



Een Leven Lang Leren

*Dertien best practices om een lerende
organisatiecultuur te stimuleren*



Voorwoord	3
In een veranderende zorgwereld is permanent leren een noodzaak	4
DeRotterdamseZorg werkt aan permanent leren in de regio	5
De rode draad in de best practices	6
De best practices	
Belevingsgericht leren	9
Digitaal leren	12
Praktijkleren	16
Nawoord	22
Colofon	23

I have to change to stay the same

Met niet al te veel besef draag ik elke dag bij aan de veranderingen van de zorg. De handige apps waarmee ik - en miljoenen anderen met mij - mijn sportieve prestaties en calorieverbruik bijhoud vormen met elkaar big data die de zorg revolutionair gaan veranderen. En dat gaat grote gevolgen hebben voor de inhoud van het werk van zorgprofessionals.

Een leven lang leren is niet alleen voor ambitieuze mensen, maar een must voor iedereen die in een snel veranderende wereld van waarde wil blijven en volgens de nieuwste inzichten wil werken. Dat vraagt om nieuwsgierige medewerkers, medewerkers die actief volgen wat er op het vakgebied gebeurt en elke dag oog hebben voor de wereld die om hen heen verandert. Als je daar zelf verantwoordelijkheid in neemt, blijf je ook in de toekomst als medewerker goed inzetbaar. Hoe mooi zou het zijn als we dagelijks actief leren van elkaar, initiatief nemen, virtual reality uittesten, zo nu en dan een expert uitnodigen, een nieuw vak leren of eens bij een andere afdeling of organisatie gaan kijken?

Ontwikkelen is niet alleen belangrijk voor zorgprofessionals maar ook voor docenten, HR- en opleidingsadviseurs. Zij staan nu voor een nieuw vraagstuk: het stimuleren en faciliteren van een leven lang leren voor alle medewerkers binnen de

organisatie. Hoe doe je dat? In de RotterdamseZorg pakken we dit soort vraagstukken samen aan.

De nieuwsgierige en leergierige trainees van BMC, ZorgImpuls en Dichterbij vroegen de RotterdamseZorg om een interessante eindopdracht, een project dat bijdraagt aan betere zorg, duurzaam is én waar zij zelf veel van kunnen leren. Het is het project 'Een Leven Lang Leren' van het Zorgpact Rotterdam geworden. Zij hebben onderzocht wat een leven lang leren precies is, waarom een leven lang leren van belang is en wat het vraagt om medewerkers in organisaties hiertoe te bewegen. Zij hebben een kijkje genomen in de keuken van bedrijven en organisaties die hierop al goede resultaten hebben behaald.

De trainees hebben dit onderzoek met elkaar, al lerend en reflecterend met hun coaches, tot een concreet eindproduct gebracht. Het resultaat ligt hier voor u, een aantrekkelijk en handzaam rapport met inspirerende voorbeelden voor iedereen die



met een leven lang leren aan de slag wil. Inspiratie die nog meer tot leven komt door de presentaties, workshops en discussies tijdens het congres 'Een Leven Lang Leren' op 26 september 2018.

Een leven lang leren komt daarmee voor iedereen een stap dichterbij. Voor alle acht trainees die zich daarvoor hebben ingezet en voor u, de lezer van dit rapport en de bezoeker van het congres. Ik wil Annelieke Cuijpers, Bas Hoogenbosch, Els van der Salm, Erik Hilgers, Mark Driessen, Gijs Haerkens, Tanja Swinkels en Wouter Meijer bedanken voor hun inzet en bijdrage aan het stimuleren van leven lang leren in de Rotterdamse regio en daarmee aan betere zorg. Samen kom je verder!

Jacqueline Stuurstraat

Directeur de RotterdamseZorg

Rotterdam, september 2018

In een veranderende zorgwereld is permanent leren een noodzaak

De zorg- en welzijnssector verandert razendsnel door demografische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Dat de sector de komende tijd zal blijven veranderen staat vast, in welk tempo en in welke richting echter niet. Deze toenemende onzekerheid vraagt om zorgprofessionals die permanent leren en ontwikkelen en daardoor in staat zijn om mee te bewegen.

Demografische ontwikkelingen veroorzaken veranderingen in de zorgvraag

De komende decennia treden er grote demografische ontwikkelingen op in Nederland. De vergrijzing, die nu al in grote delen van Nederland zichtbaar is, zal steeds meer van invloed zijn op de maatschappij. Voor de zorgprofessional heeft dit ingrijpende consequenties. Alleen al kwantitatief: het aantal personen dat afhankelijk is van gezondheidszorg zal groter worden. De vraag om zorgprofessionals neemt hierdoor toe. Dat zorgt voor een disbalans tussen vraag en aanbod, die nog extra wordt versterkt door de bevolkingskrimp waarvan op dit moment sprake is. Daarnaast verandert er ook iets in kwalitatieve zin: de zorgvragen zullen veranderen van aard, omdat ze steeds meer afkomstig zijn van 65+'ers. Dit vraagt van zorgprofessionals nieuwe kennis, nieuwe vaardigheden en nieuwe rollen.

Veranderingen in het Nederlandse zorgsysteem beïnvloeden de beroepspraktijk

Stelselwijzigingen en landelijke trends hebben invloed op de organisatie van zorg en daarmee op de dagelijkse praktijk van zorgprofessionals. Daarnaast is ook de visie van de zorgsector zelf in beweging. Nieuwe vormen van (zelf) organisatie, multidisciplinair werken en een toenemende behoefte aan ontschotting tussen de verschillende domeinen en sectoren zijn hiervan enkele voorbeelden. Al deze ontwikkelingen doen een beroep op de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van zorgprofessionals.

Technologische ontwikkelingen veranderen de wijze van zorgverlening

De mogelijkheden van technologische innovatie in de zorg zijn oneindig. Een elektronisch cliëntendossier, een digitaal afluistersysteem en



een valsensor zijn slechts enkele voorbeelden die de zorg de afgelopen jaren veiliger en efficiënter hebben gemaakt. Dit wordt echter niet door alle zorgprofessionals zo ervaren en dat lijkt vooral te komen door een gebrek aan digitale vaardigheden – een probleem dat in de toekomst mogelijk nog groter wordt. Daarnaast verschuift de traditionele rol van zorgverleners als gevolg van de technologische ontwikkelingen steeds meer naar een meer faciliterende en begeleidende rol. Om deze nieuwe rollen te kunnen innemen is het van belang dat zorgprofessionals in staat zijn om zich permanent te ontwikkelen.

Zorgprofessionals moeten meebewegen met de snel veranderende wereld. Daarom hebben de ministeries van OCW en VWS in 2015 het startsein gegeven voor het Zorgpact. Dit initiatief heeft als doel om de samenwerking tussen onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen te versterken. Een onderdeel van het Zorgpact is het thema 'Een Leven Lang Leren'. Onder dit thema werken onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen aan een lerende organisatiecultuur. In de regio Rijnmond faciliteert de koepelorganisatie deRotterdamseZorg (dRZ) de activiteiten die vallen onder 'Een Leven Lang Leren'.

Er zijn meerdere definities van 'Een Leven Lang Leren'. De koepelorganisatie dRZ vindt dat 'Een Leven Lang Leren' moet voortkomen uit 'een intrinsieke motivatie van waaruit professionals zich permanent (blijven) ontwikkelen en zich aanpassen aan een veranderende wereld'. Het gaat hierbij dus om meer dan de motivatie die nodig is om de jaarlijks verplichte BHV-scholing of prik cursus te volgen. Een bepaalde mate van autonomie om invulling te geven aan de eigen ontwikkeling is hierbij onontbeerlijk. Dit betekent echter niet dat leren vrijblijvend dient te zijn of dat de organisatie geen rol heeft in het leer- en ontwikkelproces.

DeRotterdamseZorg heeft dertien best practices gevonden die een lerende cultuur stimuleren

Een projectgroep is in opdracht van dRZ op zoek gegaan naar best practices die bijdragen aan een lerende organisatiecultuur. Een best practice beschrijft een manier van werken waarbij bewezen is dat de uitgevoerde stappen bijdragen aan het gewenste eindresultaat. Een best practice werkt binnen een bepaalde context of omgeving. Het doel van deze analyse van best practices is om zorg- en welzijnsorganisaties in de regio Rijnmond te inspireren en te activeren om ook met het thema aan de slag te gaan.

Sector	Aantal best practices
 Zorg	6
 Onderwijs	3
 Overheidsorganisaties	2
 Techniek	1
 Transport	1

De projectgroep is op zoek gegaan naar organisaties die medewerkers op een vernieuwende manier faciliteren bij leren. De benaderde organisaties zijn actief in zowel de publieke als de private sector (zie figuur). De best practices zijn in kaart gebracht door middel van deskresearch, werkbezoeken en interviews. Per best practice is een overzicht van de doelen, effecten en randvoorwaarden opgesteld. Alle best practices in dit rapport hebben de potentie om toepasbaar en waardevol te zijn voor de zorg- en welzijnsinstellingen van de regio Rijnmond.

De rode draad in de best practices

Er is in de best practices op verschillende manieren invulling gegeven aan leren en ontwikkelen. Tijdens de analyse werd duidelijk dat er drie hoofdcategorieën te onderscheiden zijn: belevingsgericht leren, digitaal leren en praktijkleren.

Belevingsgericht leren

Belevingsgericht leren heeft als doel om medewerkers hun werk vanuit een ander perspectief te laten ervaren, bijvoorbeeld vanuit de rol van patiënt. Door deze ervaring worden medewerkers zich bewust van heel andere dingen. Door vervolgens op die ervaring te reflecteren zijn ze in staat om beslissingen te nemen vanuit een ander perspectief of een andere rol. Ze ervaren immers zelf welke aanpak ze prettig en minder prettig vinden en kunnen deze ervaring gebruiken in hun dagelijks werk. Onder belevingsgericht leren vallen de best practices van sTimul, IQ Healthcare en Politie Rotterdam (p. 9 t/m 11).

Digitaal leren

De best practices die vallen onder digitaal leren hebben als doel om de kennis en vaardigheden ten aanzien van digitale toepassingen te vergroten. Dit is belangrijk, omdat deze toepassingen een steeds grotere rol (gaan) spelen in de dagelijkse praktijk van zorgprofessionals, mede omdat het gebruik

ervan steeds goedkoper en laagdrempeliger wordt. Onder digitaal leren vallen de best practices van Unilever, Avans Hogeschool, Stichting Dichterbij en 's Heeren Loo (p. 12 t/m 15).

Praktijkleren

Onder praktijkleren vallen de best practices die als doel hebben om medewerkers op een nieuwe manier te laten leren in de praktijk of hen in de praktijk te ondersteunen bij hun leerproces. Dit resulteert in het opdoen van nieuwe praktijkervaring, nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden. Onder praktijkleren vallen de best practices van Menzis, het Havenbedrijf, de Academie van de Stad, Cello, Aafje en Wageningen University & Research (p. 16 t/m 21).



Belevingsgericht leren



Digitaal leren



Praktijkleren

De best practices zorgen voor interactie, leergierigheid en autonomie

Door interactie leren mensen van en met elkaar

In een groot aantal best practices worden mensen met elkaar in contact gebracht. Deze best practices stimuleren hiermee het leren van en met elkaar. Enerzijds om vraagstukken integraal te kunnen benaderen en anderzijds om mensen of groepen beter met elkaar te kunnen verbinden. De mensen die bij elkaar worden gebracht vervullen daarbij vaker niet dan wel dezelfde taak of functie binnen de organisatie. Het multidisciplinaire karakter van de best practices zorgt ervoor dat de traditionele rolverdeling tussen mensen vervaagt en dat zij op een natuurlijke manier en van 'mens tot mens' van elkaar leren. Alle partijen hebben hierbij dus iets te brengen en te halen, ongeacht functie, leeftijd of werkervaring. Een neveneffect van het samenkomen van mensen met verschillende achtergronden is dat de afstand tussen sectoren wordt verkleind, bijvoorbeeld tussen onderwijs en zorg.

Een open leercultuur zorgt voor leergierige professionals

Veel best practices zijn erop gericht om het leren leuker, laagdrempeliger en veiliger te maken. Hierdoor ontstaat er een open leercultuur. Uit de analyse blijkt dat een aantal elementen deel uitmaken van zo'n open leercultuur: een informele en veilige werksfeer, medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn om te leren en een laagdrempelige kennisoverdracht. Hierbij wordt de facilitator van het leerproces niet gezien als een bedreiging, maar als een persoon die vanuit een coachende rol de medewerker helpt en ondersteunt.

Autonomie zorgt voor motivatie

Een belangrijk effect van vrijwel alle best practices is dat medewerkers meer regie krijgen over hun ontwikkeling. Zij ontvangen de benodigde ondersteuning en krijgen de ruimte om hun leerproces naar eigen wens in te richten. Er wordt hierbij niet gestuurd op de vorm van leren, maar op het gewenste resultaat. Dit betekent dus niet dat

het leren vrijblijvend is, maar dat de vorm waarin dit gebeurt wordt overgelaten aan de professional. De kansen die medewerkers hierbij krijgen zijn zeer divers. Dit resulteert in nieuwsgierigheid en heeft als effect dat medewerkers sneller geneigd zijn om nieuwe dingen uit te proberen die buiten de eigen comfortzone liggen. Niet de excentrieke prikkel om een bepaalde leermodule of cursus te moeten volgen wordt hierdoor leidend, maar de eigen intrinsieke motivatie.

Om permanent te leren zijn veiligheid, vertrouwen, draagvlak en middelen nodig

Veiligheid zorgt voor een open leercultuur

Om de open leercultuur, zoals hierboven beschreven, te kunnen garanderen is een gevoel van veiligheid essentieel. Medewerkers moeten zich kwetsbaar durven opstellen tegenover leidinggevenden, coaches en elkaar. Dit gevoel van veiligheid moet in de gehele organisatie voelbaar zijn. Dit betekent dat ook leidinggevenden zich kwetsbaar moeten durven opstellen.

Goede samenwerkingsrelaties zorgen voor vertrouwen

Goede relaties binnen en tussen bedrijven en organisaties zijn belangrijke randvoorwaarden om tot best practices te kunnen komen. Door de versterking van deze relaties komen de verschillende disciplines en sectoren met elkaar in contact en is er een mogelijkheid voor overdracht van kennis en ervaringen.

In alle lagen van de organisatie is draagvlak nodig

Vanuit alle niveaus van de organisatie moet er draagvlak zijn voor de best practices. Vanuit bestuurs- en directieniveau is er draagvlak nodig op het vlak van financiën en inhoudelijke support. Een essentiële rol is daarnaast weggelegd voor het middenmanagement (lijnmanagers). Als zij niet geloven in de ideeën, is de best practice gedoemd om te mislukken. Het kan daarbij helpen om inzichtelijk te maken wat de potentie is van de best practices, wat het de leidinggevenden kan opleveren. Zodra bestuur, directie en

middenmanagement eraan gecommitteerd zijn, is er draagvlak nodig van de medewerkers die met de best practice aan de slag gaan. Support van de leidinggevenden is hierbij onontbeerlijk. Om ervoor te zorgen dat het draagvlak aanwezig blijft is het belangrijk dat de positieve resultaten van de best practice worden gedeeld in de verschillende lagen van de organisatie.

De benodigde middelen moeten aanwezig zijn

Alle middelen die nodig zijn voor het goed uitvoeren ervan moeten uiteraard aanwezig zijn om de best practice te laten slagen. Of het nu gaat om personeel, financiële middelen of ICT-voorzieningen, deze moeten op orde zijn voordat er met de best practice wordt gestart. Vaak lijkt het erop dat er niet voldoende middelen voorhanden zijn en dat er daardoor niet kan worden gestart. De gevonden best practices tonen echter aan dat er veel mogelijk is wanneer ze op een creatieve en innovatieve manier worden georganiseerd.



De inleefsessies van sTimul

sTimul Nederland is een kleine organisatie van vier adviseurs. Zij richten zich op het implementeren van belevingsgericht leren werken binnen organisaties. De centrale vraag die zij hun deelnemers stellen is: wat is goede zorg? Hier zit zowel een praktisch (de dingen goed doen) als een ethisch (de goede dingen doen) vraagstuk achter.

Het doel van de inleefsessies

Het doel van sTimul is het verbeteren van de zorgverlening. Dit doen zij door het organiseren van inleefsessies en een ethische reflectie. Medewerkers van verschillende organisaties en/of teams kruipen in de rol van cliënt of patiënt. Studenten Verpleegkunde verzorgen hen en krijgen zo de kans om te experimenteren met het verlenen van zorg. In een inleefsessie is niets goed of fout, zolang je er maar lessen uit trekt voor de toekomst.

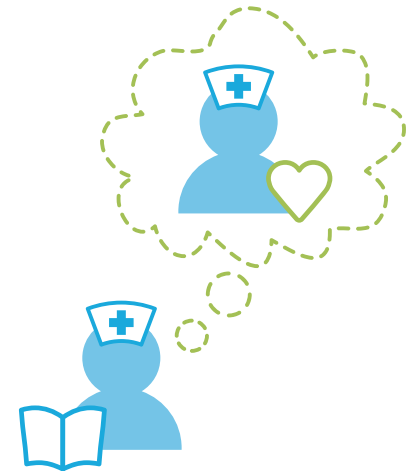
De effecten van de inleefsessies

Door de inleefsessies worden medewerkers zich bewust van de situatie waarin hun cliënt of patiënt zich bevindt. Hierdoor ervaren medewerkers zelf wat goede of juist minder goede zorg is. Voor de verpleegkundestudenten is het een mooie ervaring

om in een veilige omgeving uit te proberen wat wel of juist niet werkt.

De randvoorwaarden om de inleefsessies te kunnen organiseren

Een van de belangrijkste randvoorwaarden is de borging in de organisatie. Niet alleen medewerkers van de werkvloer nemen deel aan een inleefsessie, maar juist ook managers en bestuursleden. Een andere voorwaarde is het opnemen van 'belevingsgericht werken' in de visie van de organisatie. Zonder deze randvoorwaarden is de kans groter dat er verder niets mee wordt gedaan in de organisatie en dat de ervaring enkel blijft hangen bij de betrokken medewerkers op de werkvloer.





WeLearn van IQ Healthcare

WeLearn is een educatief programma dat bestaat uit vijf bijeenkomsten en dat is ontwikkeld door IQ Healthcare. IQ Healthcare is de onderzoeksafdeling van het Radboud UMC, een groot academisch ziekenhuis. Het programma is in pilotvorm toegepast op diverse afdelingen van dit ziekenhuis.

Het doel van WeLearn

Het doel van WeLearn is dat patiënten, studenten en professionals samen en van elkaar leren. Binnen een veilige omgeving worden ervaringen en kennis uitgewisseld. De uitgangspunten van WeLearn zijn persoonsgerichtheid, perspectiefwisseling, gelijkwaardigheid, samen leren door samen te doen, een zelfgestuurde leeromgeving en leertransfers naar de praktijk.

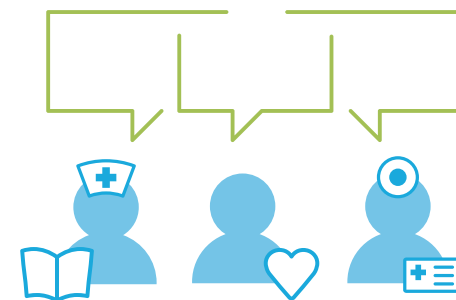
Het effect van WeLearn

Door de uitwisseling van kennis en ervaring hebben alle deelnemers geprofiteerd van het programma, in de zin van persoonlijke en/of professionele ontwikkeling. Studenten leerden over het perspectief van patiënten, communicatie met patiënten en gedeelde besluitvorming. Patiënten zagen na WeLearn meer kansen en verantwoordelijkheid in de omgang met zorgaanbieders. Zorgprofessionals leerden van de

interactie tussen studenten en patiënten en van de verhalen van patiënten tijdens de vergaderingen. Zorgprofessionals speelden een belangrijke rol bij het bewaken van de kwaliteit van informatie van studenten.

De randvoorwaarden om WeLearn te kunnen organiseren

Een WeLearn programma bestaat uit vijf bijeenkomsten van twee uur die eens in de twee weken plaatsvinden. In ieder van de bijeenkomsten staat een ander onderwerp centraal. De inhoud van de bijeenkomsten bestaat uit werkgroepen van patiënten en studenten, presentaties door patiënten, studenten en/of professionals en het oefenen van consulten en communicatie. Naast de fysieke middelen die nodig zijn om deze bijeenkomsten te organiseren en de benodigde tijd is een open, veilige en vertrouwde sfeer essentieel voor het slagen van WeLearn.





De Q-teams van Politie Rotterdam

De Nationale Politie is onderverdeeld in tien regionale eenheden. De Regionale Eenheid Rotterdam is een van deze eenheden. Een ander onderdeel van de Politie is het Politiedienstencentrum (PDC); hieronder vallen de ondersteunende diensten.

Het doel van de Q-teams

De regionale recherche van Politie Rotterdam werkt met Q-teams. In deze teams zitten naast recherche-kundigen en rechercheurs ook mensen vanuit andere disciplines en specialisaties. Het doel van de Q-teams is om vraagstukken aan te pakken met vernieuwende ideeën. Door veel te vertellen over de werking van Q-teams hopen ze dat ook andere eenheden van de Politie hiervan gebruik gaan maken.

Het effect van de Q-teams

De Q-teams worden extra gemotiveerd. Ze krijgen een podium voor hun ideeën. Omdat het kleinschalig is, kunnen de innovaties snel worden geïmplementeerd. Dat leidt er ook toe dat mensen zich er snel mee verbonden voelen.

De randvoorwaarden om de Q-teams te kunnen organiseren

Degenen die deelnemen aan de Q-teams moeten zelf ook gemotiveerd zijn. Verder moet de organisatie er uren voor vrijmaken. Wanneer er iets uitkomt wat werkt moet het snel geïmplementeerd worden, zodat er ook snel resultaten geboekt kunnen worden en de werking van de Q-teams kan worden aangetoond.



Degreeed van Unilever

Unilever is een multinational met een omzet van € 53,7 miljard. Wereldwijd zijn er 175.000 medewerkers in dienst bij het bedrijf. Unilever is hiermee een van de mondiale leiders op het gebied van levensmiddelen, persoonlijke verzorging en schoonmaakartikelen.

Het doel van Degreeed

Unilever maakt gebruik van het onlineplatform Degreeed. Dit platform is gericht op het digitaal delen van informatie. Op het platform kunnen alle medewerkers van het bedrijf content plaatsen en bekijken: artikelen, video's, podcasts, boeken en cursussen. Er kan ook gebruikgemaakt worden van vaststaande leerpaden. Deze zijn ook zelf in te richten, net als een playlist op Spotify. Op het platform kunnen tevens groepen worden aangemaakt. Het platform is beschikbaar als website en als webapplicatie op telefoons en tablets. Verder is het laagdrempelig; het is leuk om er gebruik van te maken. Het grafisch ontwerp is ook eenvoudig en aantrekkelijk. is ook eenvoudig en aantrekkelijk.

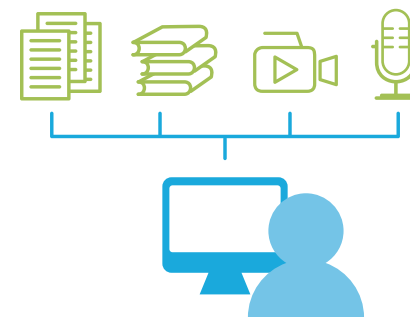
Het effect van Degreeed

Doordat alle medewerkers in de organisatie

gebruikmaken van Degreeed, wordt het gebruik ervan vanzelfsprekend en is het een onderdeel van de bedrijfscultuur. Een effect hiervan is dat geplaatste content aanzet tot gesprek. Medewerkers die fysiek niet bij elkaar in de buurt zijn komen door Degreeed toch in contact met elkaar. Kennisoverdracht op grote afstand en schaal wordt hierdoor mogelijk. Ten slotte is certificering door middel van Degreeed mogelijk en krijgen zowel medewerkers als managers zicht op hun individuele ontwikkelproces en het ontwikkelproces op afdeling- of organisatieniveau.

De randvoorwaarden om goed gebruik te kunnen maken van Degreeed

Voor het welslagen van Degreeed is commitment nodig in alle lagen van de organisatie. In de eerste fase van de implementatie is er bovendien extra inzet nodig van het management om het



platform met content te vullen. Daarnaast is er een basis van digitale vaardigheden nodig en dienen de benodigde ICT-faciliteiten aanwezig en op orde te zijn. Ten slotte is enkel het gebruiken van het platform niet voldoende voor een volledige leeracyclus. Op het delen en beschikbaar stellen van informatie dient een vervolgactie plaats te vinden.



Het GET-lab van de Avans Hogeschool

Avans Hogeschool biedt een divers aanbod aan hbo opleidingen aan circa 30.000 studenten en heeft ruim 2.800 medewerkers in dienst. In het GET-lab kunnen professionals en studenten ervaren hoe technologie op een waardevolle manier kan worden ingezet in de zorg.

Het doel van het GET-lab

Het doel van het GET-lab is om professionals uit de zorg kennis te laten maken met (nieuwe) technologieën die in de zorg toegepast kunnen worden. In het GET-lab kunnen studenten, zorgprofessionals of docenten technologische toepassingen ontdekken en proberen. Het gaat hier met name om het ontwikkelen van een innovatieve/creatieve houding en blik richting de inzet van zorgtechnologie.

Het effect van het GET-lab

Het GET-lab maakt dat (toekomstige) professionals bewust en op een vertrouwde manier technologie leren in te zetten in de zorg. Het GET-lab daagt

mensen uit de vertaalslag te maken naar wat technologie kan betekenen voor verschillende doelgroepen in de zorgsector. Anderzijds brengen zorgprofessionals en studenten vanuit het werkveld ook weer kennis en inzichten mee naar het GET-lab.

De randvoorwaarden van het GET-lab

De aanschaf van nieuwe (zorg)technologieën is kostbaar. Er is dan wel een grote groep bestaande uit zowel studenten als zorgprofessionals die hiervan gebruik kan maken. Succesfactoren zijn: zorgen voor zichtbaarheid, toegankelijkheid en een fijne sfeer zodat het voor mensen een leuke en laagdrempelige manier is om kennis te maken met zorgtechnologie.



De Small Private Online Courses van Stichting Dichterbij

Dichterbij biedt ondersteuning aan circa 2.300 mensen met een verstandelijke beperking in Zuidoost-Nederland. Met circa 4.000 medewerkers werkt Dichterbij aan een gewoon leven voor deze bijzondere mensen. Dichterbij heeft als eerste gehandicaptenzorgorganisatie eigen Small Private Online Courses (SPOC's) ontwikkeld.

Dit is een tijdelijk onlineplatform waarop medewerkers op interactieve wijze leren. Het thema van een SPOC wordt bepaald aan de hand van de scholingsbehoeften van medewerkers. Zo zijn er SPOC's ontwikkeld over de thema's ouderen en psychische problematieken.

Het doel van SPOC

Een SPOC speelt in op de grote diversiteit aan leerbehoeften. Een SPOC is overzichtelijk en sluit aan bij verschillende leerstijlen. Medewerkers kunnen hierin zelf keuzes maken en door interactie van elkaar leren.

Het effect van SPOC

Een SPOC heeft een spelelement, wat veel zorgmedewerkers aanzet tot leren. Er is veel interactie tussen medewerkers, waardoor zij ook

van elkaar leren. Medewerkers kunnen ook zelf leermiddelen toevoegen aan een SPOC. De SPOC's worden doorontwikkeld op basis van vragen en behoeften van medewerkers in het onlineplatform.

De randvoorwaarden om SPOC te kunnen implementeren

Er is draagvlak gecreëerd door een afvaardiging van medewerkers te laten meedenken over de inrichting van een SPOC. De kosten voor een SPOC zijn relatief laag als je ze afzet tegen bijvoorbeeld de kosten van klassikale scholingen, want je bereikt met een SPOC een (veel) grote(re) groep medewerkers. Een belangrijke voorwaarde is dat er moderators zijn die dagelijks een moment creëren om binnen een SPOC de vragen van medewerkers te beantwoorden.



Het leerprogramma 'Digitaal Vaardig' van 's Heeren Loo

's Heeren Loo is een zorginstelling die zorg biedt aan ruim 9.800 mensen met een beperking. Er werken ongeveer 14.200 medewerkers, verspreid over verschillende regio's. De organisatie vindt het belangrijk om te werken aan innovatie in de zorg. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat medewerkers voldoende digitaal vaardig zijn. Daarom heeft 's Heeren Loo zelf het leerprogramma 'Digitaal Vaardig' ontwikkeld om de digitale basisvaardigheden van medewerkers te versterken.

De modules die 's Heeren Loo hiervoor ontwikkeld heeft zijn toegankelijk via www.digitaal-vaardig.nl.

's Heeren Loo nodigt andere organisaties uit om gebruik te maken van deze modules en zelf ook nieuw leermateriaal over digitale basisvaardigheden toe te voegen.

Het doel van 'Digitaal Vaardig'

Het doel van het leerprogramma is om medewerkers uit alle lagen van de organisatie op een laagdrempelige manier te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun digitale basisvaardigheden.

Het effect van 'Digitaal Vaardig'

Doordat medewerkers in alle organisatielagen meedoen en erkennen dat zij soms niet digitaal vaardig zijn, ontstaat er een open sfeer, die

uitnodigt tot leren. Medewerkers durven aan te geven welke digitale vaardigheden ze willen ontwikkelen en zijn bereid tot leren. Verder leveren betere digitale vaardigheden tijdswinst op, die direct ten goede komt aan de cliënten. Dit is een belangrijke drijfveer voor zorgprofessionals.

De randvoorwaarden om 'Digitaal Vaardig' te kunnen implementeren

Het is belangrijk dat de noodzaak van digitale vaardigheden in alle lagen van de organisatie wordt erkend en dat er draagvlak en steun voor is vanuit het bestuur en de directie. Om het project vorm te geven is een goede samenwerking tussen verschillende afdelingen vereist. Een grootschalige en ludieke campagne heeft geholpen om het thema bij alle medewerkers onder de aandacht te

brenge. Deze campagne nam de schaamte over nog onderontwikkelde digitale basisvaardigheden weg, waardoor medewerkers zich in een veilige leeromgeving vrij voelen om vragen te stellen en fouten te maken. De medewerkers kiezen zelf de leerstijl en leermiddelen die hun voorkeur hebben. Daarnaast zijn er opgeleide digicoaches om medewerkers te ondersteunen. Om het laagdrempelig te houden zijn dit zorgprofessionals die hiervoor intern opgeleid zijn. Een toolbox biedt managers houvast om het thema onder de aandacht te brengen in de teams.



Het project 'Durf te Vragen' bij Menzis

Menzis is een van de grote zorgverzekeraars van Nederland. In 2017 had het bedrijf 3.400 medewerkers. Menzis is een zorgverzekeraar die maatschappelijk en duurzaam ondernemen hoog in het vaandel heeft staan, ook bij de inzet van werknemers.

Het doel van 'Durf te Vragen'

Bij 'Durf te Vragen'-sessies krijgt een groep van twintig tot dertig werknemers de mogelijkheid om anoniem vragen te stellen aan managers en bestuurders. Hierbij kunnen verschillende thema's aan bod komen. Doel is om managers te laten leren van de vragen die medewerkers inbrengen en medewerkers meer inzicht te geven in de organisatie.

Het effect van 'Durf te Vragen'

Durf te Vragen zorgt ervoor dat zowel medewerkers als managers inzicht krijgen in de vragen en onderwerpen die leven. Daarnaast is een effect dat innovatie en leren een centrale plek krijgen binnen de organisatie.

De randvoorwaarden van 'Durf te Vragen'

Deelnemers moeten zich kwetsbaar durven op te stellen en vragen durven te stellen aan hun leidinggevenden en bestuurders. Tegelijkertijd moeten managers en bestuurders openstaan voor feedback en kritiek. Daarnaast zijn er op facilitair vlak technische voorzieningen nodig voor een sessie. Het online-programma Mentimeter, een beamer en een computer helpen om de sessies voor een grote groep mogelijk te maken.





Het Opportunity Board van het Havenbedrijf

Het Havenbedrijf heeft 1.150 medewerkers. Samen zorgen zij er continu voor dat de Rotterdamse haven de meest veilige, efficiënte en duurzame haven ter wereld is en blijft. De gemeente Rotterdam (70%) en de Nederlandse Staat (30%) zijn de aandeelhouders van het bedrijf.

Het doel van het Opportunity Board

Het doel van het Opportunity Board is om medewerkers uit te dagen om nieuwe projecten en werkzaamheden uit te voeren. Het Opportunity Board is een digitaal platform waar projecten en tijdelijke opdrachten vanuit verschillende afdelingen beschikbaar worden gesteld. Iedereen uit de organisatie mag solliciteren op deze projecten. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat iemand van de afdeling Inkoop voor een aantal uren per week op de afdeling Communicatie terecht komt.

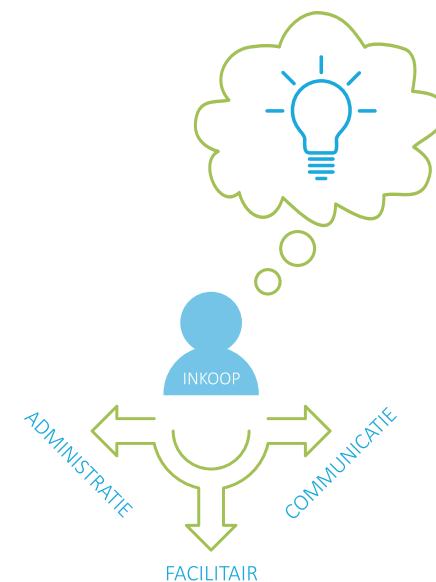
Het effect van het Opportunity Board

Medewerkers nemen zelf de verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling. Door het Opportunity Board leren zij andere afdelingen en collega's kennen en

worden ze uitgedaagd om zich op nieuwe vlakken te ontwikkelen. Zo worden ze breder inzetbaar. Tegelijkertijd heeft de 'ontvangende' afdeling een nieuwe tijdelijke medewerker in dienst die nieuwe kennis en vaardigheden met zich meebrengt. Het leereffect werkt dus aan twee kanten.

De randvoorwaarden van het Opportunity Board

Er moet een mogelijkheid zijn om binnen de eigen functie tijdelijk voor een andere afdeling te werken. Managers moeten bereid zijn om tijd en middelen vrij te maken om medewerkers hierin te faciliteren. Medewerkers moeten bereid zijn om mee te denken over de organisatie rondom de tijdelijke opdracht, al dan niet in combinatie met hun reguliere werkzaamheden.





Het Signa-leerproject van de Academie van de Stad

De Academie van de Stad is een non-profitnetwerkorganisatie die in Utrecht, Almere en Amsterdam verbindingen legt tussen het hoger onderwijs en vraagstukken uit de stad. Bij Academie van de Stad werken jonge medewerkers aan innovatieve projecten op basis van opdrachtgeverschap, meestal vanuit de gemeente, provincie of woningcorporaties.

Het doel van het Signa-leerproject

Bij het Signa-leerproject werken studenten, onderwijsinstellingen en zorg- en welzijnsorganisaties samen om van elkaar te leren. Een jaar lang krijgen studenten de kans om in de vorm van een stage mee te draaien bij activiteiten van organisaties die activeringsmogelijkheden aanbieden. Naast de reguliere taken vanuit de opleiding krijgen de studenten ook een observerende rol. Zij observeren hoe verschillende medewerkers met dezelfde situaties omgaan, schrijven verhalen over wat zij meemaken en stellen kritische vragen aan medewerkers. Aan de hand van de verhalen geven de studenten (signa-)leerpunten terug aan de betrokken partijen. Het doel is om studenten én medewerkers een extra leerprikkel te geven en een open gesprek tussen beiden te faciliteren. Bovendien halen de

studenten relevante informatie op, die kan worden teruggekoppeld naar de gemeente en naar de zorg- en welzijnsinstellingen.

Het effect van het Signa-leerproject

De traditionele rolverdeling tussen student en professional vervaagt. Immers, de zorgprofessionals leren ook van de studenten die kritische vragen inbrengen en met een frisse blik naar de wereld kijken. In een andere vorm van dit project kan de student zelfs de rol van coach vervullen, bijvoorbeeld door computerlessen te geven en nieuwe kennis in te brengen. Medewerkers worden op die manier geprikkeld om vanuit een ander perspectief naar het werk te kijken en zich te ontwikkelen. De informatie die door studenten wordt teruggekoppeld kan gebruikt worden voor nieuw beleid.

De randvoorwaarden van het Signa-leerproject

Er is een partij nodig die de verbinding legt tussen onderwijs en werkveld. Daarnaast is een faciliterende partij nodig die de studenten voorbereidt om de extra taken te kunnen uitvoeren. Dat kan bijvoorbeeld ook een opleiding zijn. Het toekennen van een beloning aan studenten (extra studiepunten, stagevergoeding) voor de extra inzet is geen harde voorwaarde, maar vergroot wel de motivatie. Ten slotte moeten de deelnemende organisaties openstaan voor kritische jonge mensen met een eigen perspectief.



Het project 'Leren en Versterken' van Cello

Cello is een zorgorganisatie met 2.200 medewerkers en 2.200 cliënten. Er wordt zorg geleverd in verschillende sectoren: wonen, jeugd, specialistische zorg, dagbesteding en welzijn. Cello is actief in Noord-Brabant en Gelderland.

Het doel van 'Leren en Versterken'

Het doel van het project 'Leren en Versterken' (LEV) is om een optimaal leer- en werkklimaat te creëren voor iedereen binnen de organisatie. Dit wordt gedaan door het creëren van LEV-teams, waarin op een andere manier met elkaar wordt samengewerkt. Hiermee wordt geprobeerd om de relatief grote uitstroom van stagiair(e)s te verkleinen.

Het effect van 'Leren en Versterken'

Eén jaar na de start van LEV is de uitstroom van stagiair(e)s sterk verminderd. Een ander effect is dat medewerkers en stagiair(e)s zich meer betrokken voelen. Het hele team begeleidt de stagiair(e)s en samen met hen worden de doelen van het team bedacht. Deze doelen hebben betrekking op de ontwikkeling van de stagiair(e)s, de kwaliteit van zorg en de ontwikkeling van de medewerkers. Het samen

nadenken over de doelen en de pijlers van het LEV-team geeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Het aantal stagiair(e)s dat na de stage in dienst wil blijven is dan ook toegenomen.

De randvoorwaarden van 'Leren en Versterken'

LEV is klein begonnen, met drie LEV-teams. Na het eerste succesvolle jaar is dit aantal verdubbeld. Een voorwaarde voor het welslagen van LEV is dat het project niet van bovenaf wordt opgelegd aan de teams. De teams moeten een leercultuur ambiëren en iedereen moet zijn of haar steentje daaraan bijdragen. De LEV-coaches moeten daarnaast gefaciliteerd worden wat betreft ureninzet; dit varieert van twee tot acht uur per week. Ten slotte moeten medewerkers uit het team zich open opstellen, om zodoende hun eigen kwaliteiten en talenten te ontdekken. De pijlers die het LEV-team in gezamenlijkheid formuleert zijn niet een-op-een te kopiëren naar andere teams.



De inzet van leercoaches bij Aafje

Aafje is een Rotterdamse ouderenzorginstelling die met name werkzaam is in de langdurige zorg. Met ruim 5.000 medewerkers en 1.500 vrijwilligers is Aafje een grote aanbieder van thuiszorg en wonen met zorg in de regio Rotterdam.

Het doel van leercoaches

Leercoaches zijn ervaren hbo-verpleegkundigen die afzonderlijk van de lijnmanagers werken. De leercoaches zijn er specifiek om medewerkers op een laagdrempelige manier te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling. De leercoaches gaan op de afdeling het gesprek aan met individuele medewerkers en faciliteren hen bij professionele en persoonlijke leervragen. Zij maken hierbij gebruik van een digitaal programma, waarin leermodules beschikbaar worden gesteld aan de medewerkers.

Het effect van leercoaches

Door de inzet van leercoaches is er voor medewerkers een vast aanspreekpunt voor leren en ontwikkelen. Medewerkers zijn hierdoor gretiger geworden om te leren. Zij nemen meer initiatief in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ook de medewerkerstevredenheid is hierdoor gestegen. Teammanagers zijn daarnaast tevreden

over de leercoaches, die zich specifiek richten op de leerbehoeften van medewerkers. Ten slotte hebben de leercoaches een signalerende functie. Zij kunnen gericht scholing aanbieden dan voorheen, omdat zij op de hoogte zijn van individuele behoeften.

De randvoorwaarden van leercoaches

Binnen Aafje is voor 18 fte aan leercoaches aangesteld op 1.500 medewerkers. De leercoaches verdienen hun eigen inzet terug, doordat er minder klassikale scholingen worden gegeven. Een randvoorwaarde voor de implementatie is het inzichtelijk maken van deze financiële haalbaarheid door middel van een businesscase. Een andere voorwaarde is dat er een goede rolverdeling is tussen lijnmanager en leercoach. De medewerker moet zich immers kwetsbaar durven op te stellen tegenover de leercoach. Hier is tevens tijd voor nodig.





Academic Consultancy Training op de Wageningen Universiteit

Wageningen University & Research (WUR) is met circa 2.500 medewerkers en 12.000 studenten één van de kleinere universiteiten van Nederland. WUR wil binnen het domein ‘gezonde voeding en leefomgeving’ hoogwaardige kennis ontwikkelen, academische professionals opleiden en hen ondersteunen bij het toepassen van deze kennis.

Het doel van Academic Consultancy Training

Academic Consultancy Training (ACT) is een praktisch vak, waaraan bijna afgestudeerde masterstudenten van verschillende studierichtingen deelnemen. Zij gaan in een team aan de slag met een concrete opdracht van een échte opdrachtgever. Inhoudelijke begeleiders en procesbegeleiders van de WUR begeleiden de studenten bij hun opdracht.

Het effect van Academic Consultancy Training

Studenten maken kennis met het werkveld en de praktijk. Andersom maken opdrachtgevers kennis met studenten en dus met toekomstige professionals. Vanwege de positieve ervaringen van opdrachtgevers bieden zij de studenten na ACT vaak stages en banen aan. Verder zijn

opdrachtgevers enthousiast omdat de studenten nieuwe kennis en vaardigheden met zich meebrengen. De studenten zijn hierdoor van grote waarde voor het oplossen van vraagstukken waarmee opdrachtgevers te maken hebben.

De randvoorwaarden om Academic Consultancy Training te organiseren

Het is belangrijk dat er voldoende opdrachtgevers zijn die opdrachten beschikbaar stellen voor ACT. Verder is het belangrijk dat er genoeg middelen beschikbaar zijn om het vak en de begeleiding van de studenten goed te kunnen organiseren. Hiervoor is draagvlak nodig vanuit de verschillende opleidingsrichtingen. Er worden geen inhuurkosten gemaakt.

Leren is een ontzettend belangrijk thema in de praktijk. Niet alleen in de publieke of de private sector. Ook tijdens het tweejarig durende traineeship, welke wij als trainees nu bijna hebben volbracht, stond leren centraal. Door vanaf het begin gefocust te zijn op onze persoonlijke drijfveren en onze persoonlijke krachten en valkuilen hebben wij ons kunnen ontwikkelen tot getalenteerde adviseurs in de zorg.

Het schrijven van dit rapport, het organiseren van het congres 'Een Leven Lang Leren' en het enthousiasmeren van Rotterdamse organisaties zijn onderdeel geweest van ons leertraject binnen het traineeship. Als groep van acht jonge professionals hebben wij in deze opdracht ontzettend veel geleerd. Van elkaar, doordat we in een veilige context de ruimte vonden om stevige feedback te geven. Altijd met als doel om van elkaar te leren. Van onszelf, door van persoonlijke ontwikkeldoelen een prioriteit te maken in het proces van ons project en elkaar de ruimte te geven om individueel te ontwikkelen.

Als ik terugblik op mijn rol als projectleider heb ik vooral geleerd om los te durven laten en vertrouwen te hebben, ook als het even tegenzit. Het was een geweldige opdracht om uit te mogen voeren in opdracht van Zorgpact Rotterdam en deRotterdamseZorg.

Namens alle trainees wil ik u, de lezer, bedanken voor uw interesse in het rapport en ik moedig u van harte aan om met een van de goede voorbeelden aan de slag te gaan in de praktijk!

Wouter Meijer

Projectleider 'Een Leven Lang Leren'

“Pure logical thinking cannot yield us any knowledge of the empirical world; all knowledge of reality starts from experience and ends in it.”

Albert Einstein

Leden van het projectteam 'Een Leven Lang Leren'



Annelieke Cuijpers
Dichterbij



Bas Hoogenbosch
Dichterbij



Els van der Salm
BMC



Erik Hilgers
BMC



Gijs Haerkens
BMC



Mark Driessen
BMC



Tanja Swinkels
ZorgImpuls



Wouter Meijer
ZorgImpuls

Heeft u nog vragen over het rapport na het lezen ervan?
Neem dan contact op met info@derotterdamsezorg.nl

© 17 augustus 2018



Een Leven Lang Leren