

# Workforce planning leidinggevenden

Filip Demeyere  
Opleidingsconsulent nieuwe leidinggevenden  
Dienst: Staf P&O

**HR Challenges in non-profit , Brussel 18 april 2013**



## Structuur van de presentatie

1. UZ Gent: kort voorstellen
2. Workforce planning leidinggevenden
3. Projectmatige aanpak
4. Van onderzoek naar realisaties voor de SLG
5. Realisaties voor de SLG
6. Van realisaties naar PIP voor de SLG
7. Stand van zaken
8. Uitdagingen
9. Besluit

➤ Gebruikte afkortingen:

- LG = Leidinggevende
- DLG = Direct LeidingGevende
- SLG = Startende LeidingGevende(n)
- PIP : Persoonlijk Introductie Plan

## 1. UZ Gent: campus



## 1. UZ Gent: belangrijkste kengetallen

- ➔ **Bedden**  
1.062 bedden in 36 verpleegafdelingen
- ➔ **Jaarbudget**  
Ongeveer 650 miljoen euro
- ➔ **Personeelsbestand (september 2011)**
  - ➔ Medisch 971
  - ➔ Verpleegkundigen 2505
  - ➔ Andere 2459
  - ➔ Totaal 5935
- ➔ **Gebouwen**  
45 gebouwen met een totale oppervlakte van 325.000 m<sup>2</sup>

## 1. UZ Gent: Klinische 'output':

**> 500.000 patiëntencontacten per jaar:**

- ➔ 51.200 dagopnames
- ➔ 36.000 meerdaagse opnames x 7,57 dagen gemiddelde ligduur
- ➔ 20.600 spoedopnames
- ➔ 430.000 consultaties
- ➔ 8.370.000 technische prestaties
- ➔ 31.350 heerkundige interventies

2012



# 1. UZ Gent: Samen groeien in excellentie door



*Kwaliteit*

*Samenwerking*



*Investeren*

## 1. UZ Gent: enkele van de recente realisaties



Kinderkliniek Prinses  
Elisabeth



Campusader



P3-P4



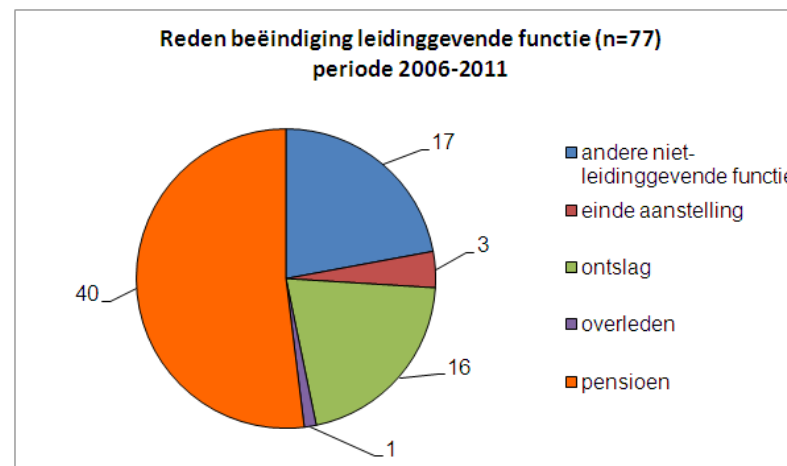
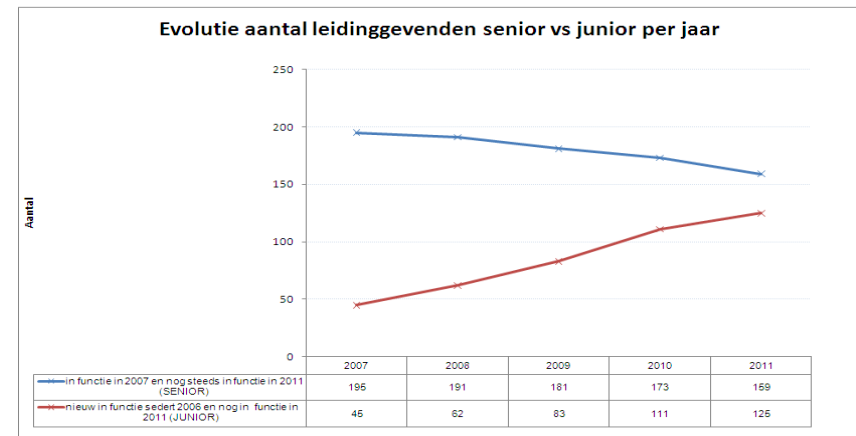
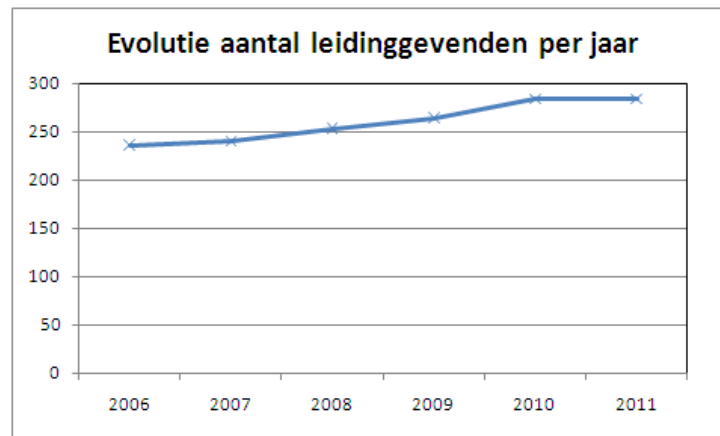
## 2. Workforce planning leidinggevenden

- **Inleiding:** verschillende elementen zoals:
  - leeftijdspiramide van de LG
  - maatschappelijke trends
  - HRM beleid in het UZ Gent
  - e.a.hebben een invloed op de turn-over van de LG
- **Onderzoeksubjectief:** Een prospectie maken van de turn-over van leidinggevenden (LG) in het UZ Gent voor de volgende 5 jaar.
- **Datacollectie:**
  - Wie is leidinggevende?
  - Van retrograad (2006 - 2011) naar prospectief (2012 - 2017)



## 2. Workforce planning leidinggevenden

### ➔ Resultaten:



## 2. Workforce planning leidinggevenden

- **Inschatting aantal nieuwe leidinggevenden a.d.h.v. enkele assumpties:**
  - De leeftijdspiramide van de LG in het UZ Gent:
    - Aantal LG ouder dan 56 jaar
    - Het 'normale' verloop in leidinggevende functies in het UZ Gent
  - Het totaal aantal LG zal niet verder toenemen
  - De verhoging van de leeftijd voor vervroegde pensionering van 60 naar 62 jaar en het feit dat in het verleden 80% van de LG de functie hebben verlaten op de leeftijd van 62 jaar.

| Schatting aantal te vervangen leidinggevenden |                                                 |                        |                |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|----------------|
| Jaar                                          | Leidinggevenden<br>klinische sectoren en<br>BOS | Artsen                 |                |
|                                               |                                                 | Medisch<br>Diensthoofd | Afdelingshoofd |
| 2013                                          | 28                                              | 14                     | 2              |
| 2014                                          | 26                                              |                        |                |
| 2015                                          | 20                                              |                        |                |
| 2016                                          | 20                                              |                        |                |
| 2017                                          | 16                                              |                        |                |
| Subtotaal                                     | 110                                             | 14                     | 2              |
| <b>Totaal</b>                                 | <b>126</b>                                      |                        |                |

## 2. Workforce planning leidinggevenden

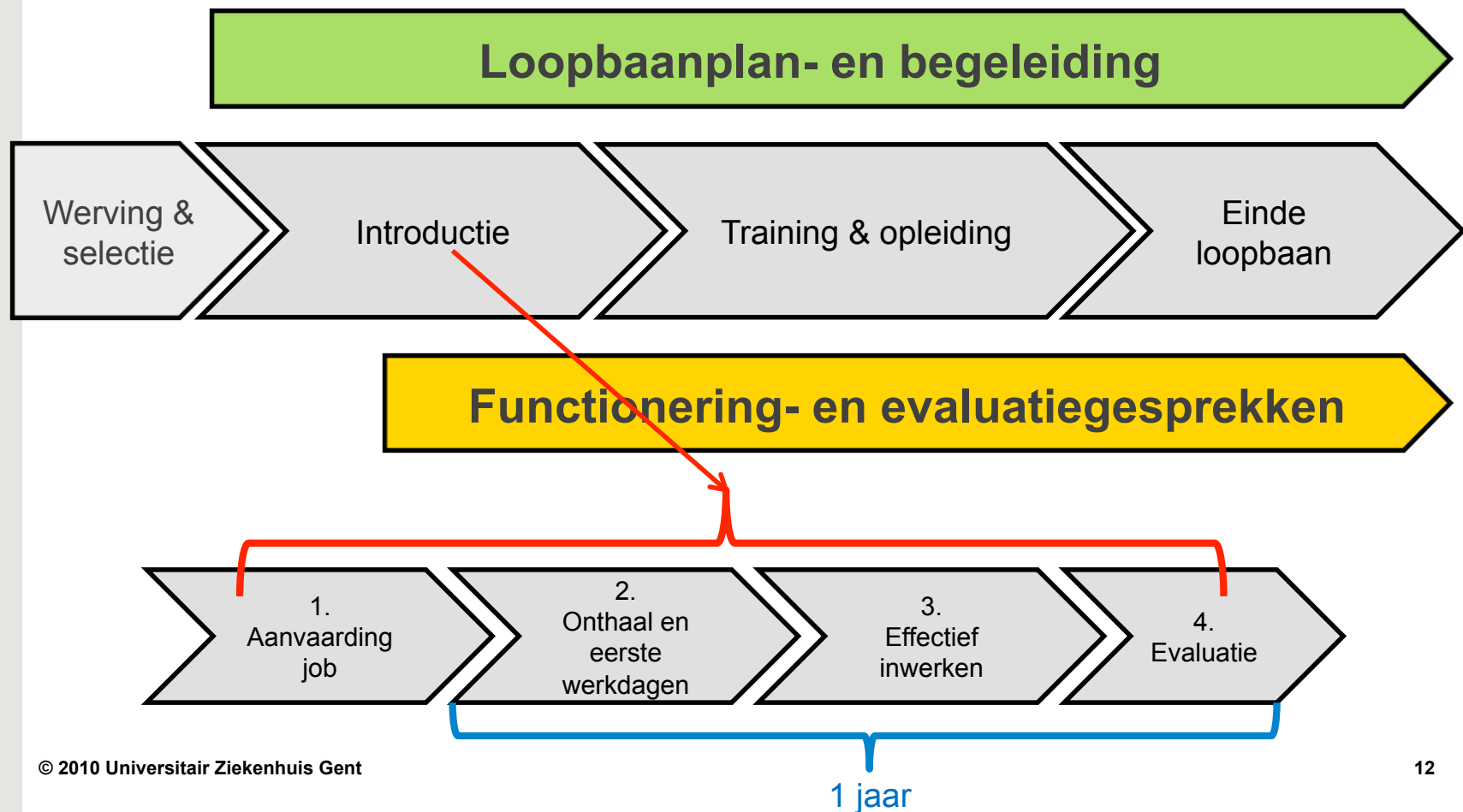
### ➤ Conclusie:

- Op 31 maart 2012 waren er 343 LG
- Op basis van een aantal assumpties is de schatting dat in de komende 5 jaar meer dan 125 LG de functie zullen stoppen.

Meer dan 1/3 van de LG is binnen de 5 jaar niet meer aanwezig !!!

### 3. Projectmatige aanpak

➤ Introductiebeleid SLG

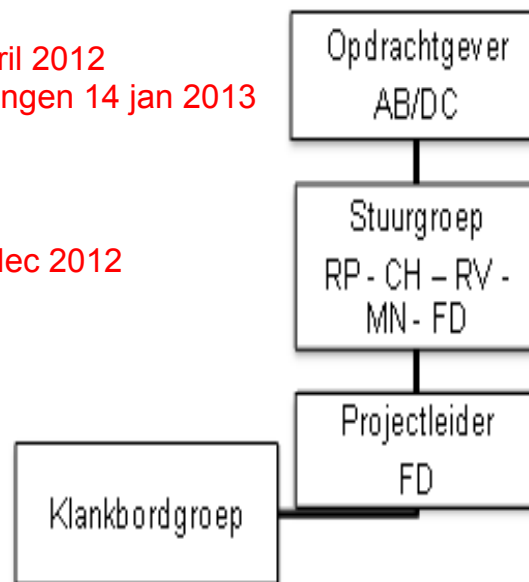


### 3. Projectmatige aanpak: projectstructuur

Goedkeuring plan en opdracht 2 april 2012  
Goedkeuring documenten/aanbevelingen 14 jan 2013

3<sup>e</sup> vergadering op 17 dec 2012

5 vergaderingen – vlotte samenwerking  
Opvolging voorzien apr 2013



Initieert project, goedkeuring  
begin en einde van elke fase

Bewaking doelstellingen en  
resultaten.  
Opvolging en evaluatie mijlpalen  
Vorbereiding besluitvorming

Algemene coördinatie en realisatie

Aanbrengen inhoudelijke informatie  
Afstemmen en toetsing haalbaarheid  
Consulteren en adviseren





### 3. Projectmatige aanpak: betrokkenheid

- Communicatie en draagvlak (+- 150 mensen betrokken):
  - Stuurgroep en DC
  - Klankbordgroep: alle geledingen participeren
  - Interviews bij leidinggevenden (n=30)
  - Vragenlijsten over onderwerpen (n=50)
  - Maken van toolkits (meer dan 50 verantwoordelijken)
  - Interview in punt
  - Uitleg in diverse vergaderingen LG
  - Syndicale organisaties



## 4. Van voorbereiding naar realisaties voor de SLG

### Voorbereiding

1. Nota introductiebeleid SLG visie 2020

2. Inschatting van aantal startende LG

3. Onderzoek duur R&S voor LG

4. Interviews met 30 LG over ervaringen en verwachtingen

5. Onderzoek naar onderwerpen introductie (n=50)

### Realisaties

1. Gidsen voor DLG en SLG

2. Generieke checklist SLG

3. Toolkit SLG

4. Infosessies

5. Beter met een peter of een meter!

### PIP

Persoonlijk  
Introductie  
Plan

## 5. Realisaties voor de SLG

### 1. Gidsen: één voor SLG en één voor de DLG

➤ **Soort 'wegwijzer'** (10-tal blz.)

- **Introductiebeleid voor de SLG: wat en waarom?**
- **Wie is verantwoordelijk?**
- **Het introductieprogramma**
- **Tips: maak van het programma uw persoonlijk succes!**
- **Literatuur.**

***Meer dan Welkom!***



## 5. Realisaties voor de SLG

### 2. Generieke checklist

- Uitgangspunt: SLG **extern** aangeworven – **nog geen leiding** gegeven
- Prioriteitstelling in **fasen** (periode van 1 jaar).
- Per onderwerp:

Te nemen actie

Door wie?

Toolkit/bron/link: documenten en/of hyperlinks

Wanneer? Datum en uitvoering. Commentaar en reflecties op realisatie

## 5. Realisaties voor de SLG

### 2. Generieke checklist

| 1 <sup>e</sup> week (fase 2)                                                                                                                          |                                    |                                                                                                                                 |                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Het doel in deze fase is ervoor te zorgen dat de meest essentiële informatie over de dienst is gekend en dat alle belangrijke contacten zijn gepland. |                                    |                                                                                                                                 |                                                                                   |
| Te nemen actie                                                                                                                                        | Door wie?                          | Toolkit/bron/link                                                                                                               | Wanneer? Concrete planning en uitvoering. Commentaar en reflecties op realisatie. |
| * Login en toegangen voorzien voor alle ICT toepassingen die SLG nodig heeft. Printers initialiseren, enz.                                            | SPOC ICT en SLG                    | <a href="http://ict.dotnetnuke/indexiker/Archief/Alldap.aspx">http://ict.dotnetnuke/indexiker/Archief/Alldap.aspx</a>           | 2 <sup>e</sup> werkdag                                                            |
| * Neem alle voorschriften door i.v.m. brandveiligheid, blusapparaten en evacuatie. Maak een praktische rondleiding op de dienst.                      | Dienst veiligheid en SLG           | <a href="http://serapis2/ict/docbrowser/public/?id=22">http://serapis2/ict/docbrowser/public/?id=22</a>                         | 2 <sup>e</sup> werkdag                                                            |
| * Telefonie en richtlijnen telefoongebruik, Kennis van 81 = brand en 88 = hartstilstand.                                                              | SLG en verantwoordelijke telefonie | <a href="http://ict.dotnetnuke/veelgestelde vragen/Telefonie.aspx">http://ict.dotnetnuke/veelgestelde vragen/Telefonie.aspx</a> | 2 <sup>d</sup> werkdag                                                            |
| * Bespreek de taken en functies van de dienst in het rampenplan.                                                                                      | SLG en Coördinator rampenplan      | <a href="http://serapis2/ict/docbrowser/public/?id=51">http://serapis2/ict/docbrowser/public/?id=51</a>                         | 2 <sup>e</sup> of 3 <sup>e</sup> werkdag                                          |
| * Stel de SLG voor aan de collega's LG.                                                                                                               | DLG                                |                                                                                                                                 | 2 <sup>e</sup> of 3 <sup>e</sup> werkdag                                          |



## 5. Realisaties voor de SLG

### 3. Toolkit:

#### ➤ Concept:

- De bestaande hyperlinks naar **intranet** kunnen vaak **onvoldoende gericht** de link leggen naar informatie/documentatie

- Een gereedschapskoffer met een assortiment van hulpmiddelen:

- Power point presentaties
- Verwijzingen handleidingen
- E-learning
- Enz

#### ➤ Doel:

- Op eenvoudige, transparante en samengevatte manier **info geven** over onderwerpen (acties generieke checklist)
- **Weg leren kennen** op intranet en documentatie

## 5. Realisaties voor de SLG

### 3. Toolkit

- Opbouw in rubrieken (met beperking van aantal lijnen, totaal < 2 din A4)
  - Wie zijn we?
  - Wat doen we?
  - Waarvoor kan je als SLG bij ons terecht?
  - Welke services bieden we aan?
  - Waar kan je ons vinden?
  - Bij wie kan je terecht?
  - Welke documentatie/informatie is ter beschikking en waar is deze te vinden?

## 5. Realisaties voor de SLG

### 4. Infosessies

- Doel:
  - **Face to face** informatie uitwisselen tussen toolkit-verantwoordelijken en SLG
    - SLG met elkaar in contact brengen
    - Toolkit: 'handen en voeten' geven
- Wat?:
  - Kort durende (max 2 uur) **interactieve** informatie uitwisseling over bepaalde topics
  - Principe: 'op de koffie gaan'
  - Elke sessie 4 à 5 keer per jaar
  - Initiatief bij de SLG door zelf in te schrijven via DVIS

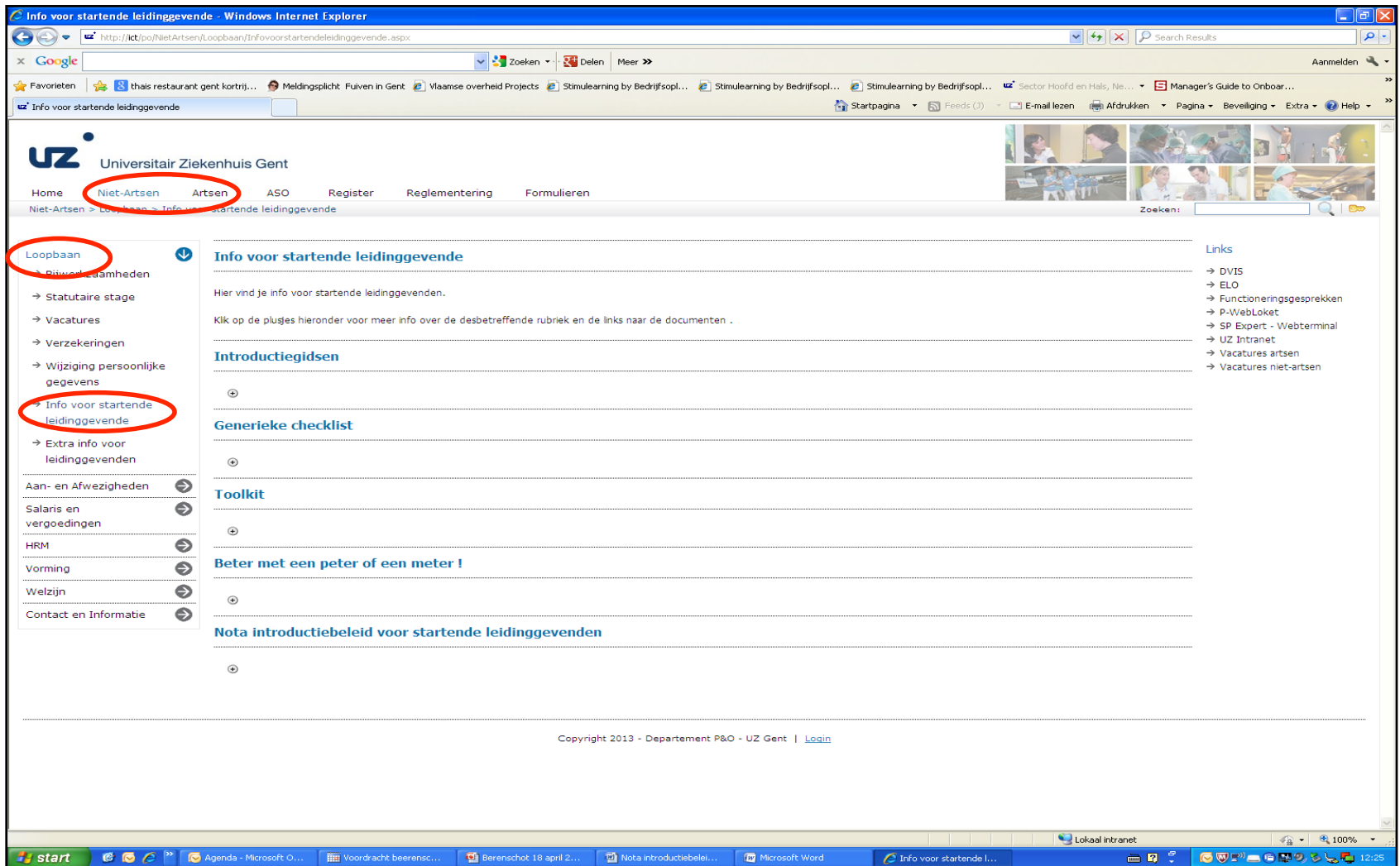
## 5. Realisaties voor de SLG

### 5. Beter met een peter of een meter! (ppp 17 slides)

- Situering
- Begrippen uitklaren (peter/meter versus mentor)
- Peter/meterschap toegepast op SLG
- Peter/meterschap in de UZG-praktijk
- Besluit



## 5. Realisaties voor de SLG



The screenshot shows a web browser window displaying the UZ Gent website. The browser's address bar shows the URL: <http://ict.po/NietArtsen/Loopbaan/Infovoorstartendeleidinggevende.aspx>. The website header includes the UZ logo and navigation links: Home, Niet-Artsen, Artsen, ASO, Register, Reglementering, and Formulieren. A sidebar on the left contains a 'Loopbaan' menu with sub-items: Statutaire stage, Vacatures, Verzekeringen, Wijziging persoonlijke gegevens, Info voor startende leidinggevende (highlighted with a red circle), Extra info voor leidinggevenden, Aan- en Afwezigheden, Salaris en vergoedingen, HRM, Vorming, Welzijn, and Contact en Informatie. The main content area is titled 'Info voor startende leidinggevende' and contains sections for 'Introductiegidsen', 'Generieke checklist', 'Toolkit', 'Beter met een peter of een meter!', and 'Nota introductiebeleid voor startende leidinggevenden'. A 'Links' section on the right lists various resources like DVIS, ELO, and UZ Intranet. The footer shows copyright information for 2013 and a login link.

## 6. Van realisaties naar PIP voor de SLG

### Voorbereiding

1. Nota introductiebeleid SLG visie 2020

2. Inschatting van aantal startende LG

3. Onderzoek duur R&S voor LG

4. Interviews met 30 LG over ervaringen en verwachtingen

5. Onderzoek naar onderwerpen introductie (n=50)

### Realisaties

1. Gidsen voor DLG en SLG

2. Generieke checklist SLG

3. Toolkit SLG

4. Infosessies

5. Beter met een peter of een meter!

### PIP

Persoonlijk  
Introductie  
Plan





Wie

*It takes two to tango*

SLG +  
DLG

SLG +  
HR-cons

SLG +  
verantw.  
toolkit

SLG +  
peter/  
meter

Observaties

## 6. Van realisaties naar PIP voor de SLG

Wat

Follow-up 1 PIP

Follow-up 2 PIP

Follow-up 3 PIP

Evaluatie  
introductiebeleid

Wie

DLG + SLG +  
HR-cons +  
cons SLG

DLG + SLG +  
HR-cons +  
cons SLG

Wanneer

4 à 6  
weken

2 à 3  
maand

3 à 4  
maand

3 à 4  
maand

## 7. Stand van zaken

| Overzicht stand van zaken introductiebeleid SLG (01 sept 12 - 01 apr 13) |        |     |     |     |     |     |     |     |            |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------|
| Status                                                                   | Sector |     |     |     |     |     |     |     | Eindtotaal |
|                                                                          | BAD    | BOS | BWS | HHZ | KOS | KRI | MCA | MVK |            |
| selectie lopende                                                         |        | 1   |     |     | 1   |     | 1   | 1   | 4          |
| testfase                                                                 |        | 4   | 2   |     | 1   |     |     |     | 7          |
| vraag bij DLG                                                            |        |     | 1   |     | 6   | 1   |     |     | 8          |
| nog niet duidelijk                                                       | 1      |     |     |     |     |     |     |     | 1          |
| opgestart sinds 01 jan 2013                                              |        | 1   |     | 1   | 1   |     |     |     | 3          |
| opgestart sinds 01 mrt 2013                                              | 2      |     |     |     |     | 5   | 1   | 1   | 9          |
| TOTAAL                                                                   | 3      | 6   | 3   | 1   | 9   | 6   | 2   | 2   | 32         |

➔ **Evaluatie van het project (mei 2013)**

## 8. Uitdagingen

- **Intervisie SLG operationaliseren**
- **Leiderschapsontwikkeling**
  - **Young potentials**
  - **Passion and happiness**
  - **Job rotation**
- **Eindeloopbaan en kennisoverdracht**

## 9. Besluit

- **Degelijke projectmatig aanpak**
  - **Betrokkenheid : top en basis**
  - **Grondige analyses: aantal en behoeften van SLG**
- **Communicatie en groot draagvlak (n > 150 LG)**
- **Realisatie zijn:**
  - **Praktisch: kort en bondig**
  - **Visibel**
- **HR ondersteuning:**
  - **Regelmatig overleg**
  - **Coaching van de SLG**

