



Factsheet ZMT!-scan 2022

Landelijk beeld

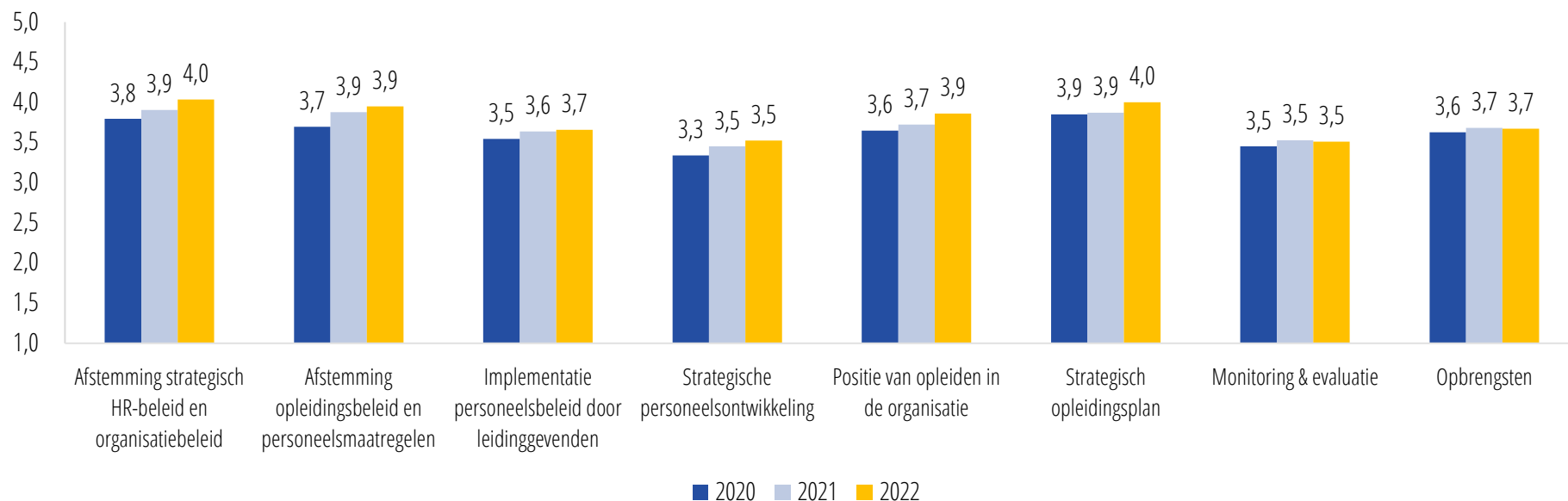
Mei 2022



Nederlandse
Vereniging van
Ziekenhuizen



Ontwikkeling op de 8 thema's van ZMT!



In de grafiek zijn de scores per thema weergegeven. Deze zijn gebaseerd op een gemiddelde score van de onderliggende stellingen die zijn uitgevraagd. De scores variëren van 1 tot en met 5, waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en 5 voor helemaal mee eens. Cijfers zijn afgerond op 1 cijfer achter de komma, waardoor een balk met gelijke scores toch in hoogte kan verschillen. Een balk met score 3,46 is bijvoorbeeld iets lager dan een balk met score 3,54.

Resultaten 2022

Zorginstellingen boekten in 2022 op 6 van de 8 thema's vooruitgang ten opzichte van 2020 en 2021. De vooruitgang gaat in kleine stapjes, maar is wel consistent. Dat toont aan dat het strategisch HR- en opleidingsbeleid steeds verder raakt ingebed. Het beleid lijkt in toenemende mate aan te sluiten bij de visie van de organisatie en de ontwikkeling van de zorgvraag.

Dit blijkt onder meer uit de hoge score op het thema 'afstemming strategisch HR- en organisatiebeleid'. Daarbij is onder meer gekeken naar hoe het HR-beleid gekoppeld is aan de overkoepelende strategische doelstellingen van de organisatie. Op de thema's 'monitoring & evaluatie' en 'opbrengsten' is de score in de afgelopen 2 jaar niet of nauwelijks verbeterd.

Aan de slag

De NVZ ontwikkelt op basis van de landelijke resultaten tools en activiteiten ter ondersteuning van haar leden, zoals [webinars](#) en [stroomversnellers](#). Meer informatie vind je op zmt-ziekenhuizen.nl.

De ZMT!-scan is uitgevoerd in samenwerking met Newcom Research & Consultancy. Bij vragen kun je contact opnemen via info@zmt-ziekenhuizen.nl.



Bijlage
Resultaten op detailniveau
Per thema

1. Afstemming strategisch HR-beleid en organisatiebeleid



De HR-afdeling is goed bekend met de visie op het toekomstige organisatiebeleid

Strategisch personeelsbeleid is een wezenlijk onderdeel bij het opstellen van het organisatiebeleid

Het personeelsbeleid wordt cyclisch/systematisch afgestemd op het organisatiebeleid en op de doelen van de organisatie

Het HR-beleid draagt direct bij aan het behalen van de organisatiedoelen

Er wordt regelmatig geëvalueerd of de HR-activiteiten bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen

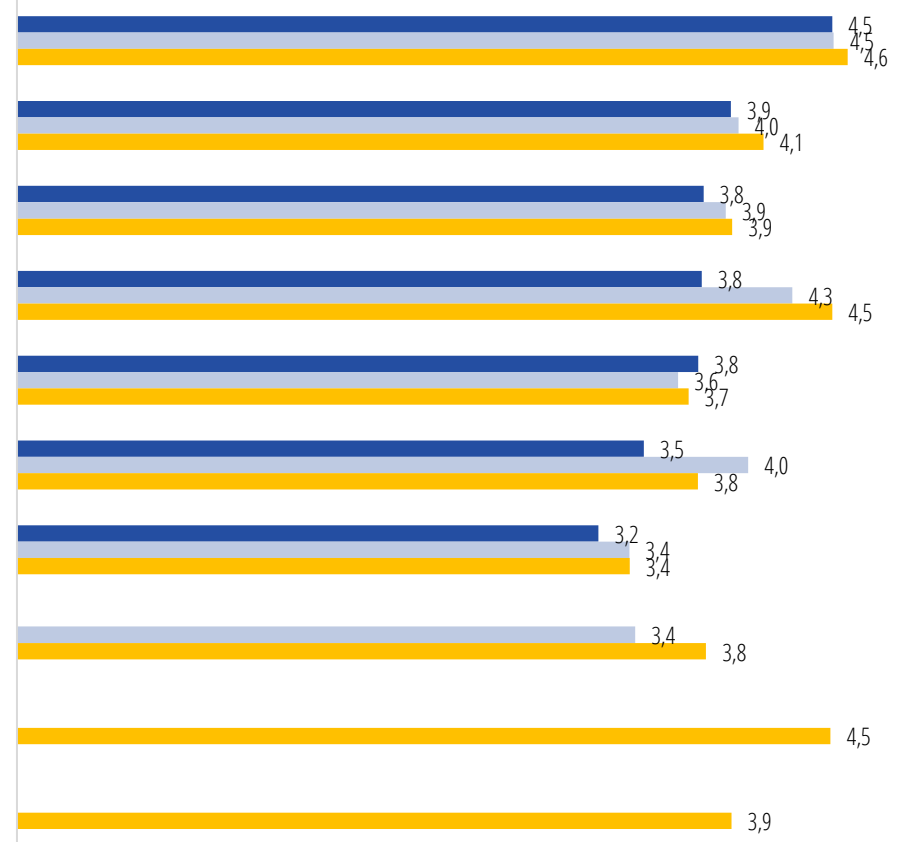
HR-activiteiten worden regelmatig bijgesteld op basis van behaalde resultaten

De afspraken uit het Bestuurlijk akkoord medisch specialistische zorg 2019-2022 (Hoofdlijnenakkoord) zijn vertaald naar personeels- en opleidingsmaatregelen in de organisatie

Er is in onze organisatie een visie op verpleegkundig leiderschap geformuleerd

De HR-afdeling is bekend met de VAZ-verklaring **

Het HR- en opleidingsbeleid is afgestemd op de VAZ-verklaring **



■ Gemiddelde score benchmark (2020)

■ Gemiddelde score benchmark (2021)

■ Gemiddelde score benchmark (2022)

2. Afstemming opleidingsbeleid en personeelsmaatregelen

Medewerkers worden talrijke (leer)mogelijkheden geboden om zich voor te bereiden op de vaardigheden die nodig zijn om aan de toekomstige zorgvraag te voldoen



De jaar- en ontwikkelgesprekken tussen leidinggevende en medewerker vormen de basis voor de verdere ontwikkeling van de medewerker



De personeelsmaatregelen zijn goed op elkaar afgestemd en versterken elkaar



Medewerkers weten waar zij aan dienen te voldoen wat betreft hun ontwikkeling en de verwachte leerinterventies



De ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers zijn goed afgestemd op de (toekomstige) behoefte en doelen van de organisatie



Medewerkers zijn betrokken bij de besluitvorming rond personeelsmaatregelen in de organisatie



De personeelsmaatregelen zijn gericht op het bevorderen van de instroom en het behoud van medewerkers



■ Gemiddelde score benchmark (2020)

■ Gemiddelde score benchmark (2021)

■ Gemiddelde score benchmark (2022)

3. Implementatie personeelsbeleid door leidinggevenden



Leidinggevenden werken samen met de HR-afdeling bij de implementatie en uitvoering van personeelsmaatregelen



De HR-afdeling heeft duidelijke richtlijnen en procedures opgesteld voor de implementatie van personeelsbeleid



De HR-afdeling bespreekt met de leidinggevenden regelmatig het strategisch personeelsbeleid dat voortvloeit uit de strategische doelen van de organisatie



Leidinggevenden beschikken over voldoende HR-gerelateerde competenties (kennis en vaardigheden) om personeelsmaatregelen uit te voeren



Leidinggevenden hebben voldoende ruimte en tijd voor het uitvoeren van HR-activiteiten



Leidinggevende stimuleren verdere versteviging van verpleegkundige beroepsidentiteit op het gebied van leiderschap, autonomie en positionering



Leidinggevenden moedigen medewerkers aan om zichzelf continu te ontwikkelen en zo hun werk te verbeteren



■ Gemiddelde score benchmark (2020) ■ Gemiddelde score benchmark (2021) ■ Gemiddelde score benchmark (2022)

4. Strategische personeelsontwikkeling



De organisatie heeft de huidige personeelssamenstelling (kwantitatief) in kaart gebracht

De organisatie werkt in de regio nauw samen met andere zorgorganisaties voor instroom en behoud van medewerkers

De Raad van Bestuur toont commitment en draagt het eigenaarschap van SPO

De organisatie heeft een actieve rol bij een RAAT (Regioplus)

De HR-afdeling biedt de leidinggevendenden goede procesbegeleiding en ondersteuning aan op het gebied van SPO

Leidinggevendenden hebben (in samenwerking met de HR-afdeling) een analyse gemaakt van de toekomstige behoefte aan personeel

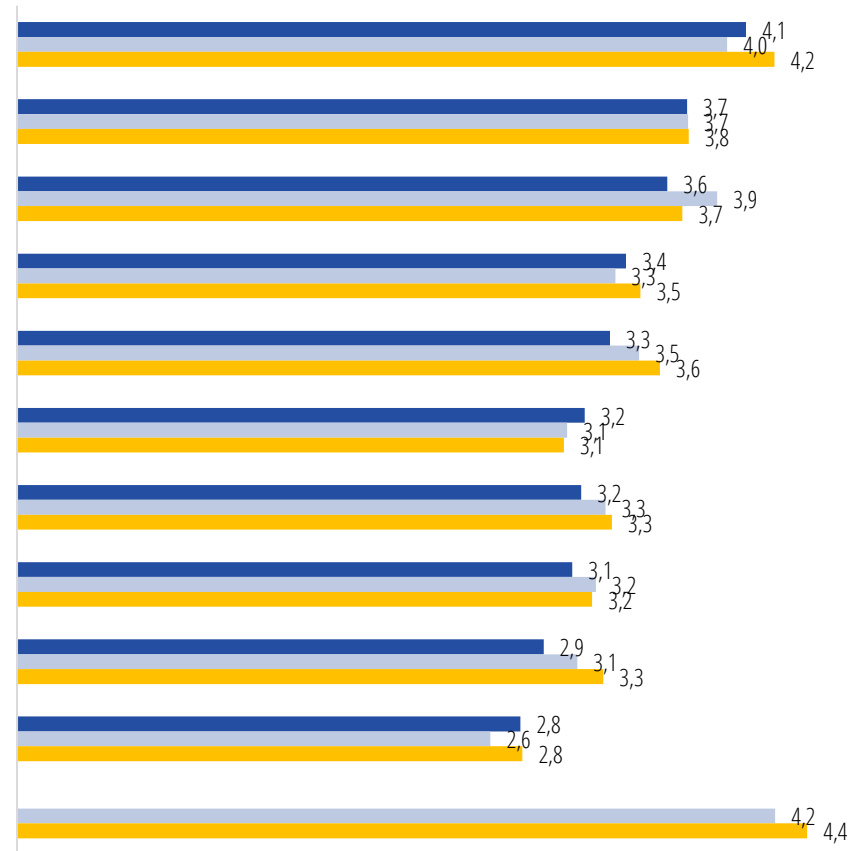
De HR-afdeling heeft beleid (interventies) opgesteld om het verschil tussen het huidige en gewenste personeel te verkleinen

De organisatie beschikt over adequate software om personeelsdata te kunnen analyseren voor het inzichtelijk maken van trends en ontwikkelingen

SPO staat structureel op de agenda van het managementteam

Er wordt een koppeling gemaakt tussen het bijhouden van gevolgde opleidingen van personeel, loopbaanontwikkeling en personeelsplanning

De organisatie werkt nauw samen met initiële regionale mbo- en hbo-onderwijsaanbieders voor het optimaal benutten van stageplaatsen



■ Gemiddelde score benchmark (2020)

■ Gemiddelde score benchmark (2021)

■ Gemiddelde score benchmark (2022)

5. Positie van opleiden in de organisatie



De opleidingsafdeling/de opleidingsadviseur wordt door de leidinggevendenden als een vanzelfsprekende gesprekspartner gezien als het gaat om het leren en ontwikkelen van medewerkers



Er vindt op regelmatige basis overleg plaats tussen de opleidingsmanager en de Raad van Bestuur



De lijnmanagers en de opleidingsadviseurs werken actief samen bij het strategisch opleiden



De opleidingsmanager heeft een wezenlijke positie richting de Raad van Bestuur



De opleidingsafdeling/de opleidingsadviseur wordt door de medewerkers als een vanzelfsprekende gesprekspartner gezien als het gaat om de eigen professionele ontwikkeling



De afdeling opleiding cq. de opleidingsadviseur is betrokken bij het opstellen van de strategie van de organisatie



Het strategisch opleidingsbeleid staat structureel op de agenda van de Raad van Bestuur

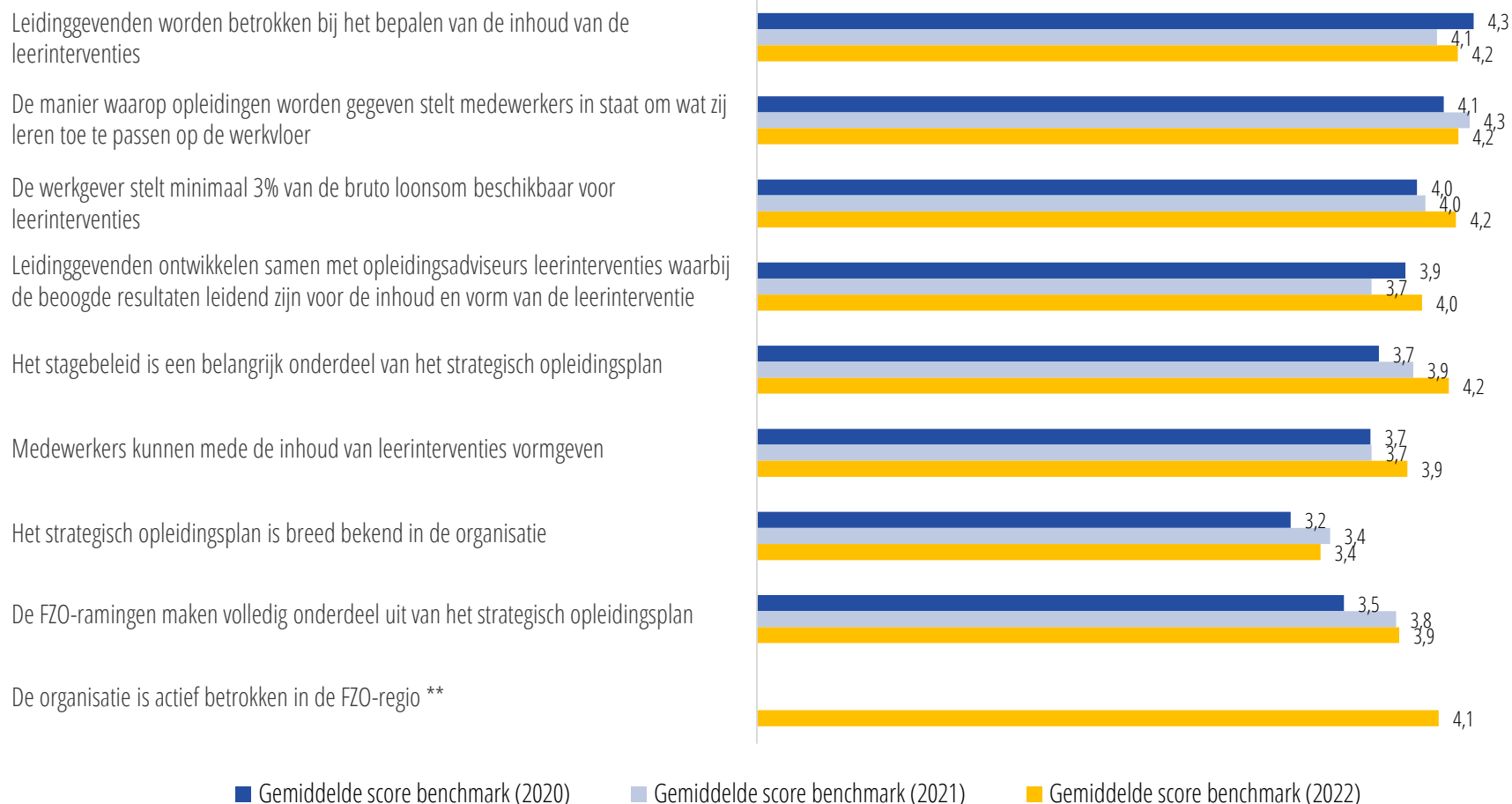


De medewerkers van de afdelingen zijn betrokken bij het strategisch opleidingsbeleid



■ Gemiddelde score benchmark (2020) ■ Gemiddelde score benchmark (2021) ■ Gemiddelde score benchmark (2022)

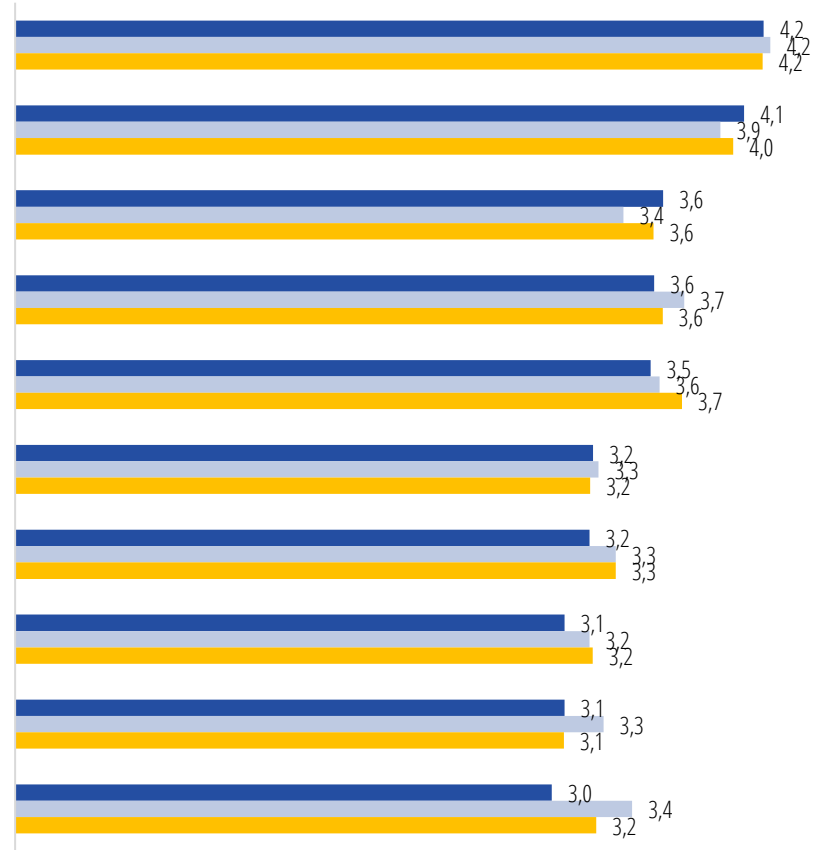
6. Strategisch opleidingsplan



7. Monitoring & evaluatie



- Voor de functies in het primaire zorgproces wordt gewerkt met actuele deskundigheidsprofielen
- Het strategisch opleidingsplan wordt regelmatig bijgesteld
- De individuele leerinterventies worden vooraf/achteraf getoetst aan de waarde voor de organisatie
- De aanwezige kennis, talenten en vaardigheden van medewerkers worden door leidinggevenden structureel gemonitord
- Er worden verschillende acties ondernomen op grond van de resultaten van de evaluatie(s) van de leerinterventies
- Er wordt structureel gereflecteerd op de impact van opleiden voor de medewerker
- Er wordt structureel gereflecteerd op de impact van opleiden voor de organisatie
- De monitorinstrumenten worden structureel geëvalueerd en doorontwikkeld
- Er wordt structureel gereflecteerd op de impact van opleiden voor de patiënt/zorg
- Er wordt periodiek aan medewerkers en leidinggevenden gevraagd wat zij van de dienstverlening op het gebied van personeels- en opleidingsbeleid vinden



■ Gemiddelde score benchmark (2020) ■ Gemiddelde score benchmark (2021) ■ Gemiddelde score benchmark (2022)

8. Opbrengsten - Mede door het strategisch personeels- en opleidingsbeleid...



... leveren de leerinterventies een zinvolle bijdrage aan de persoonlijke doelen, teamdoelen en organisatiedoelen



... is het aantal bekwame medewerkers in de organisatie afgelopen jaar toegenomen



... zijn de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers in de organisatie afgelopen jaar toegenomen



... is de loopbaanontwikkeling van de medewerkers toegenomen



... is het personeel beter voorbereid op de in de toekomst gevraagde competenties/vaardigheden



... is de medewerkerstevredenheid toegenomen



... heeft iedere afdeling een opleidingsplan dat is afgestemd met het team



... is het verloop van personeel afgelopen jaar afgenomen



... worden verpleegkundigen gedifferentieerd ingezet om optimaal aan te sluiten bij talenten, competenties en motivaties e.d. en de veranderde zorgvraag *



■ Gemiddelde score benchmark (2020) ■ Gemiddelde score benchmark (2021) ■ Gemiddelde score benchmark (2022)