

---

# Hoe eet je een olifant?

*Een nieuwe benadering van  
strategische personeelsplanning  
in de zorg*

---



.....

*Met de nadruk op het  
ontwikkelen van mensen,  
maken organisaties in de zorg  
strategische personeelsplanning  
behapbaar.*

.....

# Hoe eet je een olifant?

## Een nieuwe benadering van strategische personeelsplanning in de zorg

Uit onderzoek komt naar voren dat strategische personeelsplanning (SPP) hoog op de agenda staat van zorgorganisaties. Stimuleringsregelingen als KiPZ en Waardigheid en Trots dragen daaraan bij. Maar óf en hoe SPP vorm krijgt, is niet duidelijk.

Daarom benaderden we begin dit jaar 368 zorgorganisaties in verschillende branches. Wie past SPP toe? Welke resultaten hopen ze dat het oplevert? En welke knelpunten komen ze tegen? 113 zorgorganisaties vulden de enquête in, met vaak uitgebreide toelichtingen. Ook kwam het onderwerp veelvuldig ter sprake in de interviews die we met HR-managers hielden voor onze HR Trendmonitor Zorg 2016.

Wat opvalt, is dat SPP niet één begrip is, maar uiteenvalt in vele aspecten. Daarbij lijkt SPP als 'grote moloch', als tijdrovende klus met veel rekenwerk en overleg, niet meer te passen bij deze tijd. De focus op lange-termijn-projecties van functies en fte's (de blauwdruk) verschuift naar ontwikkelgesprekken met medewerkers. Met de nadruk op het ontwikkelen van mensen, maken organisaties in de zorg SPP behapbaar én bespreekbaar.

Ofwel: hoe eet je een olifant? In stukjes! Wij wensen u veel leesplezier met deze whitepaper.

# Inhoud



|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>Wie past SPP toe?</b> Op zoek naar de feiten.                                      | 5  |
| <b>2</b> | <b>Het begrip ‘strategische personeelsplanning’.</b><br>Hebben we het over hetzelfde? | 10 |
| <b>3</b> | <b>De focus verschuift:</b><br>van blauwdruk naar de ontwikkeling van mensen.         | 16 |
| <b>4</b> | <b>Strategische personeelsplanning, maar dan behapbaar.</b>                           | 20 |



# 1 **Wie past SPP toe?**

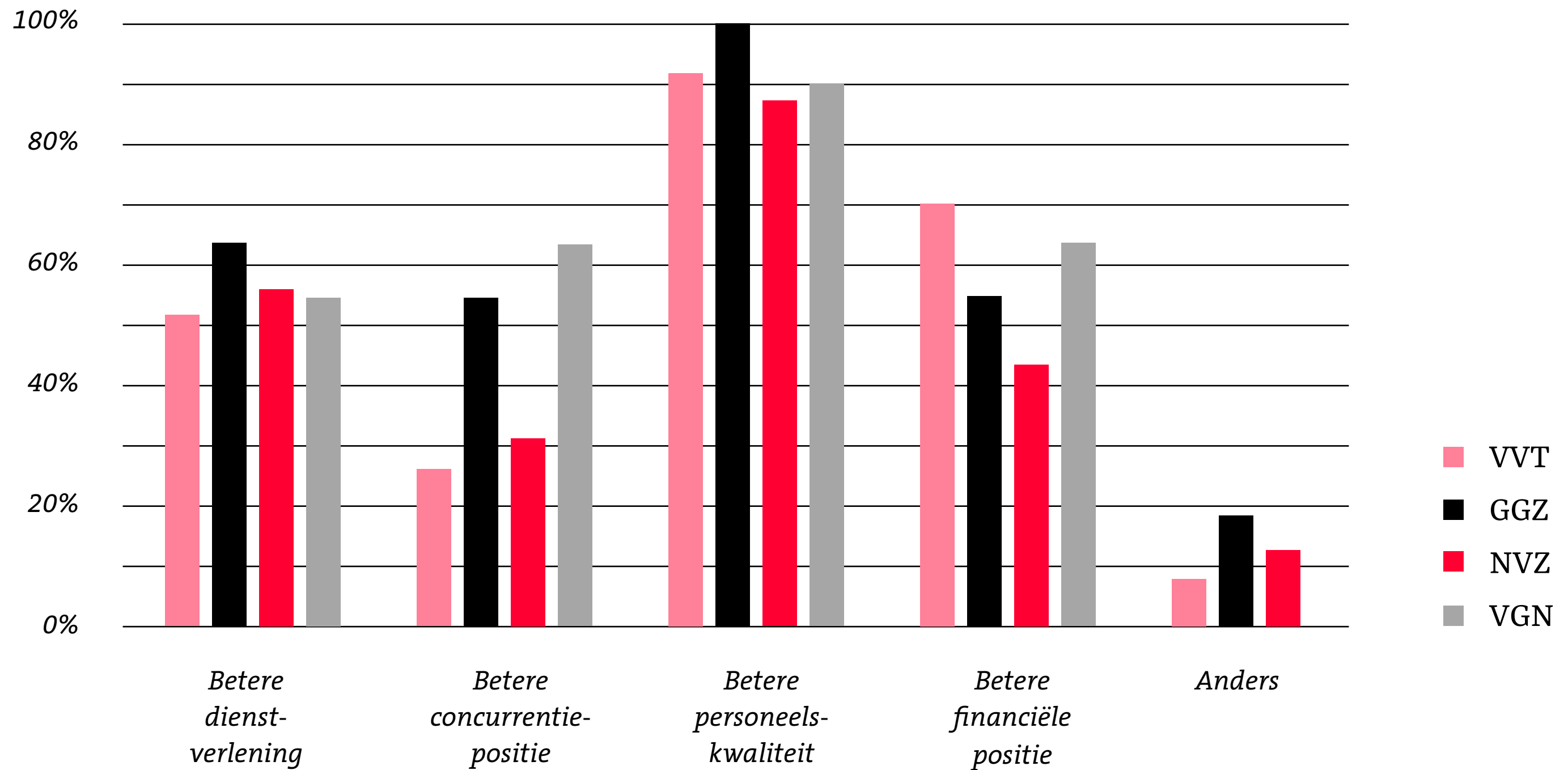
## Op zoek naar de feiten.

**Strategische personeelsplanning staat hoog op de agenda van HR, maar passen organisaties het daadwerkelijk toe in de praktijk? Begin 2016 hield onze afdeling Research & Development een enquête over de toepassing van strategische personeelsplanning binnen zorgorganisaties. Ruim 100 organisaties uit verschillende branches werkten mee en gaven inzicht in de doelen, knelpunten en successen van strategische personeelsplanning.**

### **58 PROCENT PAST SPP TOE**

Bijna zestig procent van de zorgorganisaties geeft aan in meer of mindere mate te werken aan strategische personeelsplanning. Maar liefst 92 procent hoopt dat de personeelskwaliteit daardoor verbetert, gevolgd door een betere financiële positie (60%) en een betere dienstverlening (55%). Bij organisaties die al effecten zien van hun inspanning (57%), komt de top 3 overeen met de gewenste effecten. 'Betere personeelskwaliteit' wordt het meest frequent (32%) genoemd, daarna volgen een betere financiële positie (23%, met name genoemd door organisaties uit de VVT en gehandicaptenbranche, VGN) en een betere dienstverlening (12%).

## GEWENSTE RESULTATEN VAN SPP



Op de vraag voor welke onderwerpen aandacht is op het moment dat er aandacht is voor SPP, geven organisaties meerdere antwoorden. Het hoogst scoort het strategisch plan van de organisatie (91%), daarna volgen:

- opleiding en deskundigheid van medewerkers (86%)
- aantal medewerkers (82%)
- externe ontwikkelingen (75%)
- functies en waarderingsverhoudingen (74%)
- mobiliteit (62%)
- kosten van personeel (52%)
- competenties (51%)
- financiering van de organisatie (38%)
- productiviteit (23%)

#### **42 PROCENT WERKT (NOG) NIET MET SPP**

En nu die andere 42 procent. Waarom werken zij (nog) niet met strategische personeelsplanning? De belangrijkste redenen zijn gebrek aan tijd en expertise, maar ook wordt gebrek aan draagvlak genoemd en het zoeken naar een juiste methode. De enquêteresultaten bevestigen de geluiden uit de zorgpraktijk. Onzekerheid over de financiering, wijziging van wet- en regelgeving, en zorgelijke ontwikkelingen zoals het toenemende ziekteverzuim, zorgen ervoor dat de focus verschuift naar de kortere termijn, waardoor strategische personeelsplanning van de agenda verdwijnt.

#### **Wie vulden de enquête in?**

*De respondenten vertegenwoordigen verschillende branches:*

- Verpleeg- en verzorgingshuiszorg of thuiszorg (VVT), 47%
- Ziekenhuiszorg (NVZ), 22%
- Gehandicaptenzorg (VGN), 19%
- Geestelijke gezondheidszorg (GGZ), 12%

*Van alle respondenten is 97% HR-professional, de overige respondenten zijn lid van de Raad van Bestuur, ICT-professional, IBC- en/of OR-lid.*

Bovendien, blijkt ook uit het Nationale Onderzoek over Strategische Personeelsplanning 2015, geeft het lijnmanagement te weinig prioriteit aan strategische personeelsplanning. Bijna de helft (45%) van de werkgevers meldt dat het managementteam het belang inziet van SPP, maar dat betekent dat de meerderheid nog overtuigd moet worden. Daarmee komt SPP op het bordje van HR te liggen, terwijl lijnmanagers en HR elkaar nodig hebben om van strategische personeelsplanning een succes te maken.

### *Knelpunten*

De redenen die sommige organisaties ervan weerhouden überhaupt te beginnen, zien we ook terug als knelpunten bij de implementatie van strategische personeelsplanning. Van de zorgorganisaties die SPP toepassen, loopt 74 procent aan tegen knelpunten als:

- Het arbeidsintensieve proces: SPP kost veel tijd en is complex.
- Onvoldoende focus, expertise, tijd en middelen om SPP goed vorm te geven.
- Het grote aantal variabelen, dat in korte tijd ook nog aan verandering onderhevig is.
- De botsing tussen langere-termijndoelstellingen en de kortere-termijnoperatie.
- De verschillende verwachtingen van de betrokken deelnemers (HR, management, finance & control).



.....

*“Werk is chaos en iedereen die dat ontkent is of manager, of een sadist. Organisatie op kantoor lukt drie minuten per dag, hooguit. De ramen zijn gewassen, iedereen heeft koffie gehad, je hoort het zachte ruisen van vingers op toetsenborden. Maar dan gaat de koffieautomaat stuk, begint er iemand over uitdagingen, vertrekt er een hele afdeling op heisessie, gaat de garagedeur kapot of komt er een nieuwe start-up die het allemaal veel beter doet – en lazert alles weer in elkaar.”*

.....

*Uit de NRC-column*

*Wekelijks rekent Japke-d. Bouma af met jeukwoorden op kantoor.*

*4 mei 2016*

## 2 **Het begrip ‘strategische personeelsplanning’.**

### Hebben we het over hetzelfde?

**Strategische personeelsplanning is uitgegroeid tot een containerbegrip. Een begrip waar toelichting bij nodig is. Want één vorm of definitie van strategische personeelsplanning bestaat niet. Elke branche, en iedere organisatie, kent zijn eigen dynamiek en daarmee zijn eigen strategische personeelsvraagstukken. Waar de één bij strategische personeelsplanning denkt aan een vloot-schouw, bedoelt de ander talentontwikkeling.**

#### **TERUG NAAR DE OORSPRONG**

Strategische personeelsplanning heeft in de basis twee pijlers waarop een organisatie meer of minder accent kan leggen: de kwantitatieve benadering (personeel in aantallen en kosten) én de kwalitatieve benadering (de functie-inhoud, de benodigde competenties en eventueel scholing die daarvoor nodig is). Maar

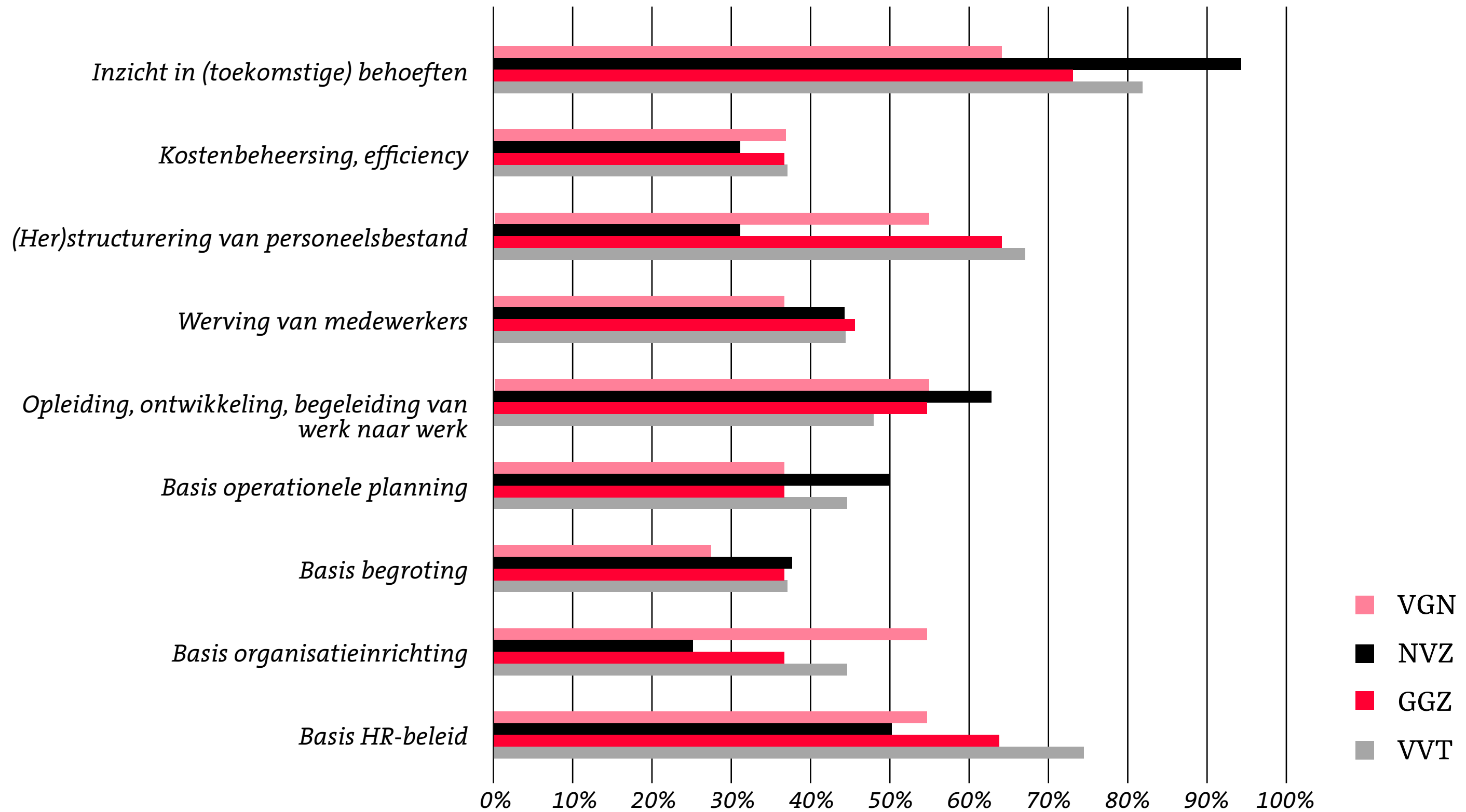
als we kijken naar meer uitgebreide definities van strategische personeelsplanning, gaat het ook om de verschillende strategieën om tot die juiste mix van mensen te komen, op het juiste moment op de juiste plaats.

Of, zoals een van de geïnterviewde HR-managers begin 2016 verwoordde: ‘Het gaat om die langere termijn. Je moet vooruit denken waar je als organisatie naartoe gaat, en wat je vervolgens straks, in de toekomst, nodig hebt aan competenties, vaardigheden en aantallen mensen. Als je vervolgens terugredeneert waar je nu staat, kun je bedenken hoe je daar wilt komen. Met flexibel roosteren bijvoorbeeld, of met aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerkers.’

### **ACCENTVERSCHILLEN TUSSEN BRANCHES**

Elke branche kent zijn eigen accenten binnen strategische personeelsplanning. Dat blijkt ook uit de enquête. Ziekenhuizen zetten strategische personeelsplanning iets vaker in voor de toekomstige ontwikkeling van medewerkers, terwijl organisaties in de VVT-branche en de gehandicaptenzorg strategische personeelsplanning vaker noemen als basis voor organisatie-inrichting en een middel om het personeelsbestand te (her)structureren.

## DOELEN VAN SPP PER BRANCHE



### *Capaciteitsberekeningen, en aandacht voor competenties*

Die accentverschillen per branche zijn herkenbaar uit onze adviespraktijk. Een paar jaar geleden was er in de VVT-branche door de verschuivingen in zorgzwaartepakketten en budgetkortingen vooral behoefte aan een overzichtelijk rekenmodel, waarin externe ontwikkelingen, begrotingen, scenario's en de impact op functies samenkamen. Nu, een paar jaar later, zijn in deze branche nog steeds krimp en capaciteitsberekeningen aan de orde, maar zien we een accentverschuiving naar competenties.

De cliëntgerichte benadering en focus op eigen regie vragen andere vaardigheden van medewerkers. Bovendien wordt de zorg in (en buiten) verpleeghuizen zwaarder, en hebben ook medewerkers te maken met nieuwe samenwerkingsvormen, zoals met gemeenten en het netwerk van de cliënt. Dat doet een extra beroep op competenties als netwerken en samenwerken.

### *Nadruk op employability en flexibiliteit*

Verschuiven we de focus naar de ziekenhuisbranche, dan ligt de nadruk van strategische personeelsplanning meer op flexibiliteit, mobiliteit en employability. In de cao Ziekenhuizen (maart 2014 – december 2016) staat het behoud van (relatief) schaars, specifiek en goed zorgpersoneel expliciet benoemd: 'Naast het bevorderen van mobiliteit binnen de sector en het vergroten van de interne

flexibiliteit is scholing en ontwikkeling belangrijk om wend- en weerbaar te zijn op de arbeidsmarkt. Investeren in employability vergroot het perspectief op werkzekerheid, nu en in de toekomst.'

Waar strategische personeelsplanning een paar jaar geleden vooral voortkwam uit bezuinigungsurgentie, gaat het begrip nu vaker samen met termen als competenties, talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit.

---

### **Stimuleringsregeling KiPZ**

*De Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg (KiPZ) geeft ziekenhuizen een tijdelijke extra financiële impuls voor de deskundigheidsbevordering van werknemers. Voorwaarde voor het krijgen van de bijdrage is dat instellingen een strategisch opleidingsplan hebben.*

*Naast KiPZ zijn er andere regelingen die een toekomstgerichte ontwikkeling van medewerkers stimuleren, zoals:*

- *De **subsidie Duurzame inzetbaarheid** van het Europees Sociaal Fonds (ESF 2014-2020), met als doel mensen langer productief aan het werk te houden.*
  - *Het programma '**Waardigheid en Trots, liefdevolle zorg voor onze ouderen**', een investering in toekomstbestendige verpleeg(huis)zorg.*
-

.....

*Strategisch plannen betekent strategisch opleiden.  
Functies die uit een sciencefictionfilm lijken gestapt, zijn soms al realiteit. De 3D-printer Operator is zo'n functie van de (nabije) toekomst. Iemand die zorgt voor het dagelijks onderhoud van de printer en zelfstandig printers aanstuurt voor bijvoorbeeld op maat geprinte heupen of knieën.*

*Ver van je bed? Niet echt. Hoewel er nog geen specifieke opleiding is voor de zorgsector, bestaat er in Nederland wel een basisopleiding voor 3D-operators.*

.....

*Uit: Onderzoek naar functies van de toekomst. FWG.*

### **3 De focus verschuift: van blauwdruk naar de ontwikkeling van mensen.**

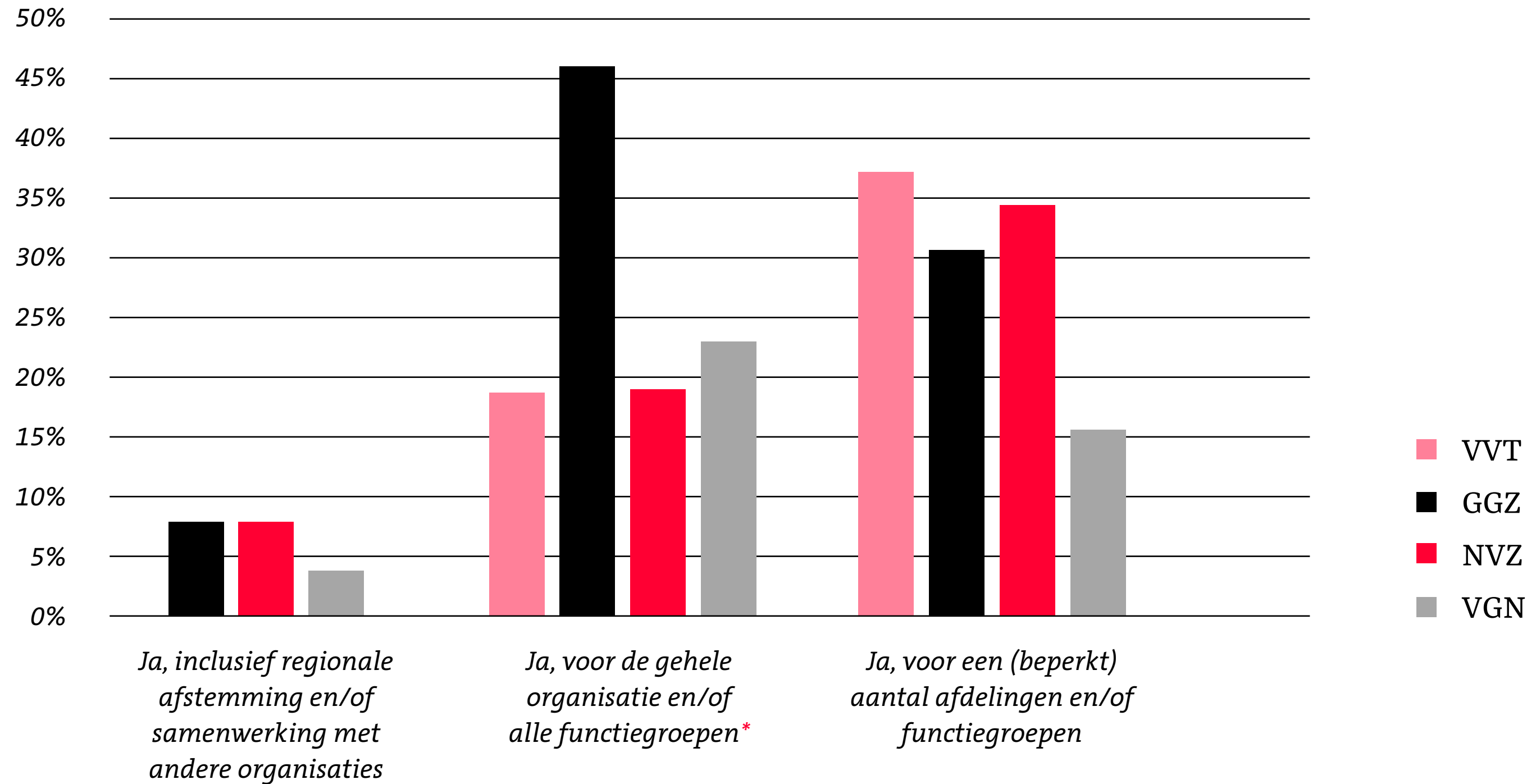
**Naast een heldere definiëring van wat SPP binnen de eigen organisatie betekent, is er behoefte aan een andere benadering van SPP: met kortere cycli en meer interactie en dialoog. Niet het eindresultaat van strategische personeelsplanning, de blauwdruk, maar het proces komt daarmee op de voorgrond te staan. Samen, in kleinere stappen, anticiperen op de toekomst.**

#### **KORTERE PLANNINGSHORIZON EN KLEINERE SCOPE**

Uit de antwoorden op de enquête blijkt dat bijna twee derde van de respondenten eerder een planningshorizon hanteert van twee tot drie jaar (63%) of één jaar (15%) dan 4 tot 5 jaar (gemiddeld 22%). Daarnaast zetten meer organisaties (31%) strategische personeelsplanning in voor een (beperkt) aantal afdelingen en/of functiegroepen dan voor de gehele organisatie en/of alle functiegroepen (23%).



## GEBRUIK VAN SPP



*\* Vanwege het kleinere aantal respondenten uit de GGZ (12%), staat het hoge percentage niet gelijk aan grote aantallen. Binnen de GGZ kiest het merendeel van de respondenten voor SPP voor de gehele organisatie en/of alle functiegroepen.*

De kortere planningshorizon en de focus op onderdelen lijken logisch. In tijden dat het speelveld nog niet volledig duidelijk is, is meebewegen belangrijk. De transities in de zorg gaan snel en de financiering is onzeker. Meerdere HR-managers zijn dan ook geen voorstander van strategische personeelsplanning als statisch model.

Liever gaan ze het gesprek aan met het management, zodat duidelijk wordt waardoor de behoefte aan strategische personeelsplanning bestaat en met welke groepen de organisatie wil beginnen. ‘Ook managers willen meer toekomstgericht kunnen sturen’, stelt een geïnterviewde HR-manager, ‘en ook zij hebben geen tijd om na te denken over organisatieontwikkeling op de lange termijn. Daarom pakken we het decentraal, interactief aan: iedere manager doorloopt verschillende sessies, waarin onze HRM-adviseurs vragen doorne- men als: welke scenario’s zie je voor de toekomst? Wat betekent dat voor de functie van medewerkers? Welke gap is er met het huidige personeel en hoe overbrug je die?’

### **VAN CIJFERS NAAR MENSEN**

Wat daarnaast opvalt, is dat de aandacht verschuift van cijfers naar mensen. Er is weerstand tegen termen als personeel, taken en functies. De behoefte aan menselijkheid, betekenisgeving en gezond verstand, zoals we die omschreven in ons trendrapport ‘De zorg ontregelt’, is logischerwijs niet alleen van toepassing in de

benadering van cliënten, maar net zo goed in de omgang met medewerkers. Medewerkers zijn geen grondstof, geen human resources, maar mensen met talenten. Mensen met wie je kunt praten. Ook uit de interviews met zorgorganisaties klinken geluiden dat HR-managers liever mét dan óver mensen praten.

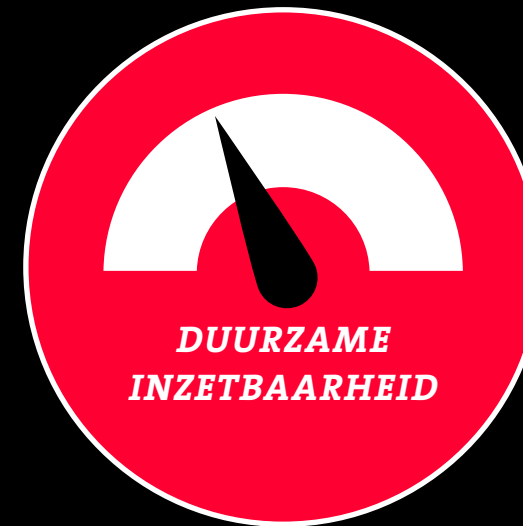
Het gaat niet meer zozeer om het afvinklijstje, maar om het goede gesprek, en inzicht in welke ontwikkelingen goed bij medewerkers passen. Daarbij blijkt uit de HR-benchmark van RAET en vitaliteitsonderzoek van TNO dat medewerkers zelf aan het roer willen staan van hun persoonlijke ontwikkeling. Als mensen meer grip hebben op hun werk, zijn ze minder vaak ziek. Simpelweg door mensen te betrekken bij ontwikkelingen.



*“Er is een  
bewustwording  
nodig bij alle  
medewerkers dat de  
wereld ingrijpend  
is veranderd en zal  
blijven veranderen,  
zonder precies te  
weten wat de toekomst  
brengt.”*



## WAAR FOCUST U OP?



# 4 Strategische personeelsplanning, maar dan behapbaar.

**De prettige constatering uit onze onderzoeken is: iedereen doet het op zijn eigen manier. De aanpak van strategische personeelsplanning is niet in beton gegoten, het hoeft niet allesomvattend te zijn. Dat geeft ruimte om op onderdelen van strategische personeelsplanning te focussen die voor de strategie van de organisatie op dat moment van belang zijn.**

## **VAN OLIFANT NAAR GESPREKSONDERWERP**

Deze whitepaper startte met onderzoek: wie past SPP eigenlijk toe? Met welk doel? En hoe? Maar langzaam groeide het document uit tot een ode aan een nieuwe, behapbare vorm van strategische personeelsplanning. De ‘moloch’ bleek meerdere invalshoeken te hebben, en in de praktijk minder statisch uit te pakken. Bovendien maakt HR door de toekomstgerichte ontwikkeling van medewerkers, met aandacht voor hun talenten en competenties, SPP toegankelijker en bespreekbaar in de organisatie. Want ‘moet’ uw organisatie iets met SPP, zoals we de afgelopen jaren regelmatig hoorden, of is er behoefte

om de employability van medewerkers te versterken?

Dus, hoe eet je een olifant? In stukjes! Ter inspiratie hakken we in dit hoofdstuk strategische personeelsplanning in een paar grote brokken, waarop u de focus kunt leggen. Niet uitputtend, maar enkele grote thema's die uit de enquête en de interviews voor de HR Trendmonitor naar voren kwamen.



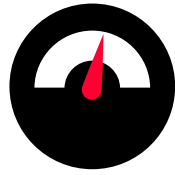
### *HR-analytics, inzicht in de cijfers*

'Als je weet dat er tussen nu en 2025 duizend fte uitstroomt vanwege hun pensioenleeftijd, moet je daar nu op anticiperen', stelde een van de geïnterviewde managers voor de HR Trendmonitor. Inzicht in de in-, door- en uitstroom maakt het makkelijker om vroegtijdig bij te sturen, met bijvoorbeeld interne ontwikkeling, arbeidsmarktonderzoek of het ondersteunen van duurzame inzetbaarheid.



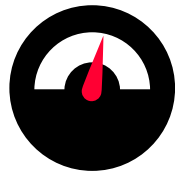
### *In dialoog over functies van de toekomst*

Zoals we in de vorige hoofdstukken omschreven: strategische personeelsplanning hoeft niet achter de schermen aan de tekentafel te ontstaan. We zien in organisaties steeds vaker dat medewerkers worden betrokken bij het brainstormen over functies van de toekomst. Zij kennen hun vak en weten welke ontwikkeling nodig is voor de kortere en langere termijn.



### *Duurzame inzetbaarheid*

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn volgens het Europees Sociaal Fonds, dat jaarlijks budget beschikbaar stelt voor duurzame inzetbaarheid (ESF 2014-2020): ‘werknemers die nu en in de toekomst gezond, gemotiveerd, competent en productief aan het werk kunnen zijn’. Dit brede begrip betekent dat organisaties inzetten op vitaliteit of een generatiepact, maar net zo goed op het versterken van competenties die medewerkers nodig hebben om cliëntgericht hun vak uit te oefenen.



### *Interne en externe mobiliteit*

De Wet Werk & Zekerheid stelt restricties aan bepaalde-tijd-contracten, en de veranderlijke omgeving creëert een behoefte aan flexibele medewerkers. Dat vraagt bredere inzetbaarheid van medewerkers, interne flexibiliteit, en voor sommige specialistische functies zelfs om een regionale flexpool, waardoor uitwisseling met andere organisaties mogelijk wordt.



### *Werven en behouden jonge talenten*

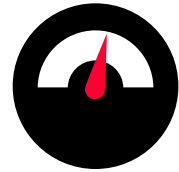
Boeien, binden en aantrekkelijk werkgeverschap hadden een paar jaar minder prioriteit, maar staan tegenwoordig ook weer op de agenda van zorgorganisaties. Hoe krijg je hoger opgeleide jongeren binnen en hoe houd je ze binnen? Want, zoals een HR-manager verwoordde: ‘We zien dat we de beste mensen binnenkrijgen, maar



*“Ik spreek liever over employability en vitaliteit dan leeftijdsbewust beleid. De één doet graag en makkelijk fysiek werk, terwijl de ander er misschien meer moeite mee heeft. Je kunt op maat anticiperen als je zulke onderwerpen in jaargesprekken bespreekbaar maakt”*



dat ze veel te snel weglopen. Dat kost geld aan alle kanten.’ In de praktijk zien we als reactie daarop onder andere leernetwerken en meester-gezel-constructies ontstaan, die jonge talenten beter toerusten op hun vak.



### *‘Opscholen’ naar niveau 4/5*

In ziekenhuizen, maar ook in de ouderenzorg, wijkverpleging en specialistische ggz is behoefte aan niveau 4/5. De zorgvraag wordt complexer, de eisen van het vak hoger. Organisaties moeten bovendien steeds sneller kunnen schakelen en hebben dus medewerkers nodig die daarop kunnen inspelen. Uit de Monitor sectorplannen zorg bleek al in augustus 2015 dat er ruim 15.000 meer bijscholingsafspraken zijn gemaakt dan de begrote 70.000.



### *Competentie- en talentontwikkeling*

En ‘last but not least’: talentontwikkeling. Juist doordat de toekomst niet te vatten is, gaan organisaties op zoek naar wat wel zeker is. De realiteit vraagt steeds meer flexibiliteit, veerkracht en verandervermogen. Organisaties zetten daarom in op het ontwikkelen van breed inzetbare medewerkers. Dit leidt tot meer nadruk op de persoonlijkheid en competenties van een professional. Het gaat nog wel om wat je doet, maar vooral om hoe je het doet. Die verschuiving zien we terug in een toenemende vraag naar competentieprofielen, assessments en talentenscans die gericht zijn op de wendbaarheid en ontwikkeling van medewerkers binnen de organisatie.



*“Geef mensen een contract voor onbepaalde tijd, maar spreek af dat ze ten minste inzetbaar zijn op alle afdelingen in huis. En misschien ook bij de burens, als zij te weinig mensen hebben, en jij te veel.”*



*Bron:  
Arno Spitters, van werkgeververeniging  
Zorg en Welzijn, november 2015 in  
Zorgvisie magazine*



Strategische personeelsplanning krijgt op deze manier een vorm die uitgaat van anticiperen op de toekomst vanuit de ontwikkeling van medewerkers. Het loont dus om in gesprek te gaan over de doelen van de organisatie, de talenten van medewerkers en de kansen voor groei en ontwikkeling. Daardoor kan er een dynamische match ontstaan tussen medewerkers en functies, nu en in de toekomst.

# Strategische personeelsplanning in de haarvaten



Progressional People houdt van de ontwikkeling van mensen en organisaties. We zijn goed in de match tussen mensen en functies, en omdat we continu onderzoek doen naar trends en ontwikkelingen in de zorg, zijn we voorbereid op de toekomst.

## **ONS AANBOD:**

- Quickscan strategische personeelsplanning. Waar gaat u als eerste mee van start?
- Inzichtelijk maken wat trends in de zorg betekenen voor (vak)kennis, vaardigheden en het werken van morgen.
- Strategiescenario's vertalen naar functies en formatie.
- Samen met u de functies van de toekomst omschrijven.
- Medewerkers toekomstbestendig ontwikkelen.
- Competentiescans en talentontwikkeling.
- Verbeteren mobiliteit en employability.
- Creëren van een regionale arbeidsmarkt.
- Tools om mensen te ontwikkelen in een snel veranderend zorglandschap.

Op onze site [progressionalpeople.nl](http://progressionalpeople.nl) leest u meer over ons aanbod en de ervaringen van klanten.

## **ONDERZOEKSVERANTWOORDING**

Begin 2016 heeft de afdeling Research & Development van FWG/Progressional People een enquête verstuurd naar 368 zorgorganisaties met minstens 500 medewerkers. 113 respondenten hebben de vragenlijst volledig beantwoord.

Deze enquête naar de toepassing van SPP vormde de aanleiding voor deze whitepaper. Daarnaast putten we uit deskresearch waarmee FWG trends en ontwikkelingen volgt in de zorg, en kwam het onderwerp direct of indirect ter sprake in de interviews die R&D hield met HR-managers voor de HR Trendmonitor Zorg. Tot slot vroegen we de adviseurs van FWG en Progressional People naar hun ervaring met de ondersteuning van klanten op het gebied van strategische personeelsplanning.

## **Colofon**

De whitepaper is een uitgave van  
FWG/Progressional People.

Postbus 85266

3508 AG Utrecht

T 030 - 2669 450

E [info@progressionalpeople.nl](mailto:info@progressionalpeople.nl)

I [www.progressionalpeople.nl](http://www.progressionalpeople.nl)

Tekst: Nelly Dijkstra

Redactie: Aryan van der Griendt,  
Joris Kuppens, Boudewijn Ruijs

Eindredactie: Astrid Westerbeek

Vormgeving: Hollands Lof

# Progressional People<sup>PP</sup>

*[www.progressionalpeople.nl](http://www.progressionalpeople.nl)*