



De toekomst van Noordwest Ziekenhuisgroep. En hoe daar te komen.

# Aan de slag met de toekomstgerichte ontwikkeling van medewerkers

*Noordwest Ziekenhuisgroep had veel wensen tegelijk: het anders voeren van jaargesprekken, het komen tot persoonlijke ontwikkelplannen, vormgeven aan mobiliteit en loopbaanbeleid, inzicht krijgen in en richting geven aan potentie en ambitie van medewerkers, strategische personeelsplanning én het inrichten van de functies van de toekomst. Dit alles ondersteund door één digitaal systeem. In Progressional People vond zij de samenwerkingspartner om deze ambities mee te realiseren.*

De langetermijnambities van de organisatie, de aandacht voor employability in de cao Ziekenhuizen en de KiPZ-regeling maakten dat Noordwest aan de slag wilde met de structurele en toekomstgerichte ontwikkeling van haar medewerkers. Harm Landman, Beleidsadviseur P&O bij Noordwest: 'We willen klaar zijn voor de toekomst, weten wat er op ons afkomt en hierop kunnen anticiperen. Enerzijds vanuit bedrijfsmatig perspectief, in de zin van capaciteitsplanning en de juiste persoon op de juiste plek, anderzijds vanuit medewerkersperspectief: het ontwikkelen en toerusten van de mensen. In gesprek met Progressional People bleek al snel dat wij met hen onze wensen aan elkaar kunnen verbinden en dat zij de gewenste digitale ondersteuning kunnen bieden. En dat is precies wat we zochten.'

## **Integrale aanpak van HR-thema's**

Aryan van der Griendt, Senior adviseur bij Progressional People: 'De ambities van Noordwest zien wij vaker; veel zorgorganisaties spelen met de wens en noodzaak om de verschillende HR-thema's integraal aan te

pakken vanuit het perspectief op de toekomst. Door een combinatie van advisering over beleid en proces, en de digitale ondersteuning met Flex kunnen wij hier heel goed bij ondersteunen.'

## **Ontwikkeling faciliteren**

'In de aanpak bij Noordwest ligt de nadruk op de ontwikkeling van de medewerkers. Noordwest wil haar medewerkers en leidinggevendenden hierin motiveren en faciliteren zodat zij zelf bewust gaan nadenken over hun ontwikkeling en hier stappen in (kunnen) ondernemen. Hiertoe richten we samen met Noordwest de evaluatiecyclus voor de jaargesprekken in. We bepalen de onderwerpen die aan bod moeten komen in de gesprekken rondom de functie-uitvoering, in relatie tot de mens en de organisatie. Met name aan de gewenste (toekomstgerichte) competenties en de kernwaarden van Noordwest besteden we veel aandacht; dit worden belangrijke graadmeters voor de richting van Noordwest en die van de medewerkers. Op basis van de evaluatie in het gesprek gaan leidinggevendenden en medewerkers een persoonlijk ontwikkelplan

## **Over Noordwest Ziekenhuisgroep**

Noordwest Ziekenhuisgroep is ontstaan uit de fusie tussen het voormalige Medisch Centrum Alkmaar (MCA) en het Gemini Ziekenhuis en heeft locaties in Alkmaar, Den Helder, Heerhugowaard, Limmen, Schagen en op Texel. Noordwest Ziekenhuisgroep is een topklinisch ziekenhuis met ruim 4000 medewerkers en 324 medisch specialisten.

nwz.nl



*Harm Landman, Beleidsadviseur P&O Noordwest Ziekenhuisgroep en Aryan van der Griendt, Senior adviseur Progressional People*

## *‘We willen weten wat er op ons afkomt en hierop kunnen anticiperen’*

**Harm Landman**

opstellen. Ook praktische zaken als procesinrichting en het trainen van leidinggevenden in het voeren van de jaargesprekken nemen we in deze fase mee.’

### **Functies van de toekomst**

‘Daarnaast voeren we een strategische personeelsplanningsanalyse uit; we brengen de toekomst en de daarbij behorende functies in kaart. Dit doen we door ontwikkelingen in de (ziekenhuis)branche te projecteren op Noordwest als organisatie en op haar huidige functiehuis. Flex speelt hier een grote rol in; alle ontwikkelingen ‘stoppen’ wij in Flex, waarna de projectie op functies deels

geautomatiseerd plaatsvindt. Voor functies in het primaire en ondersteunend proces construeren we de functies van de toekomst (2020) en vervolgens weten we welke kennis, vaardigheden en competenties er van medewerkers die deze functies (gaan) vervullen wordt gevraagd. Deze analyse geeft Noordwest een goed beeld van hun toekomst en hoe zij hier strategisch op kunnen of moeten reageren.’

### **Persoonlijk ontwikkelportaal**

‘De jaargesprekken en bijbehorende persoonlijke ontwikkelplannen richten zich op de evaluatie van de huidige functie-uitvoering:

hoe kun je je huidige niveau behouden, verbreden of verdiepen? Noordwest wil echter ook de in- en externe mobiliteit bevorderen en haar medewerkers de gelegenheid bieden verder te kijken dan naar alleen de huidige functie en het voor de hand liggende functiepad. Hiertoe richten we een persoonlijk portaal in met daarin de persoonlijke gegevens, voorkeuren, kwaliteiten, werkvermogen en ervaringen van de medewerker. Aan de hand hiervan komen functies in beeld waar iemand ook voor in aanmerking zou kunnen komen, maar waar hij of zij in eerste instantie misschien niet aan zou denken. Dit kunnen functies binnen de eigen afdeling, unit, of organisatie zijn, maar ook bij andere organisaties in de regio.’

### **Beschikbaar onderwijs in beeld**

‘Een laatste stap om de ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers zoveel mogelijk te stimuleren is de onderwijsdatabase in Flex: al het beschikbare onderwijs dat nodig is om bepaalde functies te kunnen vervullen, is hierin opgenomen en ook daadwerkelijk gekoppeld aan de functies. Dit maakt het



‘Onze analyse geeft Noordwest een goed beeld van hun toekomst en hoe zij hier strategisch op kunnen of moeten reageren’

Aryan van der Griendt

mogelijk om ontwikkelpaden te concretiseren; als je van functie A naar functie B wilt ontwikkelen, welke scholing zul je dan minimaal moeten volgen? Dit wordt toegankelijk via het persoonlijk portaal voor alle medewerkers. Om dit alles te kunnen realiseren moet aan twee voorwaarden worden voldaan: het digitaliseren van het functiehuis met Flex en een koppeling tussen Flex en het personeelsinformatiesysteem Profit (AFAS).’

### **Digitaliseren van het functiehuis**

Alle huidige functiebeschrijvingen in Word plus de bijbehorende normering hebben we gedigitaliseerd in Flex. Hierdoor beschikt Noordwest over een onderhoudsvriendelijk digitaal functiehuis met mogelijkheden voor bijvoorbeeld taakherschikking. Alle functies worden in Flex namelijk opgebouwd uit losse activiteiten, waardoor het makkelijk wordt om te schuiven met activiteiten en te zien wat voor gevolgen dat heeft voor bijvoorbeeld zwaarte en tijdsbesteding van de functie. Alle functies van Noordwest zijn integraal overgenomen, er is dus geen sprake van herbeschrijvingen of herwaarderingen.’

### **Koppeling personeelsinformatiesysteem en Flex**

‘Een technische, maar hele belangrijke stap voor het op gestructureerde wijze beoordelen van medewerkers - en daarmee het monitoren en faciliteren van hun ontwikkeling - is het koppelen van het digitale functiehuis in Flex aan het personeelsinformatiesysteem Profit (AFAS). Alle medewerkers worden gekoppeld aan de functies. Het personeelsinformatiesysteem is en blijft het bronsysteem: nieuwe gegevens, mutaties en beoordelingsresultaten worden hier beheerd en opgeslagen. Daarnaast wordt er een *single sign on* gerealiseerd: dit betekent dat medewerkers in kunnen (blijven) loggen op Profit om toegang te krijgen tot hun gegevens en hun persoonlijk portaal in Flex.’

### **Einddoel**

Harm Landman: ‘Door deze exercitie hopen wij meer verbinding te realiseren tussen de gewenste organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van medewerkers. Dit zouden we onder andere terug moeten zien in verbeterde mobiliteit van medewerkers, zowel horizon-

## **Flex**

Flex kan ondersteunen bij de investering in de juiste ontwikkeling van mensen op zodanige wijze dat het zowel medewerker als organisatie iets oplevert. Flex maakt het mogelijk onderbouwde keuzes te maken in ontwikkelvraagstukken, op organisatie- en op medewerkersniveau.

- Flex laat zien hoe een functie verandert onder invloed van ontwikkelingen en innovaties.
- Flex laat zien wat er verandert in activiteiten en benodigde kennis en vaardigheden in een functie.
- Flex laat zien welke opleidingsvraag deze veranderingen met zich mee brengt.
- Flex koppelt de opleidingsvraag aan het persoonlijk profiel van de medewerker. Wat moet hij of zij nog bijleren? En op welke termijn? Een mooie onderlegger voor het gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Door op deze manier de voor de medewerker én de organisatie gewenste ontwikkeling te stroomlijnen, wordt het mogelijk om effectief, efficiënt en toekomstbestendig te investeren in de ontwikkeling van medewerkers.

taal als verticaal als buiten Noordwest, betere opvolging van functies, hogere betrokkenheid en bevoegdheid en lager verzuim. Daarnaast zal HR een sterke rol kunnen spelen in het adviseren van de organisatie managers, omdat er een strategische analyse van de ontwikkeling van het personeelsbestand onder ligt. We staan nog maar aan het begin, maar zowel de organisatie managers en hun achterban als de OR zijn allemaal erg enthousiast. Samen met de betrokken medewerkers van Progressional People hebben wij alle vertrouwen in een mooi eindresultaat.’

*Meer weten over de gerichte ontwikkeling van medewerkers en de rol van Flex? Neem contact op met Aryan van der Griendt, Senior adviseur Progressional People via 030-2669 450.*