

Op dezelfde golflengte

Groep Zorg Heilige Familie behaalde in 2013 voor de derde keer op rij het internationale kwaliteitslabel 'Investors in People', een erkenning voor de sterke investering in de groei en ontwikkeling van haar medewerkers. De groep, actief in geestelijke gezondheids- en ouderenzorg, gaat dan ook heel bewust om met haar HR-beleid. "We zijn overtuigd dat we moeten investeren in de kracht van onze mensen, want zij maken het verschil", aldus Patrick Cokelaere, CEO Groep Zorg Heilige Familie.

Het certificaat 'Investors in People' staat voor een strategisch goed personeelsbeleid. De toekenning ervan gebeurt op basis van een externe audit, waarbij ze het personeel bevragen op 39 meetpunten zoals ontwikkeling, aanwerving en communicatie. "Wat de medewerkers vertellen, is doorslaggevend", aldus Patrick Cokelaere. "Je moet op alle punten goed scoren, anders krijg je deze erkenning niet. Personeelsbeleid is bij ons echt een stokpaardje. Wij zijn continu bezig met onze visie zo duidelijk mogelijk te vertalen naar de medewerkers. Het is belangrijk dat we een aangename werkplek bieden om in te werken. Onze medewerkers moeten fier kunnen zijn op het resultaat dat ze neerzetten. In het voorjaar hebben wij bovendien de Diversiteitsprijs van Jobkanaal gewonnen."

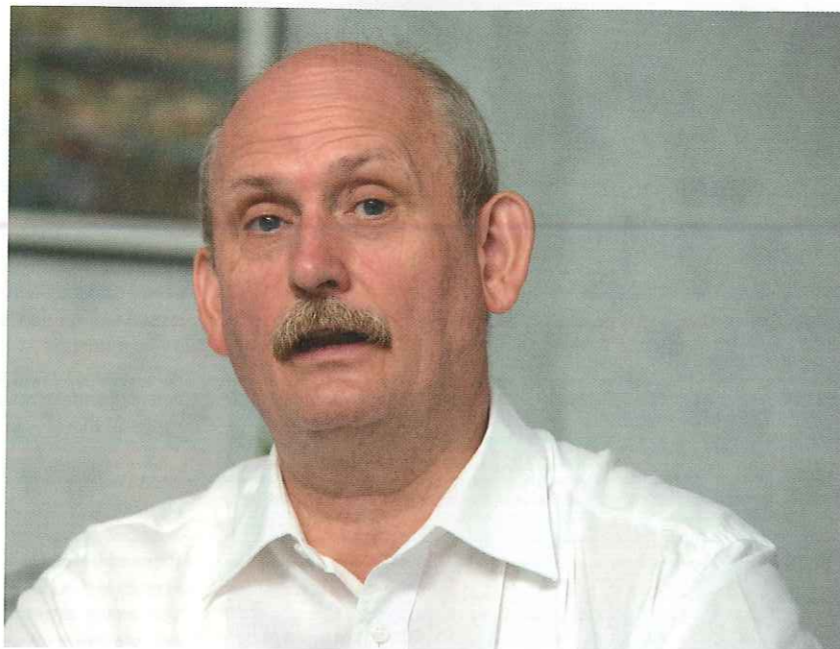
Evenwicht

Patrick Cokelaere staat al bijna 25 jaar aan het hoofd van de groep, maar vindt nog steeds veel uitdagingen in de job. "De ambitie is om vooraan in het peloton te zitten en niet achteraan te komen", aldus de CEO. "En zeker niet buiten tijd aan te komen (lacht). Je moet ervoor zorgen dat je niet stil staat en nieuwe dingen uitbouwt. Vorig jaar hebben we bijvoorbeeld extra inspanningen geleverd rond talentontwikkeling en work-life balance.

"De ambitie is om vooraan in het peloton te zitten"

Dit jaar focussen we ons dan weer op gezonde medewerkers en een conflictvriendelijke voorziening. Onze drie pijlers, kwaliteitszorg, HRM en strategie, staan telkens centraal."

De groep draagt een transparant beleid hoog in het vaandel. Zo stellen ze samen met hun medewerkers visieteksten op en staan er op hun intranet zo'n 1000 proces beschreven.



Patrick Cokelaere, CEO Groep Zorg Heilige Familie

"Om kwaliteit te blijven bieden, moet je steeds zoeken naar hoe je processen beter kunt maken", vertelt Patrick Cokelaere. "Je mag je geen illusies maken, alles kan altijd beter. Daarvoor evolueert de omgeving te snel. Onze medewerkers staan zelf in voor het verbeteren en actualiseren van die processen."

Wegwijs

"Iedere medewerker volgt zo'n 40u opleiding per jaar", gaat Patrick Cokelaere verder. "Wij staan dus heel open voor vragen van medewerkers om opleidingen te volgen. Die opleidingen vertrekken altijd vanuit de behoefte van de medewerker om iets bij te leren. Maar daar stopt het uiteraard niet, ze moeten het geleerde ook kunnen toepassen tijdens hun job. Onze medewerkers krijgen dan ook veel begeleiding van hun leidinggevenden om te kijken hoe ze dat kunnen waarmaken. Daarnaast doorloopt iedere nieuwe medewerker een traject van drie maanden waarin ze verschillende opleidingen krijgen en opdrachten moeten vervullen. Vaak gaat dit over praktische zaken, zoals het gebruik van het intranet of het onder de knie krijgen van het zorgdossier. De nieuwe medewerker moet zich de organisatie eigen maken."

Die vorming start eigenlijk al bij de selectie en de aanwerving. Patrick Cokelaere: "In de proefperiode gaan wij onze nieuwe medewerkers heel intens opvolgen. Wij geven hen veel feedback, via de leidinggevende of via

hun meter of peter. Per evaluatie bekijken we de evolutie van hun potentieel. We leggen de lat hoog. Wij zien de proefperiode als een verlenging van de selectie, omdat je dan pas echt iemand op waarde kan schatten. Het is gevaarlijk om iemand enkel op basis van een gesprek van een uur te beoordelen. In de sollicitatie-interviews gaan we vooral aan de hand van functieomschrijvingen na welke competenties iemand heeft. Wij kijken naar wat hij of zij in zijn mars heeft. Neemt hij zijn verantwoordelijkheid op? Kan zij goed in team werken? Is er leerbereidheid? Je kan de scherpe kantjes wel afronden, maar de goede ingesteldheid moet intrinsiek aanwezig zijn."

"Je kan de scherpe kantjes wel afronden, maar de goede ingesteldheid moet intrinsiek aanwezig zijn"

Dankbaarheid

De zorgorganisatie doet voor haar zoektocht naar nieuwe medewerkers vooral een beroep op spontane sollicitaties. Ze kunnen nog net alle vacatures invullen. "25 jaar geleden, bij de start van mijn loopbaan, was het als gediplomeerde niet zo evident om snel een job te vinden", aldus Patrick Cokelaere. "Nu kunnen sollicitanten in de zorgsector zelf kiezen waar ze willen werken.

Bovendien zijn verpleegkundigen, verzorgend personeel en kinesisten minder makkelijk te vinden. Nochtans zijn dit enorm mooie beroepen. In de zorg werk je op een heel persoonlijke manier, en krijg je veel arbeidsvreugde. Je kunt voor iemand veel betekenen en de mensen tonen hier ook veel dankbaarheid voor. Hier is het contact veel intenser dan in andere sectoren. Er zijn natuurlijk ook minder aantrekkelijke kanten aan de job, zoals weekendwerk of nachtdiensten. Maar eigenlijk valt dat mee, want de meeste nachtdiensten worden gedaan door mensen die daarvoor kiezen. Maar dat werkritme kan voor sommigen wel wegen op hun sociaal leven. De zorgsector moet 24 uren per dag en zeven dagen op zeven paraat zijn, daar kunnen we niets aan veranderen. Als iemand ziek valt, moet iemand anders zijn of haar plaats innemen. Wij proberen dan ook zoveel mogelijk aandacht te besteden aan een goed evenwicht tussen werk en privé."

Kwetsbaar

In al die jaren dat Patrick Cokelaere CEO is van deze brede groep, zijn hem een aantal zaken opgevallen op het vlak van personeelsbeleid. Zo staat de ontwikkeling van medewerkers volgens hem veel centraler. "Vroeger stond het systeem centraal en moesten de medewerkers zich daarin inpassen. Nu is het omgekeerd. Het systeem moet zich aanpassen aan de individualiteit van de medewerker. Het potentieel van mensen komt bovendien niet altijd vanzelf tot ontwikkeling. Als organisatie moet je dat mee stimuleren en daarvoor een voedingsbodemp creëren.

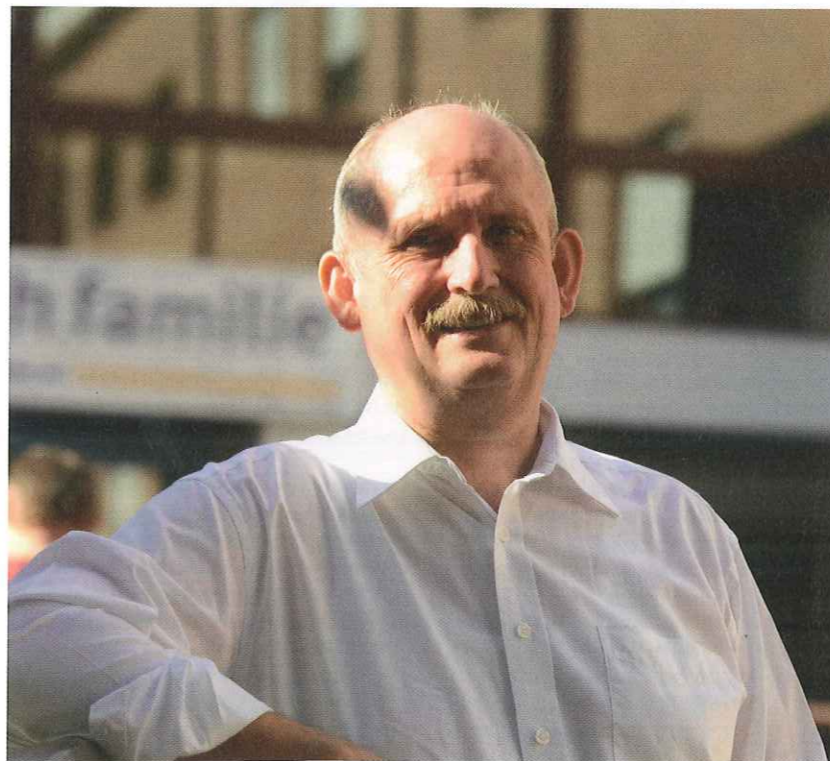
Als je het zaad op de rotsen gooit, ga je geen plantjes krijgen. Als organisatie moet je er mee voor zorgen dat mensen hun talent, drive en passie meebrengen naar het werk." Daarnaast wijst Patrick Cokelaere op een zekere kwetsbaarheid. "Er komt vandaag veel af op de mensen, en niet iedereen heeft het even makkelijk. Vroeger bleven jobs tien jaar gelijk qua inhoud. Nu moet je constant mee evolueren. Voor sommige mensen is de gewoonte echter comfortabeler, dus daar moet je als organisatie aandachtig voor zijn."

"Als je het zaad op de rotsen gooit, ga je geen plantjes krijgen"

"In onze sector moet je dan ook heel veel met mensen bezig zijn, zowel met klanten als met medewerkers. Menselijke aandacht kan je niet zomaar tot een technisch aanpak herleiden. Je kan niet aan wat knopjes draaien om iets te fixen. De enige kracht die wij hebben, zijn onze medewerkers en hun relatiedeskundigheid naar onze klanten toe."

Gaspedaal

De groep heeft 800 medewerkers en bedient 800 'klanten'. Deze 1 op 1-relatie komt vooral door de nood aan een intense begeleiding, zeker in de geestelijke gezondheidszorg. De organisatie moet, zoals iedereen in de zorgsector, heel bewust omgaan met haar centen. De besparingsmaatregelen van de overheid en het nijpend personeelstekort zijn hier uiteraard niet vreemd aan.



Identiteit

De Groep Zorg Heilige Familie omvat vier woon- en zorgcentra (De Pot- telberg en Sint-Carolus in Kortrijk, Rustenhove in Ledegem en Sint-Jozef in Oostkamp), het psychiatrisch ziekenhuis Heilige Familie, de jeugdpsychiatrische centra De Korbeel en De Patio, Beschut Wonen De Bolster in Kortrijk en het Psychiatrisch Verzorgingstehuis Valckeburg in Rumbeke. De woonzorgcentra zijn allemaal ongeveer 100 jaar actief. In De Bolster wonen een 40-tal mensen begeleid in studio's of kamers in de stad. In totaal telt de groep ongeveer 800 medewerkers en evenveel 'klanten'/plaatsen. www.zorghf.be

"We moeten elke euro omdraaien, want 75% van onze kosten zijn personeelskosten. En hoe minder middelen er zijn, hoe minder mensen je kan inzetten en hoe minder begeleiding en zorg zij kunnen geven." Groep Zorg Heilige Familie ziet dan ook heel in een performante begroting. Ze gebruiken hiervoor de nieuwe begrotingstool van HR-dienstengroep ADMB. "In een begroting moeten we een goede raming kunnen maken van alle personeelskosten voor het komende werkjaar", zegt Patrick Cokelaere. "We moeten deze flexibel kunnen aanpassen. Zo moeten we niet enkel rekening houden met indexwijzigingen, maar ook bijvoorbeeld met de circa 50 vervangingen wegens ziekte of zwangerschap die we jaarlijks hebben. Vervolgens is het belangrijk om per maand een vershilanalyse met de werkelijke kosten te maken, en tot voor kort kon dit in bijna geen enkele begrotingsmodule. Als je € 20.000 boven je begroting zit, moet je kunnen zien in welke kostenplaats, afdeling of functie dit verschil zit. In een auto heb je ook je boordinstrumenten nodig. Je moet weten of je op de gas-of rempedaal moet duwen. ADMB levert ons een performante begrotingstool mét vershilanalyse waarmee we onze kosten kunnen voorzien en beheersen. We zijn heel tevreden met deze oplossing en over het feit dat we input mochten leveren om deze tool te ontwikkelen. De wisselwerking tussen leverancier en klant is cruciaal om op dezelfde golflengte te zitten. Zo konden we perfect de noden en wensen van de zorgsector duidelijk stellen. Nu is er dan ook een perfecte fit tussen onze behoeftes en deze tool."

Meer info

Voor alle vragen rond uw personeelsbeleid kan u steeds terecht bij HR-dienstengroep ADMB (www.admb.be).

Tekst: Pieter Staelens - Foto: Patrick Holderbeke