

Projectplan Competentiemanagement



Vastgesteld door RvB
Status

d.d. 1 - 4 - 2014
Definitief

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding.....	4
1. Waarom competentie management.....	5
1.2 Doelen competentie management	5
1.3 Resultaten competentie management	6
1.4 Functies van competentie management	6
2. Wat is competentie management	7
2.1 Wat is een competentie	7
2.2 Waarom een competentie profiel	7
3. Het competentie profiel.....	8
3.1 Competenties	8
3.2 Normering.....	9
3.3 Competentiewoordenboek	9
4. HR- instrumenten	10
5. Invoering competentie management.....	11
5.1 Projectleiding en organisatie.....	11
5.2 Opstellen competentie profielen	12
5.4 Projectactiviteiten en tijdspad	14
5.5. Randvoorwaarden voor het project.....	16
5.6 Urenbelasting	16
5.7 Kosten	17

Samenvatting

De positie van een zorgorganisatie wordt vooral bepaald door de inzet, kwaliteiten en capaciteiten van de medewerkers. Om te streven naar excellente zorg wordt binnen Zinzia Zorggroep competentie management ingevoerd.

Competentiemanagement is het vertalen van beoogde organisatiedoelen naar competenties die nodig zijn om die prestaties te verwezenlijken op het niveau van de organisatie, van het team en van het individu. Het doel van competentie management is om een bewustwordingsproces te creëren waarbij de gewenste kennis, vaardigheden en gedrag van medewerkers bespreekbaar worden. Competenties duiden daarbij hoe we de dingen doen. Daarmee geven zij richting aan de gewenste organisatieontwikkeling en aan leerprocessen in de organisatie. Het zorgt ervoor dat er op een gestructureerde wijze aan de kwaliteit van de medewerkers wordt gewerkt. Het maakt onder andere verwachtingen helder en geeft richting aan personeelsontwikkeling.

Competentiemanagement heeft verschillende functies. Er kan resultaatgericht worden ingespeeld op de veranderende omgeving en de gewenste ontwikkeling van de organisatie. Daarnaast wordt er gewerkt aan de kwaliteit- en persoonlijke ontwikkeling. Het biedt de mogelijkheid om zowel kwantitatief als kwalitatief te sturen op de factor "mens" in veranderende omstandigheden. Tevens richt het zich op de vraag hoe organisatie ervoor kunnen zorgen dat op het juiste moment op de juiste plek de juiste competenties aanwezig zijn. Binnen competentie management speelt competentieontwikkeling een belangrijke rol.

Om effectief met elkaar in gesprek te kunnen gaan bij het selecteren, bespreken van het functioneren en ontwikkelen van medewerkers, is het van belang dat men dezelfde taal spreekt. Een competentiewoordenboek biedt een eenduidig begrippenkader op het gebied van competenties.

Binnen competentie management wordt alles georganiseerd rond het *competentieprofiel*. Waar de functiebeschrijving hoofdzakelijk een omschrijving is van wat er moet worden gedaan, wordt in het competentieprofiel ook de vraag gesteld hoe iets gedaan wordt. Het is een lijst van de belangrijkste competenties (kennis, vaardigheden, attitudes, persoonlijkheidskenmerken) die iemand nodig heeft om de functie waarvoor het profiel is opgesteld, goed uit te voeren. Het profiel bestaat uit kern- en functiespecifieke competenties. Daarnaast gelden voor alle leidinggevende functies leiderschapscompetenties. We vinden het belangrijk om de competentieprofielen op een interactieve manier op te stellen. Doormiddel van verschillende interactieve en resultaatgerichte workshops zullen drie belangrijke partijen waaronder functiehouders, leidinggevende en de afdeling HRM betrokken worden om competentieprofielen te krijgen die aansluiten bij de behoeften van de organisatie en om draagvlak te creëren.

Om competentie management voldoende te implementeren binnen de organisatie wordt er geïnvesteerd in communicatie. Hiermee wordt voorkomen dat het een papieren beleid blijft. Alle HRM-instrumenten worden aanvullend op dit project ingericht/aangepast binnen de kapstok van competentie management om er voor te zorgen dat er samenhang is. Met behulp van deze afstemming helpt competentie management leidinggevend en medewerkers om te komen tot afspraken, samenwerking en resultaten.

Om competentie management vorm te geven binnen Zinzia Zorggroep is er een projectgroep opgericht. De projectgroep werkt aan de hand van een tijdpad verschillende activiteiten uit, bereid deze voor en draagt zorg voor de uitvoering van competentie management.

Inleiding

In dit projectplan is vastgelegd op welke wijze competentie management wordt in- en uitgevoerd en hoe het projectresultaat bereikt wordt. Het is daarmee tevens de basis voor het beoordelen van het projectsucces en dient als communicatiemiddel.

In hoofdstuk 1 wordt beschreven waarom Zinzia Zorggroep competentie management invoert, wat de doelen, resultaten en functies van competentie management zijn.

Hoofdstuk 2 geeft weer wat er onder competentie management verstaan wordt, wat een competentie is en waarom het van belang is dat functies een competentieprofiel hebben.

Wat een competentieprofiel is en welke competenties hier deel van uit maken wordt weergegeven in hoofdstuk 3.

Competentie management wordt gekoppeld aan verschillende HRM-instrumenten. In hoofdstuk 4 is te lezen aan welke instrumenten het gekoppeld wordt.

Hoe competentie management binnen Zinzia Zorggroep ingevoerd wordt, hoe de kerncompetenties bepaald worden, uit wie de projectgroep bestaat en hoe het tijdspad en de urenbelasting eruit ziet kun je lezen in hoofdstuk 5.

1. Waarom competentie management

Met de introductie van het strategisch beleid "Ziel en Zakelijkheid" heeft Zinzia Zorggroep een heldere missie en visie geformuleerd. De missie richt zich op goed opgeleide en vaardige medewerkers die onmisbaar zijn in het streven naar excellente zorg. Excellente zorg wordt in belangrijke mate bepaald door de inzet, kwaliteiten en capaciteiten van de mensen die binnen de organisatie werken. HRM-beleid met als onderdeel competentie management moet ervoor zorgen dat de inzet, kwaliteiten en capaciteiten van de medewerkers zoveel mogelijk aansluiten bij de organisatiestrategie. De medewerkers moeten de strategie namelijk vormgeven en uitdragen.

1.1. Aanleiding

Op dit moment bevindt Zinzia Zorggroep zich in de landelijke middengroep (ActiZ benchmark 2011). Met de ingeslagen koers "met Ziel en Zakelijkheid" willen we ons gaan onderscheiden en één van de beste zorgaanbieders en werkgevers in de sector worden. De positie van een zorgorganisatie vooral sterk bepaald door onderscheidende kwaliteiten van de medewerkers. Met het samenbrengen en ontwikkelen van competenties streven we naar excellente zorg.

Deze veranderde omstandigheden vragen om een nieuw type professional. De nieuwe professional werkt meer relatie gericht en stuurt op resultaten. Binnen Zinzia zetten we in op een algehele verhoging van de professionele kwaliteit. Dit betekent nieuwe inzichten opdoen en blijven leren op basis van bewezen effectieve methoden. Medewerkers krijgen meer inbreng in de manier waarop ze hun werk doen. Met meer eigen verantwoordelijkheid en eigen keuzes. Leren leidt tot eigenaarschap. En eigenaarschap leidt tot effectiviteit, efficiëntie en wendbaarheid.

Competentie management biedt de mogelijkheid om zowel kwantitatief als kwalitatief te sturen op de medewerkers in veranderende omstandigheden. Met behulp van afgestemde HR-instrumenten helpt competentie management leidinggevend en medewerkers om te komen tot afspraken, samenwerking en resultaten.

Competentie management richt zich op alle medewerkers van Zinzia Zorggroep. De implementatie richt zich op het werken met competentieprofielen en het invoeren van een gesprekscyclus. Deze gesprekscyclus ondersteunt de ontwikkeling van competenties. Dit maakt competentie management een geschikt instrument om de organisatie doelen en kwaliteiten van medewerkers effectief te verbinden en te ontwikkelen.

1.2 Doelen competentie management

Het doel van competentie management is het effectief en efficiënt inzetten van de capaciteiten van medewerkers om de doelstellingen van Zinzia Zorggroep te realiseren

Met competentie management kun je het volgende bereiken:

- Een bewustwordingsproces waarbij gewenste kennis, vaardigheden en gedrag van medewerkers bespreekbaar worden.
- Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in relatie tot organisatiedoelstellingen.
- Een ontwikkeling naar betere prestaties door de organisatie, door teams en door medewerkers.

1.3 Resultaten competentiemanagement

Invoering van competentiemanagement leidt tot verhoging van de kwaliteit van de organisatie. Capaciteiten van medewerkers worden effectief en efficiënt ingezet op de doelstellingen van de organisatie. Er kan resultaatgericht worden ingespeeld op de veranderende omgeving en er wordt zodanig gewerkt aan de kwaliteitsontwikkeling van medewerkers dat zowel de medewerker als de organisatie daar duurzaam voordeel van hebben. Het gebruik van competentiemanagement uit zich in competentieprofielen en ontwikkelingsafspraken tussen leidinggevenden en medewerkers.

Resultaten

1. Vastgesteld projectplan
2. Opgestelde competentieprofielen door middel van workshops
3. Leidinggevende beschikken over kennis van competentiemanagement.
4. De gesprekscyclus wordt gekoppeld met competentiemanagement.
5. Medewerkers werken met competenties en ontwikkelafspraken

Competentiemanagement zorgt dat er op een gestructureerde wijze aan de kwaliteit van de medewerkers wordt gewerkt. Het maakt onder andere verwachtingen helder en geeft richting aan personeelsontwikkeling.

1.4 Functies van competentiemanagement

Uit onderzoek blijkt dat het concept van competentie denken voor organisaties de volgende toegevoegde waarden heeft:

- *Sturingsfunctie*
Het maakt sturing op gewenste ontwikkeling van de organisatie beter mogelijk, omdat uit competentieprofielen beter blijkt wat de richting is van de ontwikkeling.
- *Communicatiefunctie*
Het biedt een communicatie-instrument (een taal) om organisatiebreed verwachtingen van de organisatie te expliciteren.
- *Verticale afstemming*
Het biedt mogelijkheid tot betere afstemming van wat de organisatie verwacht (in termen van strategie) en de HR-instrumenten, waaronder verdere competentieontwikkeling en opleiding.
- *Horizontale afstemming*
Het biedt de mogelijkheid de HR-instrumenten af te stemmen.
- *Dynamiek en flexibiliteit*
Het maakt HRM-beleid flexibeler en dynamischer omdat competentieprofielen in principe een algemener en robuuster karakter hebben dan functieomschrijvingen.
- *Ontwikkelingsfunctie*
Het vormt een stimulans tot allerlei vormen van personeelsontwikkeling.
- *Employability*
Het is gericht op het bevorderen van de employability van medewerkers omdat loopbaanmogelijkheden door het gebruik van competentieprofielen transparanter worden.
- *Prestatieverbetering*
Het maakt de ontwikkeling van gewenst gedrag bespreekbaar in relatie tot gewenste prestaties.

2. Wat is competentiemanagement

Competentiemanagement is het vertalen van beoogde organisatiedoelen naar competenties die nodig zijn om die prestaties te verwezenlijken op het niveau van de organisatie, van het team en van het individu. Bij competentiemanagement gaat het om de competenties, bekwaamheden of kundigheid, van mensen en de hele organisaties.

Competentiemanagement biedt een kader dat een verbinding legt tussen kennis van mensen, organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering.

Competentiemanagement richt zich op de vraag hoe organisatie ervoor kunnen zorgen dat op het juiste moment op de juiste plek de juiste competenties aanwezig zijn. Binnen competentiemanagement speelt competentieontwikkeling een belangrijke rol.

2.1 Wat is een competentie

Competenties duiden daarbij hoe we de dingen doen. Daarmee geven zij richting aan de gewenste organisatieontwikkeling en aan leerprocessen in de organisatie. Het biedt de mogelijkheid om zowel kwantitatief al kwalitatief te sturen op de factor “mens” in veranderende omstandigheden. Met behulp van onderling afgestemde HR-instrumenten helpt competentiemanagement managers en medewerkers om te komen tot afspraken, samenwerking en resultaten.

Met de competenties van medewerkers bedoelen we het *gedrag* dat een medewerker laat zien, waaruit blijkt dat hij beschikt over kennis, vaardigheden beheerst en de juiste attitude heeft. Een competentie wordt daarom ook wel eens *de handelingsbekwaamheid in een concrete organisatiecontext* genoemd.

Competenties bestaan dus uit kennis, vaardigheden en attitudes, maar soms ook uit persoonlijkheidskenmerken.

- *Kennis*
Onder kennis verstaan we de dingen die iemand weet en kent. Bijvoorbeeld kennis van het ziektebeeld van een bewoner, weten hoe een til lift werkt, weten wat de protocollen zijn, enzovoorts.
- *Vaardigheden*
Vaardigheden staan mensen toe om bepaalde fysieke of mentale handelingen uit te voeren. Bijvoorbeeld in staat zijn om verpleeg technische handelingen uit te voeren, hoe medicijnen gedeeld worden.
- *Attitudes*
Een attitude is iemands instelling, houding of motivatie.

2.2 Waarom een competentieprofiel

Binnen competentiemanagement wordt alles georganiseerd rond het *competentieprofiel*; competentieprofielen zijn de draaischijf van het competentiemanagement. Ze vormen het uitgangspunt zowel bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers als bij de opleiding en ontwikkeling en de beoordeling van de huidige medewerkers. Waar de functiebeschrijving hoofdzakelijk een omschrijving is van wat er moet worden gedaan, wordt in het competentieprofiel ook de vraag gesteld hoe iets gedaan wordt.

Competentieprofielen worden in de eerste plaats ontwikkeld om gebruikt te worden in de verschillende onderdelen van het HRM-beleid. Zij worden als het ware de standaard, het vergelijkingspunt, de norm en zij kunnen als dusdanig gebruikt worden in bijvoorbeeld:

- Opleidings- en ontwikkelingsbeleid: ontwikkeltrajecten, management development
- Werving & selectie
- De gesprekscyclus
- Loopbaanbeleid

3. Het competentieprofiel

Een competentieprofiel is een lijst van de belangrijkste competenties (kennis, vaardigheden, attitudes, persoonlijkheidskenmerken) die iemand nodig heeft om de functie waarvoor het profiel is opgesteld, goed uit te voeren.

Een goed competentieprofiel is:

- *Evenwichtig*
Zoals gezegd omvatten competenties zowel kennis, vaardigheden als attitudes. Het is belangrijk dat die drie elementen evenwichtig aan bod komen in de competentieprofielen.
- *Concreet en objectief meetbaar*
De competenties die in het profiel worden opgenomen, moeten in klare directe en duidelijke taal omschreven worden. De competenties moeten vertaald worden in duidelijk waarneembaar gedrag, ook wel indicatoren genoemd.
- *Waardevrij en neutraal*
De profielen mogen niet louter vanuit bedrijfseconomische motieven worden opgesteld en mogen geen aanleiding geven tot discriminatie en/of vriendjespolitiek.

3.1 Competenties

Het competentieprofiel bestaat uit kern- en functiespecifieke competenties. Daarnaast geldt voor alle leidinggevende functies een leiderschapscompetentie.

a. Kerncompetenties

Kerncompetenties van een profiel gelden voor alle functies. Door deze gemeenschappelijke competenties wordt er richting gegeven aan het strategisch beleid en de gewenste cultuur. Voor Zinzia Zorggroep betekent dit dat KLEUR wordt vertaald naar kerncompetenties om hiermee richting te geven aan het gewenste gedrag van medewerkers.

b. Functiespecifieke competenties

Functiespecifieke competenties zijn competenties die het meest relevant zijn voor de functie. Sterker nog, die doorslaggevend zijn voor het goed uitvoeren van de functie.

c. Leiderschapscompetentie.

Voor alle leidinggevende/managers betekent dit dat er een leiderschapscompetentie opgesteld is. Eenzelfde competentie kan bij de ene functie meer gewicht of een andere invulling krijgen dan in een andere functie.

Alle managers hebben, naast de kerncompetenties, dezelfde leiderschapscompetentie. Wel zijn de functiespecifieke competenties verschillend.

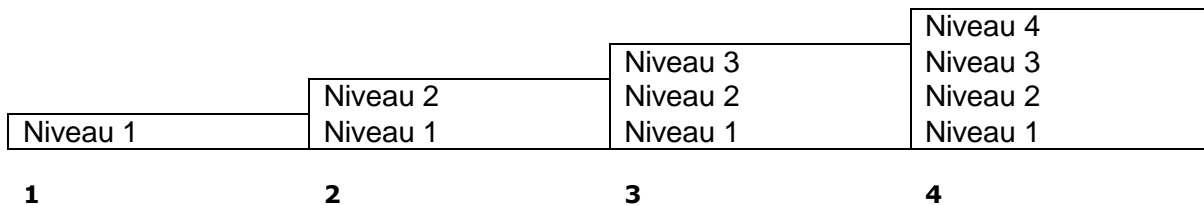
Hoe deze competenties bepaald worden kun je lezen in hoofdstuk 5.2

3.2 Normering

Na het bepalen van de competenties in een competentieprofiel, zal per competentie het *niveau* bepaald moeten te worden. Dit is de norm voor het gewenste niveau van gedrag.

- *Niveau 1*
Basaal effectief gedrag binnen het eigen werk vertonen als de omgeving daar aanleiding toe geeft.
- *Niveau 2*
Zelfstandig en op eigen initiatief effectief gedrag vertonen naar de directe omgeving (naaste collega's).
- *Niveau 3*
Anderen tot effectief gedrag stimuleren, ook door voorbeeldgedrag.
- *Niveau 4*
Faciliteiten scheppen voor anderen om effectief gedrag te vertonen, ook door voorbeeldgedrag.

De competentieniveaus zijn zo beschreven dat er sprake is van stepping stones. Niveau 2 omvat ook niveau 1. Niveau 3 ook de niveaus 1 en 2, en niveau 4 alle omvat niveaus.



De niveau-indeling binnen de competenties houdt géén waardeoordeel in, het is geen beoordelingschaal. De indeling wordt zuiver gekoppeld aan een functie of rol. Een functie of rol op een bepaald niveau heeft daaraan gekoppeld een competentieniveau. Dit competentieniveau speelt onder andere een belangrijke rol binnen een gesprekscyclus.

3.3 Competentiewoordenboek

Om effectief met elkaar in gesprek te kunnen gaan bij het selecteren, bespreken van het functioneren en ontwikkelen van medewerkers, is het van belang dat men dezelfde taal spreekt. Deze taal is herkenbaar en leidt tot transparantie en eenduidigheid over de norm en ontwikkelbehoefte.

Een competentiewoordenboek biedt een eenduidig begrippenkader op het gebied van competenties.

Het woordenboek is een handboek waarin iedere competentie is beschreven op een aantal aspecten:

- 1) Definitie
- 2) Operationalisering uitgewerkt naar niveaus (normering)
- 3) Ontwikkelbaarheid

4.HR- instrumenten

Competentiemanagement wordt gerealiseerd door het te verweven in en te koppelen aan de HR-instrumenten. Zowel het werving en selectiebeleid als het opleidingsbeleid worden gekoppeld aan competentiemanagement. Tevens vindt er een koppeling met functioneringsgesprekken plaats. Deze systematiek gaat binnen Zinzia Zorggroep "de gesprekscyclus" heten. Deze cyclus zal het management en medewerkers ondersteunen bij het sturen op persoonlijke ontwikkeling en het functioneren.

5. Invoering competentiemanagement

Op dit moment werkt Zinzia Zorggroep nog niet met competentieprofielen. Dit betekent dat voor alle functies (ongeveer 90 functies profielen opgesteld moeten worden). Het opstellen van deze profielen vindt plaats doormiddel van workshops. Hierbij wordt gekeken naar functies met vergelijkbare competenties.

Het invoeren van competentiemanagement is een hele cultuurverandering voor Zinzia Zorggroep er zal dan ook actief aandacht besteed worden aan de communicatie ervan.

Het projectplan en het communicatieplan worden ontwikkeld, vastgesteld en geïntroduceerd worden binnen de organisatie. Tevens zal het onderwerp competentiemanagement terugkomen in het MD-traject voor leidinggevende.

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe Zinzia Zorggroep de competentieprofielen op gaat stellen en hoe competentiemanagement verder ingevoerd wordt.

5.1 Projectleiding en organisatie

Het project wordt geleid door de projectgroep competentiemanagement.

De projectgroep bestaat uit:

- Karolien Polman, HR-adviseur (projectleider)
- Marijke Steenbergen, Teamleider HRD
- Sabine Jansen, Project medewerker HRD
- HR-adviseurs
- Communicatieadviseur op afroep

De projectgroep heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Schrijven en (doen) uitvoeren van het projectplan (inclusief stappenplan en tijdpad)
- Schrijven van de beleidsnota competentiemanagement
- Het maken van een competentiewoordenboek
- Schrijven en uitvoeren van een communicatieplan (Zorg dragen voor de integratie van competentiemanagement)

De projectgroep werkt de genoemde activiteiten verder uit, bereid deze voor en draagt zorg voor de uitvoering. Alle voorgestelde activiteiten worden eerst aan Natasja Feijen, Hoofd HRM voorgelegd. Het MT en de OR worden actief geïnformeerd over de voortgang.

De voornaamste verantwoordelijkheid van de projectleider is erop toe te zien dat het project de doelstellingen realiseert conform de afspraken zoals vastgelegd in het projectplan en bij te sturen waar nodig.

De werkgroep vallen onder de eindverantwoordelijkheid van Natasja Feijen. De groep wordt uitgebreid voorgelicht over competentiemanagement, het invoeren van competentiemanagement en het opstellen van competentieprofielen.

5.2 Opstellen competentieprofielen

Zinzia Zorggroep vindt het belangrijk om de competentieprofielen op een interactieve manier op te stellen. Drie belangrijke partijen moeten betrokken worden bij het opstellen van de competentieprofielen om competentieprofielen te krijgen die aansluiten bij de behoeften van de organisatie en het creëren van draagvlak.

- 1) Functiehouders
 - 2) Leidinggevenden
 - 3) HRM
-
- 1) De *functiehouders* zelf (de medewerkers die de functie uitoefenen)
Functiehouders kennen hun functie het best en kunnen met kennis van zaken spreken over hun functie.
 - 2) De *leidinggevende*
De Leidinggevenden weten welke competenties bijdragen. Ze hebben zicht op de ontwikkeling van de functie en hechten veel waarde aan competenties die optimaal bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen.
 - 3) De afdeling *HRM*
HRM is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van competentie management en beheert het competentiesysteem.

Nadat geïnventariseerd is voor hoeveel functies er competentieprofielen moeten worden opgesteld (naar verwachting zijn dit er ongeveer 90), zullen er workshops voor de verschillende partijen georganiseerd worden.

a. Kerncompetenties

Voor elk competentieprofiel gelden dezelfde kerncompetenties. Door deze gemeenschappelijke competenties wordt er richting gegeven aan het Strategisch beleid en de gewenste cultuur. De kernwaarden KLEUR zijn vertaald naar kerncompetenties. Deze competenties geven richting aan het gewenste gedrag van de medewerkers. De kerncompetenties zullen in een workshop met de MT-leden bepaald worden.

b. Functiespecifieke competenties

Elke functie heeft een aantal functiespecifieke competenties. Dit zijn competenties die het meest relevant zijn voor de functie. Om voor elke functie deze competenties te bepalen zullen er workshop voor de functiehouders georganiseerd worden. In het kader van de efficiëntie kiezen we er voor om twee functiehouders per locatie hiervoor uit te nodigen. Deze vertegenwoordigers gaan in een resultaatgerichte workshop aan de slag met het opstellen van een competentieprofiel voor hun functie.

c. Leiderschapscompetenties.

Voor alle leidinggevende/managers betekent dit dat er een leiderschapscompetentie opgesteld is.

Op basis van de input uit de verschillende workshops beslissen de MT-leden vervolgens in overleg met HRM welke competenties definitief in het profiel opgenomen worden. Ook gaan leidinggevenden aan de slag met de normering. De afdeling HR toetst op consistentie en de Raad van Bestuur stelt het niveau vast.

Alle workshops worden grondig voorbereid en gestructureerd geleid worden door een HR-adviseur of de Teamleider HRD.

Zowel het MT als de Ondernemingsraad worden actief geïnformeerd over dit proces

5.3 Systeem competentiemanagement

Om competentiemanagement te ondersteunen willen we een systeem aanschaffen. Het betreft het systeem Profit waarmee competentiemanagement volledig geïntegreerd wordt binnen Zinzia Zorggroep. Het systeem zorgt ervoor dat leidinggevende volledig ondersteund worden in de taakuitvoering rondom competentiemanagement. In het systeem kunnen zaken vastgelegd worden zoals competentieprofielen en managementinformatie. Daarnaast krijgt Zinzia Zorggroep inzicht in de in te zetten en nog te ontwikkelen competenties

Profit beschikt over een module competentiemanagement. Deze module wordt gevuld en ingericht met behulp van het projectplan en het competentiewoordenboek.

5.4 Projectactiviteiten en tijdspad

Vorbereiding		
<i>Activiteit</i>	<i>Planning</i>	<i>Door</i>
Opstellen concept projectplan competentie management	mei 2013	Karolien Polman
Voorleggen projectplan competentie management Natasja	17 mei 2013	Karolien Polman
Voorleggen projectplan PA- overleg	3 juni 2013	Karolien Polman
Projectplan voorleggen aan MT	12 juni 2013	Natasja Feijen
Ter info projectplan voorleggen aan OR		Natasja Feijen
Inventariseren aantal functies aanwezig binnen Zinzia ivm opstellen competentieprofielen (Aantal functies + functiehouders inzichtelijk)	14 juni 2013	Karolien Polman
Uitwerken diverse thema's Oa: competentiewoordenboek/ competentietaal	15 juli 2013	Karolien Polman/ Projectgroep
Tussentijdse afstemming over voortgang / kritisch meelesen. PA-overleg en werkoverleg Natasja	Werkoverleg Natasja Feijen: 8 juli 2013 PA-overleg: 1 juli 2013	Karolien Polman
Implementatie/communicatie plan opstellen	1 augustus	Projectgroep in overleg met Frank de Vries
Functievertegenwoordigers aanwijzen	1 september 2013	Projectgroep
Inrichten workshops	1 augustus	Teamleider HRD
Workshops plannen	1 augustus 2013	Projectmedewerker HRD
Selectie competentiesysteem	1 september 2013	Karolien Polman Natasja Feijen MT-lid Afdelingshoofd
Selectie kerncompetenties	1 september 2013	MT
Toetsing inrichting introductie competentie management/gesprekscyclus werkoverleggen	1 oktober 2013	Natasja Feijen Karolien Polman Marina Blokzijl
Inrichting introductie in werkoverleggen	1 november 2013	Karolien Polman Marina Blokzijl

Uitvoering		
<i>Activiteit</i>	<i>Planning</i>	<i>Door</i>
Communicatie naar alle medewerkers en leidinggevenden over competentie management in het algemeen en het opstellen van profielen in het bijzonder	1 Augustus 2013	Karolien Polman Frank de Vries
Functievertegenwoordigers en leidinggevenden uitnodigen voor workshops: 1. Door leidinggevende laten informeren 2. Schriftelijke uitnodiging en voorbereiding sturen	1 augustus 2013	Afdeling HR
Presenteren beleid OR	Oktober 2013	Natasja Feijen
Vaststellen beleid	Oktober 2013	
Workshops functievertegenwoordigers uitvoeren	November/december 2013	Projectgroep
Normering competenties vaststellen in workshops met leidinggevenden en HRM	November 2013	HR-adviseurs/ Natasja Feijen
Inrichting Module competentie management E-HRM	December/januari	Werkgroep E-HRM
Introductie competentie management/ gesprekscycli in werkoverleggen regio's	Januari 2014	Natasja Feijen/ HR adviseurs
Consistentie toets HR	7 januari 2014	Afdeling HR
Advies naar Hoofd HRM	27 januari 2014	HR adviseurs
Voorleggen advies MT-leden	Februari 2014	HR-adviseurs
Vaststelling RVB	1 maart 2014	Raad van Bestuur
Gesprekscyclus: 360 graden feedback, formulieren en Insite inrichten E-HRM	Februari/maart 2014	Werkgroep E-HRM
Uitvoering communicatieplan	februari 2014	Karolien Polman
Workshops competentie management en gesprekscyclus	Februari / maart 2014	HR-adviseurs
Kick- off start competentie management en gesprekscyclus	1 april 2014	Karolien Polman
Terugkoppeling definitieve profielen naar alle medewerkers en leidinggevende	1 april 2014	Afdeling HR

Borging/nazorg		
<i>Activiteit</i>	<i>Planning</i>	<i>Door</i>
Evaluatie competentie management opzetten, op proces en inhoud	Werkoverleggen	Projectgroep Natasja Feijen
Evaluatie competentie management uitvoeren	Regelmatig	Projectgroep Natasja Feijen
Resultaten evaluatie terugkoppelen aan OR, MT en medewerkers		Natasja Feijen Projectgroep
Competentiesysteem en competentieprofielen waar nodig aanpassen.		

5.5. Randvoorwaarden voor het project

Als randvoorwaarden voor het project stellen wij voldoende middelen en tijd voor de projectgroep om de invoering te realiseren. Ook zijn er enkele risico's te zien. Er zal geïnvesteerd moeten worden in communicatie, informatie en training. Doormiddel van workshops willen we draagvlak creëren in de hele organisatie voor het daadwerkelijk slagen van het project. Daarnaast willen we voldoende aandacht besteden aan de implementatie van competentie management. Hiermee wordt voorkomen dat het een papieren beleid blijft. Voor het slagen van het project is het van belang dat het MT de ambassadeursrol vervult binnen de organisatie.

Alle HR-instrumenten worden aanvullend op dit project ingericht/aangepast binnen de kapstok van competentie management om er voor te zorgen dat er samenhang is. Daarnaast zal het systeem ten behoeve van de invoering van competentie management een succesfactor zijn om competentie management te integreren.

5.6 Urenbelasting

Het streven is dat de projectgroep gemiddeld een keer per maand bij elkaar komt om de voortgang/ontwikkelingen te bespreken. Deze bijeenkomsten duren circa 1 uur. Daarnaast hebben de groepsleden op individuele basis bepaalde onderwerpen uitgewerkt.

In november en december vinden de workshops voor de functievertegenwoordigers plaats waardoor er een hogere belasting te in de tijd te zien is. De procesbegeleiding heeft plaatsgevonden door de werkgroep leden. De verwachte belasting is in de reguliere werkuren gevallen.

Frank de Vries, communicatieadviseur wordt meegenomen in het proces als het gaat om de communicatie binnen Zinzia Zorggroep.

Dit zal naar verwachting 4 tot 8 uur in beslag nemen

De urenbelasting van de functiehouders is als volgt:

- voorbereiding workshop: 1 uur
- volgen workshop: 1 uur

5.7 Kosten

Onderdeel	Bedrag
Communicatie middelen	€ 1000,-
Aanschaf systeem competentiemanagement	- (valt onder E-HRM)
PR competentiemanagement/ gesprekscyclus	€ 20.000,-
Totaal	€ 21.000,-