

HANDREIKING STRATEGISCH OPLEIDINGSPLAN

Colofon:

De tekst in deze handreiking is gebaseerd op de Handreiking Strategisch Opleidingsplan versie 2.0 van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). <https://www.nvz-ziekenhuizen.nl/kwaliteitsimpuls>.

ActiZ bedankt NVZ voor de toestemming om deze Handreiking te (mogen) vertalen voor de branche VVT.

Deze handreiking is een werkdocument. ActiZ ondersteunt haar leden in 2016 bij het opstellen van een strategisch opleidingsplan. Inzichten en ervaringen worden waar wenselijk aan dit document toegevoegd. Opmerkingen en aanvullingen zijn welkom via m.snellen@actiz.nl.

Inhoud

0. Inleiding	4
Leerinterventies	4
Handreiking Strategisch opleidingsplan	4
Stappenplan in vogelvlucht	5
1. Strategische visie opstellen en herijken	6
2. Strategische visie op leren opstellen en herijken	7
3. Opstellen concept strategisch opleidingsplan	8
Soorten leerinterventies	8
Opleidingsniveau en kwalificatierichting	8
Ontwikkeling formatie	8
4. Afstemming met stakeholders in uw organisatie	9
5. Overzicht, budgetteren, operationeel jaarplan	10
6. Goedkeuring, uitvoering en evaluatie	11
Implementatie en evaluatie	11
Ondernemingsraden	11

0. Inleiding

Het werken in de zorg is volop in beweging. Medewerkers willen meer regelruimte en eigen verantwoordelijkheid met daarop aansluitende scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Deze vernieuwing vereist andere invullingen van arbeidsrelaties, organisaties, leiderschap, en een mee veranderende facilitaire ondersteuning. Belangrijk is ook dat deze beweging arbeidsvoorwaarden vraagt die recht doen aan individuele wensen en een variabele inrichting van het werk. Medewerkers verschillen onderling in de mate waarin deze behoeften spelen, waardoor toenemende diversiteit ontstaat. Tegelijkertijd blijft aandacht nodig voor een kwalitatief en kwantitatief op niveau zijnde arbeidscapaciteit, rekening houdend met demografische en zorginhoudelijke ontwikkelingen.

Deze trends dragen in samenhang bij aan het realiseren van de vernieuwingsambitie die ervan uitgaat dat zorgvrager, mantelzorg en professional in overleg bepalen welke zorg- dienstverlening het welbevinden ondersteunt. Dit leidt ook tot opnieuw kijken naar personeels- en teamsamenstelling.

Het ministerie van VWS heeft binnen het plan Waardigheid & Trots extra middelen WLZ beschikbaar gesteld die vanaf 2016 kunnen worden ingezet voor dagbesteding en opleiding. Voorwaarde voor deze middelen is het opstellen van een strategisch opleidingsplan. Kijk voor meer informatie over de Extra middelen WLZ op:

<http://www.actiz.nl/web/ouderenzorg/financiering/onderwerp/pag/wlz-financiering/open/extra-middelen-waardigheid-en-trots-zinvolle-daginvulling-en-deskundig-personeel>

ActiZ heeft aangegeven haar leden te willen faciliteren bij het opstellen van deze strategische opleidingsplannen. Het belang van strategisch opleidingsplan reikt echter verder dan een eenmalige ondersteuning voor de extra middelen WLZ. De ontwikkelingen in onze branche gaan snel en de complexiteit van zorg neemt alleen maar toe, zoals hierboven geschetst. Strategisch personeels- en opleidingsbeleid is nodig voor de continuïteit van de organisatie. Dat wil zeggen voor het onderscheidend zijn van uw organisatie in zorgproducten en zorgconcepten, een uitstekende kwaliteit, en de flexibiliteit om in te blijven spelen op veranderingen en de grotere gedifferentieerdheid in de zorg. De kwaliteit van de zorgprofessional bepaalt voor een groot deel de kwaliteit van uw organisatie. Het strategisch nadenken over personeelsplanning én deskundigheid van uw professionals is daarom van groot belang.

Leerinterventies

In deze handreiking wordt gesproken over leerinterventies in plaats van over opleidingen alleen. Deskundigheid komt niet alleen voort uit (traditionele) opleidingen, maar zit ook in een goed leerklimaat. Leren in de praktijk betekent naast individueel leren dat er aandacht en faciliteiten zijn voor teamleren en organisatieleren. Veel zorgorganisaties zijn aan het werken aan een goed leerklimaat met al deze facetten. Een dergelijke visie is nodig om tot een strategisch opleidingsplan te komen.

Handreiking Strategisch opleidingsplan

In deze handreiking vindt u een stappenplan en tips voor het opstellen van een strategisch opleidingsplan. Dit stappenplan is overgenomen uit het document Handreiking Strategisch Opleidingsplan van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). Het document is bedoeld als werkdocument om verder aan te passen met ervaringen vanuit de VVT branche.

Deze handreiking is zeker niet bedoeld als een dwingend opgelegd stappenplan. Het biedt handvatten om tot een strategisch opleidingsplan te komen dat aansluit bij uw organisatie, zowel wat betreft inhoud als proces. Naast deze handreiking zal ActiZ haar leden breder faciliteren bij het opstellen van een strategisch opleidingsplan. Kijk voor het actuele aanbod op de website van ActiZ.

Stappenplan in vogelvlucht

Deze handreiking leidt in zes stappen naar een strategisch opleidingsplan. Deze 6 stappen zijn een cyclisch proces. Hieronder volgt een korte beschrijving van iedere stap. In de volgende hoofdstukken volgt een uitgebreide omschrijving met enkele voorbeelden.

Stap 1 Wat is de strategische beleidsvisie van uw organisatie?

Welke strategische thema's zijn van belang voor de ontwikkeling van medewerkers? Wat betekenen deze thema's voor de benodigde kwalificaties en competenties van de medewerkers? Inventariseer op hoofdlijnen wat er nodig is om deze doelstelling(en) te realiseren.

Stap 2 Wat is de strategische visie op leren van uw organisatie?

Dit vormt het uitgangspunt voor de wijze waarop leren in uw organisatie wordt vormgegeven.

Stap 3 Voorbereiden strategisch opleidingsplan?

Uit de strategische thema's en doelstellingen volgen de consequenties voor de aanwezige beroeps- en functieprofielen van medewerkers en teams. Op basis hiervan kunnen leerinterventies worden bepaald. U onderzoekt het natuurlijk verloop van het personeelsbestand en de ontwikkelingen van de formatie. Deze kunnen immers ook consequenties hebben voor de opleidingsbehoefte.

(Kijk voor meer tools en aanbod gericht op strategisch personeelsbeleid op:

<http://www.actiz.nl/web/ouderenzorg/werkgeverschap/onderwerp/pag/opleidingen/open/strategische-opleidingsplannen>)

Stap 4 Met wie stemt u wat af?

De lijst met leerinterventies uit stap 3 stemt u af met stakeholders op verschillende niveaus in de organisatie, zoals het lijnmanagement. De opleidingswensen van de werkvloer neemt u mee in het overzicht. Bespreek ook wat de verwachtingen zijn over hoe de formatie zich de komende tijd zal en zou moeten ontwikkelen.

Stap 5 Overzicht budgetteren en plannen

Met behulp van de lijst uit stap 4 kunt u een operationeel opleidingsjaarplan maken met daarin gespecificeerd de kosten per leerinterventie, planning en aantal deelnemers. Deze operationalisering maakt geen onderdeel uit van het strategisch opleidingsplan.

Stap 6 Goedkeuring, uitvoering en evaluatie

Het strategisch opleidingsplan waarin u de eerste vier stappen heeft beschreven, legt u ter goedkeuring voor aan de raad van bestuur. De raad van bestuur legt het strategisch opleidingsplan ter instemming voor aan de ondernemingsraad en bij aanwezigheid van een VAR ook aan de VAR¹. Het is aan te bevelen om gedurende het proces wel al de dialoog te voeren met de professionals, vertegenwoordigd door OR en de VAR, en hen niet pas op het laatst ter goedkeuring het plan voor te leggen.

Gedurende het jaar zijn er wellicht nieuwe ontwikkelingen of blijken bijvoorbeeld doelstellingen of ingezette leerinterventies anders uit te pakken. Bepaal of dit gevolgen heeft voor het strategisch opleidingsplan of dat alleen het operationele jaarplan moet worden aangepast. U monitort elk jaar welke doelen zijn gerealiseerd, welke thema's nog extra aandacht behoeven, of de leerinterventies passend zijn om de doelstellingen te realiseren en of het gewenste resultaat is behaald. Deze evaluatie is input voor monitoring.



¹ Voor de extra middelen WLZ is het een verplichting om bij aanwezigheid van een VAR ook de handtekening van de VAR onder het plan te hebben staan.

1. Strategische visie opstellen en herijken

De toekomstvisie van uw zorgaanbieder vormt het fundament van uw strategisch opleidingsplan. Het zorglandschap is op dit moment erg dynamisch: zo moet iedere zorgaanbieder voor zichzelf bepalen welke zorg ze gaan bieden, met welke samenwerkingen, in welke vorm(en). In een toekomstvisie wordt ook ingegaan op de verwachte ontwikkeling van de zorgvraag en de prognoses voor de arbeidsmarkt van de eigen regio. Maar ook in kwalitatieve zin bevat de toekomstvisie wellicht al uitspraken over de noodzakelijke ontwikkeling van medewerkers en over de gewenste samenstelling van de zorgteams. Uw organisatie heeft dit misschien verwoord in een strategisch beleidsplan. U bespreekt met het management de consequenties van de toekomstvisie voor de kwaliteit en samenstelling van het personeel. U kunt bijvoorbeeld de volgende vragen stellen:

- als wij deze toekomstvisie willen waarmaken, welke organisatie brede strategische thema's zijn dan essentieel?
- Als u een helder beeld heeft van de strategische thema's, vult u deze aan met een omschrijving en doelstelling (=gewenste situatie) per thema.
- Wat betekenen deze strategische thema's voor de kwalificaties en competenties van medewerkers en teams?
- Welk opleidingsniveau van medewerkers hebben we nu en welk niveau hebben we in de toekomst nodig?
- Bij welke functiegroepen is een grote ontwikkeling in bepaalde kwalificaties of competenties nodig om het gewenste niveau te krijgen?
- Wat zijn wijzigingen in taakvelden?
- Wat is de wens van de organisatie ten opzichte van o.a. innovatie en zelf ontwikkelen of implementeren van (nieuwe) kennis?

Voorbeelden van strategische thema's:

- Omgevingsinvloeden
 - (Keten-)samenwerken
 - Klantgerichtheid & profilering
 - Strategische personeelsplanning
 - Management Development / leiderschap
 - Flexibilisering
 - Duurzame inzetbaarheid
 - Human Resource Development
 - Organisatiecultuur
 - Digitalisering / E-health
-
- Expertisecentrum of een topcare-organisatie zijn.
 - Versterken beroepsgroep/kennisniveau verzorgenden en verpleegkundigen.
 - (Multi-)disciplinair samenwerken.
 - Veiligheid & kwaliteit.
 - Werving nieuwe medewerkers.

2. Strategische visie op leren opstellen en herijken

Hoe leren we binnen onze organisatie? De verantwoordelijke voor leren en ontwikkelen kan deze visie in concept beschrijven. Het is belangrijk dat de visie wordt opgesteld in afstemming met de lijn /teams zodat er draagvlak is in de organisatie. Bij een visie op leren kunt u aan de volgende onderdelen denken:

- de gewenste situatie rondom leren en ontwikkelen. Beschrijf de gewenste situatie over 4 jaar.
- Wat is nu en over 4 jaar de samenhang tussen leren en ontwikkelen en de organisatiestrategie?
- Wat is nu en over 4 jaar de visie op leren en ontwikkelen? Welke leervormen worden ingezet?
- Wat zijn nu en over 4 jaar de middelen voor leren en ontwikkelen (budget, Leermanagementsysteem (LMS), enz.)?
- Hoe is nu en over 4 jaar leren en ontwikkelen georganiseerd en wie is budgethouder (bijvoorbeeld binnen HR, academie, bij HRD-adviseurs, bij het lijnmanagement, bij de teams, enz.)?
- Welke bijdrage levert leren en ontwikkelen nu en over 4 jaar aan de organisatieresultaten?
- Hoe gaat u de gewenste situatie over 4 jaar bereiken?

Als het beeld rond de huidige en gewenste situatie rond leren en ontwikkelen niet compleet (organisatiebreed) helder is, is het goed het beeld scherp te stellen in bijvoorbeeld werkbijeenkomsten met meerdere stakeholders uit uw organisatie.

In de loop van 2016 komen voorbeelden beschikbaar via de website van www.actiz.nl

3. Opstellen concept strategisch opleidingsplan

Bij stap 1 heeft u de strategische thema's vastgesteld met de daarbij behorende omschrijving en doelstelling(en) en bij stap 2 een visie op leren geformuleerd. Vervolgens vult u dit aan met een overzicht van de leerinterventies die nodig zijn om de gewenste ontwikkelingen te realiseren. Om een doelstelling te realiseren kunnen meerdere leerinterventies nodig zijn. Een leerinterventie kan uit meerdere werkvormen bestaan.

Soorten leerinterventies

In deze fase is het van belang dat de strategische thema's en bijbehorende doelstellingen worden vertaald in leerinterventies. In het strategisch opleidingsplan worden de leerinterventies op organisatieniveau of organisatieonderdeel beschreven.

- Organisatieniveau: leerinterventies die op het niveau van de organisatie nodig zijn om de gewenste ontwikkeling door te maken op de thema's uit de toekomstvisie. Maar ook bijvoorbeeld managementopleidingen horen hierbij;
- Speciale leerinterventies per organisatieonderdeel: opleidingen, intervisie en begeleiding die specifiek voor een organisatieonderdeel zijn. Leerinterventies die op persoonsniveau plaatsvinden vallen buiten de scope van het strategisch opleidingsplan en horen in het operationeel jaarplan.

In het strategische opleidingsplan kan worden volstaan met een omschrijving van de leerinterventies en de gewenste situatie per thema. De gewenste situatie wordt bereikt door 'de som' van alle (leer-) opbrengsten per thema. Het is zinvol om bij de leerinterventies en implementatiestappen van uw visie op leren te vermelden in welk jaar deze zullen plaatsvinden. Dit helpt voor het krijgen van inzicht in een realistische planning en bij concrete leeractiviteiten wordt inzichtelijk naar welk operationeel jaarplan wordt verwezen. Dit helpt u later om het resultaat van uw strategisch opleidingsplan te bezien.

Is met één of meerdere leerinterventie(s) een doelstelling gerealiseerd? Zijn alle doelstellingen per strategisch thema behaald? Uiteraard is hiervoor het operationeel jaarplan van belang, dat een jaarlijkse en operationele vertaling is van het strategisch opleidingsplan.

Opleidingsniveau en kwalificatierichting

Zowel politiek-maatschappelijke ontwikkelingen als het complexer worden van de zorg hebben consequenties voor het vereiste kwalificatieniveau en gewenste competenties van medewerkers. Zo wordt er bij veel zorgaanbieders opnieuw gekeken naar de samenstelling van de teams met een andere verdeling van helpenden tot en met specialisten ouderengeneeskunde. Voor de V&V medewerkers wordt in kaart gebracht hoe het aandeel mbo, hbo, in-service verdeeld is over de teams en wat er op leergebied moet gebeuren om de gewenste ontwikkeling mogelijk te maken.

De ontwikkelingen hebben niet alleen gevolgen voor het profiel van verzorgenden en verpleegkundigen. Ook het vereiste kennis- en vaardigheidsniveau van ondersteunend en paramedisch personeel verandert. U kunt zich in de volle breedte van uw organisatie de vraag stellen of het opleidingsniveau toereikend is voor de zorg van de toekomst. U brengt de huidige en gewenste situatie in kaart. De gewenste situatie kan uitgedrukt worden in doelstelling(en). U formuleert welke leerinterventie(s) nodig zijn om de gewenste situatie in de komende jaren te bereiken.

Ontwikkeling formatie

De behoefte aan personeel zal in de komende jaren veranderen als gevolg van ontwikkelingen in het zorglandschap. Daarnaast verandert uw personeelsbestand door natuurlijk verloop. Hierop kunt u inspelen met uw opleidingsbeleid, zodat er steeds voldoende personeel is met de juiste kwalificaties en competenties. Vervolgens concludeert u in welke teams en functiegroepen extra personeel moet worden opgeleid. Daarnaast weet u dankzij het strategisch overleg met het management welke onderdelen zullen groeien en krimpen. Op basis van deze gegevens maakt u een globale inschatting van de noodzakelijke leerinterventies en daarbij gepaard gaande kosten. Overigens hoeft het strategisch opleidingsplan niet direct geheel compleet te zijn; sommige onderdelen zijn moeilijker te realiseren of vragen meer tijd van de organisatie.

4. Afstemming met stakeholders in uw organisatie

Het betrekken van de professionals, (zelforganiserende) teams en managers bij de totstandkoming en uitvoering van het strategisch opleidingsplan is een voorwaarde voor een goed resultaat. Ook andere stakeholders zoals HRM en finance zijn belangrijke overlegpartners. Inventariseer samen met hen welke leerinterventies er lopen, hoe deze samenhangen met de strategische thema's en wat –in het licht van de strategische thema's- hun wensen zijn voor de kwalificaties van medewerkers.

De OR en de VAR zijn vertegenwoordigers van de professionals. Bespreek met hen hoe en op welke wijze u de professionals en de vertegenwoordigers (OR en VAR) betreft.

In het (strategisch) afstemmingsoverleg bespreekt u:

- ➔ het overzicht met thema's, de gewenste situatie (doelstelling) en de leerinterventies die u in concept heeft opgesteld;
- ➔ welke aanvullingen er zijn vanuit de teams op dit overzicht? De leerinterventies die er al lopen op individueel, team- en afdelingsniveau, eventueel via andere financieringsstromen. Deze zet u ook in het strategisch opleidingsplan, zodat het overzicht van opleidingsactiviteiten in de organisatie compleet is;
- ➔ de ontwikkeling van de formatie op het niveau van de lijnmanager/de teams: zijn er extra leerinterventies nodig doordat er de komende tijd medewerkers gaan uitstromen? Zijn er nog andere ontwikkelingen die maken dat er (nieuwe) functionarissen opgeleid moeten worden?
- ➔ het gewenste opleidingsniveau: u bespreekt met de lijnmanager/teams hoeveel medewerkers er de komende jaren nodig zijn per kwalificatieniveau en -richting. U bekijkt samen de afwijking ('gap') tussen het huidige en gewenste niveau van de medewerkers. Hiermee kunt u het opleidingsplan nader invullen;
- ➔ hoe en wanneer evaluatie zal gaan plaatsvinden om te bepalen in hoeverre de gewenste situatie is gerealiseerd.

Hiermee ontstaat een globaal overzicht aan leerinterventies die de komende vier jaar moeten worden uitgevoerd. Aan de hand daarvan kunt u in overleg met het management en de teams prioriteiten stellen. Op basis daarvan maakt u een tactisch/operationeel opleidingsjaarplan voor het komende jaar. Denk hierbij ook aan de ingeschatte kosten die nodig zijn voor de veelheid aan leerinterventies. Het strategische gedeelte van het opleidingsplan is nu klaar. Het bevat alle elementen die u stapsgewijs heeft verzameld en kan als volgt worden ingedeeld:

Ingrediënten voor een strategisch opleidingsplan:

- Voorwoord
- Strategische organisatievisie (koers)
- Visie op leren
- Strategische thema's
- Doelstellingen per thema
- Gewenste formatie
- Gewenste ontwikkelingen op het gebied van kwalificatieniveau en -richting
- Leerinterventies
- Totaaloverzicht subsidiabele kosten
- Acties die het komend jaar ondernomen worden ter verbetering van het strategisch opleidingsplan

5. Overzicht, budgetteren, operationeel jaarplan

Voor de operationalisering heeft u nog twee onderdelen nodig: kosten en planningen. Deze uitwerking van kosten per leerinterventie en een uitgesplitste planning hoeft u niet in het strategisch opleidingsplan te zetten. U kunt zich in het strategisch opleidingsplan beperken tot het weergeven van een inschatting van de kosten per strategisch thema of doelstelling.

In het operationeel jaarplan worden de leerinterventies gedetailleerder beschreven, zoals bijvoorbeeld de specifieke (leer)opbrengst per leerinterventie, de planning, de kosten, het aantal deelnemers en functie- / beroepsprofiel per leerinterventie. Een groot aantal leerinterventies doet u al van jaar tot jaar. In dit overzicht kunt u ook aangeven waaruit de leerinterventies worden bekostigd. Denk hierbij aan het organisatiesbudget, het stagefonds en Subsidieregeling Praktijkleren, de beschikbaarheidsbijdrage van de NZa, en de extra middelen WLZ. Verder is het van belang om de besteding van subsidies op te nemen in uw eigen planning- en controlcyclus. Zo kunt er beter aanspraak op maken, bewaakt u de voortgang en weet u wat de consequenties zijn per jaar als subsidies veranderen.

6. Goedkeuring, uitvoering en evaluatie

Formeel wordt het strategisch opleidingsplan goedgekeurd door de raad van bestuur en wordt ter instemming voorgelegd aan de ondernemingsraad. Voor de Extra middelen WLZ is bij het aanwezig zijn van een VAR ook instemming van deze VAR vereist.

Het is aan te bevelen om gedurende het proces wel al de dialoog te voeren met de professionals, vertegenwoordigd door OR en de VAR, en hen niet pas op het laatst ter instemming het plan voor te leggen.

Implementatie en evaluatie

Na de uitvoering is het belangrijk om de verschillende leerinterventies te evalueren. Zo kunt u na afloop van bijvoorbeeld een e-learning traject het management en/of deelnemers vragen of het gewenste effect is bereikt en daarmee een doelstelling is behaald. Niet alleen op individueel niveau is evaluatie gewenst.

Het is daarnaast van belang te analyseren wat er op tactisch niveau is gerealiseerd. De uitkomsten van deze evaluaties verwerkt u in de operationele opleidingsplannen. Om tussentijds de voortgang te monitoren van de uitvoering van het strategisch opleidingsplan, bekijkt u of de conclusies uit de evaluaties consequenties hebben voor uw strategisch opleidingsplan. Als dit zo is, dan vermeldt u de conclusies uit de evaluatie en met welke aandachtspunten er het komende jaar rekening zullen worden gehouden.

Ondernemingsraden

Het is raadzaam de OR in een vroeg stadium te betrekken bij uw plan. Conform artikel 27, lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden wordt een wijziging van het strategisch opleidingsplan ter instemming voorgelegd aan de OR.