

## **Manager HRM**

**'Koersvaste manager, kritisch expert en verbindend adviseur'**

### **Organisatie en context**

Vivantes Zorggroep (hierna Vivantes) biedt een totaalpakket van wonen met zorg, verpleging, thuiszorg en welzijn aan voornamelijk ouderen in de Westelijke Mijnstreek. Vivantes heeft bewust gekozen voor kleinschalige zorg, dichtbij de cliënt, in de buurt of het dorp waar hij/zij altijd gewoond heeft. Met veel ruimte voor persoonlijke aandacht, betrokkenheid en respect voor leefgewoonten. Kwaliteit van zorg staat hoog op de agenda: Vivantes heeft de ambitie te excelleren, zij wil het iedere dag beter doen. De organisatie heeft als missie om de overgang van een 'leven zonder zorg' naar een 'leven met zorg' zo onopvallend mogelijk te maken. Om de cliënt juist meer perspectief te bieden dan minder.

Bij Vivantes werken ruim 750 medewerkers en 600 vrijwilligers samen aan de zorg voor 420 intramurale cliënten (waarvan 132 verpleeghuiscliënten) en 300 extramurale cliënten. Het aantal cliënten in dagbesteding is gedaald door bezuinigingen binnen de WMO. In de directe nabijheid van de intramurale locaties zijn 640 zorgwoningen gesitueerd die eigendom zijn van een aantal woningcorporaties. In deze zorgwoningen wordt voor een deel (thuis)zorg geboden. De behandel functies worden door een externe partij uitgevoerd. De omzet van de organisatie bedroeg in 2016 circa 36 miljoen.

Medewerkers nemen een centrale plaats in binnen de organisatie: alleen met gemotiveerde, geïnspireerde en betrokken medewerkers kan kwaliteit van zorg geleverd worden.

Vivantes heeft als werkgebied de gemeenten Sittard-Geleen, Stein en Beek. In de regio is zij een van de twee intramurale zorgaanbieders.

### **Huidige situatie**

Vivantes bevindt zich in een bestuurlijk 'bewogen' periode. Directe aanleiding daarvoor is het overlijden van de bestuurder in 2016, die meer dan 25 jaar werkzaam is geweest bij Vivantes. Er is een interim bestuurder aangesteld. Bij de aanstelling van een vaste bestuurder ontstaat ophef, één van de redenen voor de medezeggenschap om het vertrouwen op te zeggen in (een deel van) de Raad van Toezicht. Volgens de media bevindt Vivantes zich in een crisis door: het niet behalen van de begrote omzet, een verlies van 0,5 miljoen in 2016, ontevreden personeel, onderzoek van de Inspectie naar de kwaliteit en continuïteit van de zorg en een (te) duur ICT project. Dit alles leidt tot het besluit van de Raad van Toezicht om op een zorgvuldige manier op korte termijn terug te treden. De nieuw benoemde bestuursvoorzitter ziet af van benoeming en kort daarop vertrekt de interim bestuurder die wordt vervangen door de huidige ervaren interim zorgbestuurder. Snel is ingezet op het werven en samenstellen van een nieuwe Raad van Toezicht. De nieuwe Raad van Toezicht bestaat reeds uit drie leden, de overige twee leden worden waarschijnlijk in juni benoemd. Ook de werving

van een nieuwe bestuurder is gestart en zal in mei worden afgerond. Met deze ontwikkelingen is het tijd om naar de toekomst te kijken.

## Relevante ontwikkelingen zorg en organisatie

2015, het eerste jaar na de transitie, is een moeilijk jaar geweest voor Vivantes. De veranderingen die in de langdurige zorg zijn doorgevoerd, zijn in de gehele organisatie voelbaar geweest. Een belangrijk speerpunt in de hervorming van de langdurige zorg is dat het zorgaanbod zich aanpast aan wat de cliënt nog zelf kan. De kernvraag voor Vivantes is: "hoe kunnen we ervoor zorgen dat de ouderenzorg kwalitatief toekomstbestendig is?". De persoonsgerichte bejegening staat in de beantwoording van deze vraag voor Vivantes centraal. De organisatie heeft de volgende drie speerpunten benoemd voor de komende jaren:

- 1) Wij halen het beste uit de klant en bieden perspectief;
- 2) Wij halen het beste uit de medewerker en bieden ontwikkeling;
- 3) Wij halen het beste uit de organisatie en bieden continue verbetering.

De organisatie streeft ernaar om samen met de cliënt een nieuwe balans te vinden tussen zelfredzaamheid, draagkracht, hulp van de eigen omgeving en professionele ondersteuning. Deze ontwikkeling wordt ondersteund door de invoering van het Transformatiemodel ouderenzorg. Dit betekent onder andere uniforme werkprocessen op basis van Operational Excellence, ondersteund door slimme zorgtechnologie. Dit model bleek echter ook negatieve implicaties te kennen.

Ten slotte vragen de toenemende risico's en de snelle veranderingen in regelgeving om adequate stuurinformatie die op meer is gebaseerd dan de realisatiecijfers uit het verleden. Het werken met scenario's en rolling forecasts worden essentiële onderdelen binnen de planning en control omgeving binnen Vivantes. Hierdoor kan de continuïteit beter gewaarborgd worden en waar nodig worden bijgestuurd.

Zowel binnen het primair proces als de ondersteunende diensten is een reorganisatie doorgevoerd. In het primair proces betekent dit verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, de cliëntvraag centraal. De medewerkers rapporteren aan locatiemanagers, die ressorteren onder de directeur zorg & innovatie. Binnen de ondersteunende diensten valt een aantal afdelingen onder één directeur bedrijfsvoering. De manager HRM valt direct onder de bestuurder en vormt met bestuurder, de directeur bedrijfsvoering, directeur zorg & innovatie en bestuurssecretaris, het directieteam (DT). Zie bijlage 1 voor het organogram. Voor meer informatie zie [www.vivantes.nl](http://www.vivantes.nl). Op de website treft u ook het jaarverslag.

## Afdeling en opdracht HRM

De veranderingen in de organisatie, vragen ook een andere manier waarop de ondersteuning van het primair proces wordt vormgegeven. Uitgangspunt daarbij is dat de zorgteams maximaal en efficiënt ondersteund worden in hun werk gericht op het verstaan van de vraag van de cliënt.

De afdeling HRM heeft een periode met diverse wisselingen achter de rug, zowel in het management als bij de medewerkers. Sinds januari 2017 bestaat de afdeling uit een senior HR adviseur, twee

personeelsadministrateurs, een salarisadministrateur, twee praktijkbegeleiders en de coördinator vrijwilligers. Tevens is een HR adviseur en ambtelijk secretaris van de OR aangenomen die deel uit zullen gaan maken van de afdeling HRM. Momenteel wordt de afdeling aangestuurd door een interim manager HRM.

Alleen herinrichting van de structuur is onvoldoende voor het bereiken van het gewenste resultaat. Het beleid van de organisatie dient aangepast te worden aan deze nieuwe manier van werken. Ook de ontwikkelingen binnen de zorg en HRM vragen om passend en toekomstbestendig personeels-, scholings- en vrijwilligersbeleid. Belangrijke opdracht voor de manager HRM is dan ook het formuleren en implementeren van dit beleid in samenwerking met de afdeling. Daarbij vormen de speerpunten, zoals hierboven genoemd, een belangrijke basis. Door de kanteling in het primair proces waarin verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden belegd, zijn een aantal HR taken vanuit de afdeling HRM overgedragen aan de locatiemanagers. Dit geeft nog onduidelijkheid over wie welke verantwoordelijk draagt. De afdeling is momenteel met name belast met operationele taken en richt zich op het uitvoeren van opdrachten vanuit het primair proces. Door duidelijke afspraken te maken ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden, kan de afdeling zich meer richten op haar adviestaak en moet een omslag plaatsvinden naar meer eigenaarschap en ondernemerschap. De afdeling dient een duidelijk gezicht en herkenbare toegevoegde waarde te hebben binnen de organisatie. Speerpunt voor de organisatie vormt het boeien en binden van medewerkers, met het oog op de arbeidsmarkt in de regio.

Om deze veranderingen verder vorm te geven, zoeken wij een manager HRM: een koersvaste manager, kritisch expert en verbindend adviseur.

## Functie

De manager HRM rapporteert aan de bestuurder en maakt onderdeel uit van het directieteam (DT). De primaire taak van het DT is leidinggeven aan de organisatie, realisering van strategische doelstellingen en het beoogde resultaat, naleving van de wet en regelgeving, het risicobeheer en de financiën.

De manager HRM geeft integraal leiding aan de afdeling HRM en is verantwoordelijk voor de financiën, kwaliteit en ontwikkeling van de afdeling. Hij/zij ontwikkelt, samen met de medewerkers van de afdeling, de strategie en het beleid en zorgt voor het implementeren, realiseren en bewaken van dit beleid en de processen. Doel hierbij is om het primair proces zo goed mogelijk te faciliteren, waardoor goede zorg gerealiseerd en geborgd kan worden, voor nu en de toekomst. De manager HRM signaleert interne en externe ontwikkeling, beoordeelt deze op toepasbaarheid binnen de organisatie en vertaalt deze waar nodig naar het strategisch meerjarig HRM beleid. Hij/zij is verantwoordelijk voor het analyseren en vertrekken van managementinformatie op het gebied van HRM en adviseert op basis van deze informatie het DT en de managers. Met de locatiemanagers maakt de manager HRM afspraken over de dienstverlening en de ondersteuning, zodat verwachtingen en verantwoordelijkheden zijn afgestemd. Het onderhouden van diverse netwerkcontacten en het maken van overeenkomsten tot inkoop van externe dienstverlening, zoals uitzendbureaus en Arbodiensten, behoren tevens tot de verantwoordelijkheden. Hij/zij initieert, leidt

en/of neemt deel in organisatiebrede projectgroepen vanuit de expertise HR. De manager HRM is een sparringpartner voor de Raad van Bestuur, het directieteam en de managers, en voorziet hen gevraagd en ongevraagd van advies.

### Over de juiste kandidaat

Voor de nieuw aan te stellen manager HRM zoeken wij iemand die visie heeft op personeels- en organisatievraagstukken, deze visie kan vertalen naar formatie- en scholingsplannen en in staat is deze consistent en consequent uit te dragen en door te voeren binnen de organisatie.

Een daadkrachtige manager, die verantwoordelijkheid geeft waar kan en hulp biedt waar nodig, zowel op de afdeling HR als voor managers binnen het primair proces. Een bruggenbouwer, die de dialoog zoekt en niet schroomt een besluit te nemen. Voor wie 'afspraak = afspraak' een uitgangspunt is en mensen aanspreekt op resultaten en afspraken. Een nuchtere, reële, daadkrachtige, energieke en ondernemende manager die zichtbaar is in de organisatie, die op directe en overtuigende wijze communiceert op verschillende niveaus en daarbij altijd zicht houdt op verhoudingen. Analytisch sterk met een duidelijke hands-on mentaliteit. Een sterke sparringpartner, die adviseert vanuit expertise en kennis. Een manager die sterk gefocust is op het leveren van hoogwaardige kwaliteit van dienstverlening en altijd op zoek is naar synergie organisatie-breed daar waar mogelijk, met als doel niet alleen een efficiency slag te maken, maar ook en vooral de kwaliteit van dienstverlening te verhogen voor cliënten, de kwaliteit van werk te verbeteren voor medewerkers.

### Profiel

- Academisch werk- en denkniveau, verkregen door opleiding (afgeronde HBO-/WO-opleiding, aangevuld met trainingen en cursussen) en door werkervaring op tactisch/strategisch niveau
- Ruime managementervaring en een bewezen trackrecord in verandermanagement
- Kennis van maatschappelijke/zorgontwikkelingen en ontwikkelingen binnen HR
- Uitstekende adviesvaardigheden en stijflexibiliteit
- In staat om vanuit kennis en expertise gevraagd en ongevraagd advies te geven op verschillende niveaus
- Vaardigheid om in scenario's te denken
- Uitstekende communicatieve vaardigheden in woord en geschrift
- Affiniteit met de zorg is een must
- Prettige persoonlijkheid met humor die vertrouwen weet te wekken
- Resultaatgericht, daadkrachtig en duidelijk

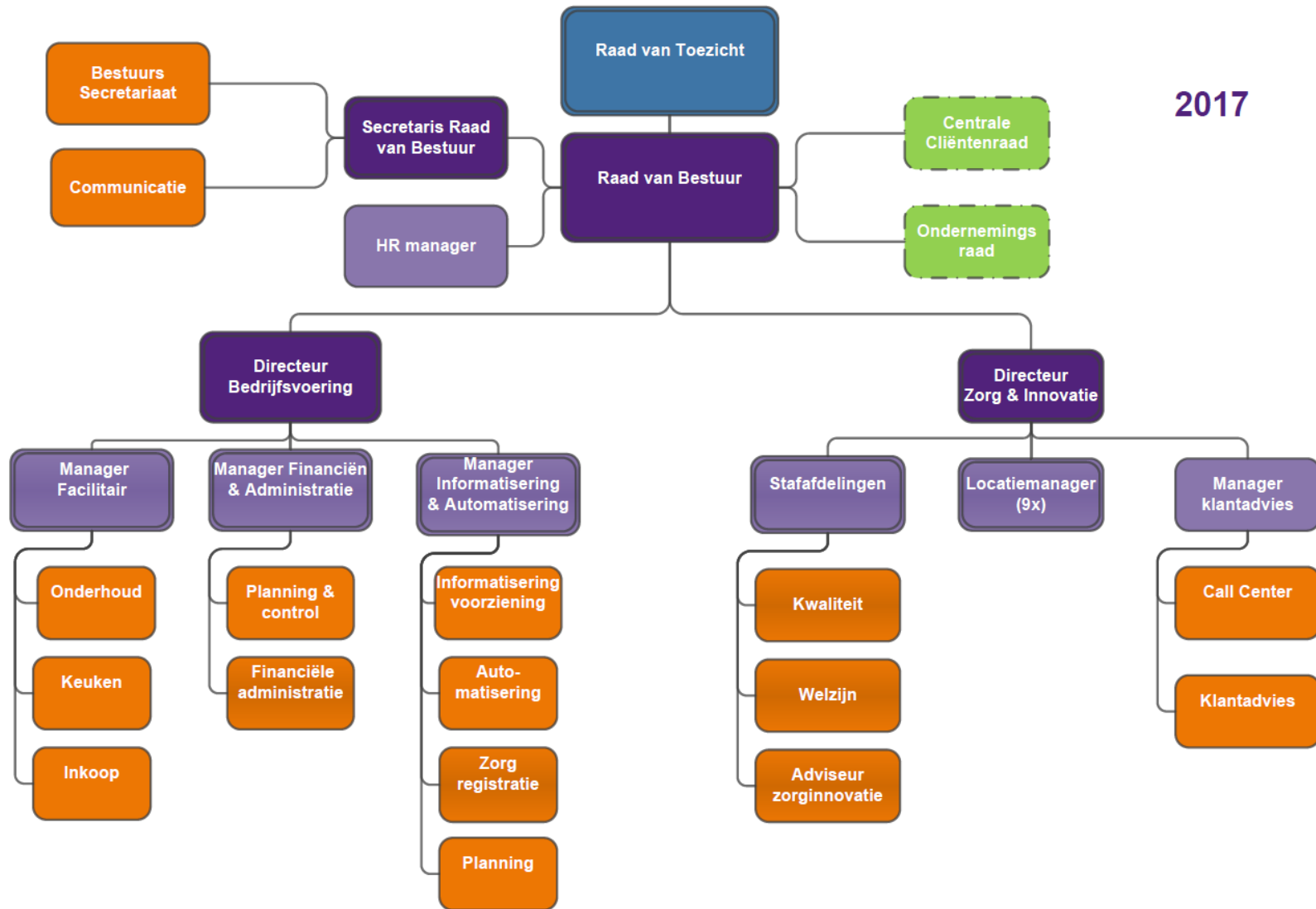
### Arbeidsvoorwaarden

Het betreft een functie voor 28 – 32 uur per week. Inschaling van de beloning geschiedt conform de CAO VVT, FWG 70, een marktconform salaris met goede secundaire arbeidsvoorwaarden.

## Solliciteren en procedure

Indien u na het lezen van bovenstaande informatie geïnteresseerd bent en meent te voldoen aan de gestelde eisen en verwachtingen, kunt u een korte motivatie en een actueel CV mailen naar Crown Gillmore t.a.v. Dagmar Bijl; dagmar.bijl@crowngillmore.nl. Wij ontvangen uw reactie graag uiterlijk zaterdag 27 mei 2017. Voor eventueel aanvullende informatie kunt u contact opnemen met Eveline Hadewegg Scheffer of Dagmar Bijl op telefoonnummer 033 – 28 58 700. Een verklaring omtrent gedrag (VOG) maakt deel uit van de procedure. Een assessment kan deel uitmaken van de procedure.

Bijlage 1: Organogram



## Bijlage 2: Planning

	<b>Wat:</b>	<b>Wie:</b>	<b>Wanneer:</b>	<b>Week:</b>
FASE 2	Mediawerving <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Limburger</li> <li>• SKIPR</li> <li>• Website Vivantes</li> <li>• Website Crown Gillmore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Afdeling communicatie) Vivantes</li> <li>• Crown Gillmore</li> </ul>	13.05.2017	Week 19 Reactietermijn tot 27 mei
	Benaderen potentieel geschikte en geïnteresseerde kandidaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crown Gillmore</li> </ul>		Vanaf week 18
	Inventariseren reacties mediawerving (optie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crown Gillmore</li> </ul>		Vanaf week 22
	Gesprekken potentieel geschikte en geïnteresseerde kandidaten te Woudenberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crown Gillmore</li> <li>• Kandidaten</li> </ul>		Vanaf week 23
FASE 3	OPQ t.b.v. geselecteerde kandidaten CV presentatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kandidaten CV Presentatie</li> <li>• Crown Gillmore</li> </ul>		Vanaf week 23/24
	Ronde 1: <ul style="list-style-type: none"> <li>• CV Presentatie kandidaten (ca. 6) (longlist)</li> <li>• Keuzebepaling max. 4 kandidaten voor selectiegesprekken (shortlist)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectiecommissie</li> <li>• Crown Gillmore</li> </ul>	20.06.2017 15.00 – 16.30 uur Geleen	Week 25
	Ronde 2: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectiegesprekken max. 3 potentieel geschikte kandidaten. (shortlist)</li> <li>• Evaluatie en keuzebepaling max. 2 benoembare kandidaten vervolgpcedure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kandidaten</li> <li>• Selectiecommissie</li> <li>• Crown Gillmore</li> </ul>	23.06.2017 9.00 – 13.00 uur Geleen	Week 25
	Ronde 3: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennismakingsgesprek adviescommissie met max. 2 benoembare kandidaten (indien 2 kandidaten carrousel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kandidaat / Kandidaten</li> <li>• Adviescommissies:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- OR</li> <li>- Afdeling HR</li> </ul> </li> <li>• Crown Gillmore</li> </ul>	27.06.2017 14.00 – 16.00 uur Geleen	Week 26

	<b>Wat:</b>	<b>Wie:</b>	<b>Wanneer:</b>	<b>Week:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terugkoppeling advies (schriftelijk) adviescommissie aan selectiecommissie</li> <li>• Keuze selectiecommissie voor 1 kandidaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Afvaardiging) Adviescommissie</li> <li>• Selectiecommissie</li> <li>• Selectiecommissie</li> </ul>	27.06.2017 Uiterlijk 16.30 uur Geleen	Week 26
FASE 4	Arbeidsvoorwaardengesprek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raad van Bestuur</li> <li>• Kandidaat</li> </ul>	27.6.2017 17.00 – 18.00 uur Geleen	Week 26
	Communicatie benoemde kandidaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nader te bepalen</li> </ul>		Week
	Benoeming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nader te bepalen</li> </ul>		Week
	Aanstelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raad van Bestuur</li> </ul>		n.t.b.