



Strategisch opleidingsplan HMC

2019 - 2022

Status	Definitief 6 december 2018
Documenteigenaar	Landsteiner Instituut
Auteur	Harold Beuvink, coördinator Landsteiner Instituut
Verificatie	Instemmingsbrief OR: 6 december 2018
Autorisator	Raad van Bestuur : 30 november 2018

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	2
INLEIDING	3
1 HAAGLANDEN MEDISCH CENTRUM	
1.1 In- en externe ontwikkelingen	4
1.2 Missie, strategie en waarden als grondslag van de strategie	4
1.3 Wat gaan wij de komende jaren realiseren?	5
1.4 Personeel en organisatie	6
1.5 Landsteiner Instituut: Opleiden en ontwikkelen “leren zit in ons bloed”	6
2 ZIEKENHUISBREDE OPLEIDINGSTHEMA'S	
2.1 Aantrekkelijk werkgeverschap	9
2.2 Duurzame inzetbaarheid	10
2.3 (Persoonlijk) Leiderschap	11
2.4 Deskundigheidsbevordering en innovatie	11
2.5 Professionalisering verpleegkundige beroepsgroep en nieuwe beroepsgroepen	12
Bijlage Overzicht beroepsopleidingen, specialistische vervolgopleidingen en de opleiding tot medisch specialist binnen HMC	14

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit 'Strategisch opleidingsplan HMC 2019 – 2022' borduurt voort op het strategisch beleidsplan 'Ziekenhuis met Liefde en Lef 2016 tot en met 2018' van Haaglanden Medisch Centrum (HMC). Opleiding, training en ontwikkeling van medewerkers leveren een bijdrage aan het realiseren van de strategische pijlers en ambities. Het HMC is een topklinisch opleidingsziekenhuis voor de Haagse Regio. Het opleiden van (zorg) professionals is essentieel. HMC leidt op tot een breed scala aan beroepen en biedt mogelijkheden voor het volgen van stages. Het creëren van klimaat waarin medewerkers kunnen leren en ontwikkelen heeft een positieve invloed op het leveren van de best mogelijke zorg aan onze patiënten.

In dit plan worden de volgende ziekenhuisbrede opleidingsthema's uitgewerkt:

1. Aantrekkelijk werkgeverschap
2. Duurzame inzetbaarheid
3. (Persoonlijk) Leiderschap
4. Deskundigheidsbevordering en innovatie
5. Professionalisering verpleegkundige beroepsgroep en nieuwe beroepsgroepen

Vanuit het 'Strategisch opleidingsplan HMC 2019 – 2022' zijn het 'Opleidingsjaarplan HMC 2019' opgesteld en de 'Opleidingsbegroting HMC KiPZ 2019'. Alle drie de documenten zijn nodig ter verkrijging van de subsidie Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg (KiPZ).

INLEIDING

Opleiden is onlosmakelijk verbonden aan een topklinisch ziekenhuis zoals het Haaglanden Medisch Centrum (HMC). Het is belangrijk dat een opleidingsziekenhuis een goed opleidingsklimaat heeft voor artsen in opleiding tot specialist, coassistenten, leerlingen en stagiaires vanuit diverse beroepsopleidingen, verpleegkundigen, andere zorgprofessionals en ondersteunende medewerkers. HMC vindt het belangrijk dat in ieder geval de specialisten met een topklinische functie een erkende medisch specialistische vervolgopleiding hebben. HMC wil een aantrekkelijk ziekenhuis zijn om voor te werken. Opleiden en leren stopt niet na het afronden van de opleiding. Een leven lang leren is het adagium voor de professional in de zorg. Het op peil houden van vak kennis, technische vaardigheden, flexibiliteit en probleemoplossend vermogen is belangrijk in de huidige snel veranderende ziekenhuiszorg. Om dat mogelijk te maken wordt veel aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering, wordt de ontwikkeling van medewerkers gevolgd en worden scholingsprogramma's aangeboden die de medewerker ruim voldoende mogelijkheden bieden om de kennis en vaardigheden op peil te houden. Voor alle medewerkers geldt het centraal stellen van de patiënt. Met behulp van scholingen en vooral door training/coaching op de werkplek geeft het HMC hier vorm aan. Kortom het ziekenhuis wil bekwame en professionele medewerkers, die goede zorg leveren of ondersteunen.

Uitgangspunt bij het opstellen van strategisch opleidingsplan is de HMC strategie 2016 – 2018 'Ziekenhuis met liefde en lef'. Aan een nieuw strategisch beleid wordt op dit moment gewerkt en dit is naar verwachting eind 2018, begin 2019 gereed. Indien nodig wordt dit strategisch plan in 2019 daarop aangepast. Het strategisch opleidingsplan is een middel om leren in de organisatie te organiseren en te verbeteren. Het laat zien of en hoe leerinterventies helpen om de strategische doelen te halen. Jaarlijks wordt bekeken of de doelen en resultaten uit het plan ook bereikt en/of gewijzigd zijn.

In het eerste hoofdstuk wordt ingegaan op de strategie van HMC en de speerpunten van Personeel & Organisatie en het Landsteiner Instituut. In hoofdstuk twee staat de uitwerking van het strategisch opleidingsplan per opleidingsthema voor 2018 tot en met 2022. Jaarlijks worden een opleidingsjaarplan en een opleidingsbegroting opgesteld afgeleid van het strategisch meerjaren opleidingsplan.

Hedwig Slot
Directeur Landsteiner Instituut

Het opstellen van het strategisch opleidingsplan 2019-2022 is gecoördineerd door het Landsteiner Instituut. Het Landsteiner Instituut is verbonden aan het HMC en het Groene Hart Ziekenhuis. Het Landsteiner Instituut ondersteunt het bevordert de professionaliteit en het leerklimaat in deze ziekenhuizen. Ontwikkelingen in de zorg worden nauw gevolgd en leerprocessen en of leerinterventies worden daarop afgestemd. De drie pijlers van het Landsteiner Instituut zijn opleiding en ontwikkeling van medewerkers en wetenschappelijk onderzoek. Het Instituut vertaalt strategische en organisatorische vraagstukken in opleiding, ontwikkeling en wetenschap en ontwikkelingen op het gebied van leren en (kennis)ontwikkeling naar de praktijk. In de regio werkt het Landsteiner Instituut nauw samen met vele onderwijsinstellingen en leerhuizen/opleidingsafdelingen van collega ziekenhuizen. Met betrekking tot medisch onderwijs en wetenschap is het Landsteiner Instituut nauw verbonden met het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Daarnaast maakt het Landsteiner Instituut deel uit van de landelijke netwerken op genoemde terreinen.

1 HAAGLANDEN MEDISCH CENTRUM

1.1 In- en externe ontwikkelingen

De patiënt krijgt steeds meer inzicht in en regie over (het verbeteren van) zijn gezondheid, het ziekteproces, zijn behandeling en het proces van beter worden. De patiënt heeft daarbij een expert nodig die antwoord en begeleiding kan geven, passend bij zijn vraag. Vanuit HMC zijn er in het belang van de kwaliteit van de zorg goede verbindingen nodig met de eerste- en de derdelijnszorg. Het LUMC is voor dat laatste de strategische partner. Waar het kan zal de patiënt thuis door middel van nieuwe communicatievormen zoals e-consulten en telediagnostiek begeleid worden. Er komen meer samenwerkingsinitiatieven rondom specifieke zorgvragen om de aansluiting tussen eerste en tweede lijn en ook de aansluiting tussen tweede lijn, thuiszorg en verpleeghuizen beter te stroomlijnen. Voor de komende jaren staan er grote veranderingen op stapel in de relatie met zorgverzekeraars. Zij zullen kiezen voor kwaliteit, minder praktijkvariatie toestaan en meer sturen met behulp van benchmarks voor kwaliteit en doelmatigheid. Zorgverzekeraars gaan een groter beroep doen op de vernieuwingskracht van ziekenhuizen en eerste lijn waardoor kansen ontstaan voor samenwerkingsinitiatieven die door de zorgverzekeraar worden ondersteund. De medisch specialistische zorg is geen groeimarkt; HMC onderscheidt zich op kwaliteit en moet dit ook duidelijk maken aan de patiënten en hun directe omgeving. De budgetten voor de medische zorg staan onder druk. Daarom moet nog doelmatiger gewerkt worden. Dit vraagt om een innovatieve aanpak van het gebruik van de gebouwen en vermindering van het aantal vierkante meters. Inzicht in de kosten en aandacht voor duurzaamheid vanuit het perspectief van maatschappelijk verantwoord ondernemen spelen hierbij mee.

1.2 Missie, strategie en waarden als grondslag van de strategie

Een ziekenhuis dichtbij

De patiënten en hun naasten kunnen terecht op de drie ziekenhuislocaties: Antoniushove, Bronovo en Westeinde. Om herkenbaar te zijn voor de patiënten en hun omgeving blijven deze locatienamen in gebruik met één koepelnaam: HMC (Haaglanden Medisch Centrum). Dit alles met de volgende missie, visie en waarden die duidelijk maken vanuit welk perspectief wordt gewerkt. Het HMC levert op alle locaties specialistische zorg, passend bij een topklinisch ziekenhuis en bij de patiëntenpopulatie in de directe omgeving. In HMC werken ruim 350 medisch specialisten en bijna 5000 overige medewerkers. Het is een multicultureel ziekenhuis met binnen een straal van 5 km huisvesten zo'n 120 verschillende nationaliteiten.

HMC is een *ziekenhuis met liefde en lef*. Dit wordt vorm gegeven door zaken écht anders te organiseren, vanuit het perspectief van de patiënt die met aandacht geholpen wordt. Passende (topklinische) zorg is de komende jaren de kern van de strategie. Vernieuwing is een middel om deze doelstellingen te realiseren. Dit komt tot uitdrukking in de drie kernpunten van de visie:

- + Zorg zoals de patiënt wil
- + Samen met verwijzers, verpleging, verzorging en thuiszorg
- + Topklinische zorg dichtbij

Vernieuwing en innovatie worden proactief opgepakt. Iedereen in de organisatie krijgt de ruimte om dit te doen. In het belang van passende patiëntenzorg wordt niet vastgehouden aan huidige zorgprincipes maar wordt mét de verwijzers naar nieuwe manieren gezocht om de zorg te organiseren. Hierbij is de zorgvraag van de patiënt en niet de organisatie leidend, dus: organiseren over de grenzen van de organisatie heen door co-creatie.

HMC werkt vanuit waarden die ook terugkomen in de doelstellingen voor de komende jaren:

- + Wat we doen, doen we met liefde en lef
- + We zijn toegankelijk en betrouwbaar
- + We zijn trots op wat we doen

Door dit uit te stralen ervaart de patiënt de zorg anders. Rondom hem heen georganiseerd en samenhangend. De zorg wordt zodanig vernieuwd dat de patiënt die zorg krijgt die hij verwacht. Zonder onnodige logistieke obstakels. En gestroomlijnd binnen het ziekenhuis en met de zorgaanbieders om het ziekenhuis heen. Door onze manier van werken, zijn medewerkers trots op hun ziekenhuis en op elkaar en werken zij er graag.

1.3 Wat gaat HMC de komende jaren realiseren?

Hét ziekenhuis met liefde en lef vraagt om ambitieuze doelstellingen voor de komende drie jaar. De acties die nodig zijn om de doelstellingen waar te maken hangen met elkaar samen, en komen ook tot uitdrukking in de organisatie van het ziekenhuis. Vernieuwing en innovatie vlechten zich als rode draad door alle acties heen.

De doelstellingen zijn:

1. De patiënt wordt direct en met aandacht geholpen
2. De patiënt maakt zelf keuzes rondom zijn zorgvraag
3. De verwijzer ervaart optimale toegankelijkheid en bereikbaarheid
4. Kwaliteit en opleiding zitten in het DNA van HMC
5. Onderzoek en innovatie leiden ons
6. Ambitieuze medewerkers kiezen voor het HMC

Onderscheidende zorg

Onderstaande locatieaccenten zijn de komende jaren leidend voor het verder vormgeven van het ziekenhuis. Op hoofdlijnen ziet HMC met de drie locatieaccenten er als volgt uit:

<p><i>HMC</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + Een drie-eenheid van locaties met elk hun eigen accent + Poliklinische zorg op alle locaties: zorg dichtbij + Topklinische zorg en topklinische functies voor (vrijwel) alle specialismen 	<p><i>HMC Antoniushove</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + Algemene klinische en poliklinische zorg + Oncologische zorg (UKC) + Radiotherapie
<p><i>HMC Westeinde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + Algemene klinische en poliklinische zorg + 24/7 (profiel) SEH + Acute (hoog complexe) zorg 	<p><i>HMC Bronovo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + Algemene klinische en poliklinische zorg + 24/7 (basis) SEH + Expertisecentrum ouderen en expertisecentrum electieve chirurgie

Daarnaast zijn vrouw- en kindzorg, ouderenzorg en infectieziekten specifieke themagebieden. Het meest wezenlijke onderscheid tussen themagebied en speerpunt is dat de speerpunten in omvang groter zijn en bijna alle specialismen betreffen.

HMC is één van de oprichters van de stichting topklinische opleidingsziekenhuizen (STZ). Het ziekenhuis vervult op basis van het STZ-lidmaatschap een bijzondere rol in de ziekenhuiszorg en heeft een groot aantal topklinische functies. Dit betekent dat patiënten buiten het directe verzorgingsgebied naar HMC verwezen worden. Als topklinisch ziekenhuis worden in grote getalen specialisten, verpleegkundigen en andere medewerkers opgeleid. Als STZ-ziekenhuis initieert HMC klinisch wetenschappelijk onderzoek en participeert hierin.

Vanwege een toekomstbestendige ziekenhuisorganisatie is gekozen voor het organiseren van de zorg rondom patiëntprocessen. Om dit te kunnen doen is een duidelijke en solide basis nodig waarin de bedrijfsmatige processen goed geregeld zijn. Deze basis wordt gevormd via de indeling in clusters rondom specialismen en afdelingen. Stafafdelingen zijn ook ondergebracht in clusters. De multidisciplinaire patiëntprocessen zijn locatie overstijgend, omdat er diverse specialismen en afdelingen bij betrokkenen zijn. Het betreft in ieder geval de strategische speerpunten van het ziekenhuis, waarmee HMC zich in de zorgmarkt wil onderscheiden.

1.4 Personeel en Organisatie

Vanuit de HMC doelstelling ‘*Ambitieuze medewerkers kiezen voor ons*’ heeft de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) twee kernthema’s benoemd voor de komende jaren:

- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Duurzame inzetbaarheid

Ambitieuze medewerkers kiezen voor ons

We zijn een ziekenhuis waar medewerkers trots zijn om er te werken. Wij inspireren elkaar om het beste uit onszelf te halen. Iedere medewerker geeft zo goed mogelijk vorm en inhoud aan het werk dat hij doet. Er is ruimte voor initiatief vanuit alle groepen medewerkers. We maken gebruik van elkaars kennis en faciliteren het actief delen daarvan. ‘Liefde en lef’ geldt ook voor medewerkers onderling. Wij zijn betrokken bij elkaar, luisteren naar elkaar en gaan respectvol met elkaar om. We geven zowel positieve als negatieve feedback. Bij het eigen initiatief past ook een eigen verantwoordelijkheid bij het organiseren van het werk. Nieuwe zorgprincipes vragen ook nieuwe werkprocessen met wellicht andere werktijden. Wij streven naar flexibiliteit in de breedste zin van het woord. Dit betekent bijvoorbeeld zelf roosteren, flexibele uren en regelruimte voor en binnen de teams.

‘Alles wat je investeert kom ten goede aan de klant’

1.5 Landsteiner Instituut: Opleiden en ontwikkelen “leren zit in ons bloed”

Leren zit in het DNA van HMC als topklinisch opleidingsziekenhuis, ‘leren zit in ons bloed’. Het HMC is een opleidingsplaats voor artsen, verpleegkundigen en vele andere beroepen in de gezondheidszorg. De kernthema’s voor de komende jaren zijn:

- (Persoonlijk) leiderschap
- Deskundigheidsbevordering en innovatie
- Professionalisering verpleegkundige beroepsgroep en nieuwe beroepsgroepen

Kwaliteit en opleiding zitten in ons DNA

Wij leveren kwalitatief hoogstaande zorg en laten dit ook zien. Daarom meten wij continue onze prestaties op het gebied van kwaliteit en patiënttevredenheid en tonen dit aan medewerkers en patiënten via een ‘kwaliteitsdashboard’. We koppelen hier verbeteracties aan waarvan het resultaat gevolgd wordt. Alle afdelingen meten de patiënttevredenheid en in 2018 hebben we een betere patiënttevredenheid dan in 2016. Bij onze patiënten voorkomen we onnodige pijn en infecties. In onze zorg voor de oudere patiënt vermijden wij delier en ondervoeding. Ten aanzien van de indicatoren van zorgverzekeraars en IGZ horen we bij de beste 20% van de ziekenhuizen in Nederland. We verbeteren continue onze kwaliteit door discipline-, afdelings- en locatie overstijgend met elkaar mee te lopen. We stellen ons toetsbaar op; dit blijkt onder andere uit onze NIAZ-Qmentum accreditatie. De visites van artsen zijn afgestemd op het verpleegkundig proces en andersom. We dragen dagelijks over op een gestructureerde manier volgens een vaste methodiek. We staan in het land bekend als aantrekkelijk opleidingsziekenhuis voor zowel medische als niet-medische opleidingen.

‘We leren vandaag wat we morgen beter kunnen doen’

Visie op leren

De visie op leren van HMC richt zich op een werkomgeving met een goed leerklimaat en veel mogelijkheden om te kunnen leren, toegespitst op de eigen behoefte van de medewerker. HMC vraagt van medewerkers eigen verantwoordelijkheid voor de professionele en persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers worden gestimuleerd en gefaciliteerd in het vermogen om te reflecteren op eigen handelen en eigen leerproces, om vervolgens de uitkomst hiervan om te zetten in acties waardoor continu geanticipeerd wordt op een veranderende klantvraag, nieuwe technologieën en/of wetenschappelijke inzichten.

Medewerkers weten dat werken een reeks activiteiten betreft die bij voorkeur steeds slimmer en beter zouden moeten verlopen. Dat lukt alleen als je voortdurend probeert te verbeteren en niet dezelfde fouten herhaalt. Kortom, een krachtige combinatie van werken en leren: het vergroten van kennis, vaardigheden en ontwikkeling van talenten die op de werkvloer nodig zijn om beter te presteren. Dus gaat het over hoe het werk wordt gedaan. Hoe werken dingen in de praktijk nu echt? Hoe wordt dat hier aangepakt? Dat zijn de kennis, vaardigheden en talenten die misschien niet altijd zichtbaar zijn, maar die de medewerker voortdurend inzet. En juist die elementen moeten voor het voetlicht worden gezet, zodat medewerkers kunnen reflecteren op hun handelen, van elkaar kunnen leren en samen kunnen leren. Samenwerken leidt hierbij tot een beter en duurzamer resultaat.

De 70-20-10 gedachte is leidend bij het organiseren van leren in HMC (de percentages zijn indicaties):

- 70% leer je in de praktijk (werkplekleren, ervaringsleren) - Informeel leren
- 20% leer je van elkaar (intervisie, coaching en begeleiding) - Informeel leren
- 10% leer je in theorielessen en/of e learning - Formeel leren

Medewerkers leren op 5 manieren (zie afbeelding), waarvoor binnen HMC meerdere leeroplossingen beschikbaar zijn.



Beschikbare leeroplossingen voor formeel leren:

- e-learning met toets (PPZ, CampusMed, ZorgPad Pro)
- praktijk- en vaardigheidstrainingen
- klinische lessen, symposia

Beschikbare leeroplossingen voor informeel leren:

- performance support / werkplekleren (ASK-ME)
- video instructie (Landsteiner 4U, Mediasite)
- games (Let's Get Wiser)
- bibliotheek als naslagwerk
- leren met en van elkaar (sociaal leren)

Bij elke leer- of opleidingsvraag worden onderstaande kernwaarden meegenomen:

1. On demand leren
2. Praktijkgericht leren
3. Leren vanuit eigenaarschap
4. Interactief leren
5. Samen leren

De leerinterventies die door het Landsteiner Instituut worden ingezet

- Hebben als einddoel het leveren van kwalitatief hoogstaande patiëntenzorg en of dienstverlening.
- Zijn met elkaar verbonden, op elkaar afgestemd en vormen daarmee een strategie van interventies, om de kans op blijvende verbetering te vergroten.
- Bieden voor alle medewerkers ruimte en gelegenheid om te leren, te onderzoeken en te zich te ontwikkelen.
- Sluiten zoveel mogelijk aan op de leervoorkeuren en de leerbehoefte van de deelnemers.
- Houden rekening met en sluiten aan op de verschillende doelgroepen.
- Hebben een duidelijke relatie met de werkplek van de medewerker en zijn voor het grootste gedeelte geïntegreerd op/met de werkplek.
- Gaan daar waar mogelijk uit van levensecht leren.
- Zijn daar waar mogelijk gericht op samenwerken en co-creatie.
- Gaan uit van hetgeen er al is, wat goed bevalt en bouwen dit verder uit.
- Stimuleren de nieuws-, leergierigheid, de pro-activiteit en het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers.
- Stimuleren of doen een beroep op de kwaliteiten en talenten van de medewerkers.
- Maken leren leuk voor de medewerkers.

Landsteiner Leerplein

Het Landsteiner Leerplein, het digitale leermanagement systeem, is het instrument om opleidingen en trainingen aan te bieden en te sturen op het volgen hiervan. Voor elke functie is een kwaliteitsdashboard vastgesteld, waarin aangegeven wordt wat er van de medewerker aan scholing verwacht wordt en welke vaardigheden afgetoetst moeten worden in de praktijk.

Ontwikkelingen op het gebied van leren en ontwikkelen

De kennisontwikkeling in huidige maatschappij gaat zo snel dat het niet meer mogelijk is voor medewerkers om altijd op de hoogte te zijn van alle up to date kennis. Gelukkig zijn er continu nieuwe ontwikkelingen die het mogelijk maken om het leren anders in te richten. HMC is van mening dat het ondoenlijk is om deze ontwikkelingen allemaal zelf te volgen, en dat het beter is om de krachten gebundeld met andere ziekenhuizen en zorginstelling met betrekking tot (innovatief) leren. Namens HMC en het GHZ is het Landsteiner Instituut één van de vijf oprichters van Profportaal Zorg (PPZ); een coöperatie op het gebied van e-learning en innovatie.

PPZ is een gezamenlijk initiatief van het Landsteiner Instituut (HMC en GHZ), de Zorgboog, het Jeroen Bosch Ziekenhuis, het St. Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis en Medisch Centrum Leeuwarden (mede namens Zorgpartners Friesland, bestaande uit Zorggroep Noorderbreedte, Medisch Centrum Leeuwarden en Tjongerschans Ziekenhuis Heerenveen). Binnen PPZ kunnen zorginstellingen gezamenlijk e-learning content ontwikkelen, onderhouden en beheren en wordt gewerkt aan innovatie mede op basis van co-creatie. PPZ biedt volop mogelijkheden om met en voor haar leden nieuwe initiatieven te ontplooiën in samenwerking met leveranciers, overheid en kwaliteitsinstanties. Op het gebied van e-learning gebeurt dat in samenwerking met Noordhoff Health.

Voor vragen als:

- Hoe zat het ook al weer? (gericht toepassing)
- Hoe werkt het nu? (als iets is veranderd)
- Hoe los ik het op? (er gaat iets mis)

heeft het Landsteiner Instituut een inspirerende en innovatieve leer tool ontwikkeld, samen met 8 andere ziekenhuizen en Noordhoff Health, genaamd 'ASK-ME'. Binnen 2 - 3 klikken en 10 seconden krijgen medewerkers op hun desktop, iPad of smartphone die informatie die precies genoeg is om datgene te doen of te weten wat men moet doen of weten op dat moment. Medewerkers worden zo gefaciliteerd om het werk efficiënter te laten verlopen en worden uitgedaagd zichzelf continu te verbeteren.

Professionalisering verpleegkundige beroepsgroep en nieuwe beroepsgroepen

Het bevorderen van vakdeskundigheid is essentieel voor alle (zorg) professionals. Iedereen is nodig om de zorg met een + te realiseren. HMC anticipeert op de veranderingen in de zorg. In ieder geval is er sprake van toenemende vergrijzing en complexere zorg. Steeds meer mensen hebben twee of meer chronische aandoeningen. HMC richt zich continu op de versterking van de professionaliteit van MBO en HBO verpleegkundigen, gespecialiseerde verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten. De nieuwe MBO en HBO beroepsprofielen, uitkomst van het project V&V 2020, worden de komende jaren in HMC uitgerold. Tevens is HMC enkele jaren geleden gestart met het opleiden van twee nieuwe beroepen; de ziekenhuisarts en de verloskunde arts (zie ook 2.5).

2 UITWERKING STRATEGISCHE OPLEIDINGSTHEMA'S

In dit hoofdstuk worden de ziekenhuisbrede opleidingsthema's nader toegelicht en uitgewerkt. De thema's zijn een vertaling van het strategisch plan 'Ziekenhuis met Liefde en Lef 2016 tot en met 2018' en het personeels- en opleidingsbeleid zoals beschreven in hoofdstuk 1.

De ziekenhuisbrede opleidingsthema's zijn:

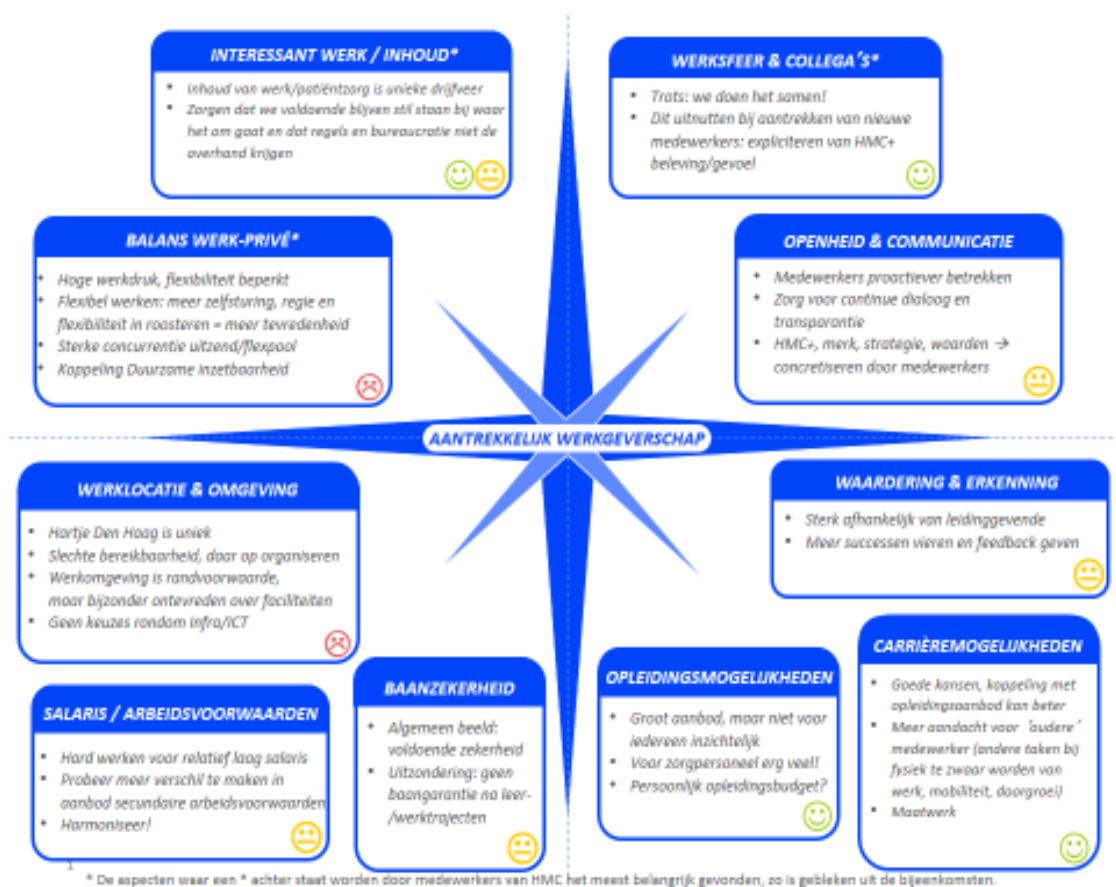
1. Aantrekkelijk werkgeverschap
2. Duurzame inzetbaarheid
3. (Persoonlijk) Leiderschap
4. Deskundigheidsbevordering en innovatie
5. Professionalisering verpleegkundige beroepsgroep

De bijbehorende leerinterventies zijn voor 2019 verwerkt in het 'Opleidingsjaarplan 2019'.

2.1 Aantrekkelijk werkgeverschap

P&O heeft medewerkers laten meedenken over het thema "aantrekkelijk werkgeverschap" met als doel een beeld te krijgen van wat medewerkers belangrijk vinden en te weten of HMC op dit moment de juiste dingen doet als werkgever.

Dit heeft geleid tot een 'kompas' dat globaal weergeeft hoe HMC het doet op 10 aspecten van aantrekkelijk werkgeverschap en dat wordt gebruikt als 'toetsingsdocument' voor toekomstig P&O beleid en besluitvorming. De belangrijkste kernthema's die tijdens de bijeenkomsten met medewerkers naar voren zijn gekomen zijn meegenomen in het plan van aanpak om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.



2.2 Duurzame inzetbaarheid

HMC is volop in beweging. Verandering is het kenmerk van de afgelopen jaren en ook van de toekomst. De recente interne reorganisatie en fusie vragen de nodige flexibiliteit van de medewerkers, maar ook externe trends en ontwikkelingen (personeelstekorten, vergrijzing, complexer wordende zorg, technologische innovaties) dwingen HMC om duurzaam om te gaan met de medewerkers. Het thema duurzame inzetbaarheid wint steeds meer aan betekenis.

Duurzame Inzetbaarheid gaat over energie krijgen, met plezier werken, fysiek en mentaal gezond blijven. Het geldt voor iedereen en in alle levensfasen. Werken aan Duurzame Inzetbaarheid vraagt om maatwerk en een persoonsgebonden aanpak omdat elk individu te maken heeft met z'n eigen uitdagingen. Duurzaam inzetbaar zijn en blijven is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerker en HMC.

Medewerker (regierol) en leidinggevende (stimuleren, motiveren) doen er samen alles aan om te zorgen dat de medewerker vitaal en lekker aan het werk blijft, nu en in de toekomst. Het accent richt zich dus op preventie. Het is een gezamenlijk belang en gedeelde verantwoordelijkheid dat kennis en vaardigheden van de medewerker blijven aansluiten op veranderingen. HMC creëert randvoorwaarden en een goede continue dialoog tussen medewerkers en leidinggevende is van belang.

De doelstellingen:

- Het thema Duurzame Inzetbaarheid 'leeft' en is een structureel gespreksonderwerp binnen HMC
- HMC heeft zicht op waar de grootste uitdagingen liggen en op de verschillen tussen afdelingen t.a.v. zorgzwaarte en belasting van medewerkers.
- Het aanbod aan voorzieningen t.a.v. vitaliteit, gezondheid, motivatie, loopbaan en ontwikkeling, is voor iedereen bekend en er wordt preventief gebruik van gemaakt (zie schema).

1. Vitaliteit en gezondheid <i>Vitale en gezonde medewerkers</i>	<ul style="list-style-type: none"> • HMC medewerkers werken onder goede arbeidsomstandigheden en beschikken over passende faciliteiten als voorwaarde om vitaal te blijven werken.
2. Loopbaan & ontwikkeling <i>Wendbare medewerkers die tot aan hun pensioen vitaal en met plezier kunnen blijven werken en in elke levensfase een bijdrage leveren aan de resultaten van HMC</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Het opleidingsaanbod sluit aan bij persoonsafhankelijke behoeften en biedt ruimte voor keuzevrijheid. • Het beleid en aanbod aan voorzieningen houden rekening met verschillende levensfasen, doelgroepen en persoonlijke voorkeuren (levensfase bewust, persoonsafhankelijk). • Wendbare medewerkers. We investeren actief in de ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers en helpen medewerkers hun wendbaarheid te vergroten.
3. Motivatie en betrokkenheid <i>Gemotiveerde, betrokken en gewaardeerde medewerkers</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Team, leidinggevende en medewerker zijn in constante dialoog met elkaar over wensen, behoeften en benodigde acties om Duurzame Inzetbaarheid (op individueel en teamniveau) te bevorderen en geven daar samen ook gevolg aan. • We werken samen in één organisatie en dragen samen verantwoordelijkheid.
4. Werk-en privé balans <i>Medewerkers die een gezonde werk- en prive balans ervaren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers ervaren 'regelruimte' ten aanzien van hun rooster en hebben invloed op het creëren van hun werk- en privé balans. • Verantwoordelijkheden en regie liggen lager in de organisatie om flexibiliteit, snellere besluitvorming en vrijheid te stimuleren.

Concreet wordt invulling gegeven aan de onderstaande **speerpunten**.

1. Duurzame inzetbaarheid op de agenda van HMC
2. Voor elk wat wils: voorzieningen die rekening houden met individuele behoeften en levensfasen
3. Samen werken aan in balans zijn op het werk
4. Structureel in dialoog over duurzame inzetbaarheid
5. Samen werken aan in balans zijn op het werk
6. Regelruimte vergroten en experimenteren met "zelf roosteren"
7. Mobiliteit stimuleren, inzetbaarheid verbreden en over grenzen heen kijken: experimenteren met rouleren

2.3 (Persoonlijk) Leiderschap

(Persoonlijk) leiderschap in het HMC is het bevorderen van een resultaatgericht, verbindend klimaat waarin medewerkers en studenten van de afdeling gericht zijn op optimale communicatie en het samenwerken met collega's en anderen, het scheppen van voorwaarden voor het verlenen van optimale patiëntenzorg, diagnostiek en dienstverlening door de afdeling en het participeren in de beleidsvoorbereiding, -vorming en -uitvoering van de afdeling, cluster c.q. het HMC. Leidinggevend en geven richting, inspireren en bewaken de voortgang. HMC besteedt veel aandacht aan het faciliteren van leidinggevend in het leidinggeven gericht op de strategische thema's en ontwikkelingen. Het HMC wil graag zelf talenten (potentials) opleiden tot leidinggevend. Medisch specialisten met (ambitie tot) een managementfunctie/rol behoren ook tot de doelgroep. Jaarlijks wordt het ontwikkelprogramma voor leidinggevend van het middenkader vastgesteld.

2.4 Deskundigheidsbevordering en innovatie

Onderzoek en innovatie leiden ons

Wij zijn vernieuwend in de manier waarop wij onze zorg en de organisatie van de zorg vormgeven. Deze ambitie klinkt door in alles wat we doen. We starten concrete vernieuwende initiatieven in proeftuinen en pilots in de Haagse regio. Wij werken actief aan opleiding en onderzoek in de Haagse campus van het LUMC in combinatie met ons Landsteiner Instituut. We hebben binnenshuis waardering voor wetenschappelijk onderzoek en innovatie door tijd en geld hierin te investeren. Vanaf de werkvloer en samen met anderen delen wij best practices en maken we onze eigen next practices. Permanente scholing is een vanzelfsprekendheid om onze kennis en vaardigheden op peil te houden. De komende jaren gaan wij ICT-mogelijkheden in communicatie met patiënten via de website, consulten op afstand, videogesprekken en communicatie via social media optimaal benutten.

'We gaan starten met proeftuinen'

Deskundigheidsbevordering

HMC wil patiëntenzorg leveren van hoogwaardige kwaliteit. Ontwikkelingen in de zorg volgen zich snel op, zoals toenemende complexiteit van zorg en co-morbiditeit. Dat betekent dat vakinhoudelijke ontwikkeling van medewerkers in de directe patiëntenzorg, maar ook in de niet directe patiëntenzorg continue aandacht vereisen en medewerkers zich continu moeten bekwamen. Thema's voor de komende jaren waar leerinterventies op ingezet worden zijn o.a.

- | | | |
|---|---|--|
| • Agressiereductie | • Bedreigde vitale functies en reanimatievaardigheden | • VMS thema's en de IGZ prestatie-indicatoren |
| • Overdracht van verpleegkundigen en artsen | • Veilige toepassing van medische technologie | • Evidenced Based Practice |
| • Klinisch redeneren | • Wetenschappelijk en verpleegkundig onderzoek | • Veranderende rol van MBO en HBO verpleegkundigen |
| • Multiculturele patiëntenpopulatie | • Voorbehouden- en risicovolle handelingen (Wet BIG) | • Respectvolle bejegening en klantgerichtheid |
| • Ethische reflectie | • Informatiebeveiliging | • Samenwerken in teams |
| • Rekendraarigheden | • Ontleden van processen om fouten te voorkomen | • Patiënt- en medewerker veiligheid |

De patiënten in het HMC mogen van onze medewerkers vakdeskundigheid verwachten. Het HMC werkt hierbij met opleidingsprofielen per functie en afdeling. Deze staan in het kwaliteitsdashboard van het Landsteiner Leerplein. De medewerker heeft inzichtelijk wat hij de komende 5 jaar aan scholingen en praktijktoetsing moet doorlopen. Deze profielen zijn gebaseerd op eisen vanuit het HMC zoals bijvoorbeeld gedragsregels en kledingvoorschriften, eisen vanuit de wet- en regelgeving, zoals bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteit, veiligheid en privacy en eisen vanuit de beroepsgroepen zelf. HMC verwacht van medisch specialisten, arts-assistenten en verpleegkundigen, dat zij naast de medische en verpleegkundige zorg die verbonden is aan het medisch specialisme, in staat zijn de samenhang tussen het specialisme en andere ziekteverschijnselen tijdig herkennen en adequaat actie ondernemen. Dit betekent dat de competenties klinisch redeneren (kennis en vaardigheden) en het overdragen van patiënt informatie (coördinatie van zorg tussen de benodigde disciplines), zowel binnen het ziekenhuis als met disciplines buiten het ziekenhuis uitstekend ontwikkeld zijn en toegepast worden. De komende jaren worden door bij- en nascholing in klinisch redeneren, evidenced

based handelen en verpleegkundige overdracht en door het stimuleren en faciliteren van vervolgscholing (van MBO naar HBO) de verpleegkundigen beter voorbereid op de zorg voor de patiënt met co-morbiditeit.

Innovatie

HMC wil de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening continu verbeteren en aanpassen aan de huidige en toekomstige wensen van patiënten met behulp van ontwikkelingen op het gebied van technologie en ICT. Voorbeelden hiervan zijn e-health en beeldbellen. Met onze aanbieder van het leermanagement systeem Noordhoff Health, met ProfPortaal Zorg, met de Haagse Campus en met zorginstellingen in de Haagse regio (middels de strategische alliantie) wordt continu gewerkt aan innovaties in het leren (voorbeeld is: 'ASK-ME'). Er wordt gebruik gemaakt van filmpjes, foto's en games om innovatief het leren te ondersteunen. Innovatie is ook een thema dat in het kader van Extra Strong wordt uitgewerkt. Onderzocht wordt hoe MBO en HBO studenten ingezet kunnen worden om de implementatie (en evaluatie) van technologische innovaties op de werkvloer te bevorderen.

2.5 Professionalisering verpleegkundige beroepsgroep en nieuwe beroepen

Professionalisering verpleegkundige beroepsgroep

HMC richt zich continue op de versterking van de professionaliteit en deskundigheid van MBO en HBO verpleegkundigen, gespecialiseerde verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten. De veranderende zorgvraag zorgt ervoor dat verpleegkundigen en de verpleegkundige zorg in HMC voor nieuwe professionele uitdagingen staan.

De nieuwe verpleegkundige beroepsprofielen (2016) en het wetsvoorstel BIG II zijn een stevig startpunt voor de ontwikkeling van toekomstbestendige MBO- en HBO- opgeleide verpleegkundigen én voor het HMC-breed professionaliseren van de verpleegkundige beroepsgroep. HMC is een programma gestart TOV (toekomstbestendige verpleegkundigen).

In dit project staat de beroepsgroep zelf aan de basis van de activiteiten en veranderingen die nodig zijn om de gevraagde functiedifferentiatie in praktijk handen en voeten te geven. Onderdeel van het project zijn de proeftuinen waarin de op drie klinische afdelingen de invoering van de nieuwe beroepsprofielen wordt voorbereid en uitgevoerd. als startpunt voor de HMC-brede invoering ervan.

HMC biedt MBO verpleegkundigen de mogelijkheid om door te stromen naar het Bachelor Nursing diploma. Een verkort HBO programma is gestart voor MBO verpleegkundigen, die het willen en kunnen. Voor verpleegkundigen met een HBO-V diploma is het van belang dat ze zich bijscholen tot regieverpleegkundige om ook deze rol in het HMC op te pakken in samenwerking met de MBO verpleegkundigen. Aandacht is er tevens voor het bijscholen van MBO-verpleegkundigen die niet de ambitie hebben om door te stromen naar het HBO.

In HMC zijn tevens meerdere *leerafdelingen* opgezet en is gestart met een gemengde leerafdeling met zowel MBO-V als HBO-V studenten. Op drie afdelingen wordt gewerkt met de stagebegeleidingsvorm 'leerafdeling'. Een opleidingsmethodiek waarbij minimaal 6 studenten tegelijk stage lopen binnen één afdeling. Zij worden coachend begeleid door alle teamleden van de afdeling. De onderwijsinstelling en de afdeling geven samen de begeleiding van studenten vorm. Er wordt geleerd en begeleid volgens de principes van competentiegericht leren: de beroepspraktijk is uitgangspunt, verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces in de praktijk en 'coachend' begeleiden. De meerwaarde van een leerafdeling uit zich in:

- Een jaarlijks groot aantal nieuwe MBO/HBO medewerkers die als gevolg van de stage zich committeren aan het HMC.
- Wederzijdse beïnvloeding met betrekking tot vakkennis, deskundigheidsbevordering en evidenced based werken; de kwaliteit van dienstverlening wordt verhoogd en werkbegeleiders ontwikkelen mee in hun rol als coach.
- Een hogere mate van zelfstandigheid in leren en werken bij de studenten, waarbij ze ook van elkaar leren. Na diplomeren zijn ze, als de stage goed verlopen is, aantrekkelijker voor de organisatie.
- Een actievere betrokkenheid van het opleidingsinstituut bij de praktijk en haar studenten, waardoor de kloof tussen praktijk en theorie wordt verkleind. Er ontstaat meer wederzijds begrip.

Sinds 2001 zet HMC verpleegkundig specialisten in die optreden als expert in de directe patiëntenzorg voor een nader omschreven patiëntengroep binnen een medisch specialisme. Sinds 2003 leidt HMC

Physician Assistants op, een medisch zorgprofessional, die op medische taken over neemt van een medisch specialist en hierin een zelfstandige bevoegdheid heeft.

Nieuwe beroepen

HMC is enkel jaren geleden begonnen met de inmiddels erkende opleiding tot ziekenhuisarts (profielerkenning) en heeft vervolgens als eerste ziekenhuis in Nederland op de locatie Antoniushove systematisch ziekenhuisartsen ingezet t.b.v. de continuïteit in de patiëntenzorg en de verbetering van de kwaliteit ervan. Voor het oplossen van knelpunten in de verloskunde is HMC gestart met een eigen opleiding tot verloskundearts. Deze begeleidt de medische partus, waarbij beïnvloeding van de co-morbiditeit van moeder moet leiden tot een veilige bevalling en een gezond kind. Inmiddels leiden meerdere ziekenhuizen in de regio verloskunde artsen op volgens hetzelfde opleidingsplan.

BIJLAGE Overzicht beroepsopleidingen, specialistische vervolgoopleidingen en de opleiding tot medisch specialist binnen HMC

Het HMC is een erkend opleidingsziekenhuis voor diverse beroepsopleidingen, specialistische vervolgoopleidingen, de opleiding tot verpleegkundig specialist en physician assistant en voor opleidingen tot medisch specialist.

Beroepsopleidingen	Opleiding tot medisch specialist
Verpleegkundigen MBO niveau 4 (BBL)	Anesthesiologie
Verpleegkundigen MBO niveau 4 (BOL)	Dermatologie
Verpleegkundigen HBO niveau 5 (BBL)	Gynaecologie en Obstetrie
Verpleegkundigen HBO niveau 5 (BOL)	Heelkunde
Doktersassistent	Interne geneeskunde
Leerafdeling verpleegkundigen	MDL
Leerafdeling doktersassistent	Klinische fysica
Medewerker Steriele Medische Hulpmiddelen (MSMH)	Klinische chemie
Hartfunctielaborant	KNO
Longfunctie analist	Medische Psychologie
Analist klinische chemie MBO niveau 4	Neurochirurgie
Verpleegkundig specialist (Nurse Practitioner)	Neurologie
Physician Assistant	Oogheelkunde
Laborant Klinische Neurofysiologie (KNF)	Orthopedie
Technisch Oogheelkundig Assistent (TOA)	Pathologie
Specialistische vervolgoopleidingen	Psychiatrie
Anesthesiemedewerker	Radiologie
Operatieassistent	Radiotherapie
Gipsverbandmeester	Revalidatiegeneeskunde
Radiodiagnostisch laborant	SEH
Radiodiagnostisch laborant, dual	Sportgeneeskunde
Radiotherapeutisch laborant	Ziekenhuisapotheek
Radiotherapeutisch laborant, dual	Cardiologie
Ziekenhuishygiënist	Huisartseneeskunde
Dialyse Verpleegkundige	Tropeneeskunde
Intensive Care Verpleegkundige	Ziekenhuisgeneeskunde (ziekenhuisarts)
Medium Care Verpleegkundige	Verloskunde
Kinderverpleegkundige	Overige specialistische opleidingen
Oncologie Verpleegkundige	Verpleegkundig specialist (NP)
Spoedeisende Hulp Verpleegkundige	Physician assistant (PA)
Cardiac Care Verpleegkundige	
Obstetrie & Gynaecologie Verpleegkundige	
Recovery verpleegkundige	
Geriatric verpleegkundige	