



HANDREIKING STRATEGISCH OPLEIDINGSPLAN

Handreiking strategisch opleidingsplan

Voor de leden van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) staat het waarborgen van de kwaliteit van de zorg voor patiënten voorop. Dit betekent dat de ziekenhuizen gericht en planmatig moeten investeren in de opleiding en bijscholing van hun medewerkers. Hun kwalificaties moeten immers in het snel veranderende zorglandschap blijven voldoen aan de zorgvraag van de klanten.

Om dit mogelijk te maken heeft het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), in overleg met de NVZ, met ingang van 2014 de subsidieregeling 'Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg' geïntroduceerd. Op basis van deze regeling kunnen NVZ-leden jaarlijks een subsidie ontvangen voor het opleiden van hun personeel.

Als voorwaarde voor het ontvangen van deze subsidie vraagt VWS de instellingen een strategisch opleidingsplan in te dienen bij de subsidieaanvraag. Een strategisch opleidingsplan geeft aan welke leerinterventies nodig zijn om het personeel te kwalificeren voor de zorg die de organisatie wil bieden.

Om die reden heeft de NVZ een handreiking opgesteld voor het maken van een strategisch opleidingsplan. De handreiking is gericht aan degene die verantwoordelijk is voor het opstellen van het plan, maar is ook geschreven voor opleidingsmanagers, P&O en lijnmanagement.

Deze herziene handreiking betreft een verdere aanscherping van de versie die in maart 2014 is gepubliceerd. De opmerkingen en aanvullingen van leden, geuit tijdens workshops van de NVZ rondom het strategisch opleidingsplan, zijn hierin verwerkt. De NVZ zal de kwaliteit van de ingediende opleidingsplannen monitoren. Ook ondersteunt de NVZ de leden waar nodig in het verder verbeteren van het strategisch opleidingsplan en stimuleert zij hiermee een toekomstbestendig opleidingsbeleid voor de hele branche.

Op grond van de strategische opleidingsplannen ontstaat een beeld hoe de branche nog kan 'groeien' en of eventuele aanvullingen in de handreiking nodig zijn.

Yvonne van Rooy
voorzitter

Herziene versie, juli 2014

Inhoudsopgave

	Inleiding	4
	Stappenplan in vogelvlucht	7
1	Strategische visie opstellen en herijken	8
2	Visie op leren	10
3	Vorbereiden strategisch opleidingsplan	11
4	Afstemming met het lijnmanagement	13
5	Overzicht, budgetteren, plannen	15
6	Goedkeuring, uitvoering en evaluatie	16
	Stapsgewijze invoering	17

Inleiding

De zorg die algemene ziekenhuizen, categorale instellingen en revalidatiecentra moeten bieden, wordt steeds complexer. De ligduur wordt in zijn algemeenheid korter, er is sprake van comorbiditeit en ketenzorg wordt steeds belangrijker. De kwaliteit van de zorg wordt bepaald door de kwaliteit van de medewerkers. Om te garanderen dat de geboden zorg op het hoogste niveau blijft, is permanente ontwikkeling nodig.

De overheid zorgt met de subsidieregeling 'Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg' voor extra geld voor deskundigheidsbevordering¹. Een voorwaarde voor het krijgen van de subsidie is dat instellingen² een strategisch opleidingsplan hebben. Dit strategisch opleidingsplan helpt instellingen te bepalen hoe zij hun opleidingsgelden gaan besteden. Het ministerie van VWS geeft letterlijk de volgende definitie van een strategisch opleidingsplan:

Een met het personeel of een personeelsvertegenwoordiging afgestemd actueel strategisch opleidingsplan van het organisatorisch verband met een planperiode van minimaal 4 jaar, waaronder het subsidiejaar, met betrekking tot ten minste:

- de gewenste omvang van het personeel³ naar kwalificatieniveau en kwalificatierichting;
- de daartoe benodigde opleidingsinspanningen om dat te realiseren.

Subsidieregeling Kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuiszorg

De subsidieregeling is bedoeld als kwaliteitsimpuls voor de medewerkers. De financiële middelen betekenen extra mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering, verbeteringen van het leerklimaat en het opzetten of uitbreiden van ondersteunend instrumentarium zoals een leer-management systeem. Het is een tijdelijke impuls: de subsidieregeling beslaat een periode van vier jaar en u kunt er niet op rekenen dat deze regeling na deze periode vervolgd zal worden. Opleidingen en leerinterventies die al op een andere manier worden gefinancierd, vallen buiten deze subsidieregeling maar horen wel thuis in het strategisch opleidingsplan.

Het strategisch opleidingsplan gaat over alle leerinterventies die de instelling nodig acht, ook als deze leerinterventies in het verleden al standaard werden ingezet. De horizon van het strategisch opleidingsplan is vier jaar. Jaarlijks worden de leerinterventies vertaald in een jaarplan met een gespecificeerde begroting. Ook is in het jaarplan bijvoorbeeld beschreven om welke deelnemers het gaat en de aantallen deelnemers. Dit operationele jaarplan maakt geen onderdeel uit van het strategisch opleidingsplan en het jaarplan hoeft als zodanig ook niet ingediend te worden bij VWS.

1 Doordat bij de subsidieaanvraag geen opgave van de uit te voeren activiteiten en de daarbij behorende kosten wordt gevraagd, maakt de regeling het instellingen mogelijk om gedurende het subsidiejaar de activiteiten aan te passen zonder dat de verstrekte subsidie gewijzigd dient te worden. Staatscourant, 2013, Nr. 35415.

2 Algemene ziekenhuizen en categorale instellingen en revalidatiecentra.

3 De personen waarmee de instelling een arbeidsovereenkomst heeft en die werkzaam zijn in het organisatorisch verband waarvoor subsidie verstrekt wordt.

Leerinterventies

In een ziekenhuis vindt het grootste deel van het leerproces plaats op de werkvloer. Dat is de reden waarom wij in deze handreiking niet spreken over opleidingen alleen, maar over leerinterventies. Het is van belang dat een ziekenhuis niet alleen investeert in (traditionele) opleidingen, maar ook in een goed leerklimaat. Leren in de praktijk betekent naast individueel leren dat er ook aandacht moet zijn voor teamleren en organisatieleren. In veel ziekenhuizen is een 'visie op leren' vastgesteld waarin de focus en aanpak is beschreven. Een dergelijke visie is nodig om tot een strategisch opleidingsplan te komen.

Handreiking Strategisch opleidingsplan

In deze handreiking beschrijven wij wat een strategisch opleidingsplan inhoudt en hoe het tot stand gebracht kan worden. 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.

In hoofdstuk 5 wordt aandacht besteed aan de operationele uitwerking van het strategisch opleidingsplan in jaarplannen⁴. De jaarplannen hoeven niet te worden verantwoord bij het ministerie van VWS, maar zijn bedoeld voor uw eigen planning- en controlcyclus.

Wat wordt er verwacht?

De NVZ vertaalt de formele definitie van een strategisch opleidingsplan door het ministerie als volgt naar de praktijk:

Onder een strategisch opleidingsplan verstaan wij een notitie waarin de strategische doelen van de organisatie zijn vertaald naar strategische thema's die richtinggevend zijn voor de ontwikkeling van medewerkers.

Per strategisch thema wordt bepaald wat de gewenste situatie is ('SOLL'), met behulp van het formuleren van doelstellingen per thema. De doelstellingen gaan over de gewenste kwalificaties waarover medewerkers dienen te beschikken. Vervolgens worden de leerinterventies genoemd, die ingezet worden om deze doelstellingen te realiseren.

Het plan heeft een horizon van ten minste 4 jaar en beschrijft op strategisch niveau de benodigde opleidingsinspanningen, -interventies en -middelen om de gewenste ontwikkeling te realiseren. Het strategisch opleidingsplan richt zich op de hoofdlijnen, wat zijn de thema's, welke leerinterventies worden ingezet, welke doelgroep, welk resultaat gaat dat opleveren en wat is de financiële investering. De uitwerking daarvan in concrete activiteiten komt in het operationele jaarplan.

Het plan wordt goedgekeurd door de raad van bestuur en ter instemming voorgelegd aan de ondernemingsraad. De subsidieregeling van het ministerie spreekt over "een met het personeel of een personeelsvertegenwoordiging afgestemd strategisch opleidingsplan".

⁴ Volgens artikel 3.2.18 lid 1 van de CAO ziekenhuizen 2011-2014, stelt de werkgever jaarlijks, in overleg met de OR een scholingsplan vast en het daarvoor benodigde budget.

Omdat alle NVZ-leden een ondernemingsraad hebben, is het vaststellen of wijzigen van een strategisch opleidingsplan instemmingsplichtig overeenkomstig artikel 27 lid 1 sub f van de Wet op de ondernemingsraden. De OR kan al vroeg in het traject meedenken over strategische thema's en mogelijke leerinterventies. Dit bespoedigt het proces en zorgt voor draagvlak.

Het opstellen van een strategisch opleidingsplan is geen eenmalige exercitie. Het opleidingsplan dient periodiek bekeken te worden in het licht van de actualiteit, bijvoorbeeld vanwege een aangepaste organisatiestrategie. Dit kan betekenen dat aanpassingen nodig zijn of dat er bepaalde onderdelen nog verder uitgewerkt moeten worden. Dit laatste kan bijvoorbeeld gelden als er gekozen is voor een gefaseerde uitwerking⁵ van het strategisch opleidingsplan. In het kader van de subsidieregeling moet VWS beschikken over de actuele versie van uw strategisch opleidingsplan. Een eventueel bijgesteld plan kunt u toevoegen bij de jaarlijkse subsidieaanvraag.

Monitoring

Het strategisch opleidingsplan is geen doel maar een middel. Het is een middel om het leren binnen de organisatie te organiseren en te verbeteren. Een goed onderbouwd strategisch opleidingsplan toont aan of en hoe de reeds ingezette leerinterventies helpen om de - wellicht bijgestelde - strategische doelen te halen. Het is belangrijk om, minimaal jaarlijks, te monitoren of de doelen en resultaten uit het plan ook bereikt zijn en op basis hiervan het strategisch opleidingsplan eventueel bij te stellen.

5 In het hoofdstuk Stapsgewijze invoering vindt u een voorbeeld voor een gefaseerde aanpak.

Stappenplan in vogelvlucht

Deze handreiking leidt in zes stappen naar een strategisch opleidingsplan. 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 van de medewerkers ('SOLL')? 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 Uit de strategische thema's en doelstellingen volgen de consequenties voor de aanwezige beroeps- of functieprofielen van medewerkers. Op basis hiervan kunnen leerinterventies worden bepaald. Zo nodig onderzoekt u het natuurlijk verloop van het personeelsbestand en de ontwikkelingen van de formatie. Deze kunnen immers ook consequenties hebben voor de opleidingsbehoefte.

Stap 4 De lijst met leerinterventies uit stap 3 stemt u af met het lijnmanagement op verschillende niveaus in de organisatie. De opleidingswensen van de lijn neemt u mee in het overzicht. Bespreek ook wat de verwachtingen zijn over hoe de formatie zich de komende tijd zal ontwikkelen.

Stap 5 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 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. Vervolgens kan het strategisch opleidingsplan tegelijk met de subsidieaanvraag aan het ministerie worden verstuurd. 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. Strategische visie opstellen en herijken

De toekomstvisie van de instelling vormt het fundament van uw strategisch opleidingsplan. Het zorglandschap is op dit moment erg dynamisch: zo moet ieder ziekenhuis voor zichzelf bepalen op welke vlakken het de samenwerking met andere ziekenhuizen aangaat. Welke taakvelden stoot het af en welke wil het ziekenhuis zelfstandig uitvoeren? 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. Uw instelling heeft dit misschien verwoord in een strategisch beleidsplan of een beleidskaderbrief.



U bespreekt met het management de consequenties van de toekomstvisie voor de kwaliteit van het personeel. U kunt bijvoorbeeld de volgende vragen stellen:

- Als wij deze toekomstvisie willen waarmaken, welke organisatiebrede 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 van medewerkers?;
- Welk opleidingsniveau van medewerkers hebben we nu ('IST') en welk niveau hebben we in de toekomst nodig ('SOLL')?;
- Bij welke functiegroepen is een grote ontwikkeling in bepaalde kwalificaties nodig om het gewenste niveau te krijgen?;
- Wat zijn wijzigingen in taakvelden.

Voorbeelden van strategische thema's⁶:

- Omgevingsinvloeden;
- (Keten-)samenwerken;
- Klantgerichtheid & profilering;
- Strategische personeelsplanning;
- Management Development / leiderschap;
- Flexibilisering;
- Duurzame inzetbaarheid;
- Human Resource Development;
- Organisatiecultuur;
- Digitalisering / E-health;

⁶ De strategische thema's zijn gebaseerd op de uitkomsten van workshops die door de NVZ zijn georganiseerd in het voorjaar van 2014. De uitwerking van de strategische thema's is gepubliceerd op: www.nvz-ziekenhuizen/kwaliteitsimpuls.

- Versterken beroepsgroep/kennisniveau verpleegkundigen;
- (Multi-)disciplinair samenwerken;
- Veiligheid & kwaliteit;
- Werving nieuwe medewerkers.

Fusies en nieuwe samenwerkingsverbanden

Veel organisaties bezinnen zich op hun strategische positie en overwegen een samenwerkingsverband of fusie. Gedurende de periode dat een fusie wordt voorbereid, is er misschien minder aandacht voor het strategisch opleidingsplan. De kans bestaat dat in een dergelijke periode de aard van de strategische thema's veranderen. Misschien verschuift de aandacht naar leerinterventies die de samenwerking helpen stroomlijnen. Gaandeweg zullen de strategische opleidingsplannen van de gefuseerde partners samengevoegd worden tot één plan.

2. Strategische visie op leren opstellen en herijken

Hoe leren we binnen onze instelling? De verantwoordelijke afdeling voor leren en ontwikkelen kan deze visie in concept beschrijven. Het is vervolgens belangrijk dat de visie wordt afgestemd met de lijn 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, LMS, enz)?;
- Hoe is nu en over 4 jaar leren en ontwikkelen georganiseerd (bijvoorbeeld binnen HR, academie onder raad van bestuur, bij HRD-adviseurs, lijn is opdrachtgever, lijn is budgethouder, 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 om in één of meerdere workshops het beeld scherp te stellen.



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.

Het strategisch opleidingsplan beslaat het gehele opleidingsaanbod van de organisatie. Dit betekent dat naast de leerinterventies die vanuit de Kwaliteitsimpuls worden gefinancierd, ook de opleidingen worden meegenomen die via andere financieringsstromen worden gesubsidieerd.



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 instellingsniveau of organisatieonderdeel beschreven.

- Instellingsniveau: leerinterventies die op het niveau van de instelling 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 organisatieonderdeel⁷ zijn.

Leerinterventies die op persoonsniveau⁸ 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 ('SOLL') per thema. De 'SOLL' situatie wordt bereikt door 'de som' van alle (leer-)opbrengsten per thema. Het is zinvol om bij de leerinterventies te vermelden in welk jaar deze zullen plaatsvinden. Hiermee 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.

⁷ We bedoelen hier alle organisatieonderdelen zoals zorggroepen, clusters, afdelingen en teams.

⁸ Bij leerinterventies op persoonsniveau wordt gedacht aan: vakinhoudelijke ontwikkeling op persoonsniveau (initiële en aanvullende opleidingen) en individuele leerinterventies die door medewerkers zijn aangevraagd in het kader van hun loopbaan (bijvoorbeeld een vervolgopleiding, managementopleiding of coachingstraject).

Opleidingsniveau en kwalificatierichting

Zowel politiek-maatschappelijke ontwikkelingen als het complexer worden van de zorg hebben consequenties voor het vereiste kwalificatieniveau van medewerkers. Er zijn ziekenhuizen die besloten hebben om toe te werken naar een significant hoger aandeel hbo-verpleegkundigen. Er wordt in kaart gebracht hoe het aandeel mbo, hbo en in-service verdeeld is over de afdelingen en wat er op opleidingsgebied moet gebeuren om de gewenste ontwikkeling mogelijk te maken.

De ontwikkelingen hebben niet alleen gevolgen voor het profiel van verpleegkundigen. Ook het vereiste kennis- en vaardigheidsniveau van ondersteunend personeel verandert. De subsidieregeling kan voor al het ziekenhuispersoneel worden ingezet. U kunt zich in de volle breedte van uw instelling de vraag stellen of het opleidingsniveau toereikend is voor de zorg van de toekomst. U brengt de huidige ('IST') en gewenste ('SOLL') situatie in kaart. De 'SOLL' 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. Vervolgens concludeert u op welke afdelingen 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 in 2014 nog niet compleet te zijn; sommige onderdelen zijn moeilijker te realiseren.

4. Afstemming met het lijnmanagement

Het betrekken van de lijnmanagers bij de totstandkoming en uitvoering van het strategisch opleidingsplan is een voorwaarde voor een goed resultaat. 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.

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 de manager heeft vanuit zijn afdeling of cluster 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: 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 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 lijnmanagement 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. Het gaat hierbij om een inschatting van de kosten die vanuit de Kwaliteitsimpuls worden betaald.

In het operationeel jaarplan worden de leerinterventies gedetailleerder beschreven, zoals bijvoorbeeld de specifieke (leer)opbrengst per leerinterventie, de planning, de kosten⁹, het aantal deelnemers en functie- / beroepsprofiel per leerinterventie. Een groot aantal leerinterventies doet u al van jaar tot jaar. Deze worden bekostigd uit het instellingsbudget, het stagefonds, de beschikbaarheidsbijdrage van de NZa, enz. De middelen van de Kwaliteitsimpuls komen hier extra bij.

Wij raden u aan om de gelden van de Kwaliteitsimpuls onder te brengen bij het Leerhuis of de afdeling Personeel en Organisatie. Op die manier kunt u de regie houden. Verder is het van belang om de besteding van de subsidie op te nemen in uw eigen planning- en controlcyclus. Zo bewaakt u de voortgang en weet u wat de consequenties zijn als de Kwaliteitsimpuls na 2017 niet wordt gecontinueerd.

In de subsidieregeling 2014 staat omschreven waaraan u de subsidie kunt besteden:

- interne en externe opleidingen van personeel;
- het begeleiden van het personeel in het kader van de opleiding;
- het vervangen van personeel dat opgeleid wordt;
- voorzieningen die specifiek opgezet zijn en gebruikt worden voor het opleiden van personeel.

Daarnaast kan de subsidie in 2014 gebruikt worden voor het opstellen van het strategisch opleidingsplan, dat uiterlijk op 1 oktober 2014 door VWS ontvangen dient te zijn.



⁹ Om tot een raming te komen, kunt u denken aan: verletkosten (loonschaal x tijdsduur), trainerskosten, reiskosten, locatiekosten, literatuur, digitale ondersteuning, overige opleidingsvoorzieningen.

6. Goedkeuring, uitvoering en evaluatie

Het strategisch opleidingsplan wordt goedgekeurd door de raad van bestuur en wordt ter instemming voorgelegd aan de ondernemingsraad. Nadat de instemming is verleend, moet het plan uiterlijk op 1 oktober 2014 door het ministerie van VWS ontvangen zijn.

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.

N.B. Tussentijdse bijstelling van het strategisch opleidingsplan kan ook nodig zijn naar aanleiding van ontwikkelingen in het veld of in het ziekenhuis.

Ondernemingsraden

Conform artikel 27, lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden is voor wijziging van het strategisch opleidingsplan opnieuw instemming van de OR vereist.

Subsidieregeling

Ieder jaar dient u opnieuw een subsidieaanvraag in bij VWS, uiterlijk op 1 oktober in het jaar voorafgaand aan het subsidiejaar. Hierbij voegt u het oorspronkelijke strategisch opleidingsplan, wanneer dat nog actueel is, of het tussentijds aangepaste strategisch opleidingsplan.



Stapsgewijze invoering

In 2014 heeft u een aantal maanden om het strategisch opleidingsplan te maken. Om die reden zullen bepaalde onderdelen van het strategisch opleidingsplan door u nog niet volledig uitgewerkt kunnen worden. Vanuit de NVZ hebben wij een fasemodel opgesteld, waarin u in de loop van twee jaar toewerkt naar een compleet opleidingsplan. In de onderstaande tabel ziet u de beschreven onderdelen van het plan uitgezet in de tijd. Als u ervoor kiest om stapsgewijs toe te werken naar een strategisch opleidingsplan of omdat er tussentijdse bijstelling nodig is, dan dient u (jaarlijks) het herziende plan bij VWS in tezamen met de jaarlijkse subsidieaanvraag.

Strategisch opleidingsplan

	Onderdeel	2014	2015	2016 / 2017
1	Strategische organisatievisie	Globaal	Uitgewerkt	Uitgewerkt
2	Strategische thema's	Globaal	Uitgewerkt	Uitgewerkt
3	Visie op leren	-	Uitgewerkt	Uitgewerkt
4	Organisatiebrede leerinterventies per thema	Globaal	Uitgewerkt	Uitgewerkt
5	Gewenste ontwikkelingen op gebied van formatie	-	Globaal	Volledig en afgestemd met lijn
6	Gewenste ontwikkelingen op gebied van kwalificatieniveau en -richting	-	Globaal	Volledig en afgestemd met lijn
7	Leerinterventies die nodig zijn voor formatie, kwalificatieniveau en -richting	-	Globaal	Volledig en afgestemd met lijn
8	Leerinterventies gekoppeld aan aanwezige beroeps- of functieprofielen van medewerkers,	Volledig	Volledig en afgestemd met de lijn	Volledig en afgestemd met lijn
9	Globaal overzicht van leerinterventies in de komende jaren	Planning voor twee jaar	4-jarenplanning+ verantwoordings vorig jaar	4-jarenplanning+ verantwoordings vorig jaar
10	Acties ter verbetering van het strategisch opleidingsplan	Concreet beschreven	Uitgevoerd en vervolg helder	Uitgevoerd en vervolg helder

Uiteraard is deze fasering ook een handreiking: uiteindelijk bepaalt u zelf de vorm en inhoud van uw strategisch opleidingsplan.