

## Opleidingsbeleid voor de gewestelijke organisatie

### Opleidingsbeleid voor de gewestelijke organisatie

#### Opleidingsbeleid voor de gewestelijke organisatie

##### Inleiding

##### Doelstelling opleidingsbeleid

##### De inzet van opleidingen

##### Belangrijke elementen bij opleiden

##### Samenvattend is inzicht nodig in

##### Het opleidingsplan

##### Rol van de medezeggenschap

##### Evaluatie.

Het opleidingsbeleid neemt binnen het personeelsbeleid van een organisatie een belangrijke plaats in. Organisaties hebben als taak een doelmatige en doeltreffende voorbereiding en uitvoering van de activiteiten die nodig zijn om de doelstellingen van een organisatie te realiseren.

Het personeelsbeleid is er op gericht personeel zo goed mogelijk in te zetten op de taken voor nu en in de toekomst. Dat wil zeggen een zo goed mogelijk evenwicht tussen de kwaliteiten en kwantiteiten die nodig zijn voor een goede taakuitvoering en anderzijds de aanwezige medewerkers en hun kwaliteiten. Voor het realiseren van bedoeld evenwicht vervult opleiden een belangrijke rol.

Het opleidingsbeleid heeft tot doel te zorgen voor die kennis vaardigheden en instelling bij de medewerkers, die nodig zijn om de taken binnen de organisatie optimaal te kunnen uitoefenen, voor nu en in de toekomst. Het gaat dus om:

- welke kennis en vaardigheden en instelling vragen de functies binnen de organisatie, nu en in de toekomst;
- welke kennis, vaardigheden in instelling zijn bij de werknemers aanwezig of kunnen verworven worden;
- hoe is de situatie over enkele jaren;
- hoe zijn de verschillen tussen aanwezige kennis en de benodigde kennis te overbruggen;
- hoe kan in de veelheid van activiteiten, nodig om het verschil te overbruggen, een rangorde worden aangebracht;
- het opstellen en gebruiken van een opleidingsplan.

Zoveel mogelijk moet de ontwikkeling van de medewerkers worden aangepakt. Indien dat niet gebeurt, zal langzaam maar zeker achterstand optreden met betrekking tot de voor de taken noodzakelijke kennis, vaardigheden en instelling. Het is belangrijk te streven naar een voortdurende bijstelling van het opleidingsplan. Door optredende veranderingen in het werk en organisatie zal de opleidings-inspanning steeds meer onder de loep moeten worden genomen. Het gaat daarbij o.a. om:

- om- bij- herscholing van medewerkers;
- verbreding van de inzetbaarheid van medewerkers;
- ondersteuning van de uitvoering van automatisering;
- invoering van nieuwe (beheers) instrumenten in de organisatie;
- managementontwikkeling.

Opleiden wordt in hoofdzaak ingezet in het kader van:

- veranderingsprocessen te realiseren binnen de organisatie;
- deskundigheid/kwaliteit van medewerkers in stand te houden en te bevorderen;
- te anticiperen op externe ontwikkelingen;
- instromers.

Gezien de ontwikkelingen waarmee de gewestelijke organisatie wordt geconfronteerd wil zij het gebied van opleiden tot een beleidsontwerp maken teneinde de organisatiedoelen te realiseren. Het management ziet het belang in van een consistent opleidingsbeleid en beseft de meerwaarde ervan voor de middellange termijn. Dit heeft consequenties voor de aansturing van opleiden in de organisatie. Meer lijnaansturing, minder vrijblijvendheid. Opleiding draagt bij aan professionalisering. Coaching door de leidinggevende, formuleren van heldere procedures en goede communicatie zijn hiervoor van groot belang. Afstemming op elkaar is een belangrijke voorwaarde.

Binnen de verschillende afdelingen/sectoren is men bezig met het leggen van een goede basis waaruit goede dienstverlening verleend kan worden. Naast de inhoudelijke zorgontwikkeling zal het opleidingsplan

---

gebruikt worden om het niveau van het huidige functioneren van de medewerkers op peil te houden c.q. te verbeteren.

Eén en ander speelt een belangrijke rol bij de steeds verdergaande verbreding van taken van de gewest-organisatie, communicatie, kwaliteit en de rol van verdergaande automatisering. Dit past binnen de doelstelling van het algemeen opleidingsbeleid zoals hierna wordt aangegeven.

De steeds verdergaande automatisering heeft voor alle werkplekken binnen de organisatie gevolgen. Er zal gezamenlijk met het management gekeken moeten worden op welke wijze er nog beter gebruik gemaakt kan worden van het hulpmiddel automatisering bij o.a. interne informatiestromen. Voorbeelden:

- Up-to-date houden van kennis op het gebied van diverse programmatuur en software (workshops, eendaagse trainingen);
- Het bijscholen van huidige gebruikers;
- Het laten kennismaken en leren gebruiken van bestaande programma's door nieuwe gebruikers.

Het streven van de gewestelijke organisatie is om voor nu en de toekomst een hogere kwaliteit van service te kunnen leveren. Ook de behoefte van de politiek en daarmee ook van de cliënt is veranderd. Alle diensten willen voorkomen dat het teveel achter de feiten aanloopt en willen actief inspelen op de veranderingen. Zo dient er aandacht te worden geschonken aan onder meer de volgende organisatiebrede opleidingen/na- en bijscholing op het gebied van met name:

- Human Resource Management (HRM);
- Arbo, verzuim, kwaliteit en leidinggeven (managementdevelopment).
- BIG- herregistratie.
- veiligheid;
- bedrijfshulpverlening;
- diverse modules.

Doel:

- verbeteren huidig functioneren;
- toerusten toekomstige functie;
- verbetering samenwerking;
- ontwikkeling sociale vaardigheden.

Richting:

- vaktechnische opleiding;
- algemeen gerichte opleiding;
- training vaardigheden;
- verbreding basiskennis.

Doelgroep:

- individuele medewerkers;
- specifieke functiegroepen;
- specifieke organisatie onderdelen.

Karakter opleidingsactiviteit:

- training in eigen werksituatie met mentor;
  - intern:
    - o zelf ontwikkeld;
    - o ingehuurd deskundigheid;
  - extern:
    - o standaardpakket;
    - o aangepast aan wensen.

Prioriteitstelling:

- opleidingsbeleid;
- budgettaire mogelijkheden.

Uit het voorgaande zal duidelijk zijn dat de effectiviteit van opleiden staat of valt met de juiste inventarisatie van de opleidingsbehoeften van de organisatie. Een medewerker heeft zijn eigen ideeën over verdere ontwikkelings- en opleidingsbehoeften. De organisatie zal daar ruimte voor bieden, ook in de keuze van zijn/haar opleidingsactiviteiten. Optimale afstemming tussen de door de organisatie noodzakelijk geachte opleiding en de opleidingswensen van de individuele medewerker zal in het opleidingsplan vorm dienen te krijgen.

a de opleidingseisen in relatie met de functie-inhoud en functie-eisen, nu en in de toekomst;

- b maatschappelijke competenties en technologische ontwikkelingen, die invloed hebben op de taken van de organisatie en daarmee op de eisen, die voor de uitvoering van de taken gesteld moeten worden;
- c de reeds aanwezige opleiding en kunde in de organisatie;
- d de wijze van functie-uitoefening door de medewerkers;
- e de ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers in de organisatie, gezien de kwaliteiten waarover zij beschikken;
- f de belangstelling en ontwikkelingswensen die de medewerkers zelf hebben.

Een opleidingsplan biedt een goed beeld van de te initiëren opleidingsactiviteiten en kan vertaald worden in noodzakelijke budgetten per jaar en per dienst/afdeling. Indien de beschikbare middelen voor opleiding onvoldoende zijn, kan een dergelijk plan ook basis vormen voor het bepalen van prioriteiten. Het opleidingsplan is bedoeld om te komen tot een weloverwogen keuze, planning en budgettering van de te initiëren opleidingsactiviteiten.

De totstandkoming van een opleidingsplan verloopt doorgaans als volgt:

- 1 het verzamelen van de gegevens over noodzakelijke opleidingsactiviteiten (november);
- 2 het kiezen van de te volgen/te ontwikkelen opleidingsactiviteiten door de leiding;
- 3 het bepalen van het benodigde en beschikbare budget, alsmede de te hanteren criteria voor het vaststelling van prioriteiten;
- 4 de definitieve vaststelling van het opleidingsplan (door het dagelijks bestuur);
- 5 uitvoering van voorziene opleidingsactiviteiten.

- *De leiding*; deze dient op basis van de eisen voor de huidige en toekomstige functies na te gaan welke opleidingsactiviteiten de zittende medewerker dient te volgen;
- *De personeelsfunctionaris*; informatie over kennis en vaardigheden waarover de medewerkers reeds beschikken en over noodzakelijke opleidingsactiviteiten, gericht op de verbetering van samenwerking, functioneren e.d. (vanuit systematische personeelsbeoordeling, functioneringsgesprek)
- *De individuele medewerker*; informatie over de wensen die zij hebben voor opleidingsactiviteiten, gericht op de door henzelf nagestreefde functieontwikkeling.

De leiding in overleg met medewerkers; het gaat er hierbij om vast te stellen welke opleidingen in het belang van de doeleinden van de organisatie en het ermee gediende personele belang worden opgenomen. Te denken valt aan:

- ontwikkeling van het management;
- toepassing van automatisering;
- omgaan met minderheden of publieksfuncties.

De leiding: Bepalend is of de opleidingen in- of extern gevolgd zullen worden (dus niet de plaats van de activiteiten maar de wijze van organiseren). Het stellen van prioriteiten en criteria:

- wat is het belang van de organisatie op dat moment of in die periode bij de te volgen opleidingsactiviteit van betrokkene(n);
- wat zijn de aan de eerst uit te voeren opleidingsactiviteiten verbonden kosten;
- welk budget is in het eerste jaar of de eerste periode in totaal beschikbaar;
- welke opleidingsactiviteiten hebben voorrang op andere bijv. voor herplaatste medewerkers, om te scholen medewerkers e.d.

Het opleidingsplan wordt vastgesteld door het dagelijks bestuur, toekenning studiefaciliteiten is geman-  
dateerd aan de diensthoofden.

Na vaststelling van het opleidingsplan.

De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht met betrekking tot het opleidingsplan.

Evaluatie dient een wezenlijk onderdeel te zijn van het opleidingsproces. Het heeft weinig zin binnen de organisatie een opleidingsbeleid te ontwikkelen met een aantal doelstellingen, als niet ook regelmatig wordt nagegaan of die doelstellingen worden gerealiseerd. Het evalueren heeft over het algemeen ook een bijkomend effect: na afloop van het leerproces wordt via de evaluatie opnieuw aandacht gevraagd voor datgene wat is geleerd. De opleidingsactiviteit kan op zijn waarde in de praktijk getoetst worden. Tenslotte is het oordeel van degenen, die de opleiding hebben gevolgd, over de inhoud van die opleiding en het nut ervan in de werksituatie, bruikbaar voor keuzes met betrekking tot te volgen opleidingsactiviteiten, in- of extern.

Ingestemd door Ondernemingsraad op 24 september 2002. Vastgesteld door het dagelijks bestuur d.d. 5 december 2002.