



SUCCESVOL AAN DE SLAG MET STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

MASTERCLASS SPP WELKOM!

Hanneke Moonen





Opening

Eric Hisgen

Voorzitter Raad van Bestuur Amstelring

*Samen SPP = samen meer inzicht in
vraag & aanbod van personeel in de regio*



Welkom!

-  **Wat en waarom van SPP**
-  **SPP aanpak in 5 stappen**
-  **Valkuilen en succesfactoren in SPP-process**
-  **Analyseopdracht Commitment creëren**
-  **Praktijkcase SPP Brentano**
-  **Ontwerp vragen: maatwerk voor uw organisatie**
-  **Borging**

Even voorstellen...



In welke fase van SPP is uw organisatie?

-  Nog niet mee bezig
-  Oriënteren
-  Agenderen
-  Toepassen / doen
-  Borgen



Even voorstellen...

7



Hanneke Moonen



Personeelwetenschappen en psychologie



**20 jaar HRM ervaring: hoofd P&O,
HR Adviseur, consultant en trainer**



Belastingdienst



Duizenden leidinggevenden en HR-prof's begeleid met SPP

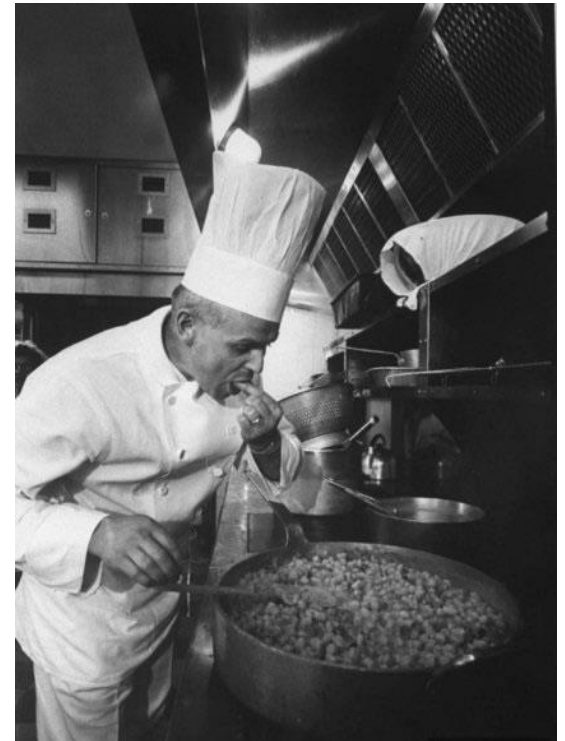


**Gastdocent, dagvoorzitter, spreker en auteur 'HOE boek
voor Strategische Personeelsplanning'**

Ervaring in verschillende sectoren

8

-  (Academische) ziekenhuizen
-  Zorginstellingen
-  Uitzendbranche
-  Ministeriële diensten
-  Verzekeraars
-  Scheepsbouw
-  Woningbouw
-  Gemeenten
-  Rechtspraak
-  Onderwijs
-  Waterschappen



We leven in turbulente tijden...



Dilemma's.....

10

Hoe ga ik
slim om met
krimp?

Hoe blijven mijn
mensen
productief?
Gemotiveerd?
Flexibel?

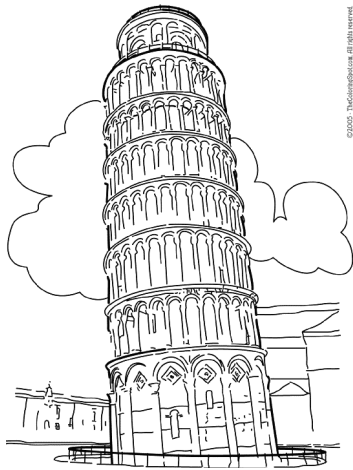
Hoe krijg ik mijn
mensen 'mee' in
belangrijke
ontwikkelingen?

Hoe kan ik meer doen
met minder mensen
en toch kwaliteit
blijven leveren?

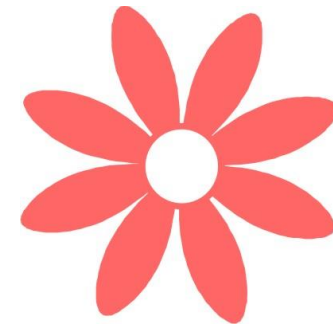
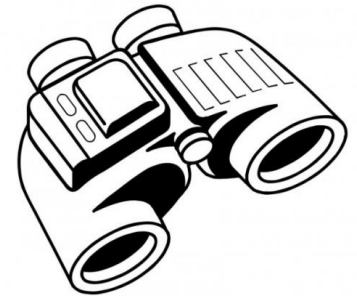
Hoe krijg ik
kwaliteiten en talent
in beeld en optimaal
ingezet?



**SPP is een krachtig
hulpmiddel!**



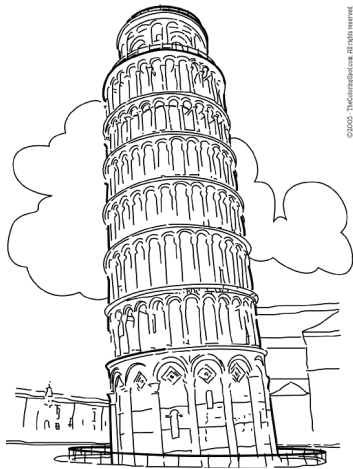
© 2000 The copyright owner of this material



Helder einddoel

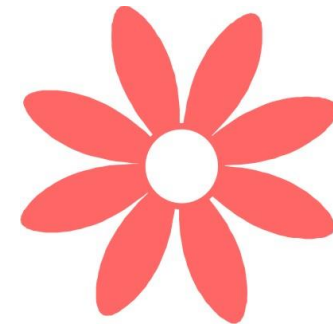
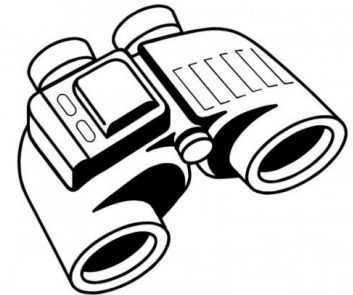


Toekomstgericht,
scherp in beeld



© 2000 The Leaning Tower of Pisa

Continue bijsturen



Huidig potentieel zien,
benutten en laten groeien

Cyclisch gesprek,
over afdelings
grenzen heen

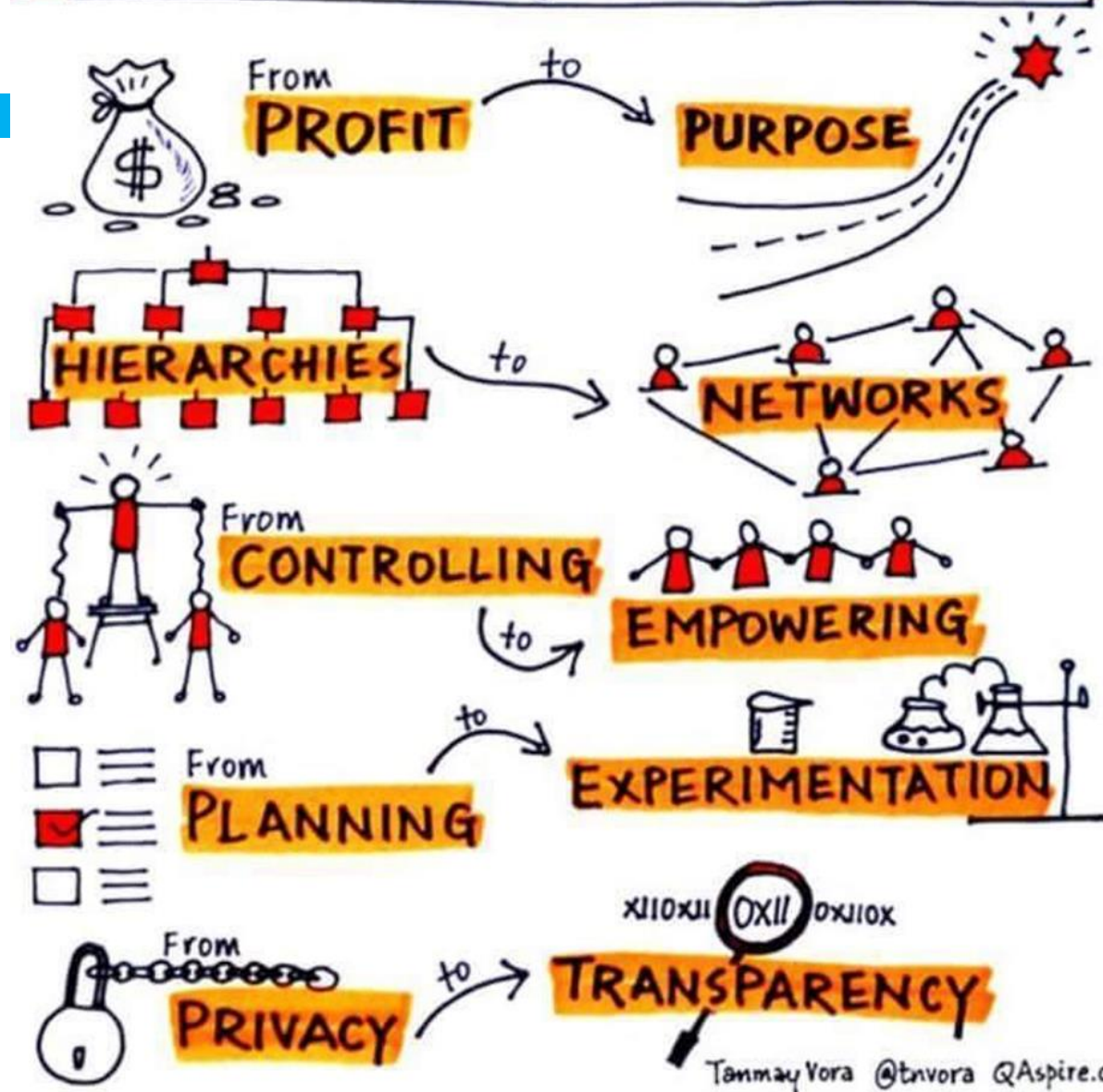


Wat levert het op?

-  **Betere organisatieresultaten door de juiste m/v, op de juiste plek, op het juiste moment**
-  **Meer wendbaarheid en flexibiliteit**
-  **Beter (en dus aantrekkelijker) werkgeverschap**
-  **Besparing op kostenpost 'brandjes blussen'**
-  **Strategische samenwerking management en HR**

AARON SACHS AND ANUPAM KUNDU THOUGHTWORKS

MINDSET SHIFTS FOR Organization Transformation



Het 'waarom' van SPP

16

“SPP is geen doel op zich, maar een middel”

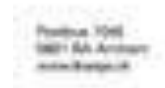
- Op welk probleem moet het antwoord geven?
- Welke oplossing biedt het voor...
 - ▣ Het 'echte' werk: Kwaliteit? Productiviteit? Flexibiliteit?
 - ▣ Patiënten?
 - ▣ Managers?
 - ▣ Medewerkers?

Zeepkist

Een aansprekend verhaal vertellen is meer dan een goed verhaal hebben. Een aansprekend verhaal inspireert, motiveert en bezielt. Omdat het mensen raakt en daardoor in beweging brengt. Maar hoe kom je tot een aansprekend verhaal?

**SOMS HEB JE VAN DIE DROMEN
DIE JE WAKKER HOUDEN**

TOT JE ZE UITVOERT



Loesje



moonen
HRM CONSULTING

Het 'waarom' van SPP

18

Wat is het 'waarom' van SPP voor uw organisatie?

Tips:

- ❑ **Verscherp doelgroep**
- ❑ **Beschrijf concreet wat SPP oplevert: what's in it for them?**
- ❑ **Formuleer kort en krachtig: korter dan 1 minuut!**
- ❑ **In 'gewone mensen-taal'**
- ❑ **Gebruik pakkende voorbeelden**

Test op buur!



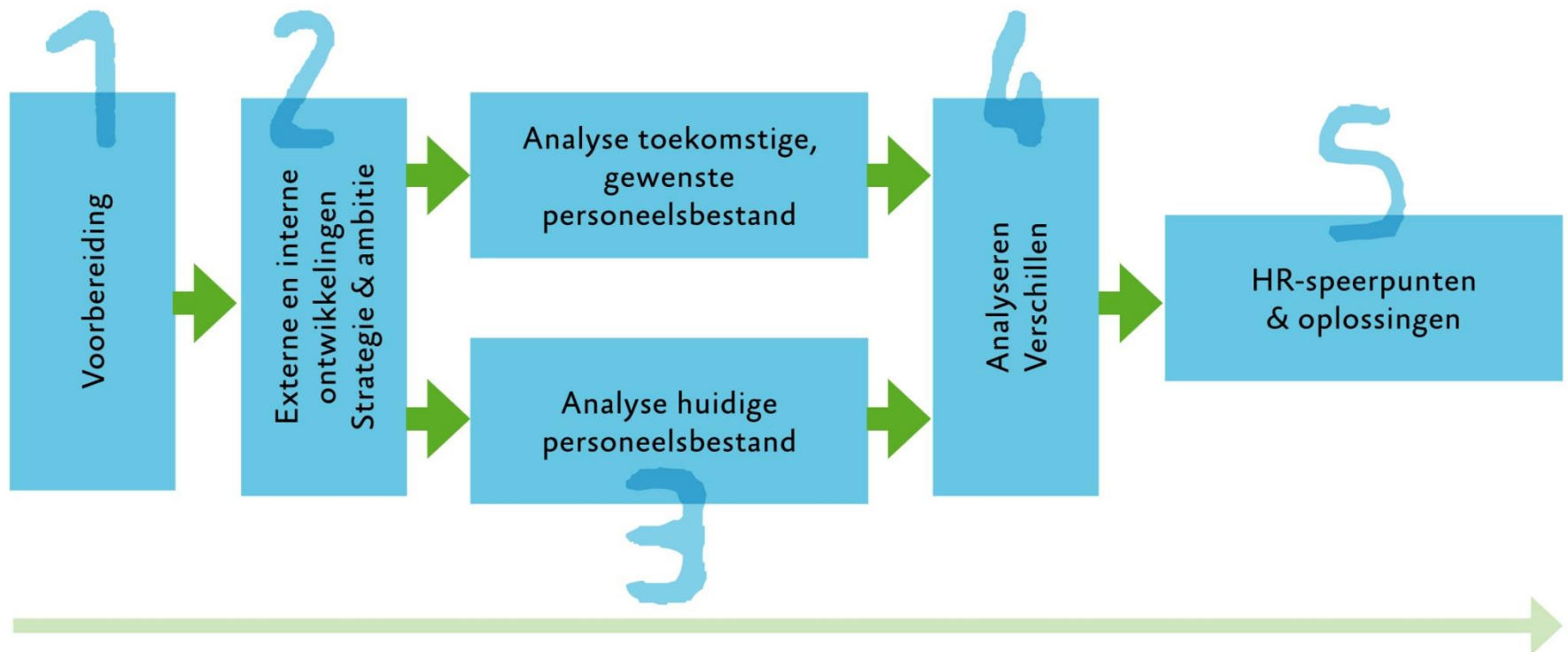
Valkuilen in de praktijk

De SPP-aanpak is:

- jaarlijks punt op de beleidsagenda/jaarplancycclus, maar krijgt geen vorm in de praktijk
- te instrumenteel (een systeem, op zichzelf staande cijfers, papieren tijger)
- een zaak van HR, onvoldoende betrokkenheid of eigenaarschap bij het management
- wel een analyse, geen aanpak
- gepresenteerd als wondermiddel
- éénmalig



Aanpak SPP in 5 stappen



Stap 1 Effectieve Voorbereiding



Doel



Commitment



Scope



Aanpak



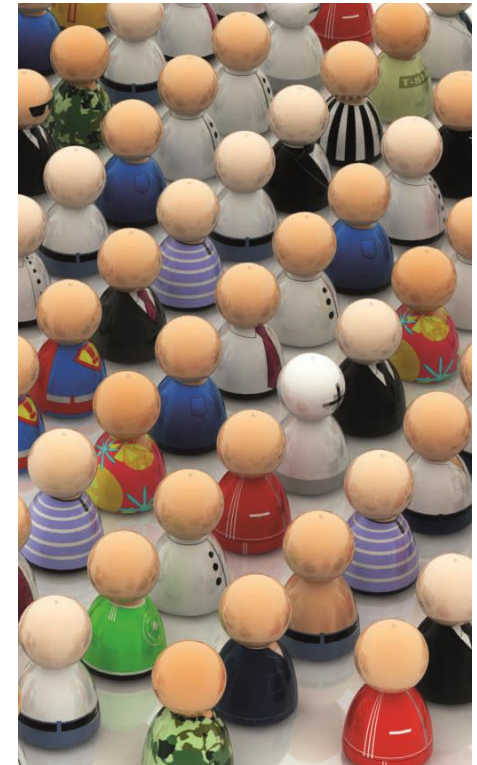
Stap 2 Gewenst personeelsbestand



Strategie



Gewenst
personeelsbestand



Vorm: Workshop 1



Kwantitief?

Kwalitatief?



Resultaat workshop 1

23

Kwantitatief

Gewenst personeelsbestand kwantitatief

5

- Per saldo neemt de formatie toe / af met...
- Verschuivingen:

Functiegroepen	Meer	Gelijk	Minder	Nieuw	Vak weg
Kantkieren		Belasting			
Administratieve ondersteuning					
Administratieve ondersteuning					
Bedrijfsomgeving					
Beleef & management					

Kwalitatief

Gewenst personeelsbestand kwalitatief

6

- **Flexibiliteit:** Niet in hokjes plaatsen, Bereid zijn iets anders te doen, Zelf zorgen voor brede inzetbaarheid, Geografisch/werkplek, Veranderingsgezind, Meedenken.
- **Vertrouwen:** Wederzijds (medewerker-leidinggevende) vertrouwen (loslaten), Delegeren; werkafspraken, werk niet overdoen, Veilige omgeving.
- **Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid:** Verantwoordelijk voor eigen werk, Verantwoordelijk voor totaal, feedback geven, elkaar aanspreken, Eigen grenzen aangeven, Eigen mening, Persoonlijke drive, Eigen bijdrage aan geheel, Visie hebben op eigen rol in het hof (alle lagen)
- **Samenwerken:** Ook straatje van een ander schoonvegen (teamprestaties), Samenwerking ketenpartners (samen vormgeven), Samenwerking in andere werkomgeving (virtueel)
- **Deskundigheid:** Regisserende rol: andere deskundigheid, Ief, vernieuwen.
- **Blik naar buiten:** Visie op buitenwereld en hoe in te springen.
- **Resultaat gericht werken:** Productie leveren (kwantiteit), Kwaliteit leveren, Regie op eigen werk (wat heb ik nodig om mijn werk goed te kunnen uitvoeren).
- **Digitale vaardigheid:** Positief staan in de ontwikkelingen, Vooral doen en meegaan, Digitale dossiers kunnen beheren en bewerken.

Stap 3 Huidig personeelsbestand

Prestaties, potentieel en ambities



**Per persoon en op afdeling
of organisatieniveau**



**Voorwaarde: goede dialoog
en één 'meetlat'!**



Gap-analyse per medewerker

Schouw van individuele medewerkers in het licht van de toekomst

Hoe staat het met:

- Kennis, vakvaardigheden, houding en gedrag? Overall presteren op huidige functie?
- Ontwikkelpotentieel voor de toekomst? (grenzen bereikt, in functie ontwikkelen, verticaal ontwikkelen?)

Gap-analyse:

- Wat is iemands kracht in het licht van de toekomst?
- Wat is het belangrijkste ontwikkelpunt?
- Zit iemand op een formatieplaats waar er meer of minder van komen?
- Welke ambitie heeft iemand?
- Wat is een mogelijke/ gewenste actie gericht op duurzame inzetbaarheid in de toekomst?

Analyse op teamniveau

Analyse'tool'

- HR3P-matrix (presteren en ontwikkelpotentieel)
- Kwantitatieve analyse
 - ▣ Formatieopbouw en leeftijdsopbouw
 - ▣ In- en uitstroom. Uitstroom op basis van pensioen
 - ▣ Verwacht tekort of overschot? Knelpuntvacatures
 - ▣ Functieverblijftijd
- Kwalitatieve analyse
 - ▣ Presteren
 - ▣ Ontwikkelpotentieel, ontwikkelambitie en ontwikkelkansen
 - ▣ Dynamiek (in-, door- en uitstroom)
 - ▣ Leeftijdsopbouw
 - ▣ Flexibiliteit, vast/flex
 - ▣ Overall analyse

Analyse op team niveau

27

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend		
Groeipotentieel					Totaal:	In % van het totaal
Grenzen bereikt	4	11	1		16	41
Groeimogelijkheden binnen huidig functieniveau		6	12		18	46
Verticale groeimogelijkheden op termijn (binnen 1 à 2 jaar)		1	1		2	5
Verticale groeimogelijkheden direct			1	2	3	8
Totaal:	4	18	15	2	39	
In % van het totaal	10	46	38	5		100

Bron HR3P-methode dr. Evers, van Laanen en Sipkens (1993)

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend		
Potentieel					Totaal:	In % van het totaal
Grenzen bereikt						#DEEL/0!
Groeimogelijkheden binnen huidig functieniveau						#DEEL/0!
Verticale groeimogelijkheden op termijn (binnen 1 à 2 jaar)						#DEEL/0!
Verticale groeimogelijkheden direct						#DEEL/0!
Totaal:	0	0	0	0		
In % van het totaal	#DEEL/0!	#DEEL/0!	#DEEL/0!	#DEEL/0!		#DEEL/0!

Achter
blijvers

Werk
bijen

Vraag
tekens

Sterren

HR3P matrix & HR- activiteiten

Maatregelen:

- Handhaven functioneringsniveau door feedback, begeleiding etc.
- Nadruk op kwantiteit/productiviteit bij gelijkblijvende kwaliteit
- Richten op motivatoren die de kwaliteit verbeteren, zoals het variëren van taken

		Huidige performance			
		Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Potentieel	Potentieel grenzen bereikt				
	Groeimogelijkheden binnen huidige functie/ functieniveau				
	Verticale groeimogelijkheden op korte termijn 1 à 2 jaar				
	Verticale groeimogelijkheden direct				

Maatregelen:

- Op niveau houden/verbeteren door training en opleiding
- Ter bevordering inzetbaarheid/flexibiliteit: opnemen in vervangings- of opvolgingstrajecten
- Jobdesign: taakroulatie, -verruiming en -verrijking
- Ontwikkelen van zicht medewerker op andere functiedomeinen

Maatregelen:

- Goed loopbaanmanagement om risico van vertrek van high potentials te minimaliseren
- Uitzetten opleidingstraject en vervolgfunctie(s)
- Coachen
- Committeren aan persoonlijk actieplan

HR3P matrix & HR-activiteiten

		Prestaties			
		Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
Ontwikkel potentieel	Potentieel grenzen bereikt				
	Groeimogelijkheden binnen huidige functie/ functieniveau				
	Verticale groeimogelijkheden op korte termijn 1 à 2 jaar				
	Verticale groeimogelijkheden direct				

Maatregelen

- Als demotie oorzaak is, dan promotie in het vooruitzicht stellen
- Opnemen in vervangings- of opvolgtrajecten

Maatregelen

Onvoldoende:

- Ontwikkelen begeleidingstraject, richting 'Goed'
- Uitstroom bewerkstelligen en selectie starten
- Overige medewerkers beschermen tegen demotivatie
- Bewaken productiviteit

Voldoende:

- handhaving huidig functioneringsniveau door feedback, begeleiding, motivatie
- Richten op motivatoren, zoals variëren van taken
- Jobdesign: taakroulatie, -verruiming en -verrijking
- Ontwikkelen van zicht medewerker op andere functiedomeinen

Resultaat workshop 2: Van alle teamanalyses naar overall analyse

31

Team	Kracht	Knelpunt	Gap kwant. & kwal.	Rapportcijfer toekomstproof
A				
B				
C				
D				
E				

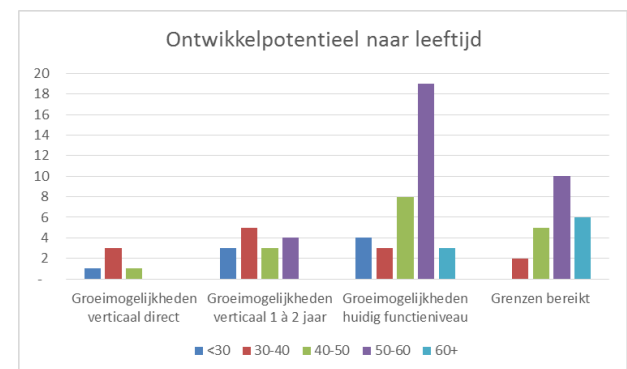
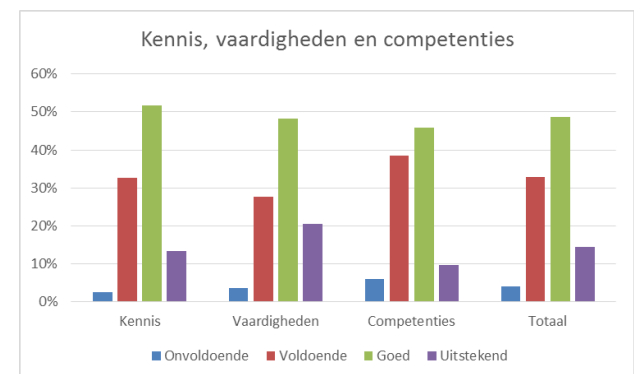


Rode draad is
.....?



Totaal HR3P

7						
Performance		Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend	
Groeiopotentieel						Totaal
Grenzen bereikt (GB)		4	14	5	0	23 28%
Groei mogelijkheden binnen huidig functieniveau (HO)		0	11	21	6	38 47%
Groei mogelijkheden op termijn (binnen 1 à 2 jaar) (VOT)		0	3	10	2	15 19%
Groei mogelijkheden direct (VOD)		0	0	5	0	5 6%
Totaal	81	4	28	41	8	81
		5%	35%	51%	10%	100%

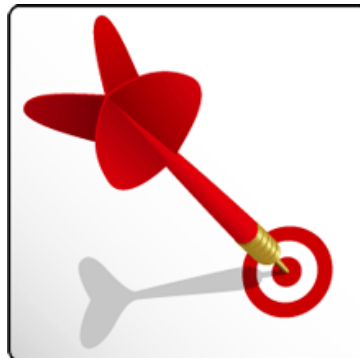


Stap 4 Analyse verschillen

Kracht



Ontwikkelpunten



Speerpunten

Stap 5 Van analyse naar aanpak

HR-oplossingen



Actieplan



Borging



Resultaat: oplossingskracht en eigenaarschap

34

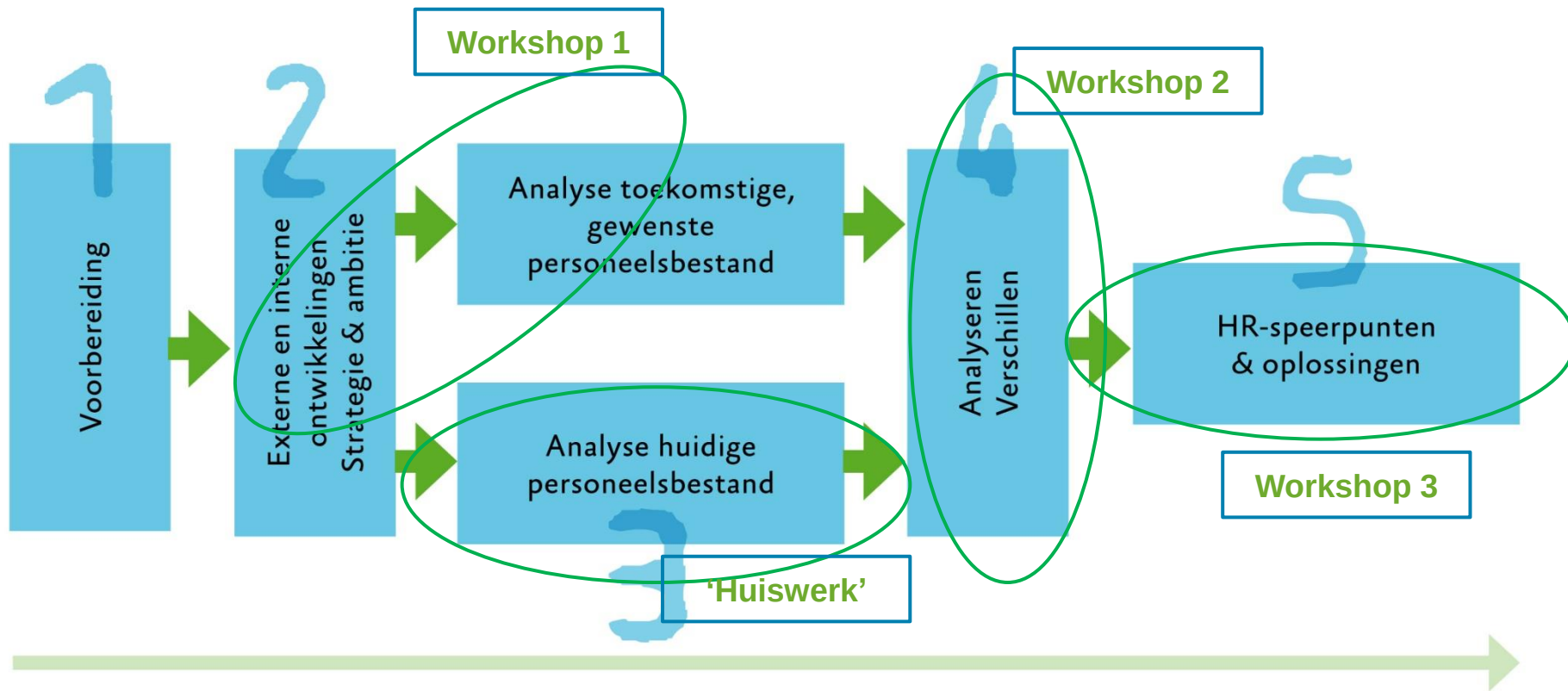
Speerpunt 1: ideeën

- Delen v. vragen & ideeën - vraag werk & mist aanbod
- Aanstelling alg. dienst + : opgenomen gericht / Werk anders VERDELEN
- Iedere 3 jaar rouleren
- Meer stages → verplicht stagelopen per jr - free - intern - plek - extern
- Meer opleidingen doen: up to date blijven
- Functioneringstrajecten voor niet - prestebd's
- High potential: actief kijken naar mgh - kunnen ook buiten de org laten
- Mobiliteit: niet verrekenen, niet automatisch terug - keurgarantie. Werkgarantie ipv baangarantie - over, dat is niet hem: dat is belang
- 9 het dan ook echt regelen Ckr kan formale zelf beter doen
- HR - gesprekken: beter voeren: Pop - gesprek - wat is het? - Specificeren
- Mw zelf laten voorbereiden: in actie - meer verplichtend: in actie - betere ondersteuning door HR - mw
- Mw eigenaar v. mobiliteit: - maar - buiten kanten
- Picken v. ideeën bij andere org. → onderzoeken & ophalen
- Stapje terug, demotie ook financieel
- Meer niveaus om door te groeien (stap voor stap 57-59)
- minder functiegelden salariering

Speerpunt 1: creatieve ideeën

- Verplicht 2 weken per jaar uit anders: buiten de deur, in de keten
- Google - Friday → andere afd, ander werk
- reactie mgr voorstel mw: ne bestaat niet
- Proj in je eigen afd: trekker per definitie uit andere afd
- Werdrukst: leuk ook iemand
- regio Dtl, uitwisseling met overheid → uitruilen
- elke afd creëer + minimaal 2 stageplaatsen op mbo 4 niv. (soc. ambassadeur-schap) Conventant school
- 10 jaar: in dienst → mob. gesprek + stages
- 15 jaar op dezelfde plek: verplicht 2 jr elders werken
- Actief in de regio: inzet trainees. 2 mjd vrij om te zetten. Vrij vrij
- Alle functies ext: opnieuw schakelen: 80% gaan we met eigen mensen doen (einde jaar klaar)
- Fin. prikkel: voor mw die vertrekt (58 < 70 jr in dienst) > 50 jr
- Contract verloopt automatisch na 10 jr
- Vrij sparen: Sabbatical
- Stille retraites
- Actief duo-banen maken - 1 banen kortsbear - samen 2 banen - faciliteren alles (aandacht, onkosten)
- Kinderopvang ter plekke
- Hulp actieve kopje begeleiding: 1X1 jaar sparen → extern coach - coach - coach
- Hete toffe opleiding (niet werkgeleidesd)
- (Krische) functies: gekwalite contract → kopbaan paden gericht op uitstroom
- alle functies overnemen op uitstroom - werken voor een loop ipv een functie - in of ext - competenties op langere termijn

Vragen of opmerkingen?



Commitment creeëren

- **Begin bij het waarom: doelgericht**
- **Zorg voor commitment en opdrachtgeverschap op 'strategisch' niveau en betrek de juiste mensen**
- **Start waar de urgentie en motivatie is**
- **Ontwerp het SPP-proces in samenwerking/ overleg met het management**
- **Sluit aan bij wat er is, koppeling met processen**
- **Schets reële verwachtingen vooraf (het is geen wondermiddel)**
- **Geef inzicht in kosten (tijd, geld) en opbrengsten:**
- **Toets commitment!**
- **Scoor succes (pilot) en laat het uitdragen**

Analyseopdracht commitment creeëren

Wat werkt voor uw organisatie?



Ontwerpvragen

- SPP: ja of nee?
- Top down of bottom up?
- Bepaal niveau SPP: team, afdeling, divisie, concern?
- Fasering:
 - ▣ Waar is de meeste urgentie en motivatie
 - ▣ Welke teams bij elkaar of apart in analyse?
 - ▣ Deelnemende managers zijn:...
- Voor welke (functie)groepen?
- Vast en/of flex?
- Tijdshorizon
- Timing/ planning
- Wie doet wat?
- Communicatie/ OR

Praktijkcase

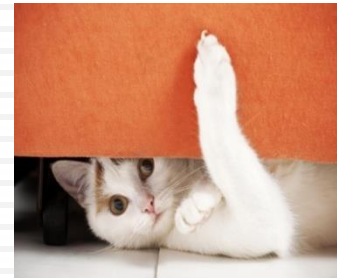
Anniek Vleugel



Kwalitatieve invulling Strategische Personeelsplanning Zorg (SPP)



Resultaten workshops teammanagers zorg



Waarom?

- Toekomst is veranderlijk; dat staat vast
- Verandering op veel vlakken;
 - Vakinhoudelijk: meer 'handen op de rug' en zwaardere zorgvraag
 - Setting: kleinschaliger inrichting
 - Getalsmatige omvang: we zullen krimpen

Situatie

- Voorjaar 2014: mogelijke krimp in onze zorgplaatsen
- Thuiszorg focus op groei en ontwikkeling
- Wens: geen afspiegeling onder alle zorgmedewerkers bij elkaar

Hoe?

- **Stap 1:** voorbereiding: bespreking met regiomanagers: waarom willen we SPP? (aarzeling: als we flink krimpen, heeft SPP dan zin?)
- **Stap 2:** gewenst personeelsbestand: profielen zorg uitgewerkt in workshop 1
 - Somatische zorg, PG zorg, Thuiszorg, Terrein gebonden thuiszorg
- **Stap 3:** voorbereiding workshop 2: elke teammanager doet gap analyse per medewerker en beziet haar team
- **Stap 4:** analyse verschillen, in workshop 2:
 - teampresentaties; 'vlootschouwen'
 - presentatie optelling teams en totaaloverzicht Brentano
 - Formuleren 3 grootste HR thema's toekomst
- **Stap 5:** van analyse naar aanpak in workshop 3:
 - Uitwerken HR thema's, eerste aanzet plannen van aanpak

Toekomstige profielen, resultaten workshop 1 (stap 2: gewenst personeelsbestand)

- **Dé medewerker voor de PG zorg:** werkt met gevoel, is compassievol, cliëntvolgend, rust in zichzelf, begeleider (niet per sezorger), welzijnsgericht, sluit aan en ziet wat de cliënt nog kan
- **Dé medewerker voor de (kleinschalige) Zware Somatische zorg:** is de georganiseerde doener, die methodisch werkt, protocollen hanteert, discipline heeft, zelfredzaamheid stimuleert, en multidisciplinair kan samenwerken. Tegelijkertijd is deze medewerker flexibel ; doet dingen in samenspraak met de cliënt.

Toekomstige profielen, resultaten workshop 1

- **Dé medewerker voor de Terrein Gebonden Thuiszorg:** dit is de 'full service specialist'; werkt samen met de faciliteiten van de locatie, is het aanspreekpunt voor cliënt en familie, is een ondernemer gericht op Brentano, stimuleert zelfredzaamheid binnen de veiligheid van de woonlocatie, signaleert naar het team bij veranderingen, is een echte doener. Het doel van de zorg is het 'ontzorgen' van de cliënt (het betrekken van diensten en services van Brentano uitbreiden).
- **Dé medewerker voor de Thuiszorg:** is de ondernemende generalist, is zelfstandig, creatief, flexibel, heeft een brede kennisbasis, een brede blik, overzicht, is een doener en een denker. Het doel van de zorg is dat de cliënt weer zelfstandig verder kan (afbouw zorg).

Voorbereiding workshop 2: gap analyse per medewerker

Klembord		Lettertype		Uittijning		Getal		Stijlen		Cellen		Bewerken									
B15																					
A		B		C		E		F		G		H		I		J		K		L	
1 Vlootsschouw team:																					
2		Naam medewerker		Functie		Kennis		Vaardigheden		Competenties		Overall Presteren		Ontwikkelpotentieel beoordeling leidinggevende		Ze beste kunnen tov bloedgr		Ze beste kunnen tov bloedgr		Conclusie gap	
3						O (onvold) V (vold) G (goed) U (uitstekend)		O (onvold) V (vold) G (goed) U (uitstekend)		O (onvold) V (vold) G (goed) U (uitstekend)		O (onvold) V (vold) G (goed) U (uitstekend)		GB (Grenzen Bereikt) HO (Horizontaal ontwikkelen) VO Termijn (Verticaal ontwikkelen 1 à 2 jaar) VO Direct (Verticaal Ontwikkelen per nu)		TZ (Thuiszorg) TZ TG (thuiszorg terreingebonden) SOM MZ (zware somatische meerzorg) PG (kleinschalige zorg voor cliënten met psycho geriatrische klachten)		TZ (Thuiszorg) TZ TG (thuiszorg terreingebonden) SOM MZ (zware somatische meerzorg) PG (kleinschalige zorg voor cliënten met psycho geriatrische klachten)		Geef in steekwoorden de conclusies over de 'gap' voor iedere medewerker weer (bijv. Hoe past in het gewenste personeelsbestand? Wat moet evt. nog ontwikkeld worden, of wat is juist zijn)	
4		1		Helpende																	
5		2		Verzorgende		V		V		V		V		GB		SOM MZ		TZ TG		flexibel, komt afspraken na, secuur, onvoldoende kunnen werken ECD, krijgt ding	
6		3		BBL niveau 3		O		V		V		V		VO Termijn		SOM MZ		PG		vrijlijk, veel inzet, denkt mee, niet bang confrontatie aan te gaan, ondanks faalang	
7		4		Verzorgende sr.		G		G		V		U		HO		SOM MZ		TZ		lost dingen op, regelt dingen, plant avondroute, flexibel	
8		5		Verzorgende sr.		G		V		G		G		GB		SOM MZ		TZ TG		werkt lijkt te zwaar te worden, regelt dingen goed, samenwerken soms moeilijk, n	
9		6		Verzorgende		O		V		O		O		GB		SOM MZ		TZ TG		weinig inzetbaar, doet de dingen die ze moet doen, geen initiatief, ernstige taal p	
10		7		BOL overige		O		V		O		O		GB		SOM MZ		PG		moet nog veel leren krijgt half jaar verlenging	
11		8		Helpende		V		G		V		G		HO		SOM MZ		TZ TG		flexibel, straalt werkplezier uit	
12		9		Verzorgende		O		V		V		V		GB		TZ TG				werk te zwaar, controle nodig, werktijden aangepast op haar daardoor weinig inze	
13		10		Verzorgende		G		G		G		G		VO Termijn		SOM MZ		PG		precies, zorgt dat het voor elkaar komt, kan zich zeker ontwikkelen.	
14		11		Verzorgende		V		G		G		V		HO		SOM MZ		PG		secur, rustig, groeit in haar werk na diplomering, goed contact met bewoners.	
15		12		Teammanager jr.		G		G		G		G		HO		SOM MZ		TZ TG		regelt dingen, pakt dingen op, vraagbaak heeft wel graag controle over alles	
16		13		Helpende		G		V		V		G		VO Termijn		SOM MZ		TZ TG		flexibel, secuur, komt zelf met verbeteringen.	
17		14		Room service medew		V		G		V		G		GB		SOM MZ		TZ TG		onzeker, te betrokken bij bewoners, bang om fouten te maken, begeleiding nodig	
18		15		Verpleegkundige		V		O		V		O		GB		SOM MZ		PG		straalt niet uit als verpleegkundige geen goede attitude, heeft aansporing nodig.	
19		16		Room service medew		G		G		G		G		GB		SOM MZ		PG		zelfstandig, kan goed met bewoners omgaan, zorgt dat haair werk voor elkaar k	
20		17		BOL overige		O		V		V		V		VO Termijn		TZ TG		SOM MZ		moet nog veel leren, erg zelfverzekerd	
21		18		Verzorgende sr.		V		V		V		V		GB		TZ TG		PG		werk te zwaar, kan niet goed met ECD, moet nog wel wennen in Belmonte	
22		19		Verzorgende		G		V		G		G		VO Termijn		SOM MZ		TZ TG		flexibel, onzeker, doet haar werk goed.	
23		20		Room service medew		V		V		V		V		GB		SOM MZ		PG		niet veel inzetbaar.	
24		21		Verzorgende jr		G		G		V		G		VO Termijn		SOM MZ		PG		doet haar werk goed, vaak ziek, faalangst wil wel weer beginnen met opleiding	
25		22		Verpleegkundige		G		V		V		V		HO		SOM MZ		PG		geen overzicht, heeft duidelijkheid nodig.	
26		23		Helpende		G		V		V		V		VO Termijn		SOM MZ		PG		flexibel, straalt werkplezier uit, rustig.	
27		24		BBL niveau 3		V		V		V		V		VO Termijn		SOM MZ		PG		secur, moet wel werken aan het tempo. Wil graag leren.	
28		25		Helpende jr		V		V		V		V		VO Termijn		SOM MZ		TZ TG		nog maar net aan het werk bij ons.	
29		26		Room service medew		V		O		V		V		GB		SOM MZ		TZ TG		weinig initiatief, moet aangespoord worden	
1- Vlootsschouw 2- Kwantitatieve analyse 3- Kwantitatieve analyse 4- Kwantitatieve analyse DATA																					
Gereed																					

Vorbereiding workshop 2: gap analyse op teamniveau

Performance Groeipotentieel	Onvoldoende < 5,5	Voldoende 5,5 - 7	Goed 7 - 9	Uitstekend > 9	Totaal: in % van het totaal	
Grenzen bereikt	6 7 15	2 9 18 20 26	5 14 16		11	38%
Groeimogelijkheden binnen huidig functieniveau		11 27 22	12 30	4	7	24%
Groeimogelijkheden op termijn (binnen 1 à 2 jaar)		3 17 25 29 23 24	10 19 21 28	13	11	38%
Groeimogelijkheden direct					0	0%
Totaal:	3	14	11	1	29	
in % van het totaal	10%	48%	38%	3%		100%

Legenda

Groen: Zorghulp
Oranje: Helpende

Blauw: Verzorgende
Zwart: Verpleegkundige

NB: vul de kolom en rijtotaal in om ook de percentages door te rekenen

Resultaten workshop 2

- Teamoverzichten met behulp van HR3P (Human Resource Performance Potential Portfolio)
- Totaaltellingen somatiek, pg, thuiszorg en geheel Brentano
- Dé 3 belangrijkste HR thema's komende jaren:
 - ▣ Verwachte mismatch bij somatiek
 - ▣ Flexibiliteit
 - ▣ Training/ ontwikkeling

Totaal overzicht Brentano

Performance	Onvoldoende < 5,5	Volgende 5,5 - 7	Goed 7 - 9	Uitstekend > 9	Totaal:	In % van het totaal
Groeipotentieel						
Grenzen bereikt	2 11 8 1 22 7%	20 13 43 7 83 25%	2 6 7 0 15 4%	0 0 0 0 0 0%	120	36%
Groeimogelijkheden binnen huidig functieniveau	0 0 1 0 1 0%	10 18 58 12 98 29%	6 1 15 5 27 8%	2 0 4 1 7 2%	133	40%
Groeimogelijkheden op termijn (binnen 1 à 2 jaar)	0 0 0 0 0 0%	4 2 10 3 19 6%	5 9 19 2 35 10%	1 2 3 1 7 2%	61	18%
Groeimogelijkheden direct	0 0 0 0 0 0%	0 3 2 1 6 2%	1 1 4 1 7 2%	2 1 4 1 8 2%	21	6%
Totaal:	23	206	84	22	335	100%
In % van het totaal	7%	61%	25%	7%		

Legenda

Groen: Zorghulp
Oranje: Helpende

Blauw: Verzorgende
Zwart: Verpleegkundige

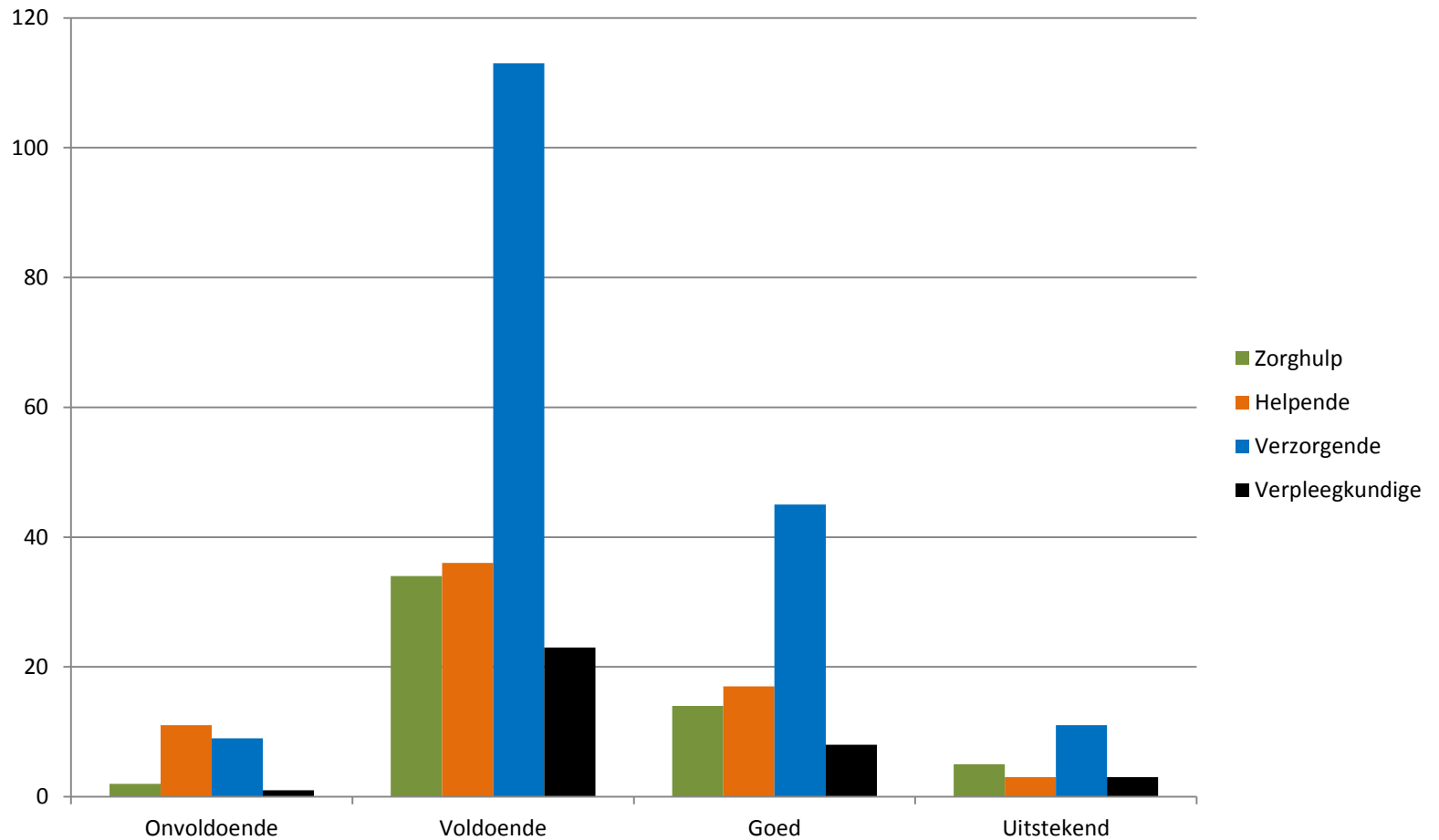
NB: vul de kolom en rijtotaal in om ook de percentages door te rekenen

Totaal HR3P kwadranten

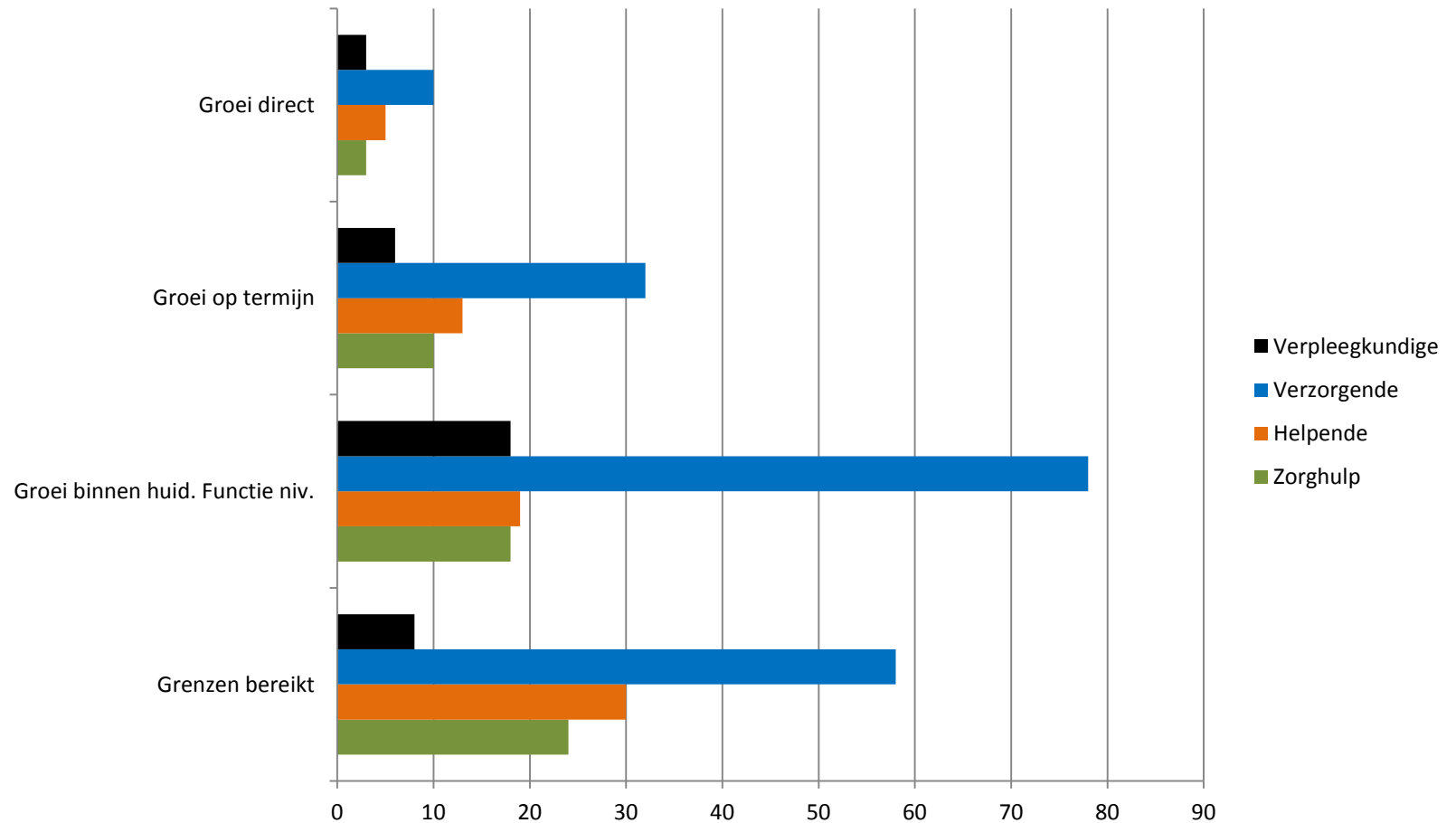
Totaal HR3P Brentano

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend		
Groeipotentieel					Totaal:	In %
Grenzen bereikt	23 (7%)	230 (69%)			120	36%
Groeimogelijkheden binnen huidig functieniveau	Zorgen kindjes	Backbone			133	40%
Groeimogelijkheden op termijn (binnen 1 à 2 jaar)	25 (7%)		57 (17%)		61	18%
Groeimogelijkheden direct	Vraagtekens		High Potentials		21	6%
Totaal:	23	206	84	22	335	
In % van het totaal	7%	61%	25%	7%		100%

Functioneren naar functie



Ontwikkelpotentieel naar functie



3 grote HR thema's

- Verwachte mismatch somatiek
- Flexibiliteit
- Training/ ontwikkeling (on the job)

Verwachte mismatch somatiek

□ Opzetten mobiliteitspunt

▣ Doelen:

- Duurzame inzetbaarheid
- Medewerkers op de juiste plek
- Medewerkers flexibeler
- Laagdrempeligheid

Flexibiliteit

- Doel:
 - ▣ Personeelsinzet is afgestemd op zorgvraag

- Activiteiten
 - ▣ Digitale ondersteuning
 - ▣ Flexibiliteit kleinschalig organiseren (reorganiseren flexteam)

- Vakinhoudelijke ontwikkeling

Training/ontwikkeling (on the job)

□ Doel:

- ▣ Leren op alle niveaus
- ▣ Deskundigheid op peil

□ Activiteiten

- ▣ Wat hebben we al? (zomer 2014)
- ▣ Ontwikkelbehoefte (najaar 2014)
- ▣ Bloedgroep-dag (okt – nov), interactief ontwikkelbehoefte vertalen
- ▣ Nieuwe manieren van leren (e-learning) onderzoeken
- ▣ Plan van aanpak (febr 2015)
- ▣ Uitvoering (dec 2015)

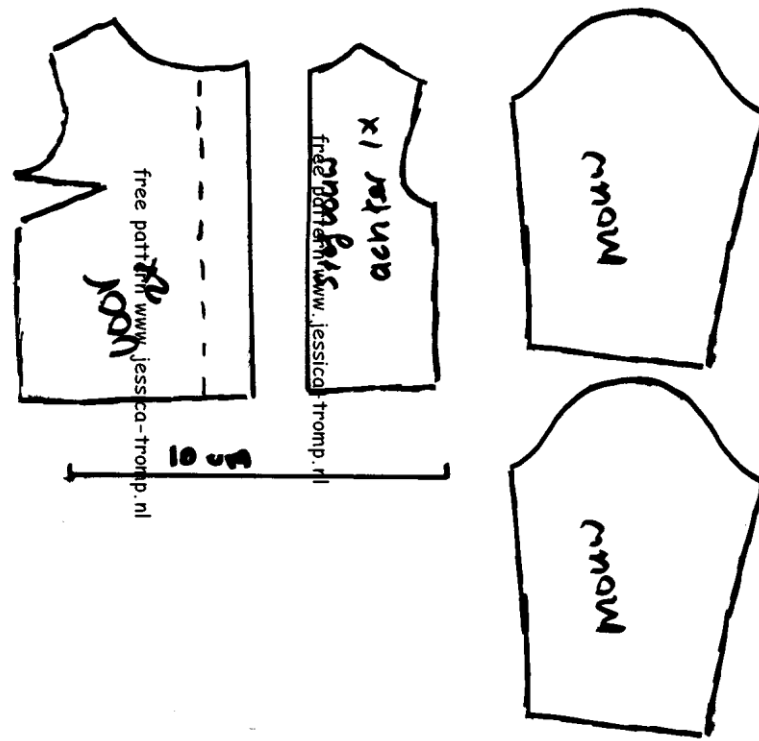
En wat gebeurde er daarna?

- Herhaling in 2015; op iets kleinere schaal
- De ‘vlootschouw’ biedt de teammanager overzicht, helpt om op teamniveau te kijken
- Gesprek: zou je zover kunnen komen dat het team met elkaar een HR3P invult?

Vragen?



Succes SPP: van basis-aanpak naar 'tailor-made'



Ontwerpvragen

- SPP: ja of nee?
- Top down of bottom up?
- Bepaal niveau SPP: team, afdeling, divisie, concern?
- Fasering:
 - ▣ Waar is de meeste urgentie en motivatie
 - ▣ Welke teams bij elkaar of apart in analyse?
 - ▣ Deelnemende managers zijn:...
- Voor welke (functie)groepen?
- Vast en/of flex?
- Tijdshorizon
- Timing/ planning
- Wie doet wat?
- Communicatie/ OR

Borging

-  **Bij de start, juiste keuze:**
 -  Werkwijze
 -  Betrokkenheid en timing
 -  Begeleiding
-  **Van analyse naar plan van aanpak (inclusief ‘regisseur’ of ‘trekker’!)**
-  **(Tussen) evaluaties**
-  **Koppeling aan bestaande processen**
 -  Visie en strategiebepaling
 -  Gesprekscyclus, HRD
 -  Arbeidsmarktbenadering etc.
-  **Periodieke herhaling**

Vragen & opmerkingen?

62



Veel succes en plezier!

63



Dank voor uw aandacht!

64

Meer weten?

Hanneke Moonen

 06-54 68 39 95

 hanneke@moonen-hrm.nl

 www.moonen-hrm.nl

