

Vorming als hefboom in een strategisch organisatiebeleid

Vorming moet voor ons bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen. We formuleerden daarom acht [‘vormings’hefbomen](#) gerelateerd aan de [strategiekaart](#) van onze organisatie. Het resultaat is een strategisch vormingsplan dat perfect past op de doelstellingen van de vzw.

Vanwaar kwam het initiatief?

Ons strategisch leerbeleid was er niet van dag één op twee. Het is **langzaam gegroeid vanuit de vraag “waar leidt al die vorming en dat leren toe?”**.

Want we organiseerden vroeger héél veel opleidingen en gingen naar allerlei studiedagen, maar we zagen door de bomen het bos niet meer. Het is dan zinvol om alles eens op een rijtje te zetten. En een strategie te ontwikkelen voor vorming en opleiding, een strategie die past bij de eigenheid van je organisatie. Kopiëren van anderen heeft geen zin. Op een gegeven moment bedachten we dat we ook best een “strategiekaart vorming” konden maken. Want ons leerbeleid moest er eigenlijk zijn om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Vanaf dat moment pakten we alles meer gekaderd en efficiënter aan.

Het is handig om met strategiekaarten te werken omdat je **veel gericht bezig bent en weet waarom je iets doet**.

Hoe kwam deze strategiekaart tot stand?

Vertrekpunt vormde de strategiekaart van de organisatie, met de doelstellingen én hefbomen voor de ganse werking. Hiervoor gingen we als volgt te werk:

1. Formuleren van de doelstellingen

De doelen zijn een vertaling van onze visie en missie in vier slagzinnen.

Ze staan afgebeeld in **wolken**, want het **zijn onze dromen**. Ze zijn ambitieus en zelfs een beetje pretentieus geformuleerd.

Bijvoorbeeld: ‘*Onmiddellijk ingaan op alle zorgvragen in onze regio in samenwerking met andere partners*’ is gezien de wachtlijsten bijna onmogelijk. Maar wij willen wel ingaan op elke zorgvraag door naar de mensen te luisteren, hen hun vraag te laten stellen en indien nodig door te verwijzen. We laten mensen nooit in de kou staan.

Elke vijf jaar herzien we ons strategisch plan.

2. Bepalen van de hefbomen

Hiervoor zijn we vertrokken van de vraag: Wat kan er allemaal mislopen bij het realiseren van de doelstellingen? Vervolgens hebben we de antwoorden omgedraaid. Die oefening maakte het makkelijker om te brainstormen en hefbomen te formuleren. Dit zijn **kritische succesfactoren** die ons helpen om onze doelstellingen te bereiken.

3. Vorming helpt om onze organisatiedoelstellingen te realiseren. Dus ook voor vorming hebben we acht hefbomen opgenomen in onze strategiekaart.

Inspiratie uit de praktijk

Hoe wordt er met de acht hefboomen voor vorming gewerkt?

In ons [strategierapport vorming](#) definiëren we elke vormingshefboom en leggen we uit hoe wij in Stijn vzw hierrond willen werken. Per hefboom formuleren we indicatoren en stellen we een norm voorop. Jaarlijks bekijken we of we die behalen en welke acties we willen opzetten.

Voorbeelden van indicatoren

Voorbeeld hefboom A:

“Via vorming willen we zowel de competenties van medewerkers, als het geheel aan kennis dat in de organisatie aanwezig is, verhogen. We zien er op toe dat het vormingsaanbod aangepast is aan verschillende leerstijlen zodat het geleerde praktisch bruikbaar en direct toepasbaar is én kan worden doorgegeven aan collega’s.”

- Een eerste **indicator** is het **gemiddelde aantal uren** per personeelseenheid (voltijds equivalent) besteed aan interne en externe vorming en bezoeken aan andere instellingen.

Wij omschrijven de **norm** voor deze indicator zo:

Uitstekend	Het gemiddelde voor gans Stijn ligt tussen 16 en 20 uren per personeelslid.
Goed	Het gemiddelde voor gans Stijn ligt tussen 14 en 16 uren OF boven de 20 uren.
Voldoende	Het gemiddelde ligt tussen 12 en 14 uren.
Onvoldoende	Het gemiddelde ligt onder de 12 uren per personeelslid.

Wij stellen dat iedere medewerker recht heeft op 16 uur vorming. Maar we komen niet aan dit gemiddelde omdat ons onderhoudspersoneel, keukenpersoneel en onze technische dienst nooit aan dat aantal uren komen. We weten dus dat we daar nog aan moeten sleutelen. We koppelen in het rapport acties aan de vaststellingen.

- Een tweede **indicator** is **inhoudelijk sterke vormingen aanbieden**. Dat zijn voor ons vormingen die na drie keer nog steeds volzet zijn. Die opleidingen krijgen bij ons het label “sterk merk”.

De norm voor deze indicator omschreven we zo:

Uitstekend	We bieden jaarlijks 3 vormingen met label ‘sterk merk’ aan.
Goed	We bieden jaarlijks 2 vormingen met label ‘sterk merk’ aan.
Voldoende	We bieden jaarlijks 1 vormingen met label ‘sterk merk’ aan.
Onvoldoende	We bieden jaarlijks geen vormingen met label ‘sterk merk’ aan.

En aan die **norm** komen we momenteel want we bieden jaarlijks 5 of 6 van zo’n opleidingen aan.