

Ontwikkeling strategisch HR-beleid bij JZOJP

Juiste zorg op de juiste plek (JZOJP) zorgt ervoor dat ziekenhuizen een andere dialoog voeren met regiopartners en zorgverzekeraars dan voorheen. In het kader van de beoogde transitie, maken ziekenhuis en zorgverzekeraars afspraken over welke zorg moet worden geleverd, hoeveel zorg, door wie en op welke plek. Deze afspraken hebben logischerwijs impact op het personeel. Zowel wat betreft de benodigde expertise als gewenste omvang. Het is daarom belangrijk om de ambities voor JZOJP door te vertalen naar strategisch HR-beleid en dit vervolgens uit te werken naar concreet personeels- en opleidingsbeleid. Maar: hoe doe je dat? Met deze stroomversneller bieden we een handvat om deze aansluiting te maken.

HR als partner versnelt de beweging naar JZOJP

U vraagt, wij draaien

- HR-functie gericht P&O taken
- Administratieve invulling van HR
- Reactief

Gesprekspartner op MT-niveau

- Focus op ontwikkelen van mens en organisatie (HRM)
- Kritische sparringpartner op MT-niveau
- Mede concretisering van plannen JZOJP
- Proactief

Gelijkwaardig partner MT en bestuurlijk niveau

- Vanaf initiatie tot realisatie betrokken bij ambitie JZOJP
- Strategische Personeelsplanning (SPP) onderdeel van agenda JZOJP
- HR integraal onderdeel van transitieteam JZOJP
- Oog voor versterken professioneel leiderschap

Wat is er voor nodig om deze ontwikkeling van de HR-functie te realiseren?

- Verschuiving van de rol opvatting van HR: van P&O/administratie, naar organisatieontwikkeling/strategisch HRM; inclusief visie op Human Capital en leiderschap.
- Positioneer de HR-manager (ook fysiek) dicht bij de Raad van Bestuur, om de visie op functiemix en mensontwikkeling in de organisatie te borgen. Zorg voor een heldere positionering en frequent persoonlijk contact tussen HR en het (vaak duale) RVE-management.
- Mensen maken het resultaat. De HR-afdeling kan alleen in symbiose met het lijnmanagement optrekken, als HR-adviseurs een gelijkwaardig (opleidings)niveau hebben.
- HR-adviseurs werken decentraal (accounthouderschap RVE), maar zorg voor een centrale inbedding van de inhoudelijke ontwikkeling en professionalisering van HR-adviseurs.
- Train HR-adviseurs in strategisch denken.
- Werk bij het invulling geven aan het strategisch HR-beleid zoveel mogelijk samen met zorgpartners in de regio (instroom, opleiden en behoud).
- Stel een HR visie op vanuit de strategie van het ziekenhuis. Ontwikkel HR-beleid in lijn met de besturingsfilosofie van het ziekenhuis en draag dit uit: 'walk the talk'
- Zorg voor een transparante en continue dialoog over strategie en bijbehorend HR-beleid. Samen op weg naar de stip op de horizon.

Hoe vertaal je JZOJP naar strategisch HR-beleid?

- Inbedden van HR in het (transitie) team dat zich richt op het vormgeven en realiseren van de JZOJP-agenda.
- Breng de impact van JZOJP in kaart en stem het HR-beleid hierop af (opleidings- en aannamebeleid).
- Voer SPP ziekenhuisbreed in, voor verpleegkundigen, medisch specialisten en overige professionals. Werk hierbij met meerjarenplannen en verbind SPP met capaciteitsmanagement. Zie ook de [stroomversneller Strategische Personeelsontwikkeling](#).
- Koppel loopbaanontwikkeling aan SPP. Ontwikkel loopbaanpaden in de keten, binnen én buiten het ziekenhuis (1e lijn, thuiszorg, VVT, GGZ, huisarts).
- Vertaal de ambitie voor JZOJP naar concrete HR-doelstellingen. Wat wil je bereiken, hoe wil je dat bereiken (wat zijn de kernwaarden?), en welke impact hebben de toekomstambities op het (samen)werken:
 - Hard: wat betekent het in aantallen, competenties, taken, rollen etc.?
 - Zacht: wat betekent het in houding en gedrag, wat vraagt de verandering van mensen?
- Opleiden en ontwikkelen van professionals: Geef vorm aan de 'T-shaped professional': ga verpleegkundigen opleiden als specialist én generalist.
- Leiderschap en managementontwikkeling:
 - Werk gericht aan het ontwikkelen van leiderschap van RVE-managers, medisch managers en afdelingshoofden. Zet bijvoorbeeld een leiderschapsprogramma Management Development op om leiders in staat te stellen het gewenste voorbeeldgedrag te tonen.
 - Wees helder in wie welke rollen/verantwoordelijkheden heeft in het kader van JZOJP: wat vraag je van professionals, van managers op teamniveau en managers op MT-niveau? Faciliteer het onderlinge gesprek hierover (bijvoorbeeld in het kader van het leiderschapsprogramma).
 - Mindset en cultuur: werk aan een andere mindset passend in de JZOJP-gedachte en creëer een volwassen cultuur van elkaar aanspreken en feedback geven.