeinen identificeren (50+-ers)

Percentages van personeelsleden met vorming en zonder vorming per leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	Totaal aantal personen	Aantal personen zonder vorming	% Aantal personen zonder vorming	Aantal personen met vorming	% Aantal personen met vorming
20-24	172	29	16,86%	143	83,14%
25-29	410	51	12,44%	359	87,56%
30-34	458	97	21,18%	361	78,82%
35-39	375	69	18,40%	306	81,60%
40-44	352	66	18,75%	286	81,25%
45-49	423	71	16,78%	352	83,22%
50-54	407	104	25,55%	303	74,45%
55-59	378	105	27,78%	273	72,22%
60-65	70	28	40,00%	42	60,00%
>65	1	1	100,00%	0	0,00%
Eindtotaal	3046	621	20,39%	2425	79,61%

Gemiddeld aantal uren vorming per persoon en leeftijdscategorie
 Rekening houdend met het totale personeelsbestand

Leeftijdscategorie	Aantal personen	Uren vorming	Gemiddelde aantal uren vorming per per persoon
20-24	172	4.424,42	25,72
25-29	410	12.046,90	29,38
30-34	458	9.159,56	20,00
35-39	375	7.458,10	19,89
40-44	352	6.101,38	17,33
45-49	423	5.699,73	13,47
50-54	407	3.705,65	9,10
55-59	378	3.324,75	8,80
60-65	70	536,45	7,66
>65	1	-	0,00
Eindtotaal	3046	52.456,94	17,22

Loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding

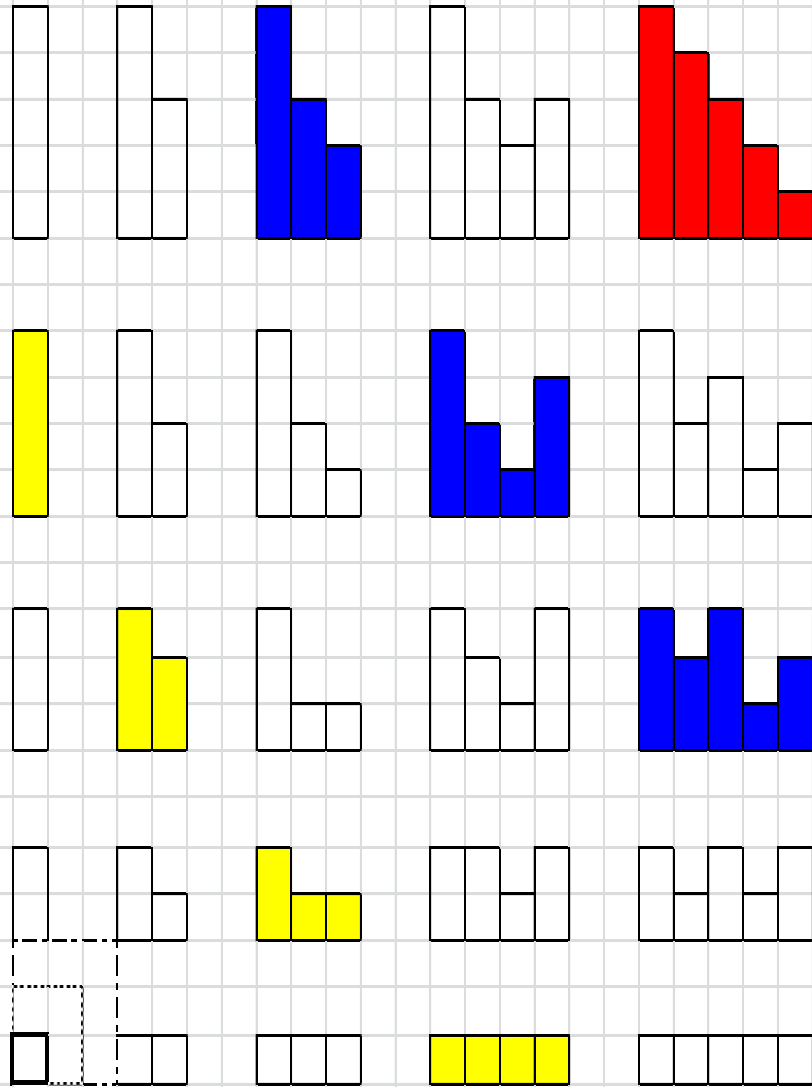
Wat doen we ?

- STEBO-
Loopbaanbegeleiding
- Functioneringsgesprekken
- Voorbereiding op pensioen
- Developmentcenters

Wat kan ook ?

- *Loopbaangesprekken*
- *Leeftijdsbewuste informatie
bieden*
- *Vorbereiding op ...*
- *Interne
loopbaanbegeleiding*
- *Loopbaanankers*
- *Einde loopbaangesprek*

Verdieping : Kennis, Vorming, Ervaring, Vakcompetenties



2 x 5 levels = 10%

10 credits + 5 levels = 5%

4 credits + 4 levels = 3%

Verbreiding : Taken, Bevoegdheden, Verantwoordelijkheden, Opdrachten
vzw Jessa Ziekenhuis

Expert

Specialist

- Ontwikkelen medewerkers, cliënten en cliëntsystemen
- Probleemanalyse
- Oordeelsvorming

Consulent

- Leervermogen
- Overtuigingskracht
- Ontwikkelen medewerkers, cliënten en cliëntsystemen

Staf / Innovatie

- Managementidentificatie
- Creativiteit
- Omgaan met details

Extern

- Mondelinge presentatie
- Sociabiliteit
- Overtuigingskracht

Leidinggevend

- Delegeren
- Groepsgericht leiderschap
- Individugericht leiderschap

Vertegenwoordiger

- Onafhankelijkheid
- Omgevingsbewustzijn
- Organisatiesensitiviteit

Management

- Visie
- Besluitvorming
- Ondernemerschap

Behandelend

- Besluitvaardigheid
- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse

Zorgondersteunend

- Discipline
- Stressbestendigheid
- Omgaan met details

Zorgverlenend

- Aanpassingsvermogen
- Plannen en organiseren
- Probleemanalyse

Administratief

- Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid
- Omgaan met details
- Vasthoudendheid

Toezicht

- Optreden
- Voortgangscontrolle
- Stressbestendigheid

Zorg voor de patiënt / cliënt

Patiënten/ Cliëntencontact

- Mondelinge uitdrukingsvaardigheid
- Luisteren
- Sensitiviteit

Facilitair

- Inzet
- Aanpassingsvermogen
- Discipline

Vakkundig

- Probleemanalyse
- Creativiteit
- Flexibel gedrag

JESSA
ZIEKENHUIS

Klantgerichtheid
Integriteit
Samenwerken

Coördinerend

- Voortgangscontrolle
- Plannen en organiseren
- Initiatief

**Aansturend
Voorwaardenscheppend**

Uitvoerend

Loopbaancheques

- Loopbaancheques, aan te kopen bij VDAB :
40 euro voor 1 pakket van 4 uur.
- Twee pakketten van 4 uur kan men aanvragen 4 uur
- Loopbaanbegeleiding kan 1 x om de 6 jaar
- Voor werkenden (werknemers en zelfstandigen).
- Partners raadpleegbaar bij VDAB.be :
vb. Loopbaanwijzer.be (STEBO)

Mutatiebeleid

Wat doen we ?

- Mutatiebeleid VPL
- Jobrotatie VPL
- Remoties
- Bekendmaking interne vacatures

Wat kan ook ?

- Mutatiebeleid voor niet-VPL

Arbeidstijd en Omstandigheden

Wat doen we ?

- Comfortjobs
- Gezond verroosteren
- ADV / 52+ toepassen
- Vrijstelling nachtdienst : één 50+/afdeling
- Aanpassing jobtime in functie van leeftijd, vb. 50+
- Weduwenregeling
- Moederschapsbescherming toepassen
- Toepassing diverse sociale verloven
- Percentage tijdskrediet boven minimumdrempel

Wat kan ook ?

- Vrijstelling 60-plussers van nachtdienst
- Zelfroostering
- Vakantieopvang

Gezondheidsbeleid

Wat doen we ?

- Gezondheidspromotieprogramma's : Beweging – Voeding – Gewicht – Stress – Roken - Cholesterolmeting
- Werkstressbegeleiding : “Met goesting aan het werk”
- Aanwezigheids- en ziektebeleid
- Ergonomische maatregelen
- Griepvaccinatie
- Werkpostanalyses / Bedrijfsbezoeken

Wat kan ook ?

- Reïntegratie na langdurige ziekte ism arbeidsgeneeskundige dienst (return to work)

Erkenning van verworven competenties

Wat doen we ?

- BBT/BBK – erkenning
- 100-badge
- Brugopleiding
- Project-600
- Opleiding apotheekassistent
- *Jessa en veelbelovend, referentieverpleegkundigen, verpleegkundig specialisten, peter en meterschap,...*

Wat kan ook ?

- Vaardigheidspaspoort

Andere maatregelen

Wat doen we ?

- Werken aan werkstress in de zorg : werkbaar werk
 - Opvang werkdruk via mobiele equipes
- Engagementsmeting

Wat kan ook ?

- Geef autonomie en inspraak, vb. zelfroosteren
- Stabiliteit en rust in team (cfr blauwdruk)
- Generatie/leeftijdsbewust maken van LG
- Leeftijdsbewuste resultaten obv engagementsmeting
- Leeftijdsanalyse van leidinggevenden, *kenniskritieke functies* (successieplanning)

