

Strategisch opleidingsplan 2022-2025

Een leven lang ontwikkelen

Van motivatie naar motivatie:
onze strategie om medewerkers intrinsiek te motiveren om een leven lang te ontwikkelen.



Lelie zorggroep

<i>Versienummer</i>	<i>Datum laatst bijgewerkt</i>	<i>Bijgewerkt door</i>	<i>Reden bijwerking</i>
0.0	29-11-'17	S.Roest/R. Pranger	N.a.v. update strategisch opleidingsplan 2016-2020
0.1	04-12-'17	R. Pranger	Eerste commentaar verwerkt (HJvdB, AB, MJB, LH): schone versie opgeleverd
0.2	05-12-'17	S.Roest	Revisie na overleg MJ Bax
0.3	06-12-'17	R. Pranger	Revisie doorgevoerd, voorstellen open punten
0.4	07-12-'17	S. Roest/R. Pranger	Revisie aangevuld na overleg S. Roest
0.5	07-12-'17	S. Roest/R. Pranger	Revisie na bespreking met M.J. Bax
0.6	08-12-'17	R.Pranger	Revisie na bespreking met M.J. Bax
0.7	13-02-'18	R. Pranger	Revisie na commentaar ronde IMZ/EMZ
1.0	13-03-'18	R. Pranger	Vaststelling na definitief concept
1.1	20-09-'18	M.J. Bax	Revisie oa ivm cao impact
1.2	21-02-'19	M.J. Bax	Aanpassing in vergoeding studiekosten en studietijd
2.0	2021	J. Ebbers	Splitsing strategisch opleidingsplan '22 - '25 (concept) en Beleid Opleidingen
2.1	02-2022	J. Ebbers	Revisie na bespreking met werkgroep
2.2	03-2022	J. Ebbers	Revisie na bespreking met Driehoek HRM
2.3	07-2022	M.J. Bax	Revisie na bespreking in MT LZG juni 2022

Instemmingsakkoord OR

31 oktober 2022

Ingangsdatum: 1 april 2023

1. Inleiding

Dit Strategisch Opleidingsplan 2022-2025 van Lelie zorggroep beschrijft zowel de visie van de organisatie op leren en ontwikkelen, als de opleidingsstrategie en –plannen voor de komende jaren.

Het Strategisch Opleidingsplan maakt deel uit van het HRM-beleid en sluit aan op de strategie HRM. Het hangt ook samen met de Lelie zorggroep-brede Meerjarenstrategie en Kaderbrieven. Het is een vierjarenplan en specifieke onderdelen worden jaarlijks geconcretiseerd in de Kaderbrief. Het huidige beleid op het gebied van opleiden, bijv. met betrekking tot opleidingsprocessen, facilitering en lidmaatschap aan beroepsverenigingen, is opgenomen in het Beleid Opleidingen. Het Beleid Opleidingen is geëvalueerd in 2022, en aangepast als een proces of richtlijn wijzigt.

2. Externe context en ontwikkelingen

Een aantal ontwikkelingen in de zorg van Nederland hebben invloed op de strategie van Lelie zorggroep op het gebied van opleiden van medewerkers:

- *Langer thuis*: Cliënten blijven sinds een aantal jaar steeds langer thuis wonen en ontvangen daar dus ook steeds complexer wordende zorg. Ook in de verpleeghuizen is daardoor sprake van een al complexere zorgvraag bij opname. Deze ontwikkeling vraagt van onze medewerkers dat ze vakbekwaam zijn, zelfstandige professionals van hoog niveau, en dat ze indien nodig specialistische zorg kunnen bieden zoals geriatrische revalidatie, beademing, wondzorg, etc.
- *Zelfredzaamheid en regievoering*: Zorg rondom de cliënt en zijn/haar netwerk wordt steeds persoonsgericht. Client en netwerk vormen het uitgangspunt bij vaststellen wat de cliënt nodig heeft. Dit betekent een cultuuromslag in zowel Wonen met zorg als Zorg Thuis van gericht zijn op het overnemen van zorg naar het versterken van de zelfredzaamheid en de eigen regie van de cliënt, wat de kwaliteit van leven en eigenwaarde van de cliënt vergroot. Om aan te kunnen sluiten bij de eigen regie van de cliënt binnen de woonlocaties is het tevens belangrijk dat het *welzijn en de autonomie* van de cliënt centraal komt te staan en niet, zoals nu nog vaak het geval is, de lichamelijke zorg. Het gaat daarbij om *persoonsgerichte zorg* binnen de omlijning van het kwaliteitskader.
- Alles in de zorg en dienstverlening draait om de mensen in de wijk, zowel thuis als in het verpleeghuis. De zorg thuis en in het verpleeghuis gaat naadloos in elkaar over. *Integraal en wijkgericht werken* richt zich dus niet enkel op de eigen organisatie, maar juist ook op datgene daarbuiten. Op mensen die met elkaar een gemeenschap vormen, waarbij professionals aanvullen waar nodig. Daarom wil Lelie zorggroep present zijn in de wijk, en naar voren bewegen in de keten van zorg, richting meer *signalering en preventie*.
- *Decentralisatie*: Gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor een deel van de zorg aan langdurig zieken en ouderen (vanuit de WMO). Door deze decentralisatie krijgen we steeds meer te maken met regionale verplichtingen en kwaliteitseisen aan de zorg die onze medewerkers verlenen.
- *Vergrijzing*: De toename van het aantal ouderen betekent dat er in de toekomst meer vakbekwame medewerkers nodig zijn.
- De nieuwe medewerker: door alle veranderingen in de maatschappij en zorg die op ons afkomen (zoals andere woonvormen en noodzakelijke technologische ontwikkelingen in de zorg), worden we voor de vraag gesteld op welke wijze we de gezondheid en zorg van onze burgers nu en in de toekomst organiseren en wat dit vraagt van onze zorgprofessionals? Om hier antwoord op te geven, is het belangrijk om aandacht te besteden aan de medewerker van de toekomst en antwoord te

geven op vragen als: hoe leert deze medewerker, hoe werkt deze medewerker, waar moet deze medewerker goed in zijn en hoe ervaart deze medewerker werkgeluk? Daarbij speelt ook de vraag hoe wij bestaande groepen medewerkers, werkzaam in producten die post corona minder relevant zijn, kunnen helpen omscholen naar meer toekomstbestendige functies.

- *Krapte op de arbeidsmarkt:* Onze sector heeft nu, straks en later te maken met grote personeelstekorten. Scholen zijn op zoek naar steeds meer leer-/werkplekken, en de uitdaging is om zoveel mogelijk studenten en leerlingen een plek te bieden binnen onze organisatie. Ook is het noodzakelijk om andere medewerkers en het informele netwerk van de cliënt toe te rusten om een groter deel van de zorg- en/of begeleidingstaken op zich te nemen. Daarnaast hebben medewerkers sneller de neiging een andere werkgever te zoeken als zij niet tevreden zijn over de ontwikkelmogelijkheden binnen Lelie zorggroep. Daarom willen afdeling Opleidingen en het Loopbaancentrum van Lelie zorggroep de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden per functie in kaart gaan brengen, en deze trajecten en/of mogelijkheden zichtbaar maken op het Lelie Leerplein. In de komende jaren zullen we ook analyseren om welke redenen leerlingen hun opleiding beëindigen of niet bij Lelie zorggroep blijven werken, zodat we maatregelen kunnen inzetten om leerlingen en medewerkers te binden aan de organisatie. Samen met ons netwerk (zorg, onderwijs, werkgeversorganisaties, overheid) pakken we de uitdagingen en personeelstekorten aan. Dit doen we middels de Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT). Binnen dit geheel willen wij een aantrekkelijke werkgever zijn waar iedereen die wil, kan en past welkom is en dit geven we vorm middels de campagne 'werken met waardering'. De afdeling Opleidingen vervult in deze ontwikkeling een belangrijke rol in het binden en boeien van stagiaires, studenten en medewerkers alsook de doorstroom vanuit en samenwerking met andere organisaties.

3. Missie, uitgangspunten en doelstellingen van Lelie zorggroep

Onze missie

Lelie zorggroep biedt zorg- en hulpverlening aan iedereen die dat nodig heeft. Dagelijks werken we met veel gemotiveerde medewerkers aan ouderenzorg, thuiszorg, begeleiding, behandeling en hulpverlening. We doen dat met hart en ziel, vanuit een christelijke levensovertuiging.

Onze kerndaden in relatie tot opleiden

De kerndaden van Lelie zorggroep zijn: liefdevol, verbindend, daadkrachtig en dichtbij. Dit komt ook tot uiting bij het opleiden en het ondersteunen van de ontwikkeling van onze medewerkers. Zo wil afdeling Opleidingen verbindend optreden tussen de extra- en intramurale zorg van Lelie zorggroep, tussen locaties en producten, en tussen de leerbehoeften binnen de organisatie en het (interne en externe) aanbod. We werken als afdeling faciliterend, liefdevol, proactief en daadkrachtig. En we proberen het opleiden zo dicht mogelijk bij de medewerker te brengen, bijv. door oefenen en toetsen van handelingen en trainen op diverse locaties, en door het invoeren van werkplekleren (met andere woorden, het integreren van leren binnen het normale werkproces).

Onze uitgangspunten en doelstellingen

Strategische uitgangspunten van Lelie zorggroep staan beschreven in een organisatie breed plan, op dit moment de 'Meerjarenstrategie 2022-2026: Eenheid in verscheidenheid'. Hieronder een korte samenvatting met punten die raken aan opleiden:

- Meer aandacht voor gespecialiseerde zorg in Zorg Thuis; m.n. wondzorg, palliatieve zorg en dementiezorg;

- Doorontwikkeling/academisering van hoogwaardige instituten voor Korsakov- en Beademingszorg;
- Meer aandacht voor methodisch werken, ambiance en kwalitatief hoogwaardig eten & drinken voor cliënten;
- Versterking van de persoonsgerichte benaderingswijze van cliënten door onze medewerkers, wat zal leiden tot verhoogd welzijn van onze cliënten bij alle zorg en hulp die we bieden;
- Integrale zorg: samenhangende zorg vanuit een breed productenpalet, waarbij zorg en techniek samenvalt, met een sterke rol vol cliënt en zijn/haar netwerk, met inzet op preventie, en verankerd in het gebied van de zorgvrager;
- Zorg die verankerd is in het netwerk: inzet op samen-redzaamheid, en instandhouding van intensieve informele zorg na opname in verpleeghuis, huizen die gericht zijn op de wijk, actieve bijdrage aan samenwerkingsverbanden, deelname aan christelijke netwerken;
- Groei in omvang, kwaliteit en leiderschap;
- Samen sterk door een eenheid in zorgprocessen, in een methodische aanpak.

Concrete aandachtspunten voor afdeling Opleidingen zijn daarbij (uit Meerjarenstrategie en Kaderbrief '21 en '22):

- Doorontwikkeling van de *gespecialiseerde zorg* vraagt om blijvende scholing en toerusting van medewerkers op het gebied van Korsakov, psychiatrie, wondzorg, palliatieve zorg en dementiezorg.
- *Kwaliteit voorop*: noodzaak tot deskundige, bevoegde en bekwame medewerkers om hoogwaardige zorg te kunnen leveren.
- Om een eenheid in zorgprocessen, een methodische aanpak te garanderen, zullen medewerkers daarin verder toegerust worden.
- *Welzijn en identiteit* worden integraal onderdeel van de zorg: toerusting van medewerkers op gebied van identiteit wordt uitgevoerd middels teambesprekingen a.d.h.v. handreikingen. Daarnaast worden alle medewerkers die met PG doelgroepen werken en sommigen binnen Somatiek geschoold op het onderwerp Persoonsgerichte zorg. Ook wordt gekeken hoe medewerkers binnen de EMZ toegerust kunnen worden op het gebied van welzijn en het versterken van het netwerk van de cliënt.
- Het Leiderschapshuis (training, inspiratie en coaching rondom leiderschap) wordt verder geïmplementeerd (*leiderschapsontwikkeling*).
- We focussen op vakbekwaam maken en houden van medewerkers en stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en leerbehoefte (*deskundigheidsbevordering*).
- De groeiende zorgkloof vraagt om:
 - Vervanging van handen door de techniek. Toerusting van medewerkers zal nodig zijn bij het gebruik technische middelen, o.a. virtuele thuiszorg.
 - Meer inzet anders geschoolde medewerkers; het doorgroeien naar andere en meer gewenste functies binnen de organisatie moet gefaciliteerd worden, en er moet ingezet worden op zij-instromers vanuit andere sectoren.
 - Andere verwachtingen vanuit de samenleving ten aanzien van zorg. Medewerkers zullen toegerust moeten worden om zorg en hulp te verlenen die aanvullend is op de zorg en begeleiding van de naasten van de cliënt.

Financiële kaders

Op dit moment zijn de volgende uitgangspunten van toepassing bij de ontwikkeling van de opleidingsbegroting:

- 1% van de salariskosten gaat naar out-of-pocket kosten van scholingen (in euro's)
- 1% (IMZ) en 3% (Wijkverpleging en IAH) van de productiviteitsuren gaat naar scholing (in uren); hierin zijn ook de (indirecte) uren van leerlingen meegenomen.

Deze percentages zijn bepaald aan de hand van de eis uit de CAO VVT (*'Het scholingsbudget bedraagt minimaal 2% van de loonsom.'*) en ervaring uit het verleden.

Omdat in de afgelopen jaren is gebleken dat deze percentages net voldoende zijn om te voldoen aan wet- en regelgeving en inkoop-eisen maar niet afdoende zijn om te voldoen aan strategische keuzes (categorie A), en regionale en individuele behoeften en wensen (resp. categorie B en C), wordt er in de komende jaren onderzocht of en hoe de uitgangspunten en begrotingsprocessen geoptimaliseerd moeten worden. Ook worden alle scholingen uit categorie A zo efficiënt mogelijk ingericht, en worden aantallen medewerkers voor de opleidingsbegroting geïnventariseerd aan de hand van minimale vereisten (in de kwaliteitspaspoorten van medewerkers), zodat er zoveel mogelijk ruimte overblijft voor regionale en individuele scholingen (categorie B en C).

4. Strategie op gebied van opleiden '22 -'25

4.1 Onze visie op leren en ontwikkelen in het kort: 'van Moetivatie naar Motivatie'

Als Lelie zorggroep omarmen wij het 70-20-10 leermodel van Jennings. Het model is gebaseerd op vele onderzoeken, en gaat uit van de volgende informatie:

- 70% van alle leerervaringen krijgt men op de werkvloer. Vaak als gevolg van nieuwe opdrachten of taken die uitdagend zijn;
- 20% van alle leerervaringen ontstaat door feedback van collega's en door zelf te kijken naar voorbeeldgedrag bij anderen (*sociaal leren*);
- 10% van alle leerervaringen doet men op in 'formele' momenten als trainingen, workshops en opleidingen (*klassikaal leren*).

Werken en leren willen we daarom zoveel als mogelijk verbinden:

- Leren gebeurt niet meer alleen in een leslokaal, maar is steeds meer plaats- en tijdsafhankelijk. Leren vindt overal en altijd plaats en is een levenslang proces;
- Je leert meer en beter binnen de context van je werk. We kijken altijd hoe we het werk kunnen benutten voor ontwikkeling waarbij leren en delen wordt gestimuleerd door de direct leidinggevende;
- De afdeling Opleidingen binnen HRM helpt leidinggevenden continu voorwaarden te creëren om de verbinding tussen leren en werken te stimuleren (in gesprek zijn/dialog, casuïstiek binnen teams, HR-cyclus).

Onze visie is dat hybride leren passend is en zorgt voor een optimale ontwikkeling en binding van onze medewerkers. We willen zoveel als mogelijk het leren op de werkvloer stimuleren, en maatwerk bieden voor de individuele medewerker, met zijn/haar eigen behoeften en wensen.

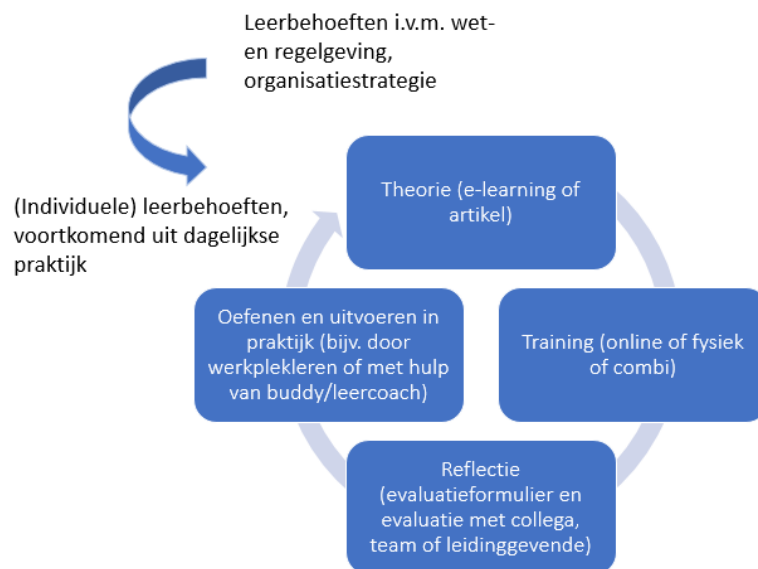
Als Lelie zorggroep proberen wij daarom het aantal formele leermomenten te beperken, en willen wij investeren in o.a. praktijkgestuurd leren, werkpleklernen, intervisie en casuïstiekbesprekingen.

Door de juiste combinatie van acquisitie (verwerven van kennis en vaardigheden), participatie, en geconstrueerde en realistische settings, zorgen we ervoor dat de praktijk centraal staat en de medewerker begrijpt waarom hij/zij nieuwe kennis en vaardigheden nodig heeft. In onderstaande afbeelding is te zien hoe dit gedaan wordt binnen Lelie zorggroep.



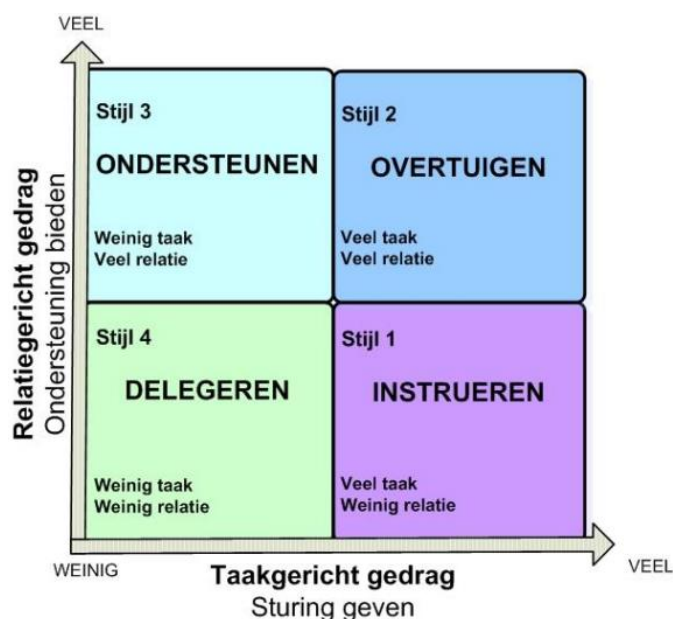
Afbeelding 1. Hybride leren bij Lelie zorggroep

In de praktijk zullen leerbehoeften ontstaan, die vervuld kunnen worden door het volgen van bestaande, daarbij passende leerelementen (zoals e-learnings, artikelen en video's) of trainingen, of door het integreren van de behoeften in bestaande cursussen. Over het algemeen zal het leerproces van de medewerkers er dus uit gaan zien zoals weergegeven in onderstaande afbeelding.



Afbeelding 2. Het leerproces van medewerkers van Lelie zorggroep.

In de komende jaren hopen we binnen de organisatie ook meer aandacht te vragen voor het situationeel begeleiden van leerlingen en stagiairs door werkbegeleiders en praktijkopleiders. Hierbij wordt de begeleidingsmethode continu aangepast op de behoeften van de student, onder te verdelen in taakbekwaamheid (kunnen) en leerbereidheid (willen). Het begeleidingsmodel is gevisualiseerd in onderstaande afbeelding.



Afbeelding 3. Model situationeel begeleiden

Uiteraard willen we als organisatie een hoog *leerrendement* van onze leerinspanningen. Het leerrendement is datgene wat het leerproces bij de medewerker aan resultaat heeft opgeleverd. De *leertransfer* (de mate waarin je nieuwe kennis en vaardigheden omzet in de praktijk) speelt daarbij een grote rol. Uit onderzoek is gebleken dat bij klassikaal lesgeven deelnemers vaak moeite hebben bij toepassing van het geleerde in de praktijk. Hier is ondersteuning door de organisatie, leidinggevende en collega's bij nodig, en dit zal meer aandacht krijgen in de volgende paragraaf (4.1.1 Aansluiting op de praktijk) van dit document.

Ook de *intrinsieke motivatie* van medewerkers speelt een grote rol bij het vergroten van het leerrendement. Als Lelie zorggroep willen we '*van Moetivatie naar Motivatie*'. De term moetivatie wijst op (extern opgelegd) móeten, i.v.m. een beloning (bijv. dat je punten krijgt of je niet meer hoeft te schamen). Bij intrinsieke motivatie gaat het om willen leren en ontwikkelen, omdat het leuk en interessant is, en omdat het als belangrijk gezien wordt en medewerkers zich eigenaar voelen. Om de intrinsieke motivatie te stimuleren zijn vier factoren van belang:

1. Aansluiting op de praktijk
2. Positieve communicatie
3. Bieden van keuzevrijheid
4. Op de juiste manier omgaan met weerstand

Deze 4 factoren worden geconcretiseerd in onderstaande alinea's (4.1.1-4.1.4).

4.1.1) Aansluiting op de praktijk

Bij de ontwikkeling van scholingen/leerelementen zijn altijd inhoudelijk experts (vanuit expert- of vakgroepen) van Lelie zorggroep betrokken, zodat de inhoud altijd goed aansluit op de praktijk van Lelie zorggroep.

Praktijkgestuurd leren

In de veranderende en complexe zorgwereld is het meer dan eens van belang dat het onderwijs en de zorgpraktijk goed op elkaar aansluiten. Daarom zou het van grote meerwaarde zijn als de praktijksituatie (en daar binnen de leervraag van de student) het uitgangspunt is voor het leerproces.

Een aantal jaar geleden (2017) heeft Lelie zorggroep de mogelijkheid verkend om met het Albeda College een traject van praktijkgestuurd leren te implementeren. Dit traject liep spaak, met name omdat het concept nog te innovatief bleek voor leerlingen en hun ouders. We willen opnieuw met het Albeda College in gesprek gaan om te onderzoeken of we toch kunnen starten met (een pilot) praktijkgestuurd leren. Daarnaast zijn er op twee locaties van Lelie zorggroep al leerafdelingen gestart waar praktijkgestuurd leren al vorm heeft gekregen. We willen het opleiden binnen deze leerafdelingen evalueren en indien wenselijk en haalbaar dit concept ook implementeren op andere locaties.

Werkplekleren

Binnen de Intensieve Ambulante Hulpverlening wordt er gebruik gemaakt van werkplekleren, waarbij medewerkers na een fysieke training (de '10' uit het model van Jennings) in de praktijk aan de slag gaan met het geleerde. Hierbij voeren ze opdrachten uit bij cliënten en/of met collega's (de '70' en '20' uit het model). In de komende jaren willen we onderzoeken of het werkplekleren ook geïmplementeerd kan worden binnen de andere producten van Lelie zorggroep. Door middel van werkplekleren lopen werken en leren in elkaar over, krijgt de medewerker meer eigen regie en neemt het leerrendement toe.

Coaching bij de ontwikkeling

In de komende jaren willen we ons oriënteren op de mogelijkheid om verschillende functionarissen binnen

Lelie zorggroep, bijv. aandachtsvelders/teamtaakhouders Kwaliteit(sVIG/VPK) (afhankelijk van de regionale en locatie specifieke context), in de komende jaren toe te rusten met coaching vaardigheden. (Misschien is het mogelijk dit te koppelen aan ons generatiebeleid.) Coaching en begeleiding van medewerkers zullen ze dan uitvoeren naast hun gebruikelijke werkzaamheden. Terugkerende toerusting zal nodig zijn (o.a. door trainingen en workshops), waarbij hen kennis bijgebracht wordt omtrent het 70/20/10 model, situationeel begeleiden en hybride leren, en hen geleerd zal worden om de intrinsieke motivatie van medewerkers te prikkelen en medewerkers te helpen bij de leertransfers, zodat het leerrendement van (klassikale) scholingen verhoogd wordt. Ze begeleiden medewerkers naar behoefte één op één bij het toepassen van nieuw opgedane kennis en vaardigheden in de praktijk. Deze 'coaches'/kwaliteitsVIG en VPK zouden ook (structurele of veelvoorkomende) signalen m.b.t. leerbehoeftes uit de praktijk door kunnen geven aan afdeling Opleidingen, zodat er eventueel nieuwe leerelementen of trainingen ontwikkeld kunnen worden.

4.1.2) Positieve communicatie

Een positief en aantrekkelijk leerklimaat, inclusief de wijze van communicatie voor en tijdens leermomenten, is bepalend voor de intrinsieke motivatie en het leerrendement. Het is belangrijk om geen dwingende taal te gebruiken, maar op een positieve manier medewerkers van het nut en de mooie kanten van leren te overtuigen. Het op orde maken van kwaliteitspaspoorten is niet een doel op zich – het systeem is een middel om leerprestaties inzichtelijk te maken, het ondersteunt het proces van deskundigheidsbevordering. De medewerker is eigenaar van zijn/haar eigen leerproces en is zelf verantwoordelijk voor het bevoegd- en bekwaam zijn voor handelingen die in de praktijk uitgevoerd worden. Afdeling Opleidingen faciliteert deskundigheidsbevordering door vragen van medewerkers snel te beantwoorden, hen van advies te voorzien, zo nodig maatwerk te bieden, en door leidinggevenden te ondersteunen bij het ontwikkelen van de opleidingsplannen van het volgende jaar. We willen graag dat medewerkers zo vaak als ze willen kunnen oefenen, waarbij fouten maken mag. We willen medewerkers op sommige locaties de mogelijkheid geven om jaarlijks onder werktijd op voorbehouden en risicovolle handelingen te oefenen. Door BIG toetsers jaarlijks bij te scholen, o.a. op gebied van communicatie en het geven van feedback, zullen zij beter in staat zijn om een prettig en positief leerklimaat te bieden aan zorgmedewerkers. Ook is het bevorderlijk voor het leerklimaat als er door leidinggevenden bij teamvergaderingen en resultaatgesprekken structureel aandacht wordt besteed aan deskundigheidsbevordering en persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Het project Leren van Elkaar zal de komende jaren verder geïmplementeerd worden, en heeft tot doel om 1) medewerkers bewust te maken dat ze dagelijks, op allerlei verschillende manieren dingen leren, en 2) leren en ontwikkelen een positiever imago te geven.

We zullen via FLOOR ook vaker 'succesverhalen' delen op het gebied van opleiden en professionele ontwikkeling van medewerkers, waarbij de 'bus vol waardering' ook een rol zal spelen.

4.1.3) Bieden van keuzevrijheid

Het aanbieden van betekenisvolle keuzes bij het leren en de ontwikkeling van medewerkers zorgt ervoor dat medewerkers autonomie ervaren en intrinsiek gemotiveerd raken om nog meer stappen te zetten in hun ontwikkeling. Daarbij is het belangrijk om aan te sluiten bij de verschillende leerstijlen die medewerkers hebben. Dit kan bijdragen aan het boeien en binden van medewerkers.

Zo is het waardevol om kennis, attitudes en vaardigheden in verschillende leervormen aan te bieden, om daarmee in te spelen op de verschillende leerstijlen van medewerkers. Voorbeelden zijn: e-learnings,

video's, micro-learning (korte stukjes tekst en korte video's van max. een paar minuten), artikelen, werkplekleren modules, teambesprekingen met behulp van handleidingen, online en fysieke trainingen en inspiratie workshops. Ook kunnen oefen- en toetsmomenten op verschillende manieren vormgegeven worden, bijv. met behulp van een B-overall en technologieën zoals de 'slimme bril'. We streven bij het vormgeven van leerelementen altijd naar korte leerprikkels en veel afwisseling, zodat het geleerde beter beklijft. In de komende jaren hopen we de verschillende leervormen uit te breiden, zodat er een grotere keuzevrijheid komt voor medewerkers.

4.1.4) Op de juiste manier omgaan met weerstand

In het verleden is er regelmatig op de externe *moetivatie* ingezet, in plaats van op de intrinsieke motivatie. In de afgelopen maanden is door afdeling Opleidingen en het Bestuursbureau onderzocht wat de belangrijkste oorzaken zijn voor tekortkomingen op het gebied van bevoegd- en bekwaamheid en de soms aanwezige weerstand van medewerkers op het gebied van ontwikkeling en deskundigheidsbevordering. Dit waren 1) de beperkte ondersteuning bij het gebruik van het Lelie Leerplein, m.n. tijdens de inwerkperiode; 2) demotivatie door 'verantwoord rode' bolletjes in de kwaliteitspaspoorten; 3) ervaren arbeidsintensiviteit van het Lelie Leerplein; 4) spanning vóór en tijdens toetsmomenten; 5) beperkte facilitering: veel moet in eigen tijd. Er is al een start gemaakt met maatregelen om deze oorzaken weg te nemen of te minimaliseren: 1) hulpmiddelen zijn vermeerderd en zichtbaarder; 2) het beleid rondom 'bekwaamheden' (de jaarlijkse zelfbeoordelingen) is geëvalueerd en wordt aangepast; 3) medewerkers worden door leidinggevenden aangemoedigd vaker met het Lelie Leerplein te werken, waardoor het systeem beter begrepen wordt en de werklast zich door het jaar heen uitspreidt; 4) het oefen- en toetsbeleid wordt geëvalueerd. Daarnaast zullen BIG toetsers frequenter toegerust worden op het gebied van communicatie, zodat zij nog beter in staat zijn om medewerkers een veilig en prettig leerklimaat te bieden; en 5) het faciliteringsbeleid is in 2022 geëvalueerd, wat uitgewerkt wordt in paragraaf 4.2.1 en het Beleid Opleidingen.

Verder worden leidinggevenden aangemoedigd het gesprek over eventueel bestaande weerstand aan te gaan met medewerkers. Vervolgens kan op deze oorzaken ingespeeld worden, zodat de weerstand weggenomen of verminderd wordt. We willen dat medewerkers weer positieve energie krijgen van leren, dat hun beroepstrots aangewakkerd wordt en ze zelf weer meer initiatief nemen op het gebied van hun ontwikkeling. Scholing en persoonlijke doorontwikkeling zou bijvoorbeeld ook weer een positief zetje in de rug kunnen krijgen door het uitnodigen van boeiende sprekers en het organiseren van inspiratie workshops.

4.2 Strategische aandachtspunten bij de opleidingsprocessen

In het Beleid Opleidingen (2022) van Lelie zorggroep wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van de verschillende opleidingsprocessen: 1) bijscholen, 2) intern opleiden, en 3) doorscholen en specialiseren. In dit hoofdstuk worden strategische aandachtspunten beschreven aan de hand van deze opleidingsprocessen.

4.2.1) Bijscholen

Om (bij)scholingen van hoge kwaliteit te kunnen blijven leveren, is het van belang om de (PDCA) cyclus te blijven doorlopen van ontwikkeling, uitvoering, evaluatie en aanpassing van scholingen.

Bij signalering van een leerbehoefte binnen de organisatie is het van belang om altijd te onderzoeken wat de leervraag kan beantwoorden. Soms is dit bijvoorbeeld het wijzigen van beleid of processen, soms het houden van casuïstiekbesprekingen of intervisie, en soms het aanbieden van scholing. Bij de ontwikkeling of het inkopen van nieuwe cursussen worden inhoudelijk deskundigen (bijv. vanuit vakgroepen of expertgroepen) en afdeling Opleidingen altijd betrokken. Zo mogelijk worden nieuwe leerbehoeften

geïntegreerd binnen bestaande cursussen. We willen dat cursussen altijd worden gecoördineerd en aangeboden via het Lelie Leerplein. Afdeling Opleidingen vraagt zo mogelijk accreditatie aan bij bijv. V&VN of SKJ.

Ons beleid m.b.t. facilitering van medewerkers op het gebied van opleiden is begin 2022 geëvalueerd, en dit zal in de komende vier jaar nogmaals gedaan worden. Facilitering zal verbeterd worden voor opleidingen waaraan een grote behoefte bestaat in de praktijk en/of waar om verzocht wordt door externe partijen zoals zorgkantoren en zorgverzekeraars. Daarbij zal ook gekeken worden naar mogelijke aanvraag van subsidies voor de financiering van leerinspanningen en –trajecten. In 2022 willen wij in samenwerking met onze netwerkpartners op zoek gaan naar en lobbyen voor aanvullende subsidies.

Daarnaast is er meer inzicht nodig in het huidige begrotingsproces, zoals al benoemd werd in hoofdstuk 3. Onderwerpen daarbij zijn onder andere *de grootte van het opleidingsbudget en de invulling ervan, *het begroten van leerlingen, *inkomsten vanuit subsidies, en het *begroten van pilots. Vervolgens zal beoordeeld worden welke wijzigingen wenselijk zijn in begrotingsrichtlijnen en –processen, onder andere in verband met de groeiende zorgkloof en de noodzaak tot boeien en binden van medewerkers.

Naar behoefte scholen

Momenteel liggen kennis en vaardigheden van verschillende deelnemers van cursussen soms ver uit elkaar. We bieden altijd hetzelfde ‘cursuspakket’ aan bij alle deelnemers. Door aan te sluiten op de uiteenlopende behoeften van de verschillende deelnemers, zou er op efficiëntere wijze getraind kunnen worden en zullen deelnemers beter geboeid blijven. Dit kan bijvoorbeeld door een diagnostische vragenlijst te laten invullen door medewerkers, waaruit duidelijk wordt óf en welke scholing er nog nodig is. In de komende jaren zullen we deze mogelijkheden verder onderzoeken.

Tot nu toe heeft afdeling Opleidingen gefaciliteerd in het coördineren van (categorie A en B) scholingen die door (grote) groepen medewerkers gevolgd moesten worden. Al deze cursussen en leerelementen worden aangeboden via het Lelie Leerplein. Dit ging om scholingen voor medewerkers uit de Intensieve Ambulante Hulpverlening en Verpleging & Verzorging (zowel intramuraal als extramuraal), en dus niet om medewerkers van het Facilitair Bedrijf, HbH en behandelaars. In de komende jaren zal onderzocht worden of er ook een ondersteuningsvraag ligt binnen deze onderdelen van de organisatie, en indien dit het geval is, wélke ondersteuning er nodig is van afdeling Opleidingen en welke middelen de afdeling Opleidingen daarvoor nodig heeft.

Evaluatie en aanpassing

Een aantal cursussen van Lelie zorggroep worden al met regelmaat door middel van gesprekken geëvalueerd. Daarnaast worden deelnemers van scholingen altijd gestimuleerd om evaluatieformulieren in te vullen, door middel van een standaard uitnodiging en vaak ook een reminder. Stapsgewijs willen we een standaard jaarlijkse evaluatie van alle scholingen invoeren. Gesprekken (aan de hand van een vaste set aan vragen) zullen gevoerd worden met een (interne) trainer, inhoudelijk deskundige van Lelie zorggroep, en een medewerker van afdeling Opleidingen, met input uit via Microsoft Forms ingevulde evaluatieformulieren.

De bevindingen van de evaluaties worden altijd gebruikt bij het aanpassen van scholingen. In de komende jaren zal er op creatieve wijze nagedacht over nieuwe leervormen en content. We streven ernaar om herhalingstrainingen en steeds terugkerende toetsmomenten regelmatig aan te bieden in een ‘nieuw jasje’. Op die manier blijft het leren en ontwikkelen voor medewerkers afwisselend en boeiend, en wordt er rekening gehouden met de verschillende leerstijlen van medewerkers.

4.2.2) Intern opleiden

Door het toenemende tekort aan zorgmedewerkers (niv. 3 – 5), staat Lelie zorggroep (zoals veel zorgorganisaties) voor de uitdaging om de instroom van nieuwe Verzorgenden IG en Verpleegkundigen te vergroten en de uitstroom te verkleinen. Het plaatsen (en vervolgens in dienst nemen) van leerlingen, is een van de belangrijkste manieren om ons tekort aan zorgprofessionals te verkleinen. In de komende periode willen we hier als regio's en locaties gezamenlijk op focussen. We willen vanaf 2022 een (centraal gecoördineerde) pilot doen, waarin we tien leerlingen breed opleiden door hen in verschillende settings, zowel intra- als extramuraal, ervaring op laten doen. Ook zullen we zij-instromers (via project Welslagen van de Gemeente Rotterdam) een plaats bieden binnen deze pilot, daarbij beseffend dat beroepstransformatie de nodige aandacht vraagt. We willen de leerlingen tijdens hun opleiding binden aan onze organisatie door ze een 'spetterend' programma aan te bieden, met goede en passende begeleiding en op termijn met keuze uit verschillende leertrajecten (op thema/doelgroep). Na de pilot hopen we deze manier van opleiden te borgen in de processen en structuren van de organisatie.

Als Lelie zorggroep beseffen we dat de toerusting van onze werkbegeleiders en assessoren nog beter en efficiënter kan. We zullen onderzoeken welke vormen van toerusting wenselijk zijn, en daarbij ruimte laten voor maatwerk per regio/locatie. Zo zullen we ook onderzoeken of oudere medewerkers of medewerkers die deels uitgevallen zijn, een bijdrage kunnen leveren als assessor of werkbegeleider.

Ook willen we in de komende jaren een scholingsaanbod ontwikkelen voor vrijwilligers en mantelzorgers, omdat van hen steeds meer gevraagd zal worden in de zorg en ondersteuning van cliënten.

Verder wordt in het kader van de strategische samenwerking tussen Lelie zorggroep en het IJsselland ziekenhuis de mogelijkheid onderzocht om gezamenlijk opleidingen aan te bieden aan onze medewerkers. Ook wordt er nagedacht over op welke wijze wij kennis kunnen delen en medewerkers kunnen uitwisselen. Dit geldt ook voor de organisatie Eleos.

4.2.3) Doorscholen en specialiseren

In verband met de steeds complexer wordende zorg en de groeiende zorgkloof is het van belang dat er geïnvesteerd wordt in specialisatie en doorontwikkeling naar sterk benodigde functies. We willen als afdeling Opleidingen en het Loopbaancentrum van Lelie zorggroep de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden per functie in kaart gaan brengen, en deze trajecten en/of mogelijkheden zichtbaar maken op het Lelie Leerplein.

Ook zal er binnen de Hulp bij Huishouding nagedacht worden uitbreiding van het leeraanbod, al zal dit gedaan worden buiten afdeling Opleidingen om.

5. Strategische prioritering

Om een realistische planning te maken voor de implementatie van dit Strategisch Opleidingsplan 2022-2025 is het van belang om te prioriteren aan de hand van belangen en risico's. De uitkomst hiervan is opgenomen in onderstaande tabel, met daaronder een uitleg voor interpretatie van de vakken.

Vervolgens zijn er (tussen haakjes achter de acties) jaartallen toegevoegd, waarmee aangegeven wordt in welk jaar we hopen te starten met implementatie.

Strategisch belang	Hoog	<p>*Toerusten mdws op gebied van gespecialiseerde zorg, welzijn & identiteit, methodisch werken en leiderschap (2022)</p> <p>*Ontwikkelen en beschikbaar stellen opleidingsaanbod voor mantelzorgers en vrijwilligers (2023)</p> <p>*Meer ruimte creëren voor wat mag en minder voor wat moet, door: -jaarlijks evalueren training/leerelement om te zien of het efficiënter kan (2022) -meer keuzevrijheid in leervormen aanbieden (2022) -diagnostische vragenlijsten inzetten zodat naar behoefte geschoold wordt (IAH 2022)</p> <p>*Project Leren van Elkaar verder implementeren (2022)</p>	<p>*Toerusten 'medewerkers van de toekomst' (o.a. m.b.t. zorg- en hulp verlenen die aanvullend is op die van naasten cliënt). Hierbij willen we scholen betrekken, zodat ook zij hun onderwijs aanpassen op de behoeften in de toekomst (2023)</p> <p>*Werkplekleren invoeren, ook buiten IAH. Noodzakelijk om dit zo boeiend en eenvoudig mogelijk te maken, o.a. door integratie werkpleklerenmodules in Lelie Leerplein (2023)</p> <p>*Praktijkgestuurd leren: leerafdelingen evalueren en indien wenselijk en haalbaar breder implementeren (2023)</p> <p>*'Leercoaches'/Kwaliteits VPK of VIG aanwijzen, toerusten en ondersteunen (2023)</p> <p>*Oefen- en toetsmethodes BIG evalueren. Noodzakelijk om hierbij diverse functionarissen om tafel te hebben (2022)</p> <p>*Financiële uitgangspunten en processen op gebied van opleiden evalueren. Noodzakelijk is dat er flexibiliteit is om (begrotings)processen opnieuw in te richten en dat de juiste mensen meedenken (2022)</p>
	Laag	<p>*BIG toetsers beter toerusten (2022)</p> <p>*B-overall, slimme bril en andere ondersteunende technologieën invoeren</p> <p>*Beleid t.a.v. accreditatie & beroepsregisters evalueren; aanbod geaccrediteerde scholingen uitbreiden; informatievoorziening t.a.v. registers verbeteren (2022)</p> <p>*Subsidies beter inzichtelijk maken en meer aanvragen</p> <p>*Ondersteuning door afdeling Opleidingen bij opleiden van medewerkers Facilitair Bedrijf, Behandelzaken, Thuisplus en Hbh</p>	
		VAK A	VAK B
		VAK C	VAK D
		Laag	Hoog

	Risico's/moeilijkheidsgraad
--	------------------------------------

Vak A: doen

Vak B: doen, maar risico's inperken

Vak C: doen als er tijd/geld is

Vak D: niet doen (deze onderwerpen zijn niet in dit plan opgenomen)