



handreiking

Strategische personeelsplanning als middel voor continuïteit



Samen draaien aan de juiste knoppen

Inleiding

Zorgcontinuïteit garanderen willen we allemaal. Maar wat kun je echt waarmaken in de huidige arbeidsmarkt? Zoals aangegeven in het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn vraagt deze uitdaging samen anders leren en werken. Met deze handreiking helpen we om tot nieuwe inzichten en perspectieven te komen in de eigen organisatie. Veel organisaties maken gebruik van allerlei strategische personeelsplanningstools. Het is handig als je inzicht hebt in de capaciteitsplanning, in de functieniveaus van je teams en in het aantal uur dat je kunt inzetten, gebaseerd op de zorgzwaarte van de bewoners. Maar welke waarde hebben deze statische gegevens nou echt? De gegevens 'op papier' geven soms een ander beeld dan wat de medewerkers ervaren. Een team dat perfect lijkt ingericht met voldoende en goed gekwalificeerde medewerkers, kan toch moeizaam draaien waardoor zware werkdruk ervaren wordt. En andersom kunnen teams die minder gekwalificeerde medewerkers hebben toch goed presteren en een fijne werkomgeving zijn.

Een strategische personeelsplanning is alleen zinvol en helpend als de gegevens de werkelijkheid van de praktijk laten zien, zodat je daarover met elkaar het gesprek kunt aangaan. De werkelijkheid is dynamisch. Met elkaar tot een toekomstbestendige personeelsplanning komen, is geen taak of kunstje van HR. Het vraagt input en betrokkenheid van iedereen. Een strategische personeelsplanning maak je samen met de teams. Dat kan resulteren in betrokken medewerkers en stabiliteit in teams; de basis voor continuïteit van zorg.

Deze handreiking ondersteunt het denken en praten over een strategische personeelsplanning en het bij elkaar brengen van alle perspectieven om tot creatieve oplossingen en mogelijkheden te komen om gaten in de roosters in te vullen. Ontdek samen aan welke knoppen je kunt draaien en welke 'smeerolie' nodig is om de processen gaande te houden. De inhoud van deze handreiking is het resultaat van gedeelde tips en ervaringen in interviews, reflectiesessies en kennisbijeenkomsten met diverse betrokkenen uit de ondersteuningstrajecten van Waardigheid en Trots op locatie.

HR-adviseur over het gezamenlijk vormgeven van de strategische personeelsplanning in dialoogsessies:

'Medewerkers geven nu aan dat het voor het eerst is dat ze worden meegenomen in het proces. Die staan normaal op het perron, terwijl wij vooraan in de trein staan. Dat is echt een groot gat dat we kunnen dichten.'



Leeswijzer

De handreiking start met een samenvatting waarin verschillende componenten worden toegelicht en de wijze waarop deze samenhangen. Voor verdere verdieping wordt aanbevolen om de vervolghoofdstukken en de bijbehorende praktijkvoorbeelden door te nemen. Iedereen die betrokken is bij het bezettings-vraagstuk kan een waardevolle bijdrage leveren aan elk onderdeel in dit model.

Je kunt dan bijvoorbeeld denken aan:

- HR – adviseurs, management en teamleiders kunnen op alle onderdelen een bijdrage leveren op zowel 'harde cijfers' (het tellen) als de onderbouwing ervan (het vertellen)
- Teamcoaches, zorgprofessionals en anderen in het team (denk dan ook aan de vrijwilligers(coördinator), mantelzorgers, gastvrouwen, welzijnsmedewerkers etc hebben een belangrijke rol bij rad 2: individu en teams in balans
- Staf, beleid, bestuur en facilitaire ondersteuning hebben een belangrijke rol bij rad 3: Organisatie in balans

Maar zoals gezegd: het gaat vooral om het gesprek. Als je open staat voor de aanwezige wijsheid vanuit welke rol of functie dan ook en op allerlei gebied, dan is de kans het grootst dat je samen tot creatieve oplossingen komt.

Opbouw van deze handreiking

Samenvatting

Strategische personeelsplanning vormgeven in een notendop

Verdieping en voorbeelden

Rad 1 Formatie in balans

Rad 2 Individu en teams in balans

Rad 3 Organisatie in balans

Welke smeerolie gebruik je?

8 tips voor soepel draaiende raderen





Samenvatting

Strategische personeelsplanning vormgeven in een notendop

Globaal zijn er drie belangrijke componenten waarin je graag inzicht wilt hebben voor je personeelsplanning. Wij geven ze weer als drie raderen, met ieder een eigen inhoud. Voor een goede planning moeten ze als tandwielen goed in elkaar passen. Het maakt niet uit bij welk rad je begint als je je personeelsplanning wilt verbeteren. De onderstaande volgorde is willekeurig.

De raderen bevatten de volgende componenten:

1. De formatie in balans. Dit gaat over het beschikbare budget voor fte's (de bezetting in relatie tot het aantal cliënten en hun zorgwaarte), de benodigde fte en de aanwezige fte.

2. De teams in balans. Denk hierbij aan de mate van inzetbaarheid, zoals leeftijdsopbouw, ziekteverzuim, kwaliteiten van de medewerkers (opleidingsachtergrond, ervaring), ontwikkeling, werkplezier, samenwerking, et cetera.

3. Organisatie in balans. De inbedding in de organisatie kan helpend of frustrerend zijn voor invulling van een goede strategische personeelsplanning. Denk bijvoorbeeld aan visie, leiderschap, beleid, maar ook aan ICT-systemen, organisatie-inrichting en werkomstandigheden.

Heb je voor iedere losse component helder hoe dit er concreet voor jouw organisatie uit ziet, dan heb je een flinke stap gezet. Maar zijn de componenten ook goed op elkaar afgestemd om het geheel te laten werken?

Passende strategische keuzes maken is pas mogelijk als de verschillende raderen in samenhang worden besproken en gewogen. Het gesprek met elkaar voeren in alle lagen van de organisatie is cruciaal voor een succesvolle strategische personeelsplanning.

Om de raderen soepel met elkaar te laten draaien is smeerolie onmisbaar. Die voorkomt dat je als organisatie in de waan van de dag langs elkaar heen werkt. We hebben acht tips als smeerolie op een rij gezet, om knelpunten in bezettings- en continuïteitsvraagstukken te voorkomen en goede afstemming te ondersteunen.

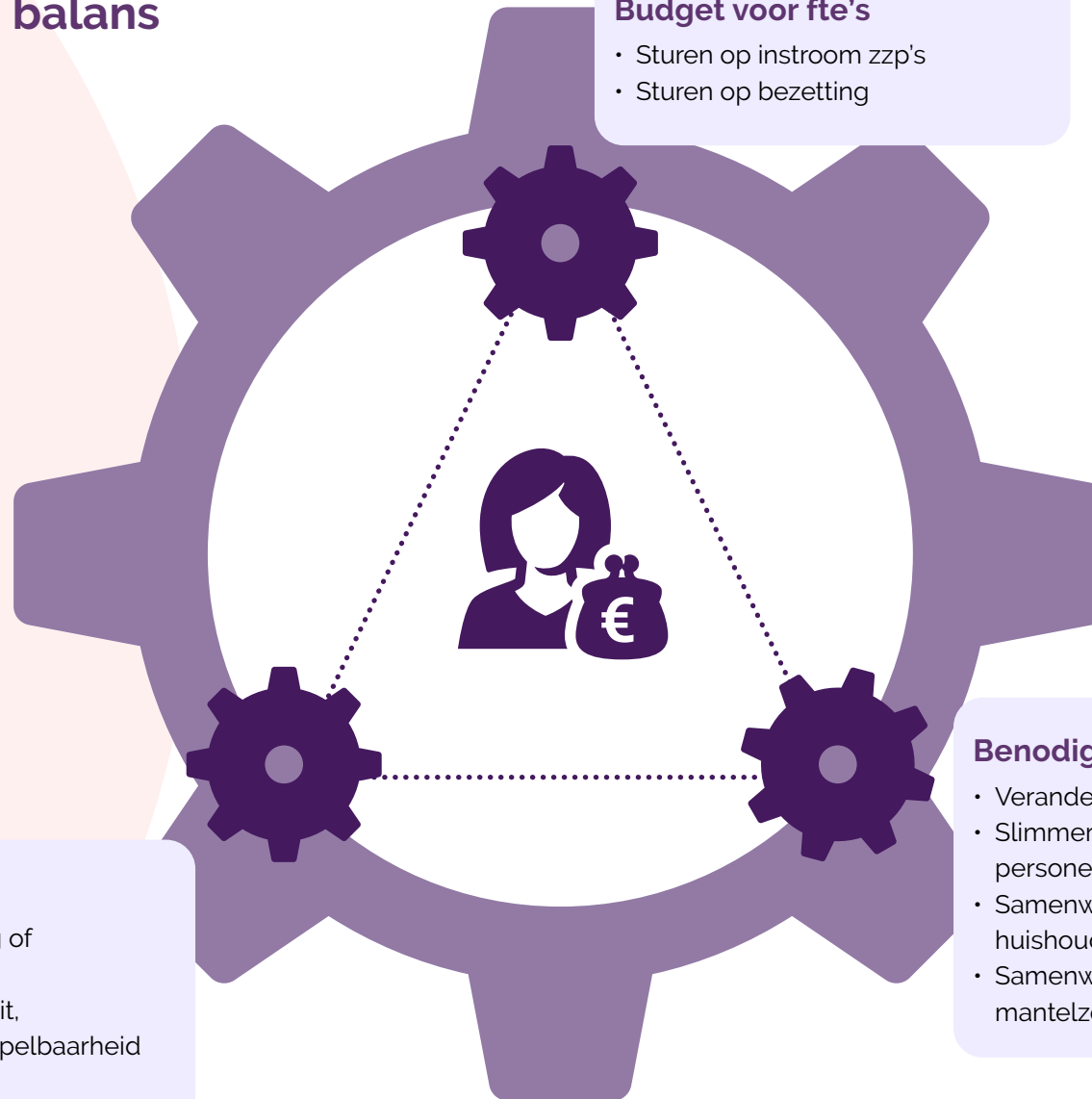


Formatie in balans



Budget voor fte's

- Sturen op instroom zzp's
- Sturen op bezetting



Aanwezige fte's

- Veranderen omvang of samenstelling team
- Bespreken flexibiliteit, inzetbaarheid, voorspelbaarheid in het werken
- Inzetten flexkrachten, inzetten leerlingen

Benodigde fte's

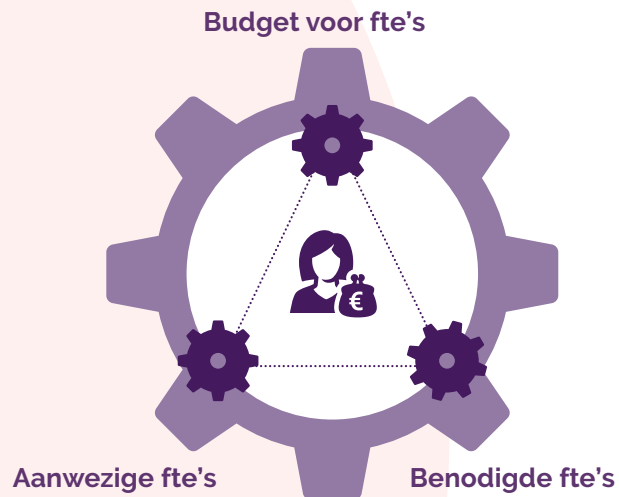
- Veranderen dienstenpatroon
- Slimmer werken met minder personeel
- Samenwerken met welzijn, huishouding
- Samenwerken met vrijwilligers en mantelzorgers





Rad 1

Formatie in balans



Bij de formatie in balans kijken we naar het beschikbare budget voor fte's, in vergelijking met de aanwezige en de benodigde fte's. Veel organisaties gebruiken hiervoor allerlei overzichten en tools. Daarmee maken zij een capaciteitsplanning om gegevens inzichtelijk te maken.

Budget voor fte's: laat zien wat het beschikbare budget is, de inhoud van 'de portemonnee'. Welke financiële afweging is mogelijk? Je wilt natuurlijk graag zoveel mogelijk uren hebben om zorg te verlenen.

Eén van de knoppen om aan te draaien zijn de inkomsten. Je kunt de vraag stellen of de zorgzwaartepakketten (ZZP's) van de cliënten nog actueel zijn. Of zijn er cliënten die in de loop van de tijd een zwaardere zorgvraag kregen, maar waarvoor de indicatie nog niet is opgehoogd? Is de bezetting nog ingericht op een hoger of lager aantal cliënten?

Een tweede knop waar je aan kunt draaien is de verdeling van het budget. Welk percentage van de inkomsten op basis van de ZZP's gaat naar de bezetting in het team? Welk percentage is nodig voor overhead, zoals staf, management, maar ook inrichting van gebouwen, ICT et cetera. Dit hangt onder andere samen met de manier waarop je georganiseerd bent. Werk je bijvoorbeeld met zelfsturende teams, waar zorgmedewerkers ook tijd moeten hebben voor andere taken dan zorgtaken? Dan moet de bezetting hoger zijn en het percentage dat besteed wordt aan fte's dus ook. Of moet juist een groter percentage van het budget naar ondersteuning zoals HR of facilitaire ondersteuning om de zorgmedewerkers te ontlasten? Met andere woorden hoe is de match tussen de aanwezige ZZP's van de cliënten en de fte's in dit team?





Aanwezige fte's: hoe ga je om met de medewerkers en functies die je beschikbaar hebt? Draai hierbij aan de knoppen voor omvang, mix en samenstelling van je teams. Ga met teamleden in gesprek over flexibiliteit van inzetbaarheid. Dit geeft inzicht hoe je tegenslagen kunt opvangen, bijvoorbeeld als iemand ziek wordt of om andere redenen afwezig is. Daarmee vergroot je de voorspelbaarheid van mogelijkheden in het team en je kunt ook de inzet van flexkrachten en leerlingen meenemen. Dit geeft meer flexibiliteit en ontwikkelkracht.

Benodigde fte's: worden inzichtelijk zodra je weet wat je budget is, welke fte's aanwezig zijn en hoe je die kunt inzetten. Is er geen match, dan zijn er nog andere knoppen om aan te draaien, zoals het veranderen van dienstenpatronen. Hoe richt je die zo met elkaar in, dat het beter past? Kun je misschien slimmer werken, met minder mensen, door inzet van arbeidsbesparende technologie? Valt er slimmer, anders of meer samen te werken via ondersteuning van welzijn, dagactiviteiten, gastvrouwen of huishouding? Is het mogelijk daarin onderdelen van functies en taken te wisselen waardoor het efficiënter of makkelijker wordt? Of zijn er vrijwilligers en mantelzorgers die een rol vervullen? Dit zijn allemaal manieren om naar de formatie in balans te kijken en waar nodig zelf aan knoppen te draaien.

Manager opleiden en leren:
'We hebben de medewerkers eerst inzicht gegeven in de zorgfinanciering, de ZZP's, zodat ze zelf kunnen checken of de zorgvraag aansluit bij de financiering.'



Praktijkvoorbeelden

Arbeidsmarkt: samen anders werken

Onder het thema arbeidsmarkt: samen anders werken worden verschillende praktijkvoorbeelden genoemd. Denk bijvoorbeeld aan de kansen die goed werkgeverschap, effectief leiderschap, slimme teamsamenstelling en aantrekkelijk roosteren biedt. Bekijk alle [praktijkvoorbeelden voor strategisch personeelsbeleid](#)

Jobcarving

De personeelsuitdagingen in de zorg zijn groot. Zorgaanbieders doen hun best om medewerkers aan zich te binden en voor de zorg te behouden. Maar tegelijkertijd blijkt dat zorgprofessionals taken onder hun niveau uitvoeren. Met jobcarving worden bijvoorbeeld deze eenvoudige taken bij zorgprofessionals weggehaald en ondergebracht in nieuwe ondersteunende functies die kunnen worden ingevuld door mensen zonder zorgdiploma. Daarmee draagt jobcarving bij aan het oplossen van de personeelstekorten. Lees het artikel: '[Met 'jobcarving' personeelstekorten aanpakken](#)'

Digitale zorgcollega

In verpleeghuis Floriande (onderdeel van Amstelring) kunnen medewerkers die in quarantaine zijn en zij die wachten op de testuitslag toch gewoon op de afdeling blijven werken. Niet echt, maar wel bijna echt. Dat is te danken aan de rijdende digitale zorgcollega die Floriande te leen kreeg van cliëntdossier-ontwikkelaar Nedap. De rijdende digitale collega is een karretje met daar bovenop een tablet. Op die tablet verschijnt het hoofd van de zorgmedewerker die vanaf huis digitaal contact heeft met de afdeling. Hang je dan ook nog een jasje over het karretje, dan lijkt het bijna of iemand ook echt op de afdeling aanwezig is. Ook bijzonder: vanuit huis kun je het karretje met je toetsenbord over de afdeling heen sturen. Lees het artikel: '[Op de afdeling werken terwijl je gewoon thuis zit](#)'



Rad 2

Individu en team in balans

Duurzame inzetbaarheid

- Leefstijdsopbouw
- Inzetbaarheid

Kwaliteiten medewerkers

- Kennis, vaardigheden en ervaring
- Deskundigheid
- Talenten

Vitaliteit en tevredenheid

- Draagkracht – draaglast
- Privé-werkbalans

Ontwikkelpotentieel en kansen

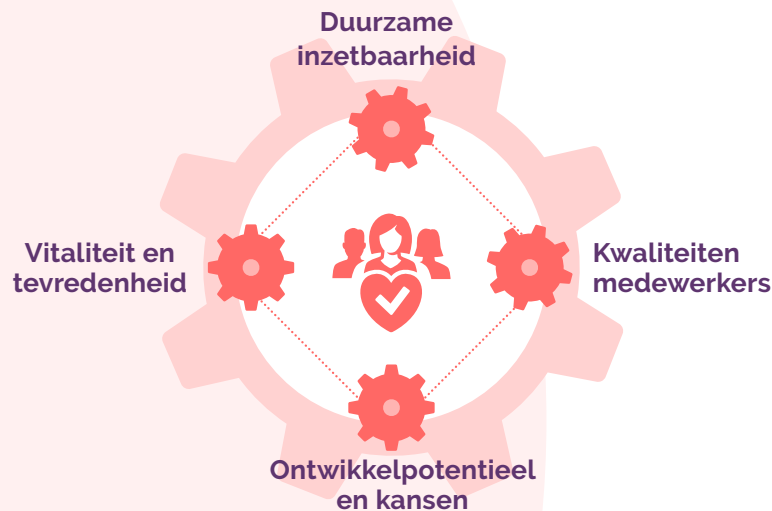
- Drijfveren
- Ambitie
- Persoonlijke interesses





Rad 2

Individu en team in balans



Het voldoende meenemen van de belangen van individuele zorgmedewerkers in teams is de gouden schakel voor inzetbaarheid en zorgcontinuïteit. Zijn hun wensen en behoeften voldoende in beeld en kennen de teamleden elkaars krachten en talenten?

Niet altijd wordt goed gekeken naar de persoonlijke mogelijkheden en wensen van de zorgmedewerkers voor een goede strategische personeelsplanning. Terwijl goede roosteraars weten dat rekening houden met wat belangrijk is voor medewerkers, de flexibiliteit en inzetbaarheid vergroot. Het gesprek aangaan en ieders belang kennen,

kan enorm bijdragen aan inzetbaarheid en zorgcontinuïteit.

Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk onderwerp voor veel HR-afdelingen. Er zijn verschillende tools en instrumenten om over dit onderwerp in gesprek te gaan met teams. Zo krijg je samen met de teams meer inzicht in bijvoorbeeld de leeftijdsopbouw binnen een team en hoe de inzetbaarheid wordt ervaren door teamleden. Kunnen meer ervaren medewerkers als coach of buddy voor nieuwe medewerkers worden ingezet? Zijn er jonge teamleden die interesse hebben in het werken met technologie? Zijn er teamleden die een andere aanpak willen uitproberen? Open gesprekken over hoe het werk ervaren wordt en wat wensen zijn voor de toekomst maken duidelijk of het team in evenwicht is en wat er eventueel nog nodig is.

Ook over **kwaliteiten van medewerkers** kun je met elkaar in gesprek gaan. Denk bijvoorbeeld aan vaardigheden, kennis, deskundigheid, talenten en ervaringen die verder reiken dan alleen de behaalde diploma's. Ze bieden aanknopingspunten voor een rol als aandachtsvelder, praktijkbegeleider of een specifieke taak die een medewerker goed ligt. Werken met tools en rollen die dit inzichtelijk maken, helpen hierbij.





Rad 2

Duidelijkheid over het **ontwikkelpotentieel** in de organisatie biedt kansen voor groei. Neem het ontwikkelpotentieel mee in een personeelsschouw. Hiervoor zijn niet alleen inzetbaarheid, kwaliteiten, vitaliteit en tevredenheid van belang, maar ook inzicht in ambities, drijfveren, persoonlijke interesses en groei van de teamleden.

Denk bij **vitaliteit en tevredenheid** aan de draagkracht en draaglast van teamleden. Uit vele onderzoeken blijkt dat ook een gezonde werk-privé balans heel belangrijk is. In veel zorgorganisaties staat die onder druk door personeelskrapte. Als meer medewerkers om die reden vertrekken, kom je in een neerwaartse spiraal. Het is daarom belangrijk om tijdig te weten hoe het hiermee staat in de teams.

HR beschikt vaak over instrumenten om deze informatie op te halen. Wat we in de praktijk horen is: 'we halen dit wel op met HR-tools, maar het staat heel vaak los van de dagelijkse praktijk. Het zijn een soort aparte systemen'. Het integreren van de informatie en direct toepassen in de praktijk is juist heel waardevol.

Praktijkvoorbeeld

Op tijd anticiperen

Zorgorganisatie Attent is aan de slag gegaan met het samenbrengen van zowel de kwantitatieve als de meer kwalitatieve gegevens, zoals de leeftijdsopbouw in het team, de momenten van de meest ervaren werkdruk en het ontwikkelpotentieel. Dat zorgt ervoor dat je tijdig kunt anticiperen op het benutten van mogelijkheden en dat je ondersteuning kunt bieden als dat nodig is. Zo voorkom je mogelijk uitval of vertrek van medewerkers.

Lees het artikel: ['Met personeelsplanning werken aan behoud van medewerkers'](#)

Manager opleiden en leren:

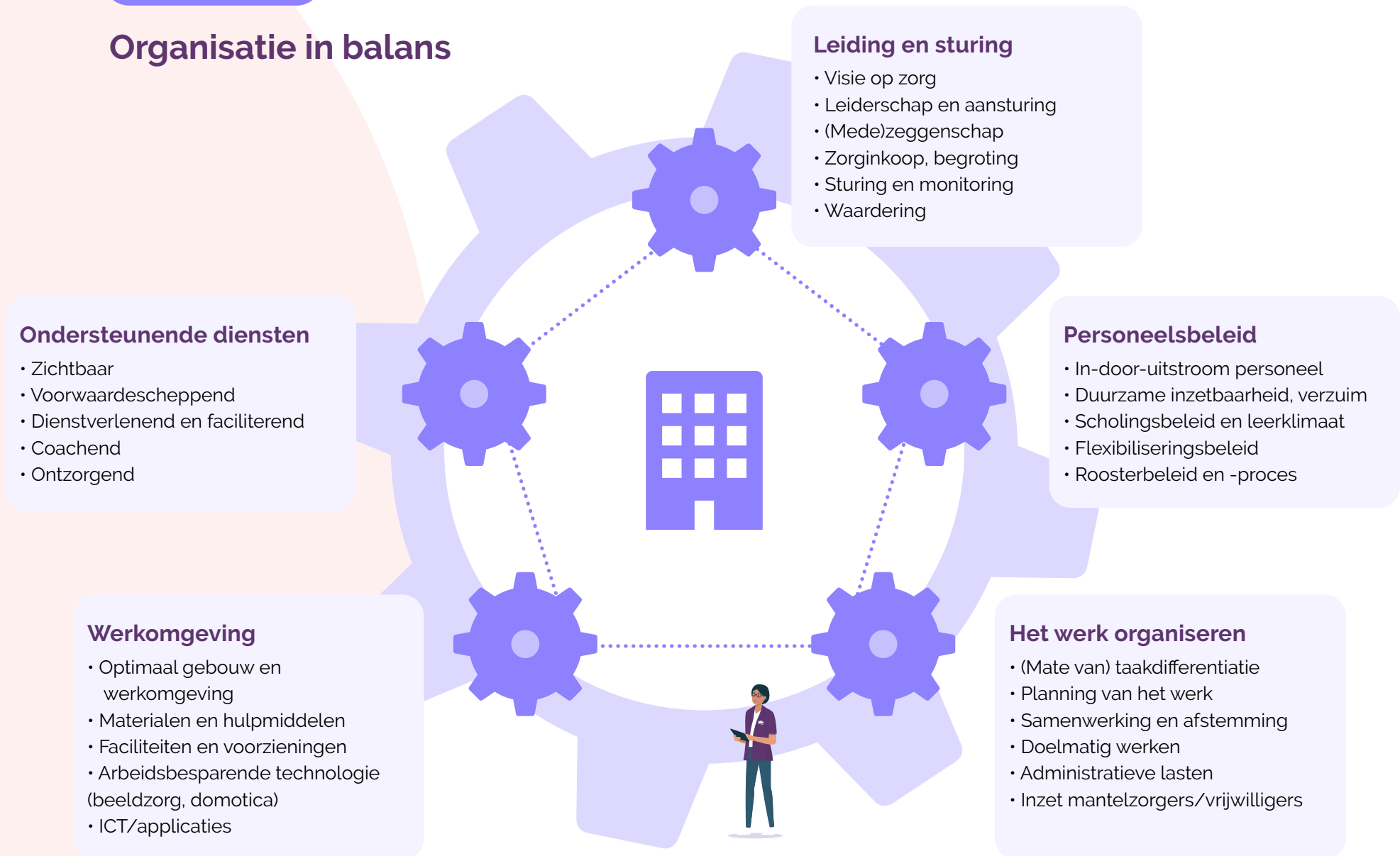
'We gingen aan de slag met het combineren van data. Zoals de gemiddelde 24-uursbezetting op jaarbasis, werkdrukbeleving van de medewerkers en het aantal cliënt- en medewerker-incidenten op jaarbasis. Zo ontdekten we dat op momenten die de medewerkers als risicovol ervoeren, er juist genoeg personeel was. Interessant, want dat betekende dat het 'probleem' niet in het bezettingsvraagstuk lag.'





Rad 3

Organisatie in balans





Rad 3

Organisatie in balans



Ben je bezig met de eerste twee componenten (rad 1. en 2.), dan kom je ook al snel in aanraking met de organisatierandvoorwaarden. In hoeverre ben je je hiervan bewust?

Staat de organisatie hierbij stil? Is de organisatie bereid om op organisatieniveau allerlei randvoorwaarden bij te stellen en aan te passen?

Het rad 'Organisatie in balans' is hierdoor een spannend rad om aan te draaien. Het is goed om je te realiseren dat bij het onderzoeken van mogelijkheden en kansen voor een betere bezetting van de teams, ook vraagstukken van organisatieniveau op je pad zullen komen. Denk bijvoorbeeld aan de volgende aspecten:

De manier van **leiding en sturing** geven, heeft veel invloed op het werkplezier van medewerkers. Voelen medewerkers zich gewaardeerd en gezien? Hoe wordt daarmee omgegaan? In de Corona-periode werd duidelijk dat sommige medewerkers zich alleen voelden, terwijl in andere organisaties juist saamhorigheid werd ervaren. Hoe zit dat in jouw organisatie, ook als er niet direct een crisis is? Hoe is de mate van inspraak en zeggenschap geregeld? Voelen mensen zich, ook als dit geregeld is, wel echt gehoord?

Als de **ondersteunende diensten** groter zijn, kunnen ze meer werk uit handen nemen van de teams. Teams die meer zelforganiserend of zelfsturend werken doen meer werkzaamheden zelf. Maak bewuste keuzes: welke taken leg je in het team en welke daarbuiten. Maak daarin een passende afweging. Als er meer taken in de teams liggen, zijn ze dan voldoende toegerust om die taken te kunnen uitvoeren? Is bijvoorbeeld het aantal fte's passend, hebben de medewerkers hiervoor de kennis en vaardigheden in huis en voldoende budget om zelf acties te ondernemen? Daarnaast valt er winst te behalen in de samenwerking tussen de ondersteunende diensten en de teams. Wordt hun ondersteuning als helpend of als belastend ervaren? Kleine aanpassingen in de interactie maken het samenwerken vaak al prettiger. Onduidelijkheden voorkomen, vermindert stress op de werkvloer. Laat medewerkers van ondersteuning af en toe meedraaien in een zorgteam. Zo leren medewerkers van verschillende





Rad 3

vakgebieden elkaar beter kennen en begrijpen, waardoor de samenwerking mogelijk soepeler verloopt.

Sluit het **personeelsbeleid** voldoende aan bij de reële situatie? Is het beleid haalbaar en uitvoerbaar? Is het personeelsbeleid tot stand gekomen in samenwerking met de teams? Zijn de teamleden bekend met het beleid en wordt dit beleid begrepen? Kunnen medewerkers gemakkelijk gebruik maken van HR-faciliteiten? Is het administratief complex of juist gemakkelijk en snel te doen? Voelen zorgmedewerkers zich goed gefaciliteerd?

Hoe de **werkomgeving** is ingericht maakt veel uit voor de snelheid en het gemak waarmee het werk wordt verricht. Zijn gebouw en werkruimten bijvoorbeeld zo in te richten dat medewerkers minder overbodige meters hoeven te maken? Of gemakkelijker gebruik kunnen maken van passende technologische oplossingen?

Probeer bij de **organisatie van het werk** ook eens om taken en werkzaamheden op andere manieren te organiseren, waardoor teams ontlast worden. Administratieve lasten en ICT- problemen (wifi werkt niet goed, laptop staat op een onhandige plek, wachtwoord is steeds zoek of mensen beschikken niet over de juiste vaardigheden, materialen of applicaties) zijn de grootste bron van irritatie op het werk. Wat valt daar wat nog aan te doen? Soms zit de oplossing in kleine, eenvoudig te realiseren zaken. Met een frisse blik naar de werkplek kijken, levert vaak iets op. Vraag daarom nieuwe collega's of stagiaires ook om mee te kijken.

Praktijkvoorbeeld

Kleinere teams

Locatie Transwijk van Zorgorganisatie Vecht & IJssel moest een flinke veranderslag maken van verzorgingshuis naar verpleeghuis. Een organisatiebreed strategisch personeelsbeleid werd opgepakt, met commitment van bestuur en in samenwerking met de teams, HR, control en cliëntzaken. Daardoor konden kleinere teams worden gevormd die beter in hun rol kwamen en waarbij de administratieve processen konden aansluiten.

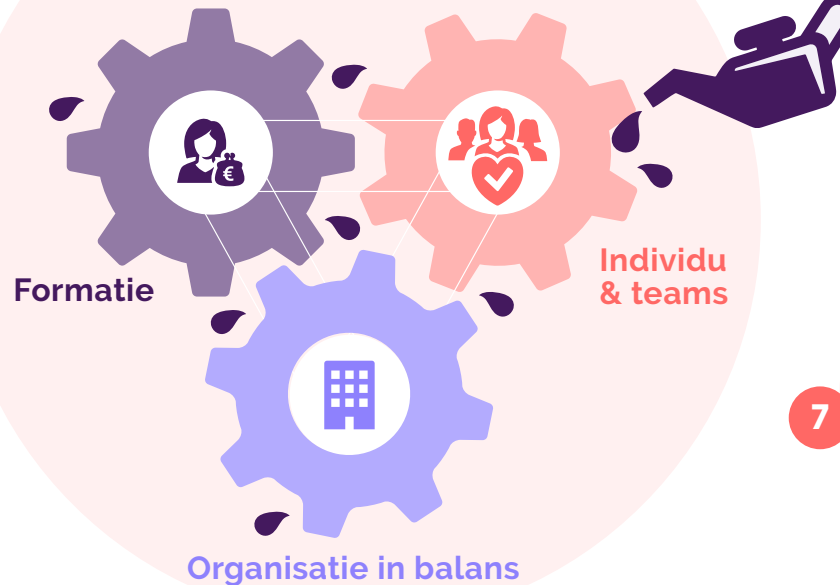
Lees het artikel: ['Met personeelsplanning werken aan behoud van medewerkers'](#)

HR-medewerker:
'Ik vind deze kapstok een mooie samenvatting van alle elementen die kunnen spelen. Dit speelt op alle facetten zoals hier beschreven en toegelicht. Dat maakt dat je als organisatie dit thema niet als een losstaand element moet benaderen, maar echt als onderdeel van het hele systeem.'



8 tips voor soepel draaiende raderen

Welke smeerolie gebruik je?



1

Geef invloed aan medewerkers door ze actief te betrekken.



2

Maak ruimte om het gesprek met medewerkers erover te voeren.



3

Kies bij het gesprek voor het **vertrekpunt** van de medewerker.



4

Maak gebruik van **kwantitatieve en kwalitatieve (belevings)data** bij het voeren van het gesprek om inzichten over en weer te vergroten.



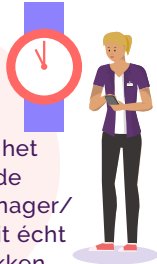
5

Geef de middenkadermanager/teamleider een **belangrijke rol** in het gesprek (blijven) voeren met medewerkers en de ondersteunende staf.



6

Creëer ruimte in het werkpakket van de middenkadermanager/teamleider om dit écht op te kunnen pakken.



7

Benut huidige **(HR-)tools** beter en/of laat deze beter aansluiten op het te voeren gesprek.



8

Toon **pro-actief leiderschap** als hoger management en bestuur als er disbalans is in de planning.





Smeerolie

Welke smeerolie gebruik je?

Een dynamisch, strategische personeelsplanning goed laten werken gaat niet vanzelf. Het vraagt voortdurende aandacht voor het proces. Om de verschillende componenten, die onderdeel uitmaken van de personeelsplanning, met elkaar in evenwicht te brengen en te houden is 'smeerolie' nodig. We zien vaak dat de dagelijkse gang van zaken in de zorg en de strategische visie niet op elkaar aansluiten. Dat uit zich in zorgprofessionals die zich niet gehoord en begrepen voelen, beleid of advies dat niet of nauwelijks wordt uitgevoerd en middenmanagement dat klem zit tussen visie en uitvoering. Dit tactische niveau vraagt om aandacht. Door te luisteren naar praktijkervaringen en gesprekken te voeren over vaak terugkerende knelpunten en mogelijke oplossingen, zijn we tot acht tips voor soepel draaiende raderen gekomen.

8 tips voor soepel draaiende raderen

Tip 1. Geef medewerkers invloed, betrek ze actief. Wie zelf kan meepraten, invloed heeft op de eigen werksetting, op het proces en op de voorwaarden, voelt dat zij/hij bijdraagt aan werkelijke oplossingen. Medewerkers moeten weten waar ze terecht kunnen met hun signalen en het is belangrijk dat zij ervaren dat er iets mee gedaan wordt. Dat kan bijvoorbeeld met een verbeterbord of ideeënbus. Dit verhoogt de betrokkenheid, het werkplezier en daarmee het behoud van medewerkers en de continuïteit in de organisatie.



Tip 2. Zorg voor ruimte om het gesprek met medewerkers te voeren.

Haal actief ervaringen op bij wisselingen van diensten. Loop met elkaar mee om te ontdekken en begrijpen wat echt nodig is in een dienst. Organiseer ruimte voor een gesprek in teamsessies en vraag wat medewerkers nodig hebben om hun input te geven. Hierin investeren, verdient zich terug.

Tip 3. Neem het perspectief van de medewerker als vertrekpunt.

Ook als je in theorie voldoende fte's hebt en/of het dagpatroon hebt ingericht, is het belangrijk om te weten wat de beleving van de medewerkers daarbij is. Hoe kijken zij ernaar (los van de organisatie en/of bewoners). Dit is een belangrijk aandachtspunt.

Tip 4. Gebruik zowel kwantitatieve en kwalitatieve (belevings)data om het gesprek te voeren en het wederzijds inzicht te vergroten. Bij een gunstige bezetting op papier kan een medewerker zich toch erg alleen voelen tijdens een situatie met meer risico's voor bewoners. Breng je alle metingen bij elkaar dan zie je beter wat er daadwerkelijk speelt.





Smeerolie

Tip 5. Geef de middenkader-manager of de teamleider een belangrijke rol in het voeren van het gesprek.

Het middenkader speelt een belangrijke rol op tactisch niveau om beleid te laten werken in de praktijk. Dat vraagt veel reflectie, kort cyclisch meten, ontdekken wat er aan de hand is, nagaan wat je kunt verbeteren en uitproberen. De ondersteunende staf kan het middenkader hierin faciliteren.

Tip 6. Investeer in tijd en ruimte voor middenkader en teamleiders om de gesprekken te voeren.

Vaak zitten werkpakketten van managers zeer vol. Aandacht besteden aan hoe medewerkers hun werk ervaren en waar knelpunten zitten, wordt dan een sluitstuk. Middenkader en teamleiders zijn een cruciale verbindende schakel. Daarom is het belangrijk dat ze voldoende tijd vrij kunnen maken voor het voeren van de gesprekken.

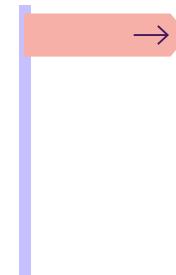
Tip 7. Benut de huidige HR tools.

Bedenk geen nieuwe HR instrumenten, maar laat de huidige tools beter aansluiten zodat teammanagers het gesprek goed kunnen voeren. Maak de huidige tools toegankelijk en integreer ze met elkaar. Dat stimuleert het gebruik.



Tip 8. Toon als management en bestuur pro-actief leiderschap bij disbalans in de planning.

Kom bij obstakels in de personeelsplanning rondom behoud van medewerkers en continuïteit in beweging om je organisatie op dit vlak te veranderen. Heb het lef om, als het niet goed gaat, een integraal organisatiebreed herontwerpproces in te gaan. Neem daarbij alle werkprocessen onder de loop vanuit de focus: behoud van medewerkers en continuïteit.





Praktijkvoorbeeld

Saamhorigheid en draagvlak

Zorgorganisatie Roomburgh betreft haar medewerkers actief bij het opstellen van een plan voor strategische personeelsplanning. Dit gebeurt in verschillende sessies en door het proces behapbaar te maken. Voor Roomburgh levert deze manier van werken met een strategisch personeelsplan op dat zij medewerkers beter aan zich binden en zorgen voor een fijnere werkomgeving. Floor: 'We merken dat medewerkers het echt leuk vinden om mee te denken en zeggenschap te hebben. Ze voelen zich gehoord in de organisatie. Dat creëert een hele andere dynamiek dan beleidsrichtingen die door het management worden opgelegd. Ook zorgt het voor saamhorigheid en draagvlak.' Bert: 'De doelen geven mensen richting in hun werk en dat werkt heel motiverend.'

Lees het artikel: ['Strategische personeelsplanning: Samen aan de slag met je medewerkers'](#)

Manager planning:

'We zijn hier begonnen met dialoogsessies organiseren voor teams, om op een andere manier over roosters en inzetbaarheid te praten. Omdat we vaak zien dat het over 'wij en zij' gaat, terwijl je dit samen wil doen. Met die dialoogsessie gaan we in gesprek, klagen niet over wat misgaat, maar creëren meer bewustwording en begrip voor elkaars rol. Dat gaat heel erg leuk. Dit kan dus een manier zijn om op positieve wijze dilemma's van planning voor te leggen; hoe krijgen we de bezetting op orde en garanderen we continuïteit? Hoe doen we dat met elkaar? Hoe ontstaat zo'n knelpunt en hoe kunnen we elkaar helpen bij de oplossing?'

Colofon

Waardigheid en trots voor de toekomst

Samenstellers en auteurs:

Diana Kole

d.kole@vilans.nl

Annemarie Koopman

a.koopman@vilans.nl

Hanneke Noordam

h.noordam@vilans.nl

Met dank aan:

Alle betrokkenen die in interviews, reflectie- en kennisbijeenkomsten hebben bijgedragen aan de realisatie van dit product.

Oktober 2024

Waardigheid en trots voor de toekomst helpt professionals en organisaties om de langdurende zorg voor ouderen toekomstbestendig te maken.

www.waardigheidentrots.nl

