

# INVORM

**“Om goed te kunnen werken moet je gezond zijn”**

Marc van Veldhoven,  
Universiteit van Tilburg

**“Loskomen van de waan van de dag is noodzakelijk”**

Peter de Wit, Stichting Schakelring

**“Meer behoefte aan coachend en dienend leiderschap in de zorg”**

Pauline van Dorssen

**SPECIAL  
SPP**

**“Het debat over SPP maakt veel creativiteit los”**

Hanneke Moonen



# INHOUD



**3 COLUMN** Wilma de Jong (Transvorm)

**4 ERVARINGSDESKUNDIGE** Roel Olivers,  
Maastricht Universitair Medisch Centrum

**9 INTERVIEW** Marc van Veldhoven,  
Universiteit van Tilburg

**12 EXPERT** Irma Doze over HR analytics

**15 SPP IN DE REGIO**  
Marianne Holleman en Karien Mescher  
over de Helmondse Zorgacademie

**18 IN BEELD** Bouwstenen SPP

**20 COLUMN** Dr Gerard Evers

**21 COLUMN** Piet Verrijt (Transvorm)

**22 INTERVIEW** Hanneke Moonen

**24 TRANSVORM AAN HET WOORD**  
Monique Kuipers projectleider SPP

**26 HOE GAAT HET MET**  
Peter de Wit, Stichting Schakelring

**29 KORT NIEUWS**

**30 ACHTERGROND**  
Tinka van Vuuren en Pauline van Dorsen  
over Duurzame Inzetbaarheid

**35 COLUMN** Martien Wierenga (Transvorm)





Fotografie: Joris Buijis, PVE

## Wilma de Jong

### Kijken in de toekomst

Waarzeggen, astrologie, handlezen, kristallen bollen: allemaal activiteiten om te proberen in de onzekere toekomst te kijken. Zo lang er mensen zijn, proberen wij dit en zullen we dat waarschijnlijk blijven proberen. We proberen dat met de enige zekerheid die er volgens mij is: de toekomst zal altijd anders zijn dan hoe wij nu denken dat die zal zijn.

Ook binnen de sector zorg en welzijn zien we dit. Nog maar enkele jaren geleden waren de voorspellingen dat er grote personeelstekorten zouden zijn en nu zijn er op grote schaal ontslagen in de sector. Hoe verhoudt strategische personeelsplanning zich hiertoe? Is het wel zinnig om te blijven proberen de toekomst te voorspellen of moeten we alles gewoon op ons af laten komen? Dit nummer is gewijd aan strategische planning en geeft ons informatie die ons kan helpen om afwegingen te maken bij hoe wij ons verhouden tot de toekomst van de arbeidsmarkt binnen onze sector. Ik hoop dat het lezen van alle artikelen voor u bijdraagt aan het denken over de waarde en de mogelijkheden van strategische personeelsplanning. Wellicht geeft het enige zekerheid in onze onzekere toekomst en daarmee een bijdrage om die toekomst met vertrouwen tegemoet te zien.

#### Wilma de Jong

Voorzitter Raad van Toezicht Transvorm

## Colofon

**Titel** InVorm, magazine over ontwikkelingen in zorg & welzijn in Noord-Brabant

**Uitgever** Stichting Transvorm

**Abonnementsgegevens** gratis voor bestuurders, managers en beleidsmakers van zorg- en welzijnsorganisaties, overheid en onderwijs in Noord-Brabant

Abonnementen en losse nummers zijn op te vragen via [communicatie@transvorm.org](mailto:communicatie@transvorm.org)

**Frequentie** verschijnt 3 keer per jaar

**Omvang** 36 pagina's

**Oplage** 2.500 exemplaren

#### Eindredactie en advertentie-exploitatie:

Simone van Halen, Marloes Daamen en  
Anne-Rieke de Haan, Transvorm

#### Redactie- en advertentieadres

Postbus 4275

5004 JG Tilburg

T 088 144 40 00

E [communicatie@transvorm.org](mailto:communicatie@transvorm.org)

I [www.transvorm.org](http://www.transvorm.org)

#### Vormgeving, productie, acquisitie, drukwerk en verspreiding

De Winter media groep, Uden

*Deze editie van InVorm is een special over Strategische Personeelsplanning (SPP). Dit bewaarnummer geven wij uit in het kader van het symposium 'Koersen op de kracht van generaties' op 19 november 2014. Behalve SPP speelt ook Duurzame Inzetbaarheid een hoofdrol tijdens het symposium. In deze uitgave komen beide thema's aan bod.*

Redactie InVorm

“Ook PO-ers in de zorg moeten de ramen open gooien”



Roel Olivers

# Een Maastrichtse dialoog als eigentijds personeelsbeleid

**Met het oog op personeelstekorten in de toekomst ging het Maastricht Universitair Medisch Centrum aan de slag SPP en scenarioplanning. De resultaten hiervan liepen uiteen. De 'dialoogmethode' die in één van de twee pilots het licht zag, bleek nog het meest succesvol. "Er zijn meer wegen die naar Rome leiden", aldus Roel Olivers, HR consultant bij het MUMC.**

In 2009 kwam Roel Olivers, HR consultant bij het Maastricht Universitair Medisch Centrum (MUMC), voor het eerst in contact met Strategische Personeelsplanning (SPP). Berekeningen lieten zien dat het ziekenhuis rond 2014, 2015 rekening moest gaan houden met een toenemende uittocht van onder meer laboranten en verpleegkundigen. "Om daar voor de toekomst beleid op te kunnen maken zijn we toen gaan kijken of we met SPP daarop konden anticiperen. Tot dan hadden we er nog nauwelijks mee gewerkt, het was een term, meer niet. Om in kaart te brengen hoe het kon werken hebben we op initiatief van een Limburgs werkgeversnetwerk de samenwerking gezocht met vijf Limburgse collega-organisaties met hetzelfde probleem. Vervolgens zijn we begonnen met het instrument scenarioplanning. Op zich is dat een fantastisch instrument om een organisatie te helpen haar strategie vorm te geven. Via SPP kunnen die scenario's echt vorm en inhoud krijgen waardoor HR rechtstreeks bijdraagt aan de strategie van een bedrijf of instelling. Vaak komt HR pas in beeld nadat de organisatiestrategie is vastgesteld, maar met zo'n combi van scenario's en SPP zit je direct aan de voorkant mee te praten."

Toch werkte de methodiek in dit geval niet. Om meer redenen, voert Olivers aan. "Als je SPP aan de strategiekant insteekt ligt het accent vooral op kwantitatieve informatie, data uit personeelsinformatiesystemen en arbeidsmarktgegevens. Maar met al die technische en rekenkundige parameters krijg je niet de kwaliteitskant helder in beeld. Dan spreek je over de competenties en vaardigheden. Daar vindt je vaak weinig of niets van terug in personeelsinformatiesystemen. Een extra handicap was dat we in die fase van het SPP traject vooral de operationele mensen aan tafel hadden zitten. Die zitten lager in de organisatie dan de beleidsmakers en directie die meer op een strategisch niveau bezig zijn. Voor hen is de strategische koers een gegeven. Scenarioplanning werkt dan niet."

## Heteroog en homogeen

Olivers c.s. besloten echter toch met SPP door te gaan, waarbij bewust gekozen werd voor een aanpak op divisie- en afdelingsniveau. "Als je van onderop werkt, kun je ambassadeurs opkweken die deze werkwijze vervolgens als een olievlek verspreiden door alle afdelingen. We begonnen met die leidinggevendenden die SPP graag wilden uitproberen. We lie-

ten de scenariomethode los en kozen voor het model van de onderlinge dialoog. In twee pilots werd hier ervaring mee opgedaan." De SPP pilot met een heterogene groepssamenstelling bleek in de praktijk niet aan te slaan. Begrijpelijk, oordeelt Olivers met de kennis van nu. "We stopten alle disciplines en functies bij elkaar: divisies, poliklinieken, verpleegkundigen, en OK's. Maar dat aanvliegen over de volle breedte bleek een moeilijk beheersbaar geheel op te leveren. Het palet aan taken was te uitgebreid en de verwachte ontwikkelingen te divers. Het werkte gewoonweg niet goed." Anders ging het bij de 2de pilot die zich richtte op één divisie. "Daar kreeg je sessies met een homogene groep. De divisiedirecteur moest daarbij aanwezig zijn, als linkin pin met de organisatie en de strategie. Enerzijds heb je dan leidinggevendenden die altijd bezig zijn met de alledaagse werkelijkheid. Anderzijds een divisiedirecteur die op de lange termijn zit. Je gaat van tactisch en operationeel naar strategisch en vice versa. En plotse-ling gingen al die mensen met elkaar in gesprek over de koers voor de komende jaren. In die homogene setting ging het niet langer over cijfers, systemen en formatieplaatsen, maar over kwaliteiten, vaardigheden, kwaliteiten en wat er

nodig voor de veranderingen in de toekomst. Het was grappig om te zien dat er nauwelijks gebruik werd gemaakt van al die lijsten met cijfers en data die op tafel lagen. Er ontspon zich een echte dialoog die ging over kernvragen zoals: wat gebeurt er om ons heen, wat betekent dat voor ons, voor mijn afdeling als we mogelijk de omslag van specialistisch naar generalistisch maken, wat voor soort mensen heb ik in de toekomst dan nodig?" 'De Dialoogmethode' bleek zo aan te slaan dat de formule nu furore maakt door de hele organisatie van het MUMC heen. "We zijn nu bijna klaar met de uitrol", aldus de HR consultant.

### **Van klinisch wit naar kleur**

De SPP naar Maastrichtse snit komt niets te vroeg, betoogt Olivers. "Door de snelle veranderingen moeten we anticiperen op de toekomst. We willen ons beddenhuis anders inrichten, gaan misschien van veel verschillende poliklinieken naar één grote. Wat is de impact van de techniek en de digitalisering die steeds verder gaat? We willen dat klanten straks van huis uit zelf hun afspraken kunnen maken via internet. Zelfs de fysieke inrichting van het ziekenhuis verandert. Lang was alles klinisch wit, nu zie je overal meer kleur en sfeer. Dat alles vereist

En SPP behelst ook een strategische omgang met de factor kennis. Die zit niet meer altijd tussen de vier muren van een instelling, maar ook in netwerken om ons heen. Je kunt je daarom als P&O-functionaris niet meer permitteren om teveel naar binnen gericht te zijn, want buiten is het te doen. Ook PO-ers in de zorg moeten de ramen open gooien."

Olivers vindt dat het met SPP hetzelfde is als met kleding. Wat de een als gegoeten zit, kan bij de ander als een knellend keurslijf werken. "Er zijn meer wegen die naar Rome leiden. Je moet goed kijken naar het niveau in de organisatie waarop je SPP toe wil passen, welke uitvoering je daaraan wilt geven en welke instrumenten en methoden daarbij nodig zijn. Daarbij is te allen tijde de centrale vraag: wat is de strategie en hoe pas ik SPP toe om de doelstellingen daaruit te bereiken." Vijf jaar werken met SPP in diverse soorten en maten hebben hem huiverig gemaakt voor wat hij 'systeemfetisjisme' noemt. "Er zijn maar weinig mensen die weten hoe ze SPP echt handen en voeten moeten geven. Veel PO-ers vallen dan terug op systemen die hen helpen de toekomst beheersbaar en controleerbaar te maken. Maar hoe mooi en waardevol deze ook kunnen zijn, ze geven

## **"Er zijn maar weinig mensen die weten hoe ze SPP echt handen en voeten moeten geven"**

flexibiliteit, niet alleen van de mensen maar ook van de organisatie. Je moet over het vermogen beschikken om over de schutting van je afdeling heen te kijken. Niet voor niets is klantgerichtheid nu een kerncompetentie. Dat alles sijpelt ook door naar de arbeidsverhoudingen. Waar nu tachtig tot negentig procent van onze medewerkers in vaste dienst is, is dat straks misschien zestig à zeventig procent. En wat doe je met de jongeren in je bedrijf, voor wie de privé/werk balans en het zoeken naar uitdagingen in het werk een grotere prioriteit hebben.

niet meer dan een indicatie van hoe een toekomstscenario er uit kan zien. Daar ligt ook hun waarde. Vaak onttaart het in een strak plannings- en sturingsmodel dat vooral stoelt op kwantitatieve gegevens. Dat maakt dat SPP feitelijk een impliciete contradictie in zich draagt. Het woord 'planning' suggereert een bepaalde mate van maakbaarheid. Maar de toekomst is niet 100% planbaar; er zijn teveel variabelen die dit kunnen beïnvloeden. Ik vind daarom de omschrijving Strategische Personeelsvisie beter op zijn plaats als SPP." ■



**“Een SPP  
behelst ook  
een strategische  
omgang met de  
factor kennis”**



# Werken aan gezondheid

Grote kans dat het ook in uw core business zit: gezondheid. Dan weet u als geen ander hoe belangrijk 'werken' aan gezondheid is. Maar hoe zit het met de gezondheid van uw eigen personeel? Wist u bijvoorbeeld dat 69% van de werknemers open staat voor een gezondheidscheck en dat slechts 21% van de werkgevers dit ook aanbiedt?

BAKXWAGENAAR is hét bedrijf dat samen met u, en uw werknemers, werkt aan gezondheid. Door de juiste inzet van een casemanager, bedrijfsarts en diverse andere professionals (o.a. op basis van de wettelijke verplichtingen Wet verbetering Poortwachter) werken wij graag samen met u aan de gezondheid en (duurzame) inzetbaarheid van uw werknemers. Preventie, verzuimbegeleiding en schadelastbeheersing onder een dak.



Neemt u vrijblijvend eens contact met ons op?

**BAKXWAGENAAR**

[www.bakxwagenaar.nl](http://www.bakxwagenaar.nl)

0492-330424



In de zorgsector is het belangrijk dat op een efficiënte en verantwoorde manier wordt omgegaan met de (zorg)gelden. Het is daarom essentieel, dat de verschillende organisatorische eenheden binnen uw zorginstelling zowel op eigen verantwoordelijkheidsniveau als in hun eigen taal en begrippenkader, snel en duidelijk inzicht krijgen in budgetten en de besteding hiervan.

Zorgloods kan u daarbij helpen.

[WWW.ZORGLOODS.NL](http://WWW.ZORGLOODS.NL)

VERTROUWD

DOELGERICHT

DESKUNDIG



“Een baan wordt steeds meer een vorm van topsport”

**Marc van Veldhoven**

## “Omgaan met emoties op het werk is een tweede baan geworden in de zorg”

Het gevoel komt vaak in het gedrang bij het doorgaans drukke en inspannende werk in de zorg. Met als gevolg dat medewerkers dit als een extra belasting ervaren. Volgens professor Marc van Veldhoven moet dit aspect in de toekomst meer over het voetlicht komen in de relatie tussen werkgever en werknemer in de zorg, om personeel weerbaarder te maken. Wordt het tijd voor ‘emotiemanagement’? “Met een protocol in de hand kan een patiënt je soms het bloed onder de nagels vandaan halen. Maak dat maar eens bespreekbaar.”

Een tijdje terug moest Marc van Veldhoven, hoogleraar werk, gezondheid en welbevinden aan de Universiteit van Tilburg onverhoopt met zijn dochter naar het ziekenhuis omdat zij haar arm gebroken had.

“Ik heb daar met veel respect gekeken naar de manier waarop verpleegkundigen en artsen omgaan met hun patiënten. Daar spreekt grote betrokkenheid uit. Terwijl ik tegelijk weet dat ze bij dat werk regelma-

tig tegen extreme situaties aanlopen die veel van iemands incasseringsvermogen en emoties kunnen eisen.” Voor de wetenschapper uit Tilburg is structurele aandacht voor dat laatstgenoemde element

een belangrijk bestanddeel waarmee het zorgpersoneel van de toekomst de uitdagingen weet op te pakken die ze in hun carrière tegen zullen komen.

Binnen de psychologie heeft men daarvoor de term 'emotiewerk' in omloop gebracht. "Je ziet dat naast het inhoudelijke werk, het omgaan met de emoties op dat werk een soort tweede baan is geworden voor veel zorgpersoneel. En dat is niet altijd even eenvoudig. Daar zijn diverse redenen voor. Allereerst opereer je binnen een wereld die alsmaar verder verzakelijkt. Zorg en welzijn kenmerkt zich in toenemende mate door regels, protocollen en procedures waarbinnen professioneel gedrag en verantwoordelijkheid de leidende begrippen zijn. Dat zijn bij uitstek rationele criteria. Dat patiënten met een protocol in de hand soms het bloed onder je nagels vandaan halen is, een emotie die nauwelijks bespreekbaar lijkt. Terwijl het evengoed ook daarover moet gaan. Binnen een organisatie

ten met je werkgever of gaat het op dat punt mis?" Gezondheid is voor Van Veldhoven ook zo'n issue dat helpt om zorgmedewerkers beter bestand te maken tegen de eisen die de veranderende tijdsgeest met zich meebrengt. "Om goed te kunnen werken moet je gezond zijn. Dat klinkt simpel, maar is wel een belangrijke voorwaarde. Meer en meer wordt een baan een vorm van topsport. Om dat langdurig aan te kunnen moet je fit zijn. Ik vraag me echter af hoeveel zorginstellingen en ziekenhuizen daar bewust mee bezig zijn door bijvoorbeeld op het werk fitness aan te bieden en gezond voedsel in de kantine op het menu te zetten. Veel van die lifestyle programma's komen uit de commerciële hoek, ik zie er weinig in de zorg." Zowel waar het de gezondheid als hart en ziel van het personeel betreft, hoeft je volgens de HRM wetenschapper uit Tilburg zorgorganisaties niet compleet op zijn kop te zetten om toch meer te focussen

dat daar geen brood meer in zit, wordt je geacht zelf de regie te nemen en met plannen voor je eigen employability te komen. Maar personen verschillen daarin. Er zijn mensen die dat niet oppikken en die oriëntatie en attitude niet in hun bagage meevoeren. Het huidige klimaat is echter veel meer op de hand van hen die deze eigenschap wel hebben. Maar moet je het werk dan zo maken, dat je het alleen kunt doen als je over die houding beschikt? Mij lijkt dat een enorm vraagstuk." In dat bestek wijst hij op de positie van oudere werknemers in de zorg. Altijd een heikel thema als het op reorganisaties en bezuinigingen aankomt, omdat deze groep relatief vaak wordt geslachtofferd. Van Veldhoven vindt dat werkgevers daarmee moeten oppassen. "Er zit een interessante paradox bij die oudere medewerkers. Als het gaat om het nemen van het meeste initiatief voor het volgen van nieuwe opleidingen en het halen van nieuwe diploma's, dan zie je dat inderdaad teruglopen met leeftijd. Bovendien neemt het vermogen om nieuwe dingen te leren af als je ouder wordt. Maar als het gewoon om de inhoud van het werk gaat, dan doen ouderen dat juist heel erg goed. Dat is een groep waar je wat dat betreft op kunt bouwen. Een ouder personeelslid is er ook niet minder toe in staat of toe bereid om onder druk te werken, blijkt uit allerlei onderzoeken. Er is een groot verschil tussen nieuwe dingen leren en met zijn allen proberen je werk zo goed mogelijk te doen en juist hierin initiatief te nemen. Veel kun je opvangen met opleiden en het verhogen van de kwaliteit en professionaliteit, maar er zit ook heel veel proactiviteit in goed je ogen en oren open houden. Met die cliënt gaat het niet goed, hoe pakken we dat met zijn allen aan? "Oudere werknemers kunnen dat heel goed. Ze hebben de ervaring en hun leven is niet zo vol; ze hoeven niet om drie uur bij de crèche of school te staan. Dat kan ook goud zijn voor een organisatie. We moeten daarom af van de stereotype beelden omtrent oudere medewerkers." ■

## "We moeten af van de stereotype beelden over oudere werknemers"

zou meer en sneller gepraat moeten kunnen worden over de moeilijke kanten van het vak die juist op dat emotionele terrein liggen. Met name als het niet goed met iemand gaat. Als je personeel duurzaam up to date wilt houden is toewijding een belangrijke factor. Hoe houdt je hart en ziel bij je mensen overeind?"

### Emotionele druk

De hoogleraar constateert dat stress en werkdruk zeker niet meer taboe zijn in de zorg- en welzijnssector, maar dat er op dit punt desondanks nog het nodige te winnen valt. "Want de aard van de werkdruk is in vergelijking met dertig jaar terug sterk veranderd. Heel veel werk is werk met mensen geworden. Dus hoor je te praten over de emotionele druk die dat met zich meebrengt. Mensen in de zorg zijn traditioneel heel goed in het hantieren van emoties. Maar hoe loopt het als je op de werkvloer met je eigen emoties niet uit de voeten kunt? Kun je dan pra-

op beide ingrediënten. "Vaak gaat het om expertise die zulke instellingen zelf in huis hebben, zoals een diëtist. Het hoeft ook helemaal niet duur of ingewikkeld te zijn. Je kunt bijvoorbeeld een goede en ervaren werknemer als klankbord laten fungeren voor collega's die emotioneel op dun ijs beland zijn."

### Eigen initiatief

Ingewikkelder ligt het volgens Van Veldhoven bij gedrag, de component die zijns inziens geldt als derde pijler onder een strategisch personeelsbeleid. "Wat is duurzame inzetbaarheid en hoe vul je dat in?" Zijn de vragen waar steeds meer medewerkers mee worden geconfronteerd. De werkgever komt de antwoorden echter niet brengen. Eigen initiatief en persoonlijke verantwoordelijkheid zijn leidend in die afweging. De overheersende gedachte bij de politiek is: wat kun je zelf aan je situatie doen? Als je 15 of 20 jaar in de ouderenzorg werkt en je merkt

**“Werken met mensen  
brengt emotionele  
druk met zich mee”**





**“De eerste  
winst van  
HR-analytics is  
dat de fouten  
in processen,  
data en  
systemen  
zichtbaar  
worden”**

Irma Doze

# HR-analytics in negen vragen

Irma Doze is directeur van AnalitiQs. Zij vertelt dat HR-analytics voor zorg- en welzijnsorganisaties steeds belangrijker wordt. Toch is het nog geen gemeengoed en krijgen organisaties er maar lastig grip op.

## Wat is HR-analytics?

“Er bestaat nog geen eenduidige definitie. Ik vind de definitie van Lauri Bassie mooi. Zij zegt dat HR-analytics een op cijfermatig bewijs gebaseerde benadering is voor het nemen van betere beslissingen met betrekking tot de menskant van de organisatie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van uiteenlopende instrumenten en technieken, variërend van eenvoudige KPI-rapportages tot complexe analyses en voorspellende modellen. Het komt erop neer dat organisaties met behulp van HR-analytics hun personeelsbeleid kunnen verbeteren door ontwikkelingen binnen het menselijk kapitaal te verklaren en voorspellen. Het uiteindelijke doel is de verbetering van de performance van het individu en van de organisatie als geheel.”

## Wat is het verschil tussen HR-analytics en ken- en stuurgetallen?

“Ken- en stuurgetallen zoals ziekteverzuim of gemiddelde leeftijd zijn slechts een onderdeel van HR-analytics. Zij vormen de basis en beschrijven het heden en de historie. Pas daarna begint het verklaren en voorspellen. Wanneer je dergelijke analyses uitvoert, heb je vaak meer of andere gegevens nodig, zoals opleiding, functie, bedrijfscultuur en afstand tot het werk. Ook de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt kunnen veel informatie geven. Met al die gegevens is het mogelijk vragen te beantwoorden als: waarom stijgt het ziektever-

zuim en wat betekent dit voor de klanttevredenheid? De antwoorden kunnen organisaties meenemen in hun besluitvorming.”

## Wat is de link tussen HR-analytics en strategische personeelsplanning?

“In de kern is strategische personeelsplanning niets anders dan verbanden zoeken en voorspellen. Het gaat om het verband tussen de personeelsinzet en de dienstverlening. Daarmee is het mogelijk om te voorspellen hoe het personeel zich moet ontwikkelen. Deze relaties zijn tegenwoordig zo complex, dat voorspellen niet meer lukt met alleen logisch nadenken. Dan komt HR-analytics om de hoek kijken. In feite is dit de verdere ontwikkeling van strategische personeelsplanning.”

## Waarom is HR-analytics zo belangrijk voor een organisatie?

“Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van zorg- en welzijnsorganisaties. Dat gaat gepaard met grote risico's. Organisaties kunnen bijvoorbeeld in de verkeerde mensen investeren of te weinig uit hun medewerkers halen. Zij moeten de juiste beslissingen over hun medewerkers nemen en met HR-analytics zijn zij in staat deze te onderbouwen. Het is verstandig nu al in te schatten met welke scenario's zij de komende jaren te maken kunnen krijgen. Wanneer zij nu niet alvast de consequenties doorrekenen, kunnen ze straks niet meer op tijd bijsturen.”

## Wat zijn de meest gehoorde misverstanden over HR-analytics?

“Veel organisaties denken dat zij eerst hun data op orde moeten brengen, maar HR-analytics helpt juist mee om dit voor elkaar te krijgen. De eerste winst van HR-analytics is dat de fouten in processen, data en systemen zichtbaar worden.”

## Hoe start je met HR-analytics?

“Start HR-analytics klein. Begin met één businessvraag die belangrijk is binnen de organisatie en bouw dit stap voor stap uit. Ieder HR-analyticsproject begint met het achterhalen van zo'n businessvraag, dat wil zeggen de vraag achter de vraag. Waarom wil je bijvoorbeeld het ziekteverzuim reduceren? De ontwikkeling van de medewerkers kan van invloed zijn op de klanttevredenheid, reputatie en financiën van de organisatie. Het is daarom belangrijk om de achterliggende reden bloot te leggen. Deze businessvraag vertaalt je vervolgens naar een analysevraag. Bij een bezuinigingsronde kan dit bijvoorbeeld zijn: 'Op welke gebieden kunnen we het beste bezuinigen' of 'Wat is het effect van minder medewerkers op het ziekteverzuim?' Met die analysevragen ga je aan de slag.”

## Hoe organiseer je de verschillende rollen van de medewerkers?

“HR-managers hebben een grote rol in het formuleren van de businessvraag.



Voor de vertaling in een analysevraag is een HR-analist nodig die beschikt over veel verschillende competenties. Zo moet hij verstand hebben van onderzoek, databaseanalyse en statistiek, conclusies kunnen trekken en goed kunnen rapporteren. De HR-manager levert daarbij steeds de context, want hij weet wat er op afdelingsniveau speelt. Die informatie is noodzakelijk om conclusies te kunnen trekken.”

**Wat is beter: een data-analist met HR-kennis, of een HR-specialist met kennis over data-analyse?**

“Voor de simpelere analyses kan een HR-medewerker met affiniteit voor statistiek voldoende zijn. Ga je aan de slag met gespecialiseerde analyses, dan heb

je een analist nodig die ook kennis heeft van HR. Wanneer je moet kiezen tussen een HR-medewerker met een beetje data-kennis en een goede analist zonder HR-kennis, dan geef ik de

**“Met HR-analytics verbetert de performance van de individuele medewerkers en de organisatie als geheel”**


voorkeur aan die laatste, omdat er tijdens een analyse altijd sprake is van samenwerking met een HR-manager.”

**Hoe ziet u de toekomst van dit vakgebied?**

“Doordat er steeds meer data beschikbaar komen, vergroten ook de mogelijk-

heden. Ik verwacht dat het vakgebied van kengetallen monitoren doorgroeit naar voorspellen en verbanden leggen. Daarnaast denk ik dat we onze medewerkers net als in de marketing gaan

segmenteren; niet alleen op waarde voor de organisatie, maar ook op basis van hun behoeftes en motivatie. Wellicht gaan we in de verre toekomst zelfs personaliseren. Dan wordt het mogelijk te voorspellen wat het beste pad is voor een individuele medewerker.” ■

A portrait of Marianne Holleman, a woman with long, wavy blonde hair, smiling. She is wearing a dark red quilted leather jacket over a black top. The background is a blurred blue wall.

**Marianne Holleman:  
“Door kennis uit te  
wisselen en samen op  
te trekken versnel je het  
transformatieproces”**

**Marianne Holleman en Karien Mescher**

**“Zonder strategisch beleid wordt  
je speelbal van de omgeving”**

Gemiddeld één keer per zes weken zitten ze bij elkaar, de P&O-managers van Elkerliek Ziekenhuis, ORO, GGZ Oost-Brabant, Savant Zorg en de Zorgboog. Deze vijf grote zorginstellingen vormen sinds 2012 samen de Zorgacademie voor de regio Helmond en de Peel en nemen 80 procent van de werkgelegenheid in deze sector voor hun rekening. De vijf organisaties zijn al jaren doende om een gezamenlijke strategie voor de regionale arbeidsmarkt te ontwikkelen. “We vissen met zijn allen in dezelfde personeelsvijver en er komt veel op ons af. Het is beter om samen te anticiperen op de ontwikkelingen die staan te gebeuren, dan ieder op zijn eigen houtje. We zijn allemaal op zoek naar het personeel van de toekomst”, zegt Marianne Holleman, directeur HR bij de GGZ Oost Brabant.



Karien Mescher:  
“De arbeidsmarkt  
voor Zorg en Welzijn  
heeft een sterk  
regionaal karakter”

Een Strategisch Personeelsplan (SPP) van regionale snit? Karien Mescher, hoofd P&O van Savant Zorg, ziet er alleen maar de voordelen van in. “De arbeidsmarkt voor zorg en welzijn is sterk regionaal van karakter, zeker waar het de mbo functies betreft. Personen die hier hun zorgopleiding doen, blijven meestal in dezelfde regio werken. Met een strategisch beleid kun je daar gericht op sturen en de regio naar je toe trekken. Dat is niet alleen goed voor je eigen organisatie, maar komt het complete spectrum van de zorg ten goede. Anders wordt je een speelbal van de omgeving. Maar ook nu we over de wmo en de langdurige zorg met de zorgverzekeraars en gemeenten moeten overleggen, proberen we gezamenlijk die gesprekken aan te gaan. Zo sta je als zorg sterker in je schoenen.”

#### **Van tekort naar krimp**

Elk half jaar bekijken de vijf partners van de Helmond en de Peel Zorg Academie (HZA) of het SPP aangepast moet worden. De eerste versie gold tot 2015. Inmiddels is de horizon verlegd naar 2018. Waar in het begin de insteek nog was dat de zorg massaal mensen tekort zou komen, is het nu krimp wat de klok slaat. “We bekijken volop hoe je elkaar kunt helpen om overtollig personeel van werk naar werk te begeleiden”, legt Holleman uit. Over de effecten daarvan is ze eerlijk: die vallen tegen, vooral ook omdat de betrokken instellingen veelal tegen dezelfde dilemma’s aanlopen. Karien Mescher bevestigt dit. “Overall vallen de klappen in dezelfde soort functies, en richt de grote vraag zich op de meer specifieke functies. Dat betekent dat er sprake is van een ‘gat’ op de arbeidsmarkt en we voor de mensen die het betreft op zoek

moeten naar oplossingen buiten de bedrijfstak. Daarvoor is in co-productie met het UWV, Transvorm en de gemeenten onder meer het Servicepunt Zorg & Welzijn opgericht. Maar ik vrees dat de krimp nog even doorzet”, aldus Holleman. Ook voor de leidinggevende van Savant Zorg is bovengenoemde mismatch een punt van zorg. “Bij Savant Zorg staan vooral banen aan de onderkant van het functiegebouw op de tocht zoals die van helpenden en huishoudelijke hulpen. Wij houden regelmatig bijeenkomsten voor hen waarin we hen oproepen om een plan b te maken, dat voorziet in een carrière buiten de zorg. Maar de boodschap dat met name in de lagere functies het perspectief steeds slechter wordt, komt maar moeizaam over. Met SPP kun je daar maar in beperkte mate iets aan doen. Met extra opleidingen en scholing kun je die groepen misschien wat meer perspectief bieden. Daarom stellen wij hen die daarvoor de capaciteiten hebben in de gelegenheid om naar het niveau van verzorgende door te groeien. Maar ook dat levert tot op heden minder op dan gehoopt. Op een gezelschap van zestig mensen hou je dan uiteindelijk slechts een groepje van drie à vier medewerkers over dat instroomt bij zo’n aanvullende opleiding.”

#### **Brugfunctie**

De zorgalliantie voor Helmond en de Peel kent in feite nog een zesde partner: het ROC ter Aa. Want ook het onderwijs wacht volgens de zorgsector een onvermijdelijke transitie, wil het in kunnen spelen op wat er op de arbeidsmarkt staat te gebeuren. De HZA wil daarin een brugfunctie vervullen. “Je ziet dat van de zorgmedewerkers, meer dan vroeger het geval

was, nieuwe competenties worden gevraagd zoals, klantgerichtheid, flexibiliteit en het vermogen om met andere netwerken in de samenleving samen te werken. Van die elementen zie je nog te weinig terug in de huidige opleidingen. Je merkt dat de scholen wel willen veranderen, maar het systeem is log. Daardoor duurt het lang voordat er iets gebeurt. Door vroegtijdig afspraken te maken over de instroom van leerlingen willen we daar meer op sturen. Door kennis uit te wisselen en samen op te trekken versnel je dat transformatieproces en breng je meer professionaliteit in het onderwijs voor zorg en welzijn”, aldus Marianne Holleman. Omdat strategische vernieuwing van het onderwijs hoog op de agenda staat van de HZA is er een Werkgroep Opleidingen opgericht die de afstand tussen het klaslokaal en de zorgpraktijk moet zien te verkleinen. Met dit doel voor ogen heeft de werkgroep inmiddels zes projecten uitgevoerd. “Bij één van de projecten is de inzet om docenten dichter te betrekken bij wat binnen de dagelijkse zorg gebeurt. Daarom laten we een aantal docenten van het ROC ter Aa meedraaien met trainingen die wij aan onze medewerkers geven. Maar er zijn nog meer nieuwe ontwikkelingen gaande binnen de zorg die het onderwijs moet zien op te pakken, zoals de opmars van technologie. Daarnaast speelt er de behoefte om een kwaliteitsslag te maken. Juist het feit dat we samen optrekken en een gezamenlijke visie op de regionale arbeidsmarkt maken, stelt ons in staat om meer pro-actief en anticiperend kunnen handelen”. ■

# Toelichting

Deze poster is een schematische weergave van het proces van strategische personeelsplanning. Het is afgeleid van het model van dr. Gerard Evers en het is met zijn medewerking tot stand gekomen. Gerard Evers hanteert 8 bouwstenen (p. 20), Hanneke Moonen heeft het over 5 stappen (p. 22), maar zoals Roel Oliver's (p. 4) heel terecht zegt: "Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden".

Een aantal elementen komen echter overal terug:

- Inzicht in waar we nu staan (A)
- Inzicht in mogelijke toekomstbeelden, gewenst of verwacht (B)
- Hoe komen we van A naar B

## Informatie verzamelen

Om zicht te krijgen op de huidige situatie (A) is het nuttig om informatie over de personele inzet in de organisatie bij de hand te hebben. Instrumenten die hiervoor ingezet kunnen worden zijn bijvoorbeeld de vloot-schouw en HR analytics (zie het interview met Irma Doze op p. 12). Een product-functie-mix, waarin per product wordt gekeken welke functies daarvoor ingezet worden en welke invloed dat heeft op de personele kosten, hoort daar ook bij. Dit instrument kan ook worden ingezet om de toekomst scenario's (B) concreet te maken. Welke producten leveren we in dit scenario? Veel of weinig? En wie zetten we daar dan voor in, uitgaande van het budget dat hoort bij het betreffende scenario?

## Impactvolle onzekerheden in kaart brengen

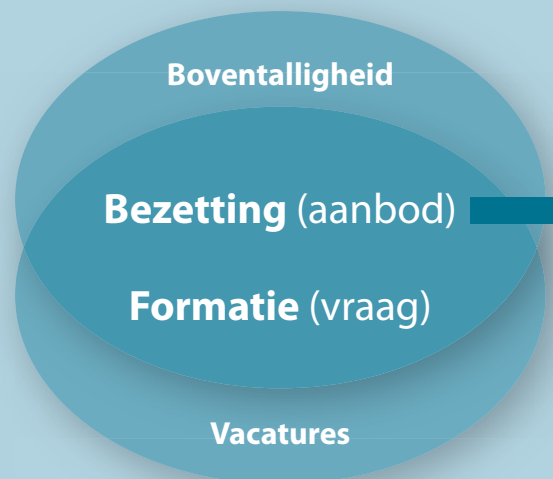
Omdat de toekomst maar deels te voorspellen is, is het noodzakelijk te anticiperen op onzekerheden. Het maken van omgevingsscenario's (van buiten naar binnen) of doelscenario's (van binnen naar buiten) is een gedegen manier om dat te doen.

# Hier en nu

## Informatie verzamelen

**K3R**

**Kwantiteit  
Kwaliteit  
Kosten  
arbeidRelaties**



**Cocktail  
van beleid,  
instrumenten  
en acties**

## Impactvolle onzekerheden in kaart brengen

## Omgevingsanalyse

**Demografie  
Economie  
Sociologie**

**Technologie  
Politiek**

**Missie  
Visie  
Strategie**

Over 3-5 jaar

Instroom • Doorstroom • Uitstroom

Verwachte bezetting bij ongewijzigd beleid

Kwantiteit  
Kwaliteit  
Kosten  
arbeidRelaties

K3R

Externe arbeidsmarkt

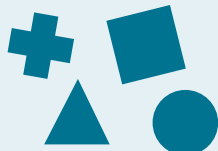
Vergrijzing  
Mobiliteit  
Schoolverlaters  
Krapte  
Conjunctuur  
Loonniveau's  
Flexibiliteit  
Etc.

Beleids-keuzes

Beleids-discussie

Gap-analyse

Diverse scenario's



Gewenste formatie per scenario

K3R



## Strategische personeelsplanning is maatwerk

In mijn praktijkervaringen rond strategische personeelsplanning (SPP) heb ik inmiddels van meer dan 300 organisaties materiaal gezien, geroken en geproefd. Allerlei modellen, toepassingen, benaderingen en een hele rits aan complexiteit en pragmatisme. Anything goes, zo lijkt het wel.

Als adviseur en begeleider moet ik natuurlijk kritisch zijn en mogelijke tekorten en verbeteringen duiden, maar dat 'anything goes', bevalt me eerlijk gezegd wel. SPP mag niet een Procrustes' bed worden. U kent wellicht het verhaal: Procrustes (de naam betekent "uitrekker") was de bijnaam van een Oud-Griekse herbergier die altijd keek of zijn hotelgasten in het bed pasten. Meestal was dat niet zo. Was een gast nu te kort, dan rekte hij zijn ledematen met geweld uit. Was hij te lang, dan hakte de gastheer er een stuk van af. Meestal eindigde deze behandeling met de dood, zodat Procrustes de bezittingen van de reiziger kon roven. Uiteindelijk werd de herbergier gedood door Theseus. Laat dat nou precies de naam zijn van de studentenvereniging annex denksportcentrum in Tilburg waar ik al ruim 43 jaar regelmatig bezoeker ben... Jong geleerd is oud gedaan. SPP is geen strak formaat dus. Elke gast,

elke organisatie heeft andere maten, heeft andere mogelijkheden, en van oprekken of afhakken kan geen sprake zijn. SPP is en blijft maatwerk. Maatwerk in de zin dat het moet aansluiten bij de strategische horizon en oriëntatie van de organisatie. Maatwerk als het gaat om de beschikbare gegevens (sommige data zijn 'need to know', andere 'nice to know'). En ook als het gaat om de onderliggende processen, zoals de mate van draagvlak voor SPP bij lijnmanagers en bij Finance en daarmee de borging in de bedrijfskundige en HR cycli. De ene (weilige) keer past het allemaal meteen goed, een andere keer (meestal eigenlijk) moet het ideale stramien worden ingewisseld voor een pragmatischer benadering. Dat geldt in optima forma ook voor de technieken en modellen, het product zogezegd. Volledig doorgevoerde scenario-analyses, volledig kloppende en exacte product-functiematrices, een uitgebreide analyse van de determinan-

ten van vrijwillig verloop van medewerkers, en daarmee een goede voorspeller voor het toekomstige verloop, een goed uitgebalanceerd calculatiemodel voor de toekomstig gewenste en verwachte arbeidskosten; het zijn en blijven allemaal stippen aan de horizon, die voor de ene organisatie soms dichterbij zijn dan voor anderen.

In mijn beleving en praktijk gaat het bij SPP ook om het achterliggende proces: bewustwording, kennismaken, gradueel en geleidelijk uitbouwen en rekening houden met de interne dynamiek en mogelijkheden binnen de organisatie. Dan pas ben je een goede herbergier met tevreden gasten.

Kortom: maak het maatwerk, herken en koester de nog witte vlekken en volg de natuurlijke ontwikkelingsgang van de organisatie zelf. Alleen dan krijg je ze met SPP ook echt aan het werk.

Dr. Gerard Evers

# Nina

De aandacht voor duurzame inzetbaarheid van werknemers mag zich in een steeds grotere aandacht verheugen. Maar in veel gevallen blijft het bij praten en blijft concrete actie uit. Want wie is er nou eigenlijk verantwoordelijk: de werkgever of de werknemer?

In het beeldscherm van mijn iPhone verschijnt het lachende gezicht van mijn dochter Nina. Het is half negen 's avonds. Ze is met de fiets onderweg van werk naar huis, laverend door het drukke Amsterdamse stadsverkeer. Even een momentje om iets te bespreken. In de lange hectische werkdag is ze daar nog helemaal niet aan toegekomen...

Zo'n huiselijke gebeurtenis heeft eigenlijk alles met duurzame inzetbaarheid te maken. Ik heb het er wel eens met haar over. Ze vindt haar baan 'super' en de lange werkdagen neemt ze op de koop toe.

Natuurlijk ben ik hartstikke blij dat ze het zo goed naar haar zin heeft, maar als vader maak ik me toch ook wel eens zorgen. Met haar 29 jaar heeft ze nog een heel leven voor de boeg. Op de website berekenhet.nl heb ik uit nieuwsgierigheid haar pensioenleeftijd uitgerekend. Op basis van de huidige wet- en regelgeving kan zij wanneer ze 71 jaar en 6 maanden oud is haar pensioen tegemoet zien. Nog zo'n 42 jaar te gaan met verschillende leeftijdsfasen (misschien wel met kinderen!) en met een veranderende en turbulente arbeidsmarkt die voortdurend nieuwe en andere competenties en flexibiliteit zullen vragen. En waarschijnlijk zal de hectiek niet veel minder worden.

Het heeft niet zo veel zin om mijn dochter met dit soort vaderlijke overpeinzingen lastig te vallen. Ik begrijp dat heel goed. Toen ik zo'n veertig jaar geleden de arbeidsmarkt bestormde,

was ik ook op geen enkele manier bezig met dit soort vraagstukken. Daarom ben ik ook zo kritisch over de trend dat werknemers vooral zelf verantwoordelijk moeten zijn voor hun eigen inzetbaarheid. De overheersende gedachte is: wat kun je zelf aan de situatie doen? Hoe houd je de regie over de eigen loopbaan?

Natuurlijk mag er van de werknemer eigen initiatief en inzet gevraagd worden, maar dat kan nooit zonder de directe inzet van de werkgever. Als het goed is, heeft de werkgever (bijvoorbeeld door strategische personeelsplanning) veel meer inzicht en overzicht over de (toekomstige) behoeftes en mogelijkheden binnen de eigen organisatie en sector. Pas wanneer deze samenkomen met de wensen en onmogelijkheden van de medewerkers, is optimale inzetbaarheid mogelijk.

Duurzame inzetbaarheid is in mijn ogen een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker en vraagt om betrokkenheid en inzet van beide kanten. Een medewerker wil werk dat aansluit bij zijn kwaliteiten en waarin hij uitdaging en voldoening vindt. Een

werkgever wil een gemotiveerde en enthousiaste medewerker, die bijdraagt aan de continuïteit en doelstelling van zijn organisatie. Dat begint bij een goede dialoog tussen werkgever en medewerker.

Piet Verrijt,  
directeur/bestuurder Transvorm





**Hanneke Moonen**

## **“SPP heeft alleen kans van slagen als het afdaalt naar menselijk niveau”**

Strategische Personeelsplanning (SPP) is een term die inmiddels diep is doorgedrongen in de wereld van welzijn en zorg. Op papier lonkt een prachtig vergezicht; een personeelsbeleid dat is toegesneden op de behoeften en eisen van de toekomst en mee ademt met veranderingen op de arbeidsmarkt en in de tijdsgeest. Toch zullen veel zorgmanagers en werkgevers zich ook wel eens achter de oren krabben. Want hoe geef je SPP in de dagelijkse praktijk vorm en laat je deze methodiek de doorgaans turbulente waan van de dag in de zorg overstijgen? Wat is er nodig om je ziekenhuis of instelling met deze aanpak vertrouwd te maken?

HRM professional Hanneke Moonen traint organisaties en ondernemingen die met SPP aan de slag willen. Ze schreef daarover het HOE-boek Strategische Personeelsplanning. Oftewel: hoe kom ik in vijf overzichtelijke stappen tot

een goed werkend SPP? Maar eerst wil ze gezegd hebben dat ze wel snapt dat managers en leidinggevenden in de zorg anno nu ook andere sores aan hun hoofd hebben, zoals bezuinigingen, reorganisaties, krimpsce-

nario's en ingewikkelde transitie's. “Hoe dynamischer de wereld, hoe minder ver je vooruit kunt kijken. De zorg is lange tijd een sector is geweest waarin je als werknemer safe zat. Een organisatie die in stabiel vaarwater zit, hoeft niet zo

veel. Maar de laatste tijd verandert de zorg in versneld tempo. Je kunt natuurlijk niet elke drie maanden een nieuwe SPP doorvoeren, maar niets doen is de slechtste optie. Want je moet je nu eenmaal kunnen voorsorteren op wat op je afkomt. Heb ik wel scherp in beeld wat voor personeel ik nodig heb en wat ik van ze verwacht? Wat missen we, benutten we ons potentieel wel goed? Waarbij je de lijn moet doortrekken naar de individuele werknemer die idealiter ook voor zichzelf een SPP uitwerkt. Het begrip strategie klinkt voor veel medewerkers erg abstract en veraf. Het heeft alleen kans van slagen als het afdaalt naar menselijk niveau.”

#### **Van buiten naar binnen**

Volgens Moonen is het voor het uitwerken van een SPP allereerst nodig om van buiten naar binnen te kijken: wat gebeurt er in de wereld om ons heen en hoe gaan we als organisatie daarmee om? Leidinggevend en kader analyseren vervolgens welk impact de strategie op het gewenste personeelsbestand heeft. Vervolgens maken ze inzichtelijk hoe hun medewerkers ervoor staan ten opzichte van de toekomstseisen. ‘Hoe is mijn personeel nu samengesteld?’ ‘Wat is het gewenste beeld voor straks?’ zijn de startvragen. In vaktaal heet dit verschil tussen de werkelijke en wenselijke situatie de gap-analyse. Ook een standaard SPP begrip als vloot-schouw duikt deze fase nog wel eens op. ‘Hoe ziet de vloot, lees de organisatie’, eruit, is hij wel slagvaardig en stevig genoeg als het hard gaat waaien?

Daarna wordt de loep nog dichterbij de organisatie gehouden. “Je maakt een scan per afdeling en individu. Met thema’s als: hoe tevreden ben ik over mijn mensen, kunnen en willen ze zich verder ontwikkelen, wat is hun kracht en waar maak ik me zorgen over? Daarbij kijk je ook naar het ontwikkelpotentieel van het personeel in drie categorieën. Zij die in hun bestaande functie kunnen doorgroeien, de verticale stijgers die promotie kunnen maken en de mensen die te-

gen de grenzen van hun mogelijkheden aanzitten in het licht van de toekomst.” Dat resulteert er tenslotte in dat van elke afdeling en zijn medewerkers een analyse op tafel ligt. “Dit is de basis om te beoordelen of en welke maatregelen nodig zijn om medewerkers te behouden, bij te scholen, te ontwikkelen of extra uit te dagen.”

#### **Verrassende resultaten**

We zijn nu beland bij stap drie, waarin de analyse van afdelingsniveau naar algemeen niveau wordt getild. “Elke leidinggevende legt zijn afdelingsanalyse voor aan de ander en laat de collega’s daarop reageren. Als het goed is, ontstaat uit deze wisselwerking een rode draad en zie je dat er gezamenlijk geformuleerde problemen boven komen drijven.” Dit klinkt eenvoudig, maar de resultaten zijn vaak verrassend. Moonen refereert aan een voorbeeld uit een van haar trainingen. “Uit afdelingsanalyses kwam naar voren dat de Spoedeisende Hulp in een bepaald ziekenhuis als een zonnetje draaide. De mensen waren er heel ervaren en werkten al lang met elkaar samen. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers was 52 jaar, en het ziekteverzuim was laag. Daar tegenover stond de afdeling Medium Care. Die was door de enorme doorstroming onder het personeel een duiventil en onvoldoende deskundig voor de nachtdiensten. Maar: de eerste afdeling was bijv. niet veranderingsgezind. Je kon zien aankomen dat bij ongewijzigd beleid over vijf jaar op die Spoedeisende Hulp de bezetting van nachtdiensten in verband met de leeftijd van de werknemers een probleem zou vormen. En Medium Care kon juist wel wat oudere, meer ervaren medewerkers gebruiken om wat rust en deskundigheid in de afdeling te krijgen. Dat complementaire dat het probleem van de ene afdeling, de oplossing voor een andere afdeling in zich herbergt, zie je vaak als je SPP met elkaar gaat doen. Het is goed om als organisatie hiervoor ruimte en tijd te nemen.”

Stap vier dient zich nu aan. Hier bepa-



len de leidinggevenden uiteindelijk de focus: welke drie knelpunten zijn het meest prangend en dienen aangepakt te worden om de toekomst beter aan te kunnen? In Moonens college ‘SPP voor beginners’ hebben we inmiddels stap vijf bereikt, die in het verlengde hiervan ligt. Deze heet ‘de oplossingen’. ‘Hier wordt gebrainstormd over ideeën en acties om de drie gekozen knelpunten aan te pakken. De deelnemers zoeken naar realistische en haalbare oplossingen, maar kijken ook naar ‘out of the box’ ideeën. Vervolgens kiezen ze de meest effectieve en beïnvloedbare ideeën daaruit. Die worden vertaald naar een actieplan op hoofdlijnen.” ■



# SPP speerpunt bij Transvorm

Strategisch arbeidsmarktbeleid is een van de zes programmalijnen van Transvorm, met als belangrijk speerpunt het onderwerp strategische personeelsplanning (SPP). Dit onderwerp heeft in 2014 veel aandacht gekregen. Monique Kuipers, regioadviseur Zuidoost-Brabant en projectleider SPP, vertelt welke activiteiten Transvorm ontplooit.

De dynamiek binnen de sector zorg en welzijn is de laatste jaren steeds heftiger en minder goed voorspelbaar geworden, wat SPP tot een belangrijk onderwerp maakt voor vrijwel alle zorg- en welzijnsorganisaties. “Het wordt steeds lastiger om je personeel strategisch goed in te zetten”, aldus Monique Kuipers. “Daarom houden wij ons bezig met hoe organisaties ondanks alle onzekerheden toch vooruit kunnen kijken.”

## Leergang voor praktische ondersteuning

Sinds 2012 heeft Transvorm drie maal de praktische leergang SPP georganiseerd. Onder de deskundige begeleiding van dr. Gerard Evers werken HRM-adviseurs, lijnmanagers en controllers aan het inzetten van SPP binnen hun organisatie. Deze leergang bestaat uit zes bijeenkomsten. Na elke bijeenkomst gaan de deelnemers aan de hand van het geleerde theoretische kader direct aan de slag met SPP binnen hun eigen organisatie. Terugkoppeling en leren van elkaar zijn belangrijke aandachtspunten. Deze leergang heeft geleid tot verschillende succesverhalen. Ook in 2015 organiseert Transvorm deze leergang bij voldoende belangstelling. Via een

subsidieproject van het ministerie van VWS is het mogelijk een vergoeding te krijgen voor de helft van de verlopen en deelnamekosten.

## Kennis en ervaring delen

In aansluiting op de leergang SPP loopt dit hele jaar een pilotproject SPP. Doel hiervan is de verkregen kennis uit de leergang te behouden en ervaringen te blijven delen. “We willen de deelnemers van de leergangen ook na afronding ervan ondersteunen bij het verder uitrollen en uitvoeren van SPP, zodat het een continu proces wordt. Deze pilot bestaat uit een leernetwerk met masterclasses, een symposium en een afsluitende publicatie. Met het leernetwerk helpen we de kennis en expertise te vergroten door deelnemers met elkaar in contact te brengen. Daarnaast komen inhoudelijke onderwerpen aan bod, zoals strategische opleidingsplanning (SOP).” Ook via de website en LinkedIn informeert Transvorm haar leden regelmatig over de laatste ontwikkelingen op het gebied van SPP.

## Frisse wind

Wanneer er behoefte is aan maatwerk, kan Transvorm hierop inspelen.

“Mijn collega Martien Wierenga geeft af en toe advies waardoor organisaties net weer een volgende stap in het proces kunnen zetten.” Een voorbeeld hiervan is de Helmondse Zorgacademie waarin organisaties uit de regio de handen ineen hebben geslagen, een voorbeeld hiervan is de Helmondse Zorgacademie waarin organisaties uit de regio de handen ineen hebben geslagen om door middel van andere strategische personeelsplanning te zorgen voor voldoende leerlingen en stageplaatsen. In 2015 zullen ook de regioadviseurs zich meer gaan richten op informatieverstrekking. Daarnaast heeft Transvorm de hulp ingeroepen van SPP-deskundige Hanneke Moonen. Zij gaat zorgen voor een frisse wind in het SPP-traject van Transvorm.

Het volledige SPP-programma voor 2015 staat binnenkort op de website en wordt gepubliceerd in Nieuwsimpuls. Leden met goede ideeën of een behoefte waarin Transvorm nog niet voorziet, kunnen dit kenbaar maken. Zij kunnen contact opnemen met Monique Kuipers via [m.kuipers@transvorm.org](mailto:m.kuipers@transvorm.org). ■



Peter de Wit:  
“We konden het  
gedachtengoed  
van de leergang  
direct vertalen  
naar de praktijk”

## Het SPP-model:

# Van fingerspitzengefühl naar cijfermatige onderbouwing

Stichting Schakelring volgde dit jaar de leergang Strategische Personeelsplanning (SPP) bij Transvorm. De opgedane kennis brachten ze direct op kleine schaal in de praktijk. Daarna ontwikkelde de organisatie een model waarmee SPP nu organisatiebreed wordt ingezet.

Peter de Wit is controller en manager middelen bij Schakelring en betrokken bij het SPP-project. Met het oog op de aankomende transitie vindt hij een goed strategisch personeelsplan onontbeerlijk voor de organisatie. “Er werken in totaal veertienhonderd mensen bij Schakelring. Het personeelsverloop inschatten is mogelijk, maar voor meer zekerheid is het noodzakelijk om over meer informatie te beschikken, bijvoorbeeld welk personeel wanneer uitstroomt.”

### Eén locatie als proeftuin

Samen met een collega volgde Peter de Wit negen maanden lang de leergang SPP bij Transvorm. De vijf modules uit de leergang gebruikten ze eerst als bouwstenen voor het pilotproject Zonnehof. Deze locatie met 120 medewerkers vormde een handige proeftuin, omdat zij vanwege een verhuizing naar nieuwbouw een veranderingsproces doormaakte. “Zonnehof was voor ons een compacte casus waarmee we het proces om tot strategische personeelsplanning te komen, konden oefenen. Daarmee

was het mogelijk het gedachtegoed uit de leergang direct te vertalen naar de praktijk.” Doordat ze strategisch gingen nadenken over de personeelsplanning in Zonnehof, kwamen er ook andere zaken naar boven.

### Andere denkwijze

Uiteindelijk is in Zonnehof de manier van werken bij kleinschalig wonen veranderd en is er een start gemaakt met extramuralisatie door ook bij de intramurale clientèle op afspraak te gaan werken. “SPP is de katalysator voor dit transitieproces geweest. Ons denkproces veranderde en we besloten na de verhuizing een andere werkwijze te hanteren.” In Zonnehof is de zorg nu nog cliëntgerichter. Dit betekent ook dat de medewerkers op een andere manier moeten denken en handelen dan zij gewend waren. Zo krijgen zij nu bijvoorbeeld meer te maken met automatisering. “Gedeeltelijk hebben we personeel van een ander niveau nodig. Dit betekent dat we afscheid van sommige medewerkers moeten nemen en aan de andere kan ook mensen moeten aannemen.”

### Efficiënter werken

De contouren die nu zichtbaar worden in Zonnehof laten zien dat SPP oplevert wat de organisatie beoogt: de medewerkers zijn adequater en flexibeler, waardoor het mogelijk is met minder mensen meer werk te verrichten. Daarnaast worden de begrotingen gehaald en zijn de cliënten tevreden. Het pilotproject was dan ook zeer leerzaam. Met de transitiedatum in zicht, is het projectteam vervolgens aan de slag gegaan met de rest van de organisatie. Delen van het nieuwe gedachtegoed verwerkte Peter de Wit tot een Excel-model dat voor de gehele organisatie gebruikt wordt. Dit model is gekoppeld aan het personeelssysteem. Hiermee is het mogelijk om op basis van enkele parameters de ontwikkeling van het personeelsbestand voor de komende jaren uit te rekenen.

### Verloop en flexibele schil

Twee belangrijke aspecten bij het berekenen van het toekomstige personeelsbestand zijn het verloop op basis van onder andere pensioendatum, en de flexibele schil bestaande



uit de medewerkers die meer uren maken dan in hun contract staat, plus de medewerkers met een nulurencontract. Tegelijkertijd maakt het model het mogelijk de verwachte productie te berekenen. Het inschatten van die zorgvraag is een lastig probleem. “Daarvoor is het noodzakelijk om los te komen van de waan van de dag en het nieuwe denkproces op te pakken. De vraag is namelijk ook hoe je de zorg in de toekomst gaat vormgeven. Om hiervan een inschatting te kunnen maken, hebben we input van de locatiemanagers gevraagd. Zo hebben we de zorgwaarde per locatie voor de komende jaren bepaald.”

### **Overschot én tekort**

Vervolgens heeft het managementteam met behulp van het model uitgerekend welke personeelsinzet daarvoor nodig is. “We wisten wat de zorgvraag de komende jaren zou zijn en welk personeel we daarvoor in de toekomst nodig hebben. Een logische vervolgstap is de vergelijking met de

ontwikkeling van het huidige personeelsbestand. Daartussen zat een gat.” Op basis van deze berekeningen werd duidelijk dat Schakelring op termijn in veel categorieën te veel personeel zal hebben. Vooral op ondersteunende en facilitaire functies ontstaat een overschot. Daarnaast ontstaat een tekort aan

**“We hebben hoger geschoold personeel nodig, we hebben minder personeel nodig én we vragen hen flexibeler te zijn”**

verzorgenden, helpenden plus en verpleegkundigen op de zwaardere categorieën. Om de verschillen in personeelsvraag en -aanbod op te lossen, wordt er personeel omgeschoold.

### **Integraal voordeel**

Ieder jaar leidt Schakelring samen met het ROC zestien medewerkers

op. Dit jaar is de klas gevuld met achttien helpenden van Schakelring zelf. Zij worden omgeschoold tot verzorgende. Daarmee lost Schakelring al een deel op van het gat dat in de toekomst ontstaat. Peter de Wit ziet daarnaast ook integrale voordelen voor strategische personeelsplanning met behulp van het zelfontwikkelde

model. “Het model speelt een steeds grotere rol in de denkwijze van onze managers. Zij willen nu al vaak eerst het effect van een besluit weten, alvorens ze het wel of niet nemen. Zonder dit model zouden we als organisatie beslissingen eerder op fingerspitzengefühl nemen. Nu hebben we er een beter gevoel bij, omdat we ze goed kunnen onderbouwen.” ■

## Generatie Y is zelfstandig, maar niet zelf ondernemend

Voor slechts een enkeling van de (aankomend) professionals geboren na 1980 is het eigen ondernemerschap een belangrijk carrière-doel. Wel vindt meer dan de helft autonomie in het werk zeer belangrijk. Dit en meer blijkt uit een onderzoek, gehouden onder 1.000 Nederlandse respondenten, in opdracht van recruitmentorganisatie Hays.

### Baas als coach en vertrouweling

Bijna de helft (49 procent) van de Nederlandse Generatie Y wil graag een baas die zich opstelt als coach of mentor. Ook in andere Europese landen is dit het geval. Eveneens geeft

bijna 50 procent aan dat zijn of haar leidinggevende bij voorkeur iemand is met wie zowel over privé- als werkaangelegenheden kan worden gesproken. De behoefte aan een gelijkwaardige relatie met de baas komt tot uitdrukking in het feit dat 25 procent deze graag als 'peer' ziet. Nederlanders scoren op dit onderdeel het hoogste van mensen uit dezelfde generatie die wereldwijd zijn meegenomen in het onderzoek. In Nederland wil 7 procent van Generatie Y zelfs een vriendschap met de baas.

(bron [HRpraktijk.nl](http://HRpraktijk.nl))

## Transvorm maakt combinatie SPP en Duurzame inzetbaarheid

Deze editie van Invorm is uitgereikt na afloop van het symposium 'Koersen op de kracht van generaties' op 19 november 2014. Die dag werden de thema's strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid gecombineerd. Sprekers, workshops en kennissessies

belichtten verschillende aspecten van deze thema's.

### Wilt u hier meer over weten of presentaties tergekijken?

Dan kunt u terecht op [dispp.tumblr.com](http://dispp.tumblr.com). Of op Twitter #DISPP.

## RECTIFICATIE: foutieve informatie over Guïljo van Nuland

In de rubriek Personalia van Invorm editie oktober 2014 staat onjuiste informatie over de heer Guïljo van Nuland. Er staat vermeld dat de heer Van Nuland wegens zijn benoeming tot voorzitter Raad van Toezicht van Neos zijn functie als algemeen directeur van Brabant Water NV heeft neergelegd. Echter, de heer van Nuland voert deze functies naast elkaar.

Onze excuses voor de eventuele verwarring die deze berichtgeving heeft veroorzaakt.



## Investeren in medewerkers zorgt voor omzetsijging tot wel 20%!

Dat enthousiaste, gedreven en gemotiveerde medewerkers belangrijk zijn voor een bedrijf, lijkt logisch. Toch kan dit meer van waarde zijn dan het op het eerste gezicht lijkt. Ook uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het loont om te investeren in medewerkers: betrokken medewerkers kunnen voor een omzetsijging van bijna 20% zorgen!

Professor Volberda (hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid bij de Erasmus Universiteit) liet in een uitgebreide presentatie voor ondernemers zien hoe het komt dat een investering in medewerkers leidt tot meer omzet voor het bedrijf. Bedrijven die investeren in kennis en organisatie innoveren sneller. Innoverende organisaties hebben 27%

hogere rentabiliteit en 19% omzetgroei. Volgens Volberda is het cruciaal dat bedrijven van een Poldermodel met een hiërarchische structuur naar een Deltamodel gaan, met horizontaal management. Volberda verzorgde de presentatie op verzoek van de KvK, Unique en OOM.

(bron [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl))



Tinka van Vuuren en Pauline van Dorssen

# “Behandel je medewerkers als schaarse hulpbronnen waarop je zuinig moet zijn”

De zorg is op zoek naar de duurzaam inzetbare, zelfsturende professional die ook zijn cliënt of patiënt mee op sleeptocht neemt naar meer regie. Op papier is dit wervend perspectief mooi weergegeven, maar in de praktijk ligt het genuanceerder. “Veel zorgprofessionals zorgen goed voor anderen, maar minder goed voor zichzelf”, vindt arbeid- en organisatiepsycholoog Pauline van Dorssen

De zorg staat voor een krachttoer. De sector dient straffe bezuinigingen het hoofd te bieden die de nodige banen kosten. Tegelijk moeten de medewerkers die in dienst blijven de ingrijpende transitie in de zorg verteren, plezier in hun werk houden, hun toewijding en werkvermogen niet kwijtraken, vitaliteit uitstralen en zich als klap op de vuurpijl ook nog toerusten om op de arbeidsmarkt van straks uit de voeten te kunnen.

Duurzame inzetbaarheid heet de formule waarmee zo'n schaap met vijf poten wordt gecreëerd. Ook Tinka van Vuuren, consultant bij Loyalis en hoogleraar in Strategisch Human Resource Management aan de Open Universiteit ziet dit spanningsveld. “In de zorg gebeurt elk jaar wel wat. Zeker in het management en de top vinden voortdurend veranderingen plaats. Veel zorgprofessionals zijn honkvast, werken al langer in hetzelfde huis. Zij zien die veranderingen constant voorbij komen. Daar worden ze cynisch en afwachtend van. Duurzame inzetbaarheid wordt dan al gauw een passieve keuze. Terwijl het fenomeen zowel bij de werkgevers als werknemers moet leven. Ik vraag me af of zorgorganisaties duurzaam nadenken

over de toekomst. Want telkens wisselend beleid is geen duurzaam beleid.”

Van Vuuren spot nog een andere tegenstrijdigheid aan het front. “Strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid worden vaak onder dezelfde noemer geschaard. Maar bij SPP kijk je pakweg maar vijf jaar vooruit. Duurzame inzetbaarheid gaat echt over de verre horizon. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers hun motivatie om te innoveren in stand houden, met plezier en gezond aan het werk blijven? Onder Duurzame inzetbaarheid valt wat mij betreft ook extra aandacht voor de jongeren in de zorg. Die groep voor de toekomst moeten we vast zien te houden. De grote prop van de babyboom is binnenkort verdwenen. Dan valt er een gat. Er verdwijnen nu wel arbeidsplaatsen uit de zorg, maar op sommige functies zie je toch een tekort. Behandel je mensen daarom als schaarse hulpbronnen waar je zuinig op moet zijn.” Van Vuuren kijkt wel eens met een scheve blik naar familiebedrijven. “Daar gebeurt weinig ad hoc en staat het denken in generaties centraal. In de zorg zou je dat ook moeten hebben. Gelukkig kom je in instellingen en ziekenhuizen net als in familiebedrijven veel

beroepstrots, betrokkenheid en idealisme tegen. Op alle levels.”

## Comfort zone

Het tweegesprek met Tinka van Vuuren en arbeid- en organisatiepsycholoog Pauline van Dorssen vindt plaats in de lounge van een hotel in Den Bosch. Van Vuuren is de promotor van Van Dorssen, die wil promoveren op het thema ‘Zelfleiderschap’. Net als zelfsturing, maakt zelfleiderschap deel uit van een begrippenkader dat snel terrein wint in de wereld van zorg en welzijn. Het zijn trends die voorsorteren op de duurzaam inzetbare professional die zelf aan het roer van zijn werk staat en in één moeite door ook zijn cliënten en patiënten mee op sleeptouw neemt om zelf meer regie over leven of ziekte te nemen. Op papier ziet het er allemaal doorwrocht en logisch uit. In de praktijk ligt het echter genuanceerder, meent Van Dorssen. “Al deze thema's komen her en der wel aan bod in de zorg, maar het kan beter. Veel zorgprofessionals zijn heel goed in het zorgen voor anderen, maar de zorg voor zichzelf schiet er daardoor wel eens bij in. Ze hebben moeite om zelf hun grens aan te geven of om na te denken over hun eigen ambities voor duurzames verder op pagina 34



## “Een middel om in de toekomst je werk goed te blijven doen”

Duurzame Inzetbaarheid (DI) is min of meer een containerbegrip. Werkgevers én werknemers geven er vaak een wisselende invulling aan, afhankelijk van de situatie waarin hun instelling of organisatie zich bevindt. DI is een kapstok waaraan je tal van modellen en concepten voor HRM en personeelsbeleid kunt ophangen. Enkele thema's staan daarin centraal: werkvermogen, vitaliteit en employability. Wat is er in een zorginstelling nodig om te bereiken dat het personeel (dat blijvend gezond, betrokken én innovatief in het werk staat) de uitdagingen van de arbeidsmarkt van de toekomst aan kan? Daarbij is de inzet van werkgevers dat werknemers zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid tonen en regie over hun eigen werk voeren. In die transformatie moeten ze cliënten en patiënten stimuleren om, conform de tijdgeest en de politieke werkelijkheid, meer zelfredzaam te worden. Naar dat zelfleiderschap van zorgprofessionals loopt momenteel in Brabant een

promotieonderzoek van arbeids- en organisatiepsycholoog Pauline van Dorssen. Bij vijf zorginstellingen onderzoekt zij hoe dit in de praktijk wordt opgepakt en welke effecten dit heeft op het personeel en de bedrijfsvoering. “Zelfsturing en zelfsturende teams zijn een belangrijke trend in de zorg. Wat betekent dit voor patiënten en medewerkers? Hoe ontwikkel je zoiets, vanuit jezelf werken? Wat helpt daarbij? Het zijn allemaal vragen die aan de orde komen in het onderzoek dat over een jaar klaar moet zijn”, aldus Van Dorssen. Haar promotor is Tinka van Vuuren, bijzonder hoogleraar Strategisch HRM aan de Open Universiteit Heerlen. Zij tekent aan dat uit recent onderzoek is gebleken dat jongeren die de arbeidsmarkt betreden niet zo zitten te wachten op zelfsturing. “Die willen eerder duidelijkheid en structuur in plaats van vrijheid.” Volgens Vuuren is DI geen doel op zich maar “een middel voor werknemers om ook in de toekomst je werk goed te blijven doen.”





zame inzetbaarheid. De andere kant van deze medaille is dat het vaak mensen betreft die het zorgen voor anderen als zinvol en betekenisvol ervaren. Juist op dat aspect vinden ze de uitdaging van het vak. Een gebrek aan vitaliteit heeft veeleer te maken met het onvoldoende zorgen voor jezelf en moeite hebben om voor jezelf op te komen. Tegelijk vinden zorgprofessionals het soms lastig om steeds mee te moeten bewegen met organisatieveranderingen en te voldoen aan de nieuwe eisen die aan hen worden gesteld. Zij moeten telkens nieuwe dingen leren, of dingen anders doen. Dat maakt ook onzeker. Daarnaast is het lastig om over dit soort zaken na te denken in je dagelijkse werkrouines. Zorgprofessionals zijn nu eenmaal doeners. Er vindt wel zelfreflectie plaats, maar het is geen gemeengoed. Daar komt bij dat nog redelijk wat zorgorganisaties hiërarchisch zijn ingericht, met een sterke nadruk op discipline en controle. Als medewerkers constant worden gecontroleerd, gaan ze risico's uit de weg. De behoefte om in een comfort zone te blijven hangen is dan groot. Terwijl je juist wil dat ze zelf in beweging komen en neer hun eigen verantwoordelijkheid aan gaan spreken."

### Coachen en dienen

Hoe dit te veranderen? "Ik zou willen dat

al deze medewerkers gelegenheid krijgen zichzelf op persoonlijke effectiviteit te trainen. Als je wilt dat je personeel zelfleiderschap oppikt moet je zorgen dat ze assertief zijn en dat het gemeengoed is om te reflecteren en jezelf te ontwikkelen. Dan leren ze beter en scherper naar zichzelf te kijken en zijn ze beter in staat om ook hun klanten te begeleiden in de richting van zelfredzaamheid. Je ziet dat deze trainingen op individuele basis of op teamniveau soms plaats vinden, maar het moet meer gestructureerd. Ik kom in de zorg weinig organisaties tegen die zo'n ontwikkelproces bewust stimuleren. Dat is jammer, want dan laat je veel potenties onbenut", meent Van Dorssen. Volgens beide vrouwen heeft duurzame inzetbaarheid meer kans van slagen als de werkgever of leidinggevende zijn managementstijl naar die omslag weet te modelleren. "Er komt in de zorg meer behoefte aan coachend en dienend leiderschap. Bij zo'n transitie hoort veel interactie en communicatie met de werkvloer. Zodat je elkaar een spiegel voorhoudt. Hoe zit je in je werk? Is het zinvol om een opleiding te doen? Hoe is het thuis? Zie jij jezelf dit werk over drie jaar nog doen? Wat ik zie is dat binnen de zorg veel wordt geïnvesteerd in leiderschap. Jammer is dat vooral leidingge-

venden zulke opleidingen en trainingen krijgen aangeboden. Van werknemers wordt verwacht dat ze 'zelfleiderschap' uit zichzelf halen. Maar niet iedereen kan dat", aldus VanDorssen.

Employability is het nieuwe toverwoord op de arbeidsmarkt. Werknemers moeten zich, met hulp van hun baas, proberen een set van competenties en vaardigheden eigen te maken die ze een aantrekkelijke partij maken voor een ziekenhuis of zorginstelling. Daar hoort ook bij dat ze vertrouwd raken met het idee dat de technologie steeds vaker een woordje meesprekt in de zorg. Maar hoe krijg je medewerkers nu zo ver dat ze bereid zijn zichzelf opnieuw uit te vinden? Van Vuuren: "Je kunt ze laten zien dat het meer dan vroeger een noodzaak is om deze gang van zaken mee te groeien. Want als je aan de zijlijn komt te staan ben je voortaan heel wat slechter af dan voorheen. De WW wordt versoberd en verkort. Ook de WIA is financieel niet meer wat het is geweest." Van Vuuren zou personeelsleden wat meer proberen te prikkelen met wat ze 'blijve arbeidsmobiliteit' noemt. "Leg er de nadruk op dat het ook leuk en inspirerend kan zijn om je bezig te houden met nieuwe en aantrekkelijke perspectieven." ■

# Met SPP naar de stip op de horizon

Inmiddels is het ruim 4 jaar geleden dat ik, met een diploma onder mijn arm, middenin de crisis, op zoek ging naar mijn eerste 'echte' baan. Ik kwam terecht in een regionaal ziekenhuis en ging aan de slag met het project strategische personeelsplanning. De term was nieuw voor me, maar het thema was me niet onbekend.

Tijdens mijn opleiding arbeid- en organisatiepsychologie was het namelijk vanzelfsprekend dat alles wat medewerkers doen, uiteindelijk bijdraagt aan de organisatiedoelen. Alles werd daarop terug gevoerd en dat bepaalde hoe ik HRM-afdelingen zie: Als het interne kennis- en expertisecentrum dat een organisatie en medewerkers helpt om gezamenlijk doelen te bereiken. Strategische personeelsplanning is een middel dat HRM-afdelingen daarbij goed kunnen gebruiken.

Tijdens het project leerde dr. Gerard Evers ons hoe je strategische personeelsplanning kunt aanpakken. Wij pasten zijn 8 bouwstenen toe op onderdelen van de organisatie. Het was een heel gezoek en gepuzzel, maar het leverde enthousiaste, verbaasde en nieuwsgierige reacties op. De lijnmanagers werden vooral geprikkeld door de resultaten van de vlootshouw. Al tijdens de presentatie werd ik overladen met vragen. Er werden bijvoorbeeld discussies gevoerd over de zin en onzin van de cyclus van jaargesprekken, wat resulteerde in een nieuw project "competentiemanagement".

Dat vind ik het mooie aan het proces van strategische personeelsplanning. Het helpt organisaties scherp te houden op wat ze doen en waarom. Continu vertrekken vanuit de organisatiedoelen: die stip op de horizon, daar werkt de hele organisatie naar toe. Daar achteraan komt de vraag: En hoe doen we dat? Voor organi-

saties die het belangrijkste werk doen met en voor mensen is het eigenlijk een absolute must om hier een systeem in aan te brengen. Hoe kun je anders weten welke competenties je wilt scholen? Wiens tijdelijke contract je echt om moet zetten in een vast contract? Welke stageplaatsen de investering waard zijn omdat je over 3 jaar behoefte hebt aan een nieuw soort medewerker? Wanneer je moet beginnen met het klaarstomen van opvolging voor die cruciale functies, zodat je jonge garde nog zoveel mogelijk kan leren van de oudere ervaringsdeskundige?

Strategische personeelsplanning wordt vaak top-down ingestoken. Maar het realiseren van strategische doelen moet op de werkvloer gebeuren. Daarom is ook een bottom-up benadering nodig en die is bijvoorbeeld te vinden in het thema Duurzame inzetbaarheid. Daarin is namelijk de medewerker het vertrekpunt. Omdat ook in dit thema een lange termijn focus belangrijk is, vullen duurzame inzetbaarheid en strategische personeelsplanning elkaar heel mooi aan. Beide geven handvatten voor

het maken van beleidskeuzes. Die keuzes, die maakt u zelf.

Martien Wierenga  
Adviseur Arbeidsmarktanalyse  
@MartienWierenga



# Justitie en/in de zorg

**De laatste jaren heeft het Openbaar Ministerie (OM) veel aandacht voor het medisch handelen en meer in het algemeen de zorgsector. De Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) en OM werken daarbij vaak samen. Zij hebben afspraken gemaakt over hun samenwerking en informatie-uitwisseling.**

Daarbij was het een tijd onzeker of het OM bij de IGZ medische gegevens kon opvragen, als deze niet bij de "bron" konden worden verkregen. Daarover bestaat nu door een uitspraak van de Hoge Raad in 2013 duidelijkheid: de IGZ mag niet zelfstandig medische gegevens aan het OM doorgeven. Deze gegevens vallen namelijk onder het beroepsgeheim van de arts. De IGZ heeft een van de arts (of andere geheimhouder) afgeleid verschoningsrecht en niet de IGZ (!) maar alleen de arts/geheimhouder zelf beslist of medische gegevens, die onder zijn beroepsgeheim vallen, worden verstrekt of niet.



Zo geldt dat ook voor de instelling waar de arts/geheimhouder werkt. De instelling heeft zelf geen wettelijk beroepsgeheim, maar een van de arts/geheimhouder afgeleid verschoningsrecht. Ook hier ligt de beslissing dus in eerste instantie bij de geheimhouder.

Dat verschoningsrecht is echter – zo ook de Hoge Raad al eerder - niet absoluut: in zeer uitzonderlijke omstandigheden prevaleert het belang dat de waarheid aan het licht komt boven de met de geheimhouding te dienen belangen. Wanneer van dergelijke zeer uitzonderlijke omstandigheden sprake is, valt echter niet op voorhand in zijn algemeenheid te zeggen. Dat stelt de geheimhouder/verschoningsgerechtigde voor een dilemma: weigert hij ten onrechte de gegevens, dan pleegt hij een strafbaar feit; verstrekt hij de gegevens ten onrechte wel, dan ook.

Om aan dit mijnenveld te ontkomen is het vaak verstandig om - bij een strafrechtelijke inbeslagname - de medische gegevens in een gesloten en verzegelde enveloppe aan de rechter-commissaris in bewaring te geven, en vervolgens de rechter – in een klachtprocedure over de inbeslagname – te laten beslissen. In afwachting van die procedure blijft de enveloppe dan ongeopend in de kluis van de rechter.

Graag staan wij u in deze kwesties bij.

**holla**  
advocaten

Mr. Joost Wasser  
040 23 80 600  
j.wasser@holla.nl  
Beukenlaan 46, 5651 CD Eindhoven