

Eindrapportage project ‘De afdeling waar je trots op bent’

Opdracht gegeven door:

ConForte & Bestuurlijk platform VVT Capelle/Krimpen

Projectleiding:

Erwin Korevaar

Ben van Dorp

17 maart 2022

1. Aanleiding

De aanleiding van dit kwalitatieve niet wetenschappelijke onderzoek bij 'Afdelingen waar je trots op bent' is het grote verloop van medewerkers in de ouderenzorg. Nog steeds is de uitstroom groot, zo groot dat de eveneens grote instroom van medewerkers de uitstroom niet compenseert.

Beide regio's, Rotterdam en Capelle/Krimpen, hebben in gezamenlijkheid FWG Progressional People geconsulteerd om het door FWG ontwikkelde wetenschappelijk concept dat betrekking heeft op vitaliteit van medewerkers over onze problematiek te leggen. Na verschillende gesprekken hierover gevoerd te hebben, hebben de regio's ervoor gekozen om niet met FWG samen te werken op dit terrein. De reden hiervoor is de te wetenschappelijke benadering, de abstractheid en de uitgebreidheid van het FWG concept.

2. Inleiding

Naar aanleiding van de ervaring met FWG Progressional People en de wens om nogmaals een sleutel te zoeken om het probleem van de uitstroom van medewerkers te lijf te gaan, hebben beide projectleiders opnieuw verschillende malen met elkaar gesproken en voorgesteld om een praktisch onderzoek te doen en praktische aanbevelingen te geven door 'trotse teams' uit het primaire proces te interviewen. De bestuurders van de VVT organisaties in beide regio's hebben zich achter dit plan geschaard. De hoofden P&O/managers HRM hebben zich eveneens positief uitgesproken en twee van hen zijn de spreekbuis geworden naar de andere hoofden/managers. De twee bedoelde managers hebben de verantwoordelijkheid op zich genomen om ongeveer 25 afdelingen op vrijwillige basis te betrekken bij dit onderzoek, net zoveel als nodig is totdat er geen nieuwe informatie meer naar boven komt.

Bij de analyse van gegevens zal een vergelijking worden gemaakt met de kwalitatieve opbrengst van de inzet van werkcoaches in het project Stadszicht 010 en de opbrengst uit interviews met behulp van Conforte Innovatielab in Capelle/Krimpen. Deze interviews zijn gehouden met medewerkers die een ½ jaar, 1 jaar, 5 jaar en 10 jaar in dienst zijn en hadden als kernvraag: "Wat maakt dat je bij deze organisatie werkt?"

In het vroege najaar van 2021 is een start gemaakt met de gesprekken.

2.1 Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

In hoeverre spelen onderliggende factoren mee die maken dat mensen in de zorg met plezier werken, trots zijn op hun werk en niet de behoefte hebben om te vertrekken en elders te gaan werken?

Deelvragen hierin zijn:

1. ***wat zijn de factoren die bedoeld zijn in de hoofdvraag gerelateerd aan de werksituatie***
2. ***wat zijn deze gerelateerd aan de privésituatie***
3. ***hoe sterk is de relatie tussen de benoemde factoren en de uitstroom van medewerkers***

2.2 Deelnemende partijen

De doelstelling om tien organisaties in Rotterdam, de partijen die deelnamen aan Stadszicht 010, en vijf organisaties in Capelle/Krimpen te laten participeren heeft geleid tot daadwerkelijk deelname van vijf organisaties, te weten:

- Laurens (2 afdelingen)
- Careyn (3 afdelingen)
- De Zellingen (2 afdelingen)
- CuraMare (1 afdeling)
- Lelie zorggroep (2 afdelingen)

Bij Argos heeft een proefinterview plaatsgevonden

Verschillende malen is een poging ondernomen om meer organisaties en meer afdelingen hierbij te betrekken. Mede door de coronabesmettingen en het beleid dat daarop geformuleerd is, is dit helaas niet gelukt.

Dit enigszins teleurstellende aantal deelnemers heeft ertoe geleid dat de opgehaalde informatie niet uitputtend is. Toch hebben de interviews eenduidigheid opgeleverd met betrekking tot de onderliggende factoren die van medewerkers trotse medewerkers maken en die hen bindt aan de afdeling waar zij werken.

Het enthousiasme van alle teams die geïnterviewd zijn, mag expliciet benoemd worden. Het gevoel zegt dat deze medewerkers niet alleen enthousiast zijn om hun verhaal te vertellen maar ook op maat gesneden zorg verlenen.

3. Methodiek

De gekozen methodiek is te verdelen in verschillende fasen:

A. De fase van voorbereiding

Deze fase bestaat uit:

- literatuur raadpleging
- zoeken van steekhoudende rapporten van professionele organisaties in Nederland
- zoeken en vaststellen van een format waarin de opgehaalde gegevens een plaats kunnen krijgen
- houden van een proefinterview
- bijstellen van het gespreksformat
- zoeken van teams die trots zijn op hun werk en hun afdeling

B. De fase van uitvoering

Deze fase bestaat uit:

- Interviewen – bij voorkeur door twee interviewers
- Invoeren van de opgehaalde gegevens in de daarvoor ontworpen matrix (zie bijlage)
- Check van de ingevoerde gegevens bij het geïnterviewde team
- Definitieve gegevens plaatsen in een tekstdocument

C. De fase van afronding

Deze fase bestaat uit:

- Analyse van de verzamelde gegevens
- Zoeken naar een combinatie van de opbrengst van de inzet van werkcoaches binnen het project Stadszicht 010 en die van de interviews
- Zoeken naar een combinatie van de opbrengst uit interviews met behulp van Conforte Innovatielab in Capelle/Krimpen en die van de interviews die hieraan ten grondslag liggen
- Rapportage van de geanalyseerde gegevens
- Trekken van conclusies
- Doen van aanbevelingen

4. De analyse

‘Slechts’ elf afdelingen hebben deelgenomen aan de interviewreeks, waarvan twee afdelingen door de interviewers zelf zijn betrokken op basis van persoonlijke contacten.

Drie van de deelnemende afdelingen zijn gevestigd in Rotterdam en de andere daarbuiten, van Sommelsdijk tot Hellevoetsluis.

Onduidelijk is wat de reden is waarom er ‘slechts’ elf aanmeldingen waren. De projectleiders hebben verschillende malen constructief overleg gehad met de managers/hoofden P&O die aanspreekpunt waren voor dit project. Ondanks dat is het resultaat van deelnemende teams tien plus een pilot interview gebleven.

Bij alle interviews waren de interviewers meer dan welkom, er waren steeds gemiddeld vijf medewerkers aanwezig tijdens het interview, soms samen met de leidinggevende, soms bewust niet. In één situatie waren er ook cliënten aanwezig tijdens het interview. Ook zij hadden een actieve rol. Door het enthousiasme, de uitgesproken trots en de bereidheid om te vertellen en vragen te beantwoorden waren de gesprekken informatief én bijzonder prettig.

De interviews kunnen worden gekarakteriseerd als semigestructureerd. De hiertoe ontworpen matrix en de invulling van met name de bovenste twee kwadranten ervan zijn steeds leidend geweest.

De gegevens uit de interviews zijn verzameld en gevat in

- Eén Top 5 van factoren die gerelateerd zijn aan het werk van de medewerkers
- Eén top 5 van factoren die gerelateerd zijn aan de privé situatie van de medewerkers

Beide sets van vijf woorden/zinnen zijn in de bijgevoegde matrix ingevuld en teruggestuurd naar de geïnterviewde teams met de vraag of deze woorden de werkelijke inhoud van het interview weerspiegelen. Indien dat nodig was is er een correctie aangebracht.

Zo is de analyse van de verkregen gegevens eenvoudig en één op één een verzameling van woorden die daadwerkelijk de interviews dekken. Door woorden te tellen uit alle interviewgegevens is er een nieuwe en uiteindelijke Top 5 ontstaan van werkgerelateerde factoren en één van privégerelateerde factoren.

Deze nieuwe en uiteindelijke woordenreeksen luiden als volgt:

Top 5 Werkgerelateerde factoren	Top 5 Privégerelateerde factoren
1. Zien en gezien worden – aandacht voor elkaar in het team	1. Persoonlijke waardering en aandacht krijgen en geven
2. Een leidinggevende die ruimte biedt en grenzen stelt	2. Elkaar ook echt persoonlijk kennen
3. Oog voor privéomstandigheden	3. Begrip voor jouw privésituatie
4. Enige invloed op werk en afdelingsbeleid	4 Ruimte om jezelf te ontwikkelen
5. Een prettige, nette en schone werkomgeving	5 Een passende waardering . Ook in geld

5. Conclusies

In het licht van het beperkte aantal interviews kunnen de volgende conclusies zomaar ter discussie worden gesteld. Toch zou dat geen recht doen aan de eenduidigheid die zelfs uit dit aantal interviews naar voren kwam. Ook komen de gegevens bijna één op één overeen met gegevens die in de hierna genoemde rapporten beschreven worden. Alle pijlen wijzen dezelfde kant op.

1. Onderscheid tussen werkgerelateerde factoren en privégerelateerde factoren is door de geïnterviewde medewerkers slecht te maken. Werk is voor hen belangrijk, zo belangrijk dat privégerelateerde factoren ondersneeuwen of dat er niet aan gedacht wordt. Op beide

vlakken, werk en privé, zijn aandacht en gezien worden sleutelwoorden. Eigenlijk kan het niet simpeler;

2. De afdelingsleidinggevende is een cruciale speler in het spel van het functioneren van een afdeling. Zij/hij moet ruimte geven en desnoods ruimte maken voor aandacht voor en binnen het team. De leden van het team willen gezien worden en ruimte hebben om anderen te zien. Zij willen tijd hebben voor relaties met collega's en met de leidinggevende. Zij willen ruimte krijgen en hebben behoefte aan grenzen;
De leidinggevende moet ook gehoord worden als er voor het voorgaande ruimte geclaimd wordt bij zijn/haar leidinggevende, ondanks personele druk, ondanks financiële druk. Het ziekteverzuim en het verloop is immers laag bij de 'afdelingen waar je trots op bent'.
3. De roosteraar/planner lijkt een vaak onderschatte functionaris. Zij/hij is meer dan zomaar een pion in het spel en kan mede door persoonlijke banden en aandacht voor de privésituatie van de medewerkers smeerolie zijn voor een team en voor het welzijn van de individuele medewerker;
4. Gaandeweg de interviews vorderden, leek duidelijk te worden dat hoe hoger het gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers was, des te meer behoefte er bleek te zijn aan ontwikkelmogelijkheden. Datzelfde geldt voor aandacht voor de financiële waardering van het werk.

6. Aanbevelingen

De aanbevelingen die volgen uit de conclusies lijken op 'oude wijn' en niet eens in nieuwe zakken. Toch doen de aanbevelingen recht aan dat wat de medewerker nodig heeft.

1. Heb aandacht voor aandacht die mensen nodig hebben. Het maakt eigenlijk niet uit of je in de zorg werkt of niet. Aandacht loont altijd, ongeacht mogelijk 'zwaar weer' in een organisatie;
2. 'De beste zuster is niet vanzelfsprekend de beste leidinggevende'. Selecteer de nieuwe leidinggevende zorgvuldig op basis van selectiecriteria die volgen uit bovenstaande conclusies. En ondersteun de zittende leidinggevers waar dat nodig is, met tijd, aandacht en waardering;
3. Geef de professional professionele uitdagingen en verleid haar/hem niet als vanzelfsprekend tot een leidinggevende functie. Spreek hier serieus en genuanceerd over;
4. Kies bewust voor een roosteraar/planner, positioneer haar/hem in of vlakbij een zorgteam en stimuleer de dialoog over de rooster/de planning.

7. Nawoord

Aan de geïnterviewde teams is de belofte gedaan dat de verzamelde gegevens, dit rapport, aan hen zal worden toegestuurd. Vanzelfsprekend kunnen zij hieraan geen rechten verlenen. Wel maakt dit de informatiekring rond. De onderzoekers hebben informatie gekregen die voorzien van tips,

conclusies en aanbevelingen weer teruggaan naar de bron. Dit rapport zal gepaard gaan met illustraties die maken dat medewerkers die niet gewend zijn veel te lezen toch de informatie tot zich kunnen nemen die zij zelf hebben verstrekt;

Ook zal dit rapport overhandigd worden aan de portefeuillehouder van het project Stadszicht 010 (bestuurder van Humanitas) en de bestuurder van de Zellingen als vertegenwoordiger van het Bestuurlijk Platform VVT Capelle/Krimpen. Vanzelfsprekend wordt dit rapport ook verstuurd naar de directeur van ConForte. Zij zullen dit rapport doen toekomen aan alle betrokken bestuurders die het in hun organisaties kunnen laten indalen.

Via de bestuurders en de directeur van ConForte zal ook Zilveren Kruis Zorgkantoor van het rapport op de hoogte worden gesteld evenals de adviseurs van Waardigheid&Trots.

Rapporten – documenten – publicaties waaraan gespiegeld wordt:

1. https://miro.com/app/board/o9J_lFS7Q9U=/
2. SER publicatie in 2020 'De toekomst van de zorg'
3. SER publicatie 2021 'Aan de slag voor de zorg'
4. Advies commissie Werken in de Zorg 'Behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals'
5. FWG trendrapport VVT '#Hoe dan?, Ouderenzorg tussen wens en werkelijkheid'

Bijlage:

De lijn waarlangs de gesprekken zijn gevoerd is samengevat in een eenvoudige matrix die voortvloeide uit gesprekken voorafgaande aan dit project en in de voorbereidingsfase:

