

Rapportage pilotproject Dweilen met de kraan dicht

Resultaten programma met inzet van mentoren 2019/2020 - oktober 2020

Inhoud

	Pagina
• Inleiding	1
• Programma	2
• Resultaten	4
• Kritische succesfactoren	6
• Business Case / rekentool	7

Inleiding

het huidige en verwachte tekort aan zorgpersoneel is schrikbarend

Het valt niet langer te ontkennen dat er een tekort aan zorgpersoneel is dat - gezien de groeiende vraag naar zorg - in rap tempo oploopt. Voor het jaar 2022 al worden vooral in de VVT-sector grote tekorten verwacht. Het schrikbarende landelijke cijfer van ruim 60.000 medewerkers is daarbij genoemd (SER, 2020). Er zijn met name te weinig verzorgenden IG in de intramurale setting en MBO verpleegkundigen in de thuiszorg (monitor actieprogramma werken in de zorg, mei 2019). Zorginstellingen zoeken actief naar oplossingen door werkprocessen anders in te richten, medewerkers grotere contracten aan te bieden, de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken en zij-instromers versneld op te leiden. Diverse initiatieven die alleen gebundeld bij zullen dragen aan het garanderen van de kwaliteit van zorg.

In NO-Brabant is de instroom van personeel in de zorg op dit moment nog groter dan de uitstroom, maar de tijd zal ons rap inhalen. In 2019 zijn 3.020 medewerkers uitgestroomd en 3.880 medewerkers ingestroomd in de VVT in NO-Brabant (Transvorm, 2019). De uitstroomcijfers zullen echter weldra oplopen, omdat 29% van het zorgpersoneel in de VVT in NO-Brabant ouder is dan 55 jaar (CBS, 2020).

Het is van cruciaal belang om naast de aandacht voor extra instroom ook in te zetten op het beperken van de uitstroom van medewerkers en specifiek van nieuwkomers. In 2017 was 54% van de uitstromers in de regio minder dan drie jaar in dienst (zorgsector breed, Transvorm).

Bijkomende zorg is het verzuim. In de VVT ligt dat in de regio ruim boven de 7% (Transvorm, 2019). Onder 55-plussers is het verzuim landelijk meer dan 8% (Vernet, 2019). De jongste werknemers verzuimen de laatste jaren daarbij steeds vaker en langer (Vernet, 2020). De kosten voor extern personeel nemen navenant toe.



Programma doelstellingen, opzet en deelnemers

Medio 2019 zijn St. Jozefoord, Van Neynsel en Laverhof in samenwerking met Vivent en Transvorm een programma gestart om het tekort aan personeel terug te dringen. De doelstelling bij aanvang was het benutten van de kennis en expertise van ervaren medewerkers om zo uitval door fysieke/mentale klachten te voorkomen in combinatie met het beperken van uitstroom van nieuwkomers. Gaandeweg is daar het vergroten van het aantal zij-instromers bij gekomen. Er blijken namelijk voldoende mensen te zijn die belangstelling hebben om in de zorg te werken, de zorgorganisaties ontbreekt het echter aan voldoende begeleidingscapaciteit. Om de vicieuze cirkel van 'te weinig personeel - geen plaats voor leerlingen + hoge uitstroom - te weinig personeel' te doorbreken zijn onder de welluidende naam 'dweilen met de kraan dicht' op diverse locaties pilots gestart met het inzetten van mentoren.

Facts & Figures

St. Jozefoord

- gestart met 2 mentoren medio 2019
- nu 4 mentoren, totaal 32 uur per week
- mentoren richten zich op nieuwe en bestaande medewerkers, stagiaires en leerlingen.

Van Neynsel

- gestart met 2 mentoren medio 2019
- nu 7 mentoren werken & leren, verdeeld over 5 locaties, 8 uur per week per locatie
- mentoren richten zich op nieuwe medewerkers (uit een ander land), leerlingen, PGL studenten en zij-instromers.

Laverhof

- gestart met 4 mentoren medio 2019
- nu 5 mentoren, verdeeld over 2 locaties, 8 uur per week per mentor
- mentoren richten zich op nieuwe medewerkers, stagiaires, leerlingen.

Werving

Het (tussentijds getoetste en bijgestelde) profiel waar mentoren aan voldoen en aan bijdragen, is als volgt:

1. De mentor is een senior medewerker die kennis en kunde overdraagt.
2. De mentor zorgt voor een warm welkom voor nieuwkomers*.
3. De mentor draagt bij aan het verbeteren van de draaglast en draagkracht van de nieuwkomer.
4. De mentor is ambassadeur van de organisatie en verwoordt missie, visie, cultuur, normen en waarden.
5. De mentor levert een bijdrage aan het binden en boeien van mensen.
6. De mentor draagt bij aan het ontwikkelen van de (lerende) cultuur van de organisatie, specifiek ten aanzien van het verwelkomen van nieuwkomers.

*Onder nieuwkomers vallen: leerlingen, stagiaires, zij-instromers en nieuwe medewerkers.

Vereiste competenties zijn: initiatiefrijk en stimulerend / communicatief sterk / coachend vaardig / bevlogen over de organisatie / reflectief.

Training

De mentoren van de verschillende organisaties zijn gezamenlijk getraind, de training van drie afzonderlijke dagdelen en een terugkomdagdeel is verzorgd door trainers van Van Neynsel.

Inhoud:

- plaatsen van begeleiding in PDCA-cyclus
- coachende vaardigheden
- feedback geven
- dilemma's in de ontwikkeling van de rol
- ontwikkelen van een lerende cultuur

Inzet

Mentoren worden gemiddeld voor acht uur per week ingezet. Zij zorgen voor de ontvangst van nieuwkomers tijdens de eerste werkdagen. Dat kunnen nieuwe medewerkers zijn, maar ook leerlingen, studenten, stagiaires en zij instromers. De mentor zorgt in de pre- en onboardingsfase voor een warm welkom, het beschikbaar stellen van middelen en de toegang tot systemen. En leidt de nieuwkomer rond op de locatie, met speciale aandacht voor organisatiecultuur en (ongeschreven) regels.

Daarnaast is de mentor, in aanvulling op de praktijkopleider, werkbegeleider, leidinggevende en teamcoach, beschikbaar als vraagbaak en achtervang in relatie tot het inwerken op de afdeling en in de organisatie. De thematiek en de duur van de begeleiding is afhankelijk van de behoefte van de nieuwkomer. De vraagstelling betreft in aanvang met name de 'landing' in de organisatie en het inwerken en kan ook de carrièrekeuze betreffen, belemmeringen in de privé-situatie en ervaringen in het team.

De mentor is de verbindende schakel tussen de verschillende rollen en functionarissen in de organisatie. De mentor verwijst de nieuwkomer door naar teamleden, teamcoach, praktijkopleider en leidinggevende en geeft op basis van waarnemingen feedback aan betrokkenen. Over het algemeen blijft de mentor vier tot zes maanden betrokken bij de nieuwkomer. De mentor fungeert als boventallig begeleider op het moment dat kennis en vaardigheden verder ontwikkeld moeten worden en de tijd in het team daartoe ontbreekt. De mentor kan zelfs ingezet worden als begeleider van medewerkers die al langer in de organisatie werkzaam zijn, maar nog extra begeleidingsbehoefte hebben. Bijvoorbeeld op het vlak van toepassen van technologie, ontwikkelen van (taal)vaardigheden of aanpassen van werkzaamheden in geval van gezondheidsbeperkingen.

Resultaten aantoonbaar en voelbaar

Om de opbrengsten en succesfactoren van het programma Dweilen met-de-kraan-dicht inzichtelijk te krijgen, hebben we het volgende ondernomen:

- mentoren, managers, projectleiders, trainers en stuurgroepleden hebben voortdurend vinger aan de pols gehouden.
- er zijn interviews gehouden met projectleiders, mentoren, managers en trainers (15 interviews).
- nieuwe medewerkers en mentoren hebben op twee momenten vragenlijsten ingevuld (17 nieuwkomers en 11 mentoren).
- er is deskresearch gedaan naar relevante data en benchmarks en vergelijkbare initiatieven in het land.

De resultaten van het programma vallen uiteen in twee categorieën:

1. dat wat ervaren is door betrokkenen: de kwalitatieve opbrengsten
2. dat wat concreet aangetoond kan worden: de kwantitatieve opbrengsten

Kwalitatieve opbrengsten

Opbrengst voor de nieuwkomer

De opvang door de mentor gedurende de eerste werkdagen wordt door nieuwkomers als een warm bad ervaren, geeft houvast en wordt als een goede start gezien. Nieuwkomers geven aan het gevoel te hebben er bij te horen en echt als persoon gezien te worden. Ze ervaren de mentor als zeer toegankelijk. De betrokkenheid die mentoren uitstralen wordt als inspirerend ervaren.

Nieuwkomers vinden het fijn dat de mentor niet afgeleid wordt door taken die zij tegelijkertijd uit moet voeren en dat zij het gevoel hebben altijd bij de mentor terecht te kunnen. “De mentor is gefocust op mij, daardoor durf ik ook aan te geven wat ik lastig vind.”

Nieuwkomers vinden het fijn dat zij een beroep kunnen doen op de mentor als ze niet weten waar ze in de organisatie moeten zijn met hun vraag of dilemma. De mentor ondersteunt bij het behalen van leerdoelen, ook als nieuwkomers van mening zijn dat zij die doelen al bereikt zouden moeten hebben.

Een belangrijk voordeel van de mentor is dat zij een niet-hiërarchische rol heeft ten opzichte van de nieuwkomer, waardoor zorgen en vragen eerder naar voren worden gebracht. De feedback van de mentor wordt gewaardeerd, nieuwkomers kunnen er goed mee aan de slag en ervaren dat de mentor een belangrijke bijdrage levert aan hun ontwikkeling.

Ook voor mensen die langer in de organisatie werken, is de begeleiding van een mentor zinvol. Bijvoorbeeld om meer over de normen, waarden en historie van de locatie te leren of om de huisregels nog eens uitgelegd te krijgen. De mentor helpt medewerkers om andere organisatie-onderdelen te plaatsen ten opzichte van het eigen werk.

Nieuwkomers geven verder aan dat door de betrokkenheid van de mentor knelpunten vroeg tijdig zijn gesignaleerd, dat zij meer structuur hebben ervaren en dat zij blij waren met de emotionele steun bij problemen, tegenslagen en/of spannende momenten. Alle nieuwkomers die de vragenlijst hebben ingevuld adviseren om de mentor in te blijven zetten bij het inwerken.

Opbrengst voor de mentor

De mentoren zijn zeer enthousiast over het mentorschap, de rol vergroot hun werkplezier. Zij ervaren de rol als een uitdaging en een mogelijkheid om zich te ontwikkelen, hun senioriteit in te zetten en de organisatiewaarden stevig te verankeren bij nieuwkomers vanaf dag één. Zij voelen zich echt ambassadeur van de organisatie en stralen trots uit. Ze waarderen het zeer dat de organisatie meedenkt over manieren waarop zij hun deskundigheid langer in kunnen blijven zetten.

De motivatie van mentoren om te kiezen voor het mentorschap ligt deels in de behoefte aan uitdaging en deels in de noodzaak of wens om fysiek minder belast te zijn. Ruim 60% van de mentoren geeft aan dat de fysieke belasting op het werk te hoog voor hen is. De emotionele belasting op het werk ervaren zij als goed. Van de mentoren die de vragenlijst hebben ingevuld verwacht 36% hun functie over twee jaar niet meer volledig uit te kunnen voeren.

Opbrengst voor de organisatie

Door de inzet van een mentor wordt voor rondleidingen, de eerste opvang en de introductie van systemen geen extra beroep op zorgmedewerkers gedaan. Hierdoor ontstaat meer rust op de werkvloer en daarmee meer tijd voor bewoners. Tegelijkertijd krijgt de nieuwkomer de aandacht die hij/zij verdient: een warm welkom. En krijgt hij/zij expliciete uitleg over het DNA van de organisatie. Door de nieuwkomer langere tijd te volgen, wordt duidelijk in hoeverre hij/zij past bij de organisatie.

De mentor is aanvullend op de werkbegeleider en praktijkopleider en kan met name een rol vervullen in de eerste periode dat een nieuwkomer bepaalde taken alleen mag uitvoeren. Dat is juist het moment dat er nog heel veel te leren is, feedback van mentoren is daarbij zeer welkom en verbetert en versnelt het inwerkproces.

De mentor signaleert wat beter kan in de begeleiding van een nieuwkomer op de werkvloer en kan direct via de nieuwkomer of indirect via het team knelpunten aankaarten en oplossen. De mentoren concluderen uit gesprekken met nieuwkomers dat ogenschijnlijk kleine dingen kunnen leiden tot ontevredenheid. Ook ervaart de mentor ondertussen hoe het leerklimaat is binnen een team waar zij feedback op kan geven (al dan niet via de teamcoach en leidinggevende).

Een cruciale opbrengst in tijden van (toenemende) personeelskrapte is dat door het mentorschap meer mensen opgeleid kunnen worden. De mentor vervult daarbij een rol in het 'nieuwe opleiden', waarbij meer eigen regie en ondernemerschap wordt verwacht van de student. De gemiddelde zij-instromer blijkt andere vragen te stellen en ontwikkelt zich niet volgens het geijkte boekje. Door begeleiders op de werkvloer wordt extra druk ervaren omdat leerlingen en studenten inmiddels niet meer allemaal hetzelfde opleidingsstramien volgen en dus andere

begeleiding vragen. De mentor geeft hier richting in, geeft nieuwkomers de tijd en spiegelt het team in hun - vaak onrealistische - verwachtingen.

Ook vanuit organisatieperspectief is het van cruciaal belang dat we senior medewerkers zo lang mogelijk weten te behouden voor de organisatie en voor de sector. Een van de managers verwoordt het treffend: "het mentorschap is één manier waarop we senioren medewerkers kunnen behouden door ze anders in te zetten. We staan aan de vooravond van maatwerk voor veel meer medewerkers".

Kwantitatieve opbrengsten

In het programma 'dweilen met de kraan dicht' zijn we ruim een jaar bezig met een beperkt aantal mentoren. Met in dat jaar een chaotische lockdown als het gevolg van de COVID-19 uitbraak, een periode waarin mentoren ook zijn ingezet in de directe zorg en bij het in allerijl inwerken van nieuwe medewerkers. Het zou onrealistisch zijn om op basis van data van het afgelopen jaar en een beperkt aantal kleinschalige pilots harde conclusies te trekken over het rendement van de inzet van mentoren. Toch zien wij op basis van de ervaring van betrokkenen aanleiding om een aantal van eerder genoemde kwalitatieve effecten te vertalen in concrete kosten en opbrengsten. We doen dit aan de hand van een rekentool waarin we drie actuele strategische uitdagingen in de VVT bij elkaar brengen:

- het terugdringen van uitval onder (seniore) medewerkers
- het voorkomen van uitstroom van nieuwkomers
- het vergroten van het aantal zij-instromers.

Kritische succesfactoren bij de implementatie van mentorschap in de organisatie

Gedurende het jaar hebben we in het programma ervaring opgedaan met wat bij de inzet van mentoren werkt en wat niet werkt. Omdat het in alle betrokken organisaties een nieuwe rol betreft, vraagt dit van mentoren zelf veel, maar ook van een aantal andere betrokkenen.

Cruciaal voor het welbevinden en de inzetbaarheid van de mentor is dat hij/zij ingezet wordt op een afdeling of locatie waar de manager volledig achter het mentorschap staat. De invulling van de rol dient namelijk in nauwe afstemming met de manager te gebeuren, maar evenzo met de praktijkopleider, werkbegeleider, cozo, teamcoach en mogelijk ook de kwaliteitsverpleegkundige.

De ervaringen van en met de mentor zijn positief zolang er commitment en ruggensteun is van betrokkenen, de bereidheid om opnieuw te kijken naar taken en de verdeling ervan en er regelmatig over gecommuniceerd wordt. Ontbreekt de overtuiging bij de manager, dan blijkt dat bij het opstellen van de planning de mentor tijdens mentoruren toch vaak ingezet wordt in de directe zorg. Of dat de mentor niet meegenomen wordt als er knelpunten ontstaan.

Juist in de opstartfase van het mentorschap in de organisatie zijn vereiste competenties waar de mentor over moet beschikken: initiatiefrijk en reflectief. Het mentorschap is nieuw voor de mentoren en nieuw in de organisatie. Deze situatie vereist per definitie van de mentoren het vermogen om te volharden en eigen waarnemingen en twijfels voortdurend bespreekbaar te

maken. Alleen dan kunnen alle betrokkenen tijdig bijsturen en echt de vruchten plukken van het mentorschap. Op het moment dat het mentorschap meer ingebed is in de organisatie zouden mentoren zonder 'pioniersvaardigheden' ook op hun plek zijn in de rol.

We zien het mentorschap als rol en niet als functie, juist omdat het in deze vorm seniore medewerkers ontlast in hun functie als zorgprofessional.

Business Case / rekentool kosten en opbrengsten van de inzet van mentoren

We hebben een rekentool ontwikkeld waarin we de kosten van de inzet van mentoren afzetten tegen het verwachte rendement op de drie genoemde uitdagingen voor VVT-organisaties:

- verlagen uitval van (oa. seniore) medewerkers
- verlagen van uitstroom van nieuwkomers
- vergroten aantal zij-instromers, vertaald in een cruciale indicator: loonkosten PNIL

De tool kan met organisatiespecifieke cijfers worden gevuld als besluitvormingsinstrument bij de start van het project Dweilen met de kraan dicht. Of bij vergelijkbare instrumenten om de duurzame inzetbaarheid te vergroten. En kan, bijvoorbeeld door afdelingen te vergelijken, gebruikt worden om vast te stellen of de inzet van mentoren bijdraagt aan de beoogde bedrijfsdoelstellingen. Hieronder geven we een voorbeeld van de doorrekening voor een organisatie.

Voorbeeld doorrekening voor een organisatie

INZICHT IN UW SITUATIE

fte personeelsleden
 personeelskosten per jaar
 pnil kosten per jaar
 pnil percentage
 uitstroom binnen 3 jaar na indiensttreden (percentage per jaar)
 uitstroom binnen 3 jaar na indiensttreden (fte per jaar)

KOSTEN INZET VAN MENTOREN PER JAAR

training & begeleiding en implementatie, vul aantal mentoren in

vervanging op werkvloer in fte
 mogelijke extra van inzet van een mentor in fte

TOTAAL KOSTEN INZET MENTOR(EN) PER JAAR

KOSTEN TERUG TE HALEN UIT KWANTITATIEVE OPBRENGSTEN PER JAAR

daling kosten van uitstroom (percentage uitstroom dat u ambieert te voorkomen in een jaar)
 daling verzuim bij mentoren/zorgpersoneel (percentage ziekteverzuim dat u in een jaar ambieert te voorkomen)
 daling loonkosten pnil (percentage in dat u uw pnil ambieert te verlagen in een jaar)

vul hier uw situatie in		benchmark	
	190		1184
€	1.024.829	€	65.680.944
€	917.468	€	5.219.191
	8,95%		8,81%
	7%		7,00%
	13		83

vul hier uw situatie in		berekening	
	4	€	1.334
	0,88	€	42.768
	0	€	-
		€	44.102

vul hier uw ambitie in		berekening besparing	
	0,50%	€	9.234
	0,50%	€	68.400
	1,00%	€	9.175