

Strategisch opleidingsplan 2019-2021



Lelie zorggroep

<i>Versienummer</i>	<i>Datum</i>	<i>laatst</i>	<i>Bijgewerkt door</i>	<i>Reden bijwerking</i>
	<i>bijgewerkt</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 commentaarroude 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

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	DOEL VAN DIT DOCUMENT	4
1.2	ONTWIKKELPERSPECTIEF	4
2	Visie op leren en ontwikkelen	7
2.1.	LEREN.....	7
3	Plaats van de opleidingsfunctie	9
4	Kwaliteitsbewaking van opleiding/training/bijtscholing	11
4.1	INTERN OPLEIDEN/MAATWERK OPLEIDEN.....	13
4.2.	EXTERN OPLEIDEN	14
5	Individuele opleidingswensen	15
6	Opleidingskosten	16
6.1	HET BESCHIKBARE BUDGET.....	16
6.2	KOSTPRIJS	16
6.3	VERLETUREN.....	16
7	Samenwerking regulier onderwijs	18
8	BBL- en BOL-opleidingen	19
8.1	INTERNE KANDIDATEN.....	20
8.2	EXTERNE KANDIDATEN	20
9	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	21
9.1	BEWAKEN VAN KWALITEIT	21
9.2	REGISTRATIE	21
	Bijlage 1 Studieregeling bij-, na-, door- en omscholing –revisievoorstel (Bron: kwaliteitshandboek).....	22

1 Inleiding

Lelie zorggroep is in 2010 ontstaan uit een fusie tussen Agathos, Curadomi en Zorggroep Rijnmond. Sinds 1 januari 2017 is Lelie zorggroep één stichting met drie aparte divisies: Agathos, Curadomi en Lelie zorggroep wonen, zorg en welzijn (WZW). Binnen Lelie zorggroep zijn medewerkers in dienst die werkzaam zijn in de divisies.

Binnen onze organisatie onderscheiden we Wonen met Zorg, Zorg Thuis en de Service Organisatie.

Wonen met zorg

In vooral Rotterdam en Krimpen aan den IJssel leveren we diverse producten van Wonen met Zorg door met name de divisie WZW. De locaties Wonen met Zorg zijn de onderstaande:

- Pniël;
- De Burcht;
- Tiendhove;
- Prinsessenhof;
- Slingedael;
- Tussendael;
- Siloam;
- Westerstein;
- Waelestein;
- Atrium;
- Oranjehof;
- Vellerveste;
- Nieuwoord.

Zorg thuis

Zorg Thuis levert extramurale zorg in vijf regio's. Deze extramurale zorg betreft een breed scala van activiteiten van wijkverpleging tot Intensieve Ambulante Hulpverlening en Hulp bij huishouding . De regio's zijn de volgende:

- Zuid West Nederland;
- Rotterdam
- Katwijk;
- Groene Hart;
- Midden Nederland;
- Noord.

Service Organisatie

De Service Organisatie ondersteunt met haar activiteiten alle processen binnen Lelie zorggroep. De Service Organisatie kent de volgende afdelingen:

- Beleid, Kwaliteit en Audit;
- Bedrijfsvoering + I&A;
- Zorgverkoop;
- Marketing & Communicatie;
- Facilitair bedrijf;
- Human Resource Management.

De organisatie wordt bestuurd door de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht is toezichthouder voor Lelie zorggroep.

Onze missie, uitgangspunten en doelstellingen

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. De generieke uitgangspunten voor de keuzes en daarmee voor de organisatie zijn de volgende:

- Het individuele cliëntbelang staat binnen de organisatie altijd voorop/centraal;
- We faciliteren de cliënt en het cliëntstelsel maximaal in het naar eigen keuze invulling geven aan het eigen leven;
- Geld volgt het inhoudelijk belang van de cliënt en diens cliëntstelsel;
- Organisatie van onderaf opbouwen;
- Eenheid van leiding met een zo plat mogelijke organisatie met zo min mogelijk matrix elementen; duidelijk dossier- en waar relevant- probleemeigenaarschap dus;
- Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk neerleggen;
- Effectief Dienend Leiderschap;
- Hands on mentaliteit op alle niveaus;
- Specialiseren waar noodzakelijk anders generiek aanbieden met identiteit als USP;
- Behoud van signatuur, cultuur, geografische en functionele differentiatie met focus op datgene wat ons bindt (eenheid in verscheidenheid);
- Geen expansieve strategie maar borgen van het bestaande;
- Netwerkororganisatie/wijkgerichte aanpak;
- Regionale samenwerkingsverbanden.

Inhoudelijk zijn de onderstaande doelstellingen gekozen:

- Basis op orde voor goede zorg en een gezonde bedrijfsvoering;
- Meer aandacht voor gespecialiseerde zorg in Zorg Thuis; wondzorg, palliatieve zorg en dementiezorg;
- Expertisecentrum Palliatieve zorg;
- Hoogwaardig instituut voor Korsakov- en Beademingszorg;
- Ontwikkel- en groei-doelstelling voor het product Geriatrische Revalidatie Zorg;
- Ketenaanbod in de kerngebieden.

1.1 Doel van dit document

Lelie zorggroep heeft een strategisch opleidingsplan waarin zij aangeeft op welke wijze opleiden, leren en ontwikkelen een rol speelt in het realiseren van de organisatiedoelen passend bij de koers en strategie van de organisatie en in het maken van gedetailleerder plannen hiertoe.

Het opleidingsplan maakt deel uit van het HRM- beleid en is gericht op het daadwerkelijk vergroten en bijhouden van kennis en het veranderen van gedrag en werkwijzen van teams/afdelingen en individuele medewerkers, zodat onze missie en doelen gerealiseerd kunnen worden en de medewerker zich beter toegerust voelt. Niet los van elkaar, maar in doordachte samenhang.

1.2 Ontwikkelperspectief

Dit document maakt duidelijk waar het onderdeel opleiden haar positie heeft binnen de organisatie, wat haar doel is en hoe dit te behalen. Het ontwikkelperspectief is om uiteindelijk te komen tot een afdeling Opleidingen die de gehele Lelie zorggroep adequaat kan bedienen.

Externe context en ontwikkelingen:

- Langer thuis: Het is de verwachting dat cliënten steeds langer thuis zullen blijven wonen en aldaar zorg ontvangen. In de thuissituatie kan tegenwoordig praktisch alle zorg worden geboden die nodig is. De opname in het verpleeghuis komt nu veelal tot stand op basis van overwegingen die

de veiligheid van de cliënt betreffen. De gemiddelde ligduur in de verpleeghuizen daalt; mensen sterven betrekkelijk korter na opname dan dat dit in het verleden het geval was. De vraagstukken in de (ouderen)zorg worden steeds complexer. Deze ontwikkelingen vragen van onze medewerkers dat ze vakbekwaam zijn, zelfstandige professionals van hoog niveau en indien nodig specialistische zorg kunnen bieden, zoals geriatrische revalidatie, psychiatrie, beademing etc. Maar ook kennis hebben van hoog complexe medisch specialistisch verpleegkundige handelingen, van wondzorg en dementie.

- Zelfredzaamheid en regievoering: Zorg rondom de cliënt en zijn/haar netwerk wordt veel 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. De mantelzorger heeft een essentiële rol in het versterken van de zelfredzaamheid en eigen regie van de cliënt. Het kunnen voeren van regie is ook een voorwaarde om het leven voort te kunnen zetten zoals je altijd al hebt gedaan. Zeggenschap over de aard, de inhoud en de manier waarop je ondersteund wordt bij het vormgeven van je eigen leven is de basis voor zelfrespect en kwaliteit van leven voor de cliënt. Een belangrijke voorwaarde voor zeggenschap van de cliënt is open communicatie tussen zorgverlener, cliënt en mantelzorger, zo kan de zorgverlener de cliënt leren kennen, zodat inderdaad aangesloten kan worden bij de cliënt.
- 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.
- Voor Lelie zorggroep is het belangrijk om naar voren te bewegen in de keten van zorg, richting meer signalering en preventie. Alles in onze zorg en dienstverlening draait om de mensen in de wijk, zowel thuis als in het verpleeghuis. De zorg gaat naadloos in elkaar over. Integraal 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. Juist in kwetsbare momenten willen mensen gezien worden, contact en ontmoeting hebben. Daarom wil Lelie zorggroep present zijn in de wijk.
- Vergrijzing: De toename van het aantal ouderen betekent dat er in de toekomst meer vakbekwame medewerkers nodig zijn.
- Decentralisatie: Gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor oa. zorg aan langdurig zieken en ouderen. Door deze decentralisatie, krijgen we steeds meer te maken met regionale verplichtingen en kwaliteitseisen aan de zorg die onze medewerkers verlenen.
- Krapte op de arbeidsmarkt: zeker tot 2020 is er een tekort aan zorgpersoneel, met name in de ouderenzorg en wijkverpleging. Opleidingen vervult in deze ontwikkeling een belangrijke rol in het binden en boeien van stagiaires, leerlingen en medewerkers alsook doorstroom en samenwerking met andere organisaties.

De cultuuromslag en het behouden en krijgen van voldoende vakbekwame medewerkers willen we als organisatie bereiken met als doelstellingen:

Per 31 december 2020 heeft Leliezorggroep geschoolde medewerkers van hoge en eenduidige kwaliteit, die gericht zijn op het versterken van de eigen regie van de cliënt, die breed inzetbaar zijn binnen de diverse zorgproducten die de organisatie haar klanten biedt.

Per 31 december 2020 worden medewerkers zo gefaciliteerd in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling dat zij vanuit hun professionaliteit ondersteund door de leidinggevende komen tot een eigen opleidingsplan vanuit de, cliëntbehoefte, eigen behoefte en organisatiebehoefte.

Secundaire doelen zijn ook efficiëntie, kostenreductie, inkoopvoordeel en inzet van innovatieve methoden. Deze kwalitatieve, kwantitatieve en financiële winst wordt gerealiseerd door **alle** opleidingen die de Lelie zorggroep inzet, te bundelen en centraal te coördineren.

2 Visie op leren en ontwikkelen

Opleiden is het middel om medewerkers bekwaam voor hun taak te maken en te houden. Dit betekent dat onze medewerkers voldoende kennis, inzicht en vaardigheden, motivatie en durf bezitten. Vakbekwame medewerkers zijn van essentieel belang voor het realiseren van de gestelde doelen.

Naast het vakbekwaam maken en houden van medewerkers speelt ook hun persoonlijke ambitie een grote rol bij het realiseren van de doelen. Het is daarom van belang aandacht te hebben voor de persoonlijke ontwikkeling en leerbehoefte. Niet alleen voor de loopbaan binnen Lelie zorggroep maar ook elders. Met andere woorden het is goed voor het verhogen van de arbeidsmarktwaarde, baanzekerheid en werkzekerheid en daarmee duurzame inzetbaarheid. Een en ander volgt ook uit onze visie op goed werkgeverschap zoals dat onder meer is vastgelegd binnen HRM-beleid.

2.1. Leren

Lelie zorggroep stimuleert leren in de organisatie door een klimaat te creëren dat dit mogelijk maakt. Hieronder staan de uitgangspunten die wij hierbij hanteren om onze organisatie als "lerende organisatie" verder te ontwikkelen.

Leren en werken willen we zoveel mogelijk verbinden:

- De wereld (de zorg, de wetgeving) verandert snel. Dat vraagt dat onze medewerkers zich snel ontwikkelen en dus om een nieuwe kijk op leren;
- Leren gebeurt niet meer alleen in de klas 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/dialogo, HR-cyclus).

We dragen zorg voor en onderhouden een faciliterende infrastructuur:

- Lelie zorggroep biedt content, tools, middelen en inzicht in mogelijkheden (zoals in vergoedingen) aan medewerkers voor professionele en persoonlijke ontwikkeling;
- We verbinden medewerkers en (digitale) kennisbronnen zo veel mogelijk middels de digitale leeromgeving, het Learning Management System (voortaan LMS);
- Ondersteunend worden (digitale) leeroplossingen zowel op de werkplek als thuis of onderweg aangeboden: in ons LMS bieden we elearning/multi-medialelearning aan die ook beschikbaar is op mobiele apparaten. Daarnaast faciliteren we ook fysieke ontmoetingen, (werkplek)coaching of praktijktraining/-begeleiding. Met de combinatie (LMS én directe ontmoeting) realiseren we blended learning;
- Waar mogelijk leren we online, offline waar nodig.

We realiseren een ontwikkelgerichte leercultuur:

- Feedback geven en ontvangen is cruciaal om continue te verbeteren;
- In de spiegel durven kijken om te reflecteren op je eigen gedrag en daarop de nodige acties te nemen;
- Leren van elkaar door uitwisselen van ervaringen (interview, casuïstiek);
- De ruimte krijgen om te leren van je fouten (binnen grenzen, al eerder genoemd);
- Afdeling Opleidingen binnen HRM helpt leidinggevenden bij het stimuleren van een cultuur waarbij in het werk ruimte is om te leren.

De medewerker heeft eigen regie:

- De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn/haar werk (en zijn arbeidsmarktwaarde), en heeft verantwoordelijkheid in die van het team als geheel;
- We stimuleren en ondersteunen elkaar om continue te ontwikkelen;
- Medewerkers bepalen – binnen de grenzen zoals de organisatie die aanreikt – wat, hoe en wanneer zij leren.

We hebben als uitgangspunt het 70-20-10 model

Er is uitgebreid wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de manier en de plekken waar mensen leren¹. Het resultaat is opmerkelijk:

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;

10% van alle leerervaringen doet men op in 'formele' momenten als trainingen, workshops en opleidingen.

Tegelijkertijd blijkt dat deze laatste 10% niet weggelaten kon worden. Zij fungeert als een soort katalysator voor de overige onderdelen. Uit onderzoek blijkt verder dat het meeste leerrendement ontstaat als de verschillende onderdelen geïntegreerd worden. Deze manier van denken en werken is bekend geworden als het 70-20-10 model. Dit model omarmen we binnen Lelie zorggroep maar willen we ook aanvullen. Kennis is nodig om vaardigheden op te doen. Die kennis wordt doorgaans overgedragen in de voorgaand genoemde 10%. Voor kennisoverdracht gebruiken we zo veel mogelijk ons LMS als ondersteunend instrument. Aan kennisoverdracht koppelen we uitdrukkelijk toetsing. Pas na toetsing weten we immers of kennis wel, niet of gedeeltelijk is overgedragen. Daar waar Lelie zorggroep aan wettelijke kaders is gehouden of daar waar in beleid opleidingsnoodzaak is vastgelegd geldt de volgorde 10-70-20.

1

3 Plaats van de opleidingsfunctie

In het opleiden binnen Lelie zorggroep is niet enkel individueel leren maar ook leren in teamverband en in netwerken. Opleiden binnen Lelie zorggroep is te verdelen in vier hoofdthema's en deze komen ook aan bod in dit document:

- a. 'Organisatie van onderaf opbouwen'
- b. Een beroep/ vak leren;
- c. Bijscholen om bekwaam en bevoegd te blijven voor je functie;
- d. Op- en doorscholen om kennis te verbreden en/of je te bekwaamen voor een andere functie en/of te specialiseren in een bepaalde doelgroep.

a. 'Organisatie van onderaf opbouwen'

Bij 'de organisatie van onderaf opbouwen' past de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers om hun vak bij te houden. We verwachten vakbekwame en deskundige medewerkers die zelf regie voeren over het op peil houden van deskundigheid en ontwikkeling. Daarnaast legt de maatschappij in toenemende mate het accent op de eigen verantwoordelijkheid van haar burgers. Dit komt onder andere tot uiting in de veranderingen in de zorg en sociale zekerheid. Ook de arbeidsmarkt vraagt een type medewerker die regie neemt over zijn loopbaan. De wetgeving is hierop aangepast. Een andere ontwikkeling is registratie in kwaliteitsregisters. Daar waar verpleegkundigen, artsen, behandelaren en dergelijke gewend zijn om hun professie te onderhouden en daarmee hun registratie up to date te houden, ontstaan ook op andere terreinen deze registers. Denk aan de kwaliteitsregisters van jeugdzorg en V&VN. Zorgverzekeraars gaan in toenemende mate dit als voorwaarde stellen bij het contracteren. Dit betekent enerzijds verantwoordelijkheid bij de medewerker om zich te ontwikkelen en te registreren. Anderzijds is de werkgever verantwoordelijk voor het faciliteren, inzichtelijk maken en het aanleggen van een (digitale) structuur waarin leren en ontwikkelen mogelijk wordt gemaakt. Ons LMS is daarin ondersteunend. Dit leidt tot de volgende doelen op dit thema:

Vóór 31 december 2018 is het LMS voor iedere medewerker/leidinggevende toegankelijk, begrijpelijk en gebruiken zij het LMS om zelf hun opleidingsplan samen te stellen en uit te voeren.

b. Een beroep of vak leren

Om vakbekwame medewerkers te hebben en te houden is het opleiden van medewerkers om het beroep of vak te leren essentieel, wil er geen tekort ontstaan in het hebben en houden van deze medewerkers. Nu al is er bijvoorbeeld een tekort aan niveau 5 verpleegkundigen. Daarnaast vragen de ontwikkelingen in de ouderenzorg, de cultuuromslag die plaatsvindt en de zorg als geheel om vakbekwame medewerkers, die kunnen opereren in een veranderende zorgwereld. Daarom zijn de doelen op dit thema:

Op 31 december 2020 zijn er voldoende niveau 5 verpleegkundigen.

Jaarlijks worden voldoende leerlingen opgeleid als vakbekwame medewerker, zodat de eigen regie van de cliënt, mantelzorger versterkt wordt en de kwaliteit van zorg verhoogd wordt.

Jaarlijks worden voldoende vakbekwame medewerkers opgeleid om aan kunnen te sluiten bij de veranderende zorg.

c. Bijscholen om bekwaam en bevoegd te blijven voor je functie

Het vakbekwaam houden van medewerkers is een gedeelde verantwoordelijkheid. De medewerker is er verantwoordelijk voor om zich in te zetten voor het behalen van een opleiding en het bijhouden van vakkennis. De organisatie is verantwoordelijk voor voldoende gekwalificeerde medewerkers. De organisatie spant zich maximaal in om te faciliteren in opleiden, onder andere door middel van het LMS en/of het kwaliteitspaspoort en bieden van voldoende oefen- en toets momenten. Daarom zijn de doelen op dit thema:

Periodiek en vooraf aangegeven volgen alle medewerkers de scholingen en leggen zij toetsen af om (bevoegd en) bekwaam te blijven voor hun beroep.

d. Op- en doorscholen om kennis te verbreden en/of je te bekwamen voor een andere functie en/of te specialiseren in een bepaalde doelgroep.

Dit komt aan de orde als een medewerker er zelf voor kiest een andere functie te willen gaan vervullen, wil doorgroeien, kennis wil verbreden onder andere op het gebied van het versterken van de eigen regie van de cliënt en familie of op andere ontwikkelingen in de zorg of indien de organisatie hierom vraagt. Daarnaast vragen bepaalde cliëntengroepen steeds meer specialistische zorg om aan te kunnen sluiten bij de cliënt. Daarom zijn de doelen op dit thema:

De opleidingsgids wordt jaarlijks voor 1 oktober geëvalueerd en bijgesteld op grond van de leemtes die er gezien de ontwikkelingen in de zorg zijn. In ons LMS is de opleidingsgids digitaal beschikbaar. De Medewerker schrijft zichzelf in voor een opleiding of cursus in het LMS.

“Opleidingen” is onderdeel van HRM en valt onder verantwoordelijkheid van de Manager HRM. Om die verantwoordelijkheid goed te kunnen dragen heeft de Manager HRM een subafdeling Opleidingen ter beschikking. De subafdeling Opleidingen werkt als onderdeel van HRM ten dienste van de gehele Lelie zorggroep en faciliteert in alle opleidingsprocessen². HRM faciliteert het houden van overzicht over de stand van zaken met betrekking tot opleiden in brede zin en zet daartoe de subafdeling Opleidingen in.

Voor vakinhoudelijke aansturing kan de praktijkopleider terecht bij de opleidingsadviseur en de opleidingscoördinator. De praktijkopleider is primair verantwoordelijk voor het opleiden van studenten die een beroepsopleiding volgen teneinde goede beroepskrachten te hebben op de arbeidsmarkt binnen de zorg. In het BPV- plan staat beschreven hoe we de beroepspraktijkvorming vorm geven.

² Opleidingsprocessen betreffen alle activiteiten van acquisitie tot en met evaluatie en nazorg na afloop, van opleidingen, cursussen, trainingen, voor individuele of groepen medewerkers van Lelie zorggroep.

4 Kwaliteitsbewaking van opleiding/training/bijstrooming

We bieden een florerende opleidingsafdeling/-academie wanneer:

- a. Ze aantoonbaar bijdraagt aan de externe legitimering - de verantwoording die aan externe stakeholders moet worden afgelegd - van Lelie zorggroep;
- b. De medewerkers optimaal worden gefaciliteerd in leren en zij, en hun direct leidinggevenden, dat aantoonbaar positief beoordelen;
- c. De organisatie bediend wordt met een voorspelbaar en betrouwbaar aanbod van opleidingen;
- d. Optimaal en aantoonbaar wordt bijgedragen aan kwaliteitsverbetering;
- e. Met leveranciers duurzame relaties worden onderhouden tegen aanvaardbare kosten en leveringsvoorwaarden.

Om dat te realiseren vormt dit Strategisch opleidingsplan het uitgangspunt voor beleidsvorming m.b.t. dit functionele onderdeel; het opleiden. Dit plan vormt als zodanig het kader voor de opmaak van een jaarlijks opleidingsplan voor Wonen met zorg, Zorg Thuis, de Service Organisatie en de Raad van Bestuur (al dan niet met de Raad van Toezicht)³. De betreffende plannen worden voorzien van een globale planning.

Voortschrijdend Formatieplaatsenplan

Jaarlijks wordt door de operatie een formatieplaatsenplan gemaakt waarin een vooruitblik wordt gegeven op de ontwikkeling van de formatie (functiemix en kwantiteit) in de komende drie jaren. Elke jaar vindt zo *finetuning* plaats op basis van verschillende variabelen zoals gewijzigde maar ook eerder gemaakte keuzen. Input voor dat formatieplaatsenplan is onder meer de raming van het aantal BBL- en BOL-opleidingsplaatsen.

Opstellen jaarlijkse opleidingsplannen

Het opstellen van opleidingsplannen bestaat uit twee delen:

- Het opleveren/bijstellen van het strategische opleidingsplan met een scope van drie jaren
- Het opleveren van een opleidingsjaarplan met planning.

Het opstellen van de jaarlijkse opleidingsplannen is een samenwerking tussen, en gedeelde verantwoordelijkheid van, de afdeling Opleidingen en de organisatorische eenheden; Wonen met zorg, Zorg Thuis en de Service Organisatie. De afdeling Opleidingen maakt op basis van de opleidingsplannen een gedetailleerde en, aansluitend aan het formatieplaatsenplan, voortschrijdende opleidingsplanning met een scope van drie jaren en stelt deze jaarlijks bij. Om deze gedetailleerde opleidingsplanning ook uit te kunnen voeren is de betreffende planning taakstellend. Dat betekent dat de planning van toets momenten, verplichte scholing (datum, tijd) en de bijbehorende docenten en ruimten zijn gereserveerd. Daarmee zijn (aanzienlijke) kosten gemoeid. Deze planning vormt input voor de rooster- en personeelsplanning. Om, vertrekkend vanuit de in het Strategisch opleidingsplan vermelde uitgangspunten, te komen tot een opleidingsplan en ten slotte tot een voortschrijdende opleidingsplanning, geldt het volgende stappenplan.

³ De leden van de Raad van Bestuur sturen managers aan. Ook de Raad van Toezicht kan een scholingstraject wensen. De subafdeling Opleidingen kan daarin faciliteren.

Stap:	Input geleverd door:	Output in:
Update verplichte scholing huidige functie voor komend beleidsjaar	BKA in samenspraak met Zorgverkoop en directies, aan opleidingsadviseur	MT Lelie zorggroep besluit voorlopig kader opleidingsplan komend beleidsjaar
Inventarisatie opleidingsplan komend beleidsjaar	Raad van Bestuur, directies, MT SO, aan opleidingsadviseur	Besluit MT's opleidingsplan komend beleidsjaar voor de eigen organisatorische eenheid
Vaststelling opleidingsplan komend beleidsjaar	MT's	Begroting komend beleidsjaar voor de eigen organisatorische eenheid

De afdeling Opleidingen is een ondersteunende afdeling en biedt bij alle hiervoor genoemde stappen bijstand. Om tot een kwalitatief en didactisch verantwoord programma te komen én om er voor te zorgen dat het rendement van de opleiding/ training/ bijscholing zo hoog mogelijk is, worden de volgende stappen ondernomen die voor wat betreft de planning in lijn worden gebracht met de besturingscyclus.

Stap 1 Vaststellen van de opleidingsnoodzaak

Een opleidingsnoodzaak ontstaat op het moment dat Lelie zorggroep krachtens wet- en regelgeving, en/of op basis van contractafspraken medewerkers dient op te leiden. We onderscheiden het volgende:

- Opleidingsactiviteiten op basis van een wettelijke grondslag;
- Opleidingsactiviteiten voortkomend uit zorgcontractering (ZVW, WLZ, JW, Wmo);
- Opleidingsactiviteiten voortkomend uit afspraken die gemaakt zijn in ketenzorg.

Met het vervullen van deze afspraken dragen we bij aan het voldoen aan onze externe legitimering.

Een opleidingsnoodzaak ontstaat tevens wanneer we in Lelie zorggroep beleid maken en, om dat beleid te realiseren, opleiden aanwijzen als middel.

Zowel het één als het ander dient te worden voorzien van een jaarlijkse update die is gesynchroniseerd met het zorgverkoopproces en de interne beleidscyclus. Eén en ander is verwerkt in de voorgaande tabel. Een opleidingsnoodzaak ontstaat ook op het moment dat de vereiste kwalificaties, om een bijdrage te leveren aan de strategische doelen, bij een medewerker (of groep medewerkers) ontbreekt. Deze opleidingsnoodzaak wordt geconstateerd door een collega, leidinggevende, regiomanager, manager WZW, directeur of Raad van bestuur. Een opleidingsnoodzaak kan voortkomen uit:

- Veranderende cliëntvraag (specialisatie, meer aandacht voor eigen regio, etc.);
- Indiensttreding van nieuw personeel;
- Horizontale of verticale verschuiving van personeel naar andere functies;
- Verandering in werkprocessen, werkwijzen, richtlijnen en protocollen;
- Kwaliteitsverlies en onregelmatigheden die veroorzaakt worden door onvoldoende kennis en vaardigheden van het personeel.

Het is steeds van groot belang te onderscheiden welke organisatieproblemen en -kansen leiden tot opleiden. De direct leidinggevende als opdrachtgever en de opleidingsadviseur gaan in dat verband het gesprek aan.

Nadat geconstateerd is dat er daadwerkelijk sprake is van een opleidingsnoodzaak wordt er besloten of er intern of extern opgeleid wordt. Hoe te handelen indien de keuze gemaakt wordt om extern op te leiden, staat beschreven in paragraaf 4.2. Indien de keuze valt op intern opleiden dan worden onderstaande stappen genomen.

4.1 Intern opleiden/maatwerk opleiden

Stap 2 Formuleren van algemene opleidingsdoelen

Op grond van een reële opleidingsnoodzaak formuleert de opdrachtgever samen met de opleidingsadviseur (enkele) algemene opleidingsdoelen. De opleidingsdoelen bevatten een omschrijving van vereiste of gewenste kwalificaties, die voortvloeien uit een geconstateerd problematische of kansrijke situatie die uitmondt in een opleidingsnoodzaak. De opleidingsdoelen hebben betrekking op kennis, vaardigheden, gedrag of een combinatie daarvan. In deze fase wordt de vraag gesteld of er bij te ontwikkelen opleiding/ training/ bijscholing gebruik gemaakt wordt van e-learning, blended learning of een klassikale bijeenkomst.

Stap 3 Intake

Een opleidingsprogramma dat nauwkeurig wil aansluiten bij de vastgestelde opleidingsdoelen, zal gebaseerd moeten zijn op de situatie en taken. Anders verzandt een opleiding gemakkelijk in algemene theorie, waaruit de cursist met moeite praktisch nut kan halen voor zijn werksituatie. Om de meest optimale aansluiting met de praktijk te vinden, vindt er altijd een intake plaats. Ook het bestuderen van documenten (functiebeschrijving, relevante beleidsstukken), meelopen op de werkvloer en het houden van een interview met de toekomstige cursisten kan een onderdeel van de intake zijn. Op deze manier kan ook achterhaald worden waar de medewerker moeite mee heeft rondom het te trainen onderwerp. Dit wordt verwerkt in de training en zodoende is de transfer naar de praktijk (rendement) optimaal.

Stap 4 Formuleren van concrete leerdoelen

De onderzoeksresultaten van de intake –en daarmee de input van de professionals- worden tot leerdoelen herleid. Deze leerdoelen worden SMART geformuleerd, zodat de resultaten van de opleiding kunnen worden gemeten. Het formuleren van de leerdoelen wordt door de opleidingsadviseur gedaan. De opdrachtgever geeft zijn goedkeuring.

Stap 5 en 6 Vaststellen van evaluatiecriteria en het ontwerpen van een evaluatie-instrument

Dit is vooral de taak van de opleidingsadviseur. Zij voert uiteraard wel overleg met de opdrachtgever over de criteria. De evaluatiecriteria liggen in het verlengde van de leerdoelen.

Stap 7 en 8 Ontwerpen van onderwijsleersituaties en het samenstellen van het lesmateriaal

De opleidingsadviseur gaat de training/ bijscholing samen met de inhoudsdeskundige en/of trainer ontwikkelen. Voor elk leerdoel wordt een geschikte werkvorm gekozen. Met het ontwerp van het lesprogramma wordt rekening gehouden met de diverse leerstijlen van deelnemers en het 10-70-20 (of 70-20-10, als dit niet alleen over verplichte scholing eerste theorie dan praktijk gaat) principe.

Stap 9 en 10 Voorwaarden scheppen voor het welslagen van de opleiding, selectie van de docenten en praktijkbegeleiders

De docent is in functiegerichte opleidingen vaak leerprocesbegeleider. De leerprocesbegeleider plaatst de deelnemer in een opleidingssituatie die grote overeenkomst vertoont met de werksituatie. De docent activeert de deelnemer door middel van opdrachten die gericht zijn op het realiseren van de gestelde leerdoelen. De docent geeft feedback. De werkbegeleider is in veel gevallen de leidinggevende. Hij of zij coacht de medewerker om het geleerde in de praktijk te brengen. Het is dus nodig dat de leidinggevende op de hoogte is welke opleiding de medewerker volgt en wat de inhoud daarvan is; inzichtelijk in het LMS. De leidinggevende ziet ook het uiteindelijke effect van de gevolgde opleiding. Het is ook van belang dat collega's elkaar feedback geven en leersituaties met elkaar delen.

Stap 11 Selectie van de cursisten

Het is van belang om medewerkers te selecteren die de functie en taken waarvoor opgeleid wordt ook daadwerkelijk (gaan) uitvoeren, hiervoor gemotiveerd zijn en hun enthousiasme op anderen zullen overdragen. Het is daarom altijd van belang dat de aanmelding voor een bepaalde training met de

medewerker(s) zelf besproken wordt. Aanmeldingen worden door de medewerker zelf gedaan via het LMS bij het opleidingssecretariaat. Het opleidingssecretariaat zorgt voor uitnodiging van de deelnemers.

Stap 12 De uitvoering van de opleiding

Met de uitvoering van opleidingen zijn kosten gemoeid. Die kosten worden gedekt door verschillende subsidies en gaan veelal gepaard met een verantwoordingsverplichting. Met aantoonbaar geregelde opleidingen van een adequaat niveau is Lelie zorggroep in staat zich te verantwoorden voor de kwaliteit van medewerkers, resultaten die bij contracten zijn afgesloten en het uitgeven van subsidies waarvoor deze bedoeld zijn. Mede om die redenen leggen we alle opleidingen en trainingen vast in het LMS. Om die redenen dient de uitvoering van opleiding en training ook altijd via de afdeling Opleidingen te verlopen. De afdeling Opleidingen beheert het LMS waarmee overzichten kunnen worden gegenereerd die de verantwoording dienen. Hierna geven we, ter verduidelijking, een voorbeeld van hoe het niet moet. Opleidingen en trainingen die buiten de afdeling Opleidingen gevolgd worden, zijn doorgaans duurder, en kunnen niet zonder meer ten nutte worden gemaakt voor de gehele Lelie zorggroep. Bovendien worden ze niet vastgelegd in het LMS. Vervolgens wordt in het LMS een onvolledig beeld van de stand van zaken ten aanzien van de door medewerkers gevolgde opleidingen geboden. Dat hindert goede verantwoording over onze kwaliteit en richting subsidieverstrekkers en autoriteiten. Kortom, alle opleidingen leggen we vast in het LMS.

Stap 13 en 14 Evaluatie van de opleiding en effectmeting op langer termijn

Bij de evaluatie van een opleiding probeert men vast te stellen of de cursist het beoogde leerdoel heeft bereikt. Daarom is het van belang om leerdoelen SMART te formuleren. Er wordt na afloop van de opleiding op twee niveaus geëvalueerd: Met de cursist en met de opdrachtgever. Voor het evalueren van een opleiding met de cursist is een evaluatieformulier ontwikkeld. Dit is een algemeen formulier. Desgewenst wordt dit aangepast per opleiding. De vooraf opgestelde evaluatiecriteria (zie stap 5/6) worden met de opdrachtgever besproken. Zowel de evaluatie met de cursist als met de opdrachtgever is bedoeld om de effecten op korte termijn inzichtelijk te krijgen. Het team evalueert zelf de effecten op de langer termijn.

NB: Ook wanneer het team besluit om trainingen af te nemen uit de opleidingsgids, is het goed om vooraf het doel te bepalen waarvoor de training als middel wordt ingezet.

4.2. Extern opleiden

Indien de keuze gemaakt wordt om een externe opleider in te huren (voor bijvoorbeeld in-company opleiding) dan gaat de opleidingsadviseur op zoek naar geschikte opleiders. De opleidingsadviseur beschikt over een database van geschikte opleiders, overzicht over de evaluaties van eerdere trainingen en opleidingen én over een breed netwerk. De opleidingsadviseur bewaakt tevens inkoopprincipes als beperking van het aantal leveranciers versus optimale prijs-/kwaliteitverhouding. De opleidingsadviseur bewaakt daarin ook afspraken die in de beleidsnetwerken zijn gemaakt. Er wordt met minimaal twee of drie externe aanbieders contact gelegd. Dit aantal is mede afhankelijk van de gestelde inkoopvoorwaarden (door gemeenten, subsidie verstrekkers etcetera). Er vindt een gesprek plaats met de opdrachtgever, de opleidingsadviseur en de externe aanbieder. De opdrachtgever zal vooral de opleidingsnoodzaak toelichten. De opleidingsadviseur helpt, indien nodig, de noodzaak te verduidelijken. Tevens vormt de opleidingsadviseur op basis van het gesprek, een mening over de deskundigheid van de externe partij en geeft advies aan de opdrachtgever over het wel of niet contracteren van deze partij. Na het gesprek wordt door de externe partij een offerte uitgebracht. Samen met de opdrachtgever en de afdeling inkoop wordt hiernaar gekeken. Indien er een overeenstemming wordt bereikt, tekent de opdrachtgever de offerte en regelt de opleidingsadviseur de praktische zaken rondom het plannen van de opleiding. Bij extern opleiden worden in samenwerking met de externe opleider dezelfde stappen doorlopen als beschreven in paragraaf 4.1.

5 Individuele opleidingswensen

Indien de medewerker een individuele opleidingsvraag heeft, dan dient zij deze in bij de leidinggevende. De leidinggevende gaat een gesprek aan met de medewerker om te achterhalen of er daadwerkelijk een opleidingsnoodzaak is. E.e.a. kan ook aan de orde komen in het jaarlijkse resultaatgesprek. Wanneer de uitslag van het gesprek positief is, dan kiest de medewerker (eventueel samen met leidinggevende en/ of opleidingsadviseur) een opleidingsinstituut uit. Voor de medewerker die een opleiding gaat volgen, wordt een studieovereenkomst opgesteld. Zie hiervoor de studieregeling bij-, na-, door- of omscholing (Bijlage 1). De medewerker dient de studieovereenkomst te tekenen voor aanvang opleiding. Indien de leidinggevende de individuele opleidingsvraag niet kan honoreren, dan ontvangt de medewerker een onderbouwde afwijzing.

6 Opleidingskosten

Opleiden is een kostbare aangelegenheid. Het is zaak om het beschikbare budget zo efficiënt mogelijk en kwalitatief zo goed mogelijk te gebruiken. Bijscholing wordt centraal gecoördineerd en georganiseerd. Hierdoor wordt externe opleiding centraal ingekocht wat een gemiddelde kostenbesparing van 15% oplevert. De groepen zijn kwantitatief beter te vullen terwijl het verlet per locatie/afdeling per opleidingsmoment minder is. Door het stappenplan voor ontwikkelen van een opleiding te volgen (waaronder leerdoelen en evaluatiecriteria opstellen), wordt er goed aangesloten bij de praktijksituatie van de cursist. Hierdoor is transfer naar de praktijk beter te realiseren en wordt in de praktijk effect gezien van de opleiding. Het uiteindelijke rendement is hoog. De kans dat een medewerker na een jaar weer dezelfde opleiding moet volgen omdat hij het “geleerde” vergeten is (en niet in de praktijk toepast) wordt klein waardoor niet opnieuw een opleiding betaald hoeft te worden waar ook weer verletkosten aan vast zitten. Door bijscholing centraal te organiseren wordt ook bereikt dat niet elk team opnieuw het wiel uitvindt. Er wordt eenmalig tijd en energie gestopt in het ontwikkelen van een opleiding die vervolgens voor meerdere teams zinvol is. Tevens wordt goed in kaart gebracht welke deskundigheid intern aanwezig is, zodat we optimaal gebruik maken van eigen medewerkers.

6.1 Het beschikbare budget

Lelie zorggroep besteedt jaarlijks het vastgestelde percentage van 2% van de loonsom conform de CAO. Een deel van het beschikbare budget wordt besteed aan verplichte en dringend gewenste opleidingen, bijvoorbeeld de verpleegtechnische vaardigheden in het kader van de Wet BIG. Het andere deel wordt besteed aan individuele opleidingen en aan opleidingen die noodzakelijk zijn voor het zorgproces van het team. Een voorbeeld is het inzetten van scholing met betrekking tot het omgaan met agressie bij een verandering van doelgroep van een afdeling.

6.2 Kostprijs

Aan alle opleidingen die door Lelie zorggroep ontwikkeld worden, hangt een kostprijs per deelnemende cursist. De componenten die meegenomen worden in de berekening zijn:

- Ontwikkel- en organisatiekosten opleiding;
- Ureninzet docent;
- Zaalhuur en catering;
- Lesmateriaal (indien van toepassing);
- Administratieve handelingen.

Deze kostprijs maken we bekend zodat het team weet welk bedrag voor een bepaalde opleiding moet worden opgenomen in de opleidingsbegroting. Een andere reden is dat binnen Lelie zorggroep de regeling afspraak = afspraak gehanteerd wordt. Als een cursist zonder tijdige afmelding niet op een opleiding verschijnt waarvoor hij wel is uitgenodigd, of een geplande opleiding wordt buiten de annuleringsperiode afgezegd dan worden de kosten van de opleiding in rekening gebracht bij de medewerker of het team. Deze regeling is voor de gehele Lelie zorggroep van kracht. Er wordt gewerkt met een interne en externe kostprijs. Zorgpartners die trainingen afnemen, betalen de interne kostprijs. De externe kostprijs wordt berekend aan overige externe partijen.

6.3 Verleturen

Bij het volgen van training is het altijd de vraag of de uren die de medewerker daar aan besteedt, worden aangemerkt als werkuren of niet.

Indien de opleiding of training verplicht is voor het behouden van een beroepskwalificatie voor de huidige functie dan volgt de medewerker deze in werktijd (zie ook de uitgebreide beschrijving hiervan onder stap 1 in hoofdstuk 4). Hierbij wordt de benodigde werktijd bepaald op basis van normtijden welke gebaseerd zijn op indicatie van de leverancier, bij BIG e-learnings de V&VN accreditatie en bij in eigen beheer

ontwikkelde e-learnings de eigen indicatie. In het geval van de BIG e-learnings wordt de benodigde tijd vergoed tot een maximum gebaseerd op de indicatie van de V&VN.

Indien de training in opdracht van de organisatie wordt gevolgd, volgt de medewerker de training in werktijd. Een voorbeeld hiervan is de bedrijfshulpverlening.

Wanneer er een wederzijds belang is (voor zowel medewerker als organisatie) dan volgt de medewerker de gehele training in eigen tijd. Dit is bijvoorbeeld het geval bij opleidingen voor specialismen die beperkt in een team aanwezig dienen te zijn op grond van beleid. De leidinggevende bepaalt in dat geval de instroomcriteria. Wanneer er sprake is van alleen een medewerker belang dan volgt de medewerker de gehele training in eigen tijd. De werkgever bepaalt voor een bepaalde training of er sprake is van verplicht, wederzijds belang of medewerker belang.

Lelie zorggroep werkt sinds 2011 met e-learning/ blended learning. Vóór elke training wordt bepaald of de theorie hiervan middels e-learning gevolgd kan worden en welke tijd (leverancier, V&VN of normtijd) daar op van toepassing is.

In veel gevallen zal er sprake zijn van een aanvullende sessie voor het oefenen of aftoetsen van vaardigheden. Dan spreken we over blended-learning.

7 Samenwerking regulier onderwijs

Lelie zorggroep werkt in de regio's samen met ROC's op MBO niveau zoals het Albeda College, Hoornbeek en ROC A12. Op HBO niveau is samenwerking gezocht en gevonden met de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). In april 2014 is in de opleidingskaders gesteld dat beroepsopleidingen bij voorkeur gevolgd worden bij een ROC of Hogeschool. Dit betekent niet dat andere aanbieders uitgesloten zijn. Er zijn instituten zoals SINL, Capabel en Zorgcampus, die verkorte trajecten aanbieden. Hoewel dat, qua verleturen, aantrekkelijk kan zijn, zijn de ervaringen met regulier onderwijs tot nu toe het beste. Op diverse scholen en in samenwerkingsverbanden is Lelie zorggroep vertegenwoordigd in overlegvormen om theorie en praktijk zo goed mogelijk op elkaar te laten aansluiten. Tevens worden de laatste ontwikkelingen op gebied van zorg en onderwijs met elkaar gedeeld. Voor de verdere ontwikkeling is contact gezocht met CHE als strategische partner. De gedeelde identiteit vormt de basis voor de samenwerking. Voortkomend uit regionale samenwerking met regulier onderwijs (Albeda College) loopt momenteel ook het traject Praktijkgestuurd leren. Dit traject beoogt hechtere samenwerking tussen opleiders en het werkveld om zo aantrekkelijker onderwijs en dus hogere instroom te genereren. In het kader van de vorming van de onderwijsplannen is het belangrijk jaarlijks te voorzien in een update van effecten van deze samenwerking.

8 BBL- en BOL-opleidingen

Voor de continuïteit van de bedrijfsvoering is het van belang om te blijven opleiden en daar staat Lelie zorggroep volledig achter. Waarom BBL- en BOL-opleiden?

- We realiseren daarmee opvang van uitstroom;
- We bewerkstelligen een gezonde leeftijdsopbouw van ons personeel;
- Het is financieel aantrekkelijk;
- Mensen vanuit christelijke achterban kunnen we verbinden aan de organisatie.

Formatie BBL- en BOL- leerlingen

Per WMZ-locatie en per ZT-regio wordt door respectievelijk de manager WZW en de regiomanager vastgesteld hoeveel formatie BBL- en BOL-leerlingen er nodig is. De formatie wordt per opleidingsniveau vastgesteld door de directie WMZ en het lid van de Raad van Bestuur dat de regiomanagers van ZT aanstuurt. Onder deze formatie vallen dus ook medewerkers die doorstromen in een beroepsopleiding. Bijvoorbeeld een helpende die de opleiding tot VIG gaat volgen. Het is van belang voor de contacten met scholen en de planning die daaruit voortkomt, dit proces elk jaar in februari te starten om over aantallen in maart/april een besluit te kunnen nemen. Dit besluit vormt input een deel van de input voor het voortschrijdende formatieplaatsenplan. Het formatieplaatsenplan vormt input voor het opleidingsplan.

Hoe kunnen de managers de formatie BBL en BOL vaststellen?

- Door na te gaan hoe de visie op opleiden gekwantificeerd kan worden;
- Door na te gaan wat de begeleidingscapaciteit van de werkbegeleiding is;
- Op basis van de opgestelde begroting, de bijbehorende formatie en functiemix;
- Door de gemiddelde uitstroom/doorstroom te bepalen.

Uiteraard kan de uitkomst per locatie of regio verschillen en per locatie of regio in de loop der jaren wijzigen. Uitgangspunt voor Lelie zorggroep is dat in elke regio en op elke locatie BBL- en BOL-leerlingen deel uitmaken van de formatie. De begrote formatie voor BBL- en BOL-leerlingen moet dan ook daadwerkelijk opgevuld worden met leerlingen en niet met bijvoorbeeld helpenden. De afdeling Opleidingen houdt bij hoe de beschikbaarheid van BBL- en BOL-plaatsen zich ontwikkelt en ingevuld wordt.

Met een actief beleid van Lelie zorggroep in dezen:

- Vervult zij een maatschappelijk belang: Het garanderen van instroom in beroepen waarin nu en op de lange termijn schaarste is;
- Speelt zij een betekenisvolle rol in het netwerk (scholen en zorgaanbieders)
- Kan zij daarmee tegemoetkomen aan haar eigen doelen zoals voorgaand in deze paragraaf is aangegeven onder *Waarom BBL- en BOL-opleiden?*

BOL-leerlingen vallen onder de werkingssfeer van een stage overeenkomst. Deze stage overeenkomst en de daarin opgenomen bepalingen vormen een kader voor opleiding en begeleiding en dienen daarom gekend te zijn door de afdeling Opleidingen. Voorafgaand aan het formele 'tekenen' passeert de overeenkomst de opleidingsadviseur voor advies. Deze toetst de voorwaarden en kan eventueel in netwerkoverleg de voorwaarden bespreekbaar maken en bijvoorbeeld harmoniseren als dat aan de orde mocht zijn.

Proces

Er zijn verschillende manieren die leiden naar een opleidingsplaats, namelijk door:

- Externe sollicitatie op vacature;
- Inventarisatie scholingsbehoefte in jaargesprek tussen medewerker en leidinggevende (interne sollicitatie);
- Uitkomst van een loopbaanoriëntatie en –begeleiding;
- Plaatsing in het kader van re-integratie;
- Plaatsing in het kader van boventaligheid.

Om te zorgen dat medewerkers die de potentie hebben om zich om- of door te scholen via een BBL-opleiding op de beschikbare opleidingsplaatsen terecht komen worden de volgende criteria gehanteerd.

Criteria bij de selectie voor een opleidingsplaats:

- Positief motivatiegesprek;
- Score taal- en rekentoets (wat voor opleidingsniveau vereist is) voldoende:
 - 2F voor niveau 2 en 3;
 - 3F voor niveau 4;
 - 4F voor HBO;
- Instaptoets ROC voldoende.

Lelie zorggroep biedt diverse mogelijkheden voor het volgen van een (BBL) opleiding. De opleiding tot verzorgende IG, MMZ persoonlijk begeleider, MBO- verpleegkundige of HBO (wijk)verpleegkundige zijn hier -voor wat betreft de zorg- voorbeelden van. Maar ook de opleiding tot specialist ouderengeneeskunde en andere behoren tot de mogelijkheden. Van belang is om te zorgen dat, indien van toepassing, de juiste erkenning aanwezig is en dat er voldoende (kwalitatief en kwantitatief) werkbegeleiding en praktijkbegeleiding beschikbaar is. In het BPV-plan is beschreven hoe Lelie zorggroep invulling geeft aan de beroepspraktijkvorming. Met alle medewerkers die een BBL opleiding (gaan) volgen, wordt een leerarbeidsovereenkomst afgesloten. Ook medewerkers die al een arbeidsovereenkomst hebben, krijgen een leerarbeidsovereenkomst. Dit is conform de opleidingskaders. In de leerarbeidsovereenkomst zijn afspraken vastgelegd wat er gebeurd bij voortijdig beëindigen en voltooien van de opleiding.

8.1 Interne kandidaten

Voor medewerkers bestaat de mogelijkheid door te groeien binnen de organisatie of hun functie. Hoe hier mee om te gaan, staat beschreven in hoofdstuk 5 Individuele opleidingswensen.

8.2 Externe kandidaten

Externe kandidaten solliciteren via de website. De procedure die hierbij gevolgd wordt staat beschreven in de werkinstructie 'Werven en Selecteren'.

9 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het opleiden en het vakbekwaam houden van medewerkers is een gedeelde verantwoordelijkheid. De medewerker is er verantwoordelijk voor om zich in te zetten voor het behalen van een opleiding. Ook het bijhouden van vakkennis is een verantwoordelijkheid van de individuele medewerker. De organisatie is verantwoordelijk voor voldoende gekwalificeerde medewerkers. De organisatie spant zich maximaal in om te faciliteren in opleiden. Dat houdt in dat het scholingsaanbod is afgestemd op de vraag van de teams en dat de scholing georganiseerd wordt. De teams zelf zijn er op hun beurt verantwoordelijk voor dat medewerkers is staat gesteld worden (roostertechnisch) om de scholing te volgen en medewerkers dienen een gemaakte afspraak ook na te komen.

9.1 Bewaken van kwaliteit

In hoofdstuk 4 kwam kwaliteitsbewaking van opleiding/ training/ bijscholing aan bod. Van belang is ook om te beschrijven hoe de kwaliteit van de medewerkers bewaakt en geborgd wordt.

Het inzichtelijk maken/ bijhouden van kwaliteit en kwalificaties van medewerkers, is een belang en verantwoordelijkheid van zowel medewerker als organisatie:

Medewerker	<ul style="list-style-type: none"> - Een leven lang leren - Eigen regie voeren op bijhouden vak, ontwikkeling - Positie op arbeidsmarkt verstevigen
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit van zorg leveren - Externe verantwoording aan onder andere zorgverzekeraars

9.2 Registratie

Bepaalde beroepsgroepen kennen een wettelijke registratieverplichting. Denk bijvoorbeeld aan registratie in het BIG- register voor onder andere artsen, verpleegkundigen en het kwaliteitsregister jeugdzorg voor werkenden in de jeugdzorg.

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor (her) registratie en het in kennis stellen van de werkgever hiervan. De kosten voor (her) registratie worden door de werkgever vergoed.

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk om aan de eisen voor (her)registratie te voldoen. De werkgever is verantwoordelijk voor het faciliteren van medewerkers.

Bijlage 1 Studieregeling bij-, na-, door- en omscholing –revisievoorstel (Bron: kwaliteitshandboek)

Inleiding

De ontwikkeling van medewerkers is voor Lelie zorggroep van groot belang. Dit is nodig om de door Lelie zorggroep gestelde doelen te verwezenlijken. De ontwikkeling van medewerkers kan, naast het zich ontwikkelen in de dagelijkse praktijk, mede gestalte krijgen door het volgen van opleidingen en trainingen.

Lelie zorggroep wil de ontwikkeling van de medewerker stimuleren en biedt de medewerker faciliteiten voor het volgen van opleidingen. Primair is de medewerker zelf verantwoordelijk voor (het uiteindelijke resultaat van) zijn/haar ontwikkeling in de huidige functie of toekomstig gewenste functie en het verloop van de loopbaan. Medewerkers stimuleren om het initiatief te nemen om vorm te geven aan hun loopbaan is daarom een belangrijke taak voor de coaches/leidinggevenden op alle niveaus.

In deze 'studieregeling ten behoeve van bij-, na-, door- of omscholingen' is uitgewerkt welke regels gelden voor Lelie zorggroep en haar medewerkers in de situatie dat een medewerker een opleiding gaat volgen. De studieregeling is een uitwerking van de verplichting zoals opgenomen in de ondernemingsovereenkomst (bij- en nascholing).

Onder deze studieregeling valt **niet**:

- Een omscholing in het kader van re-integratie bij gebleken en vastgestelde arbeidsongeschiktheid;
- Een verplichte (omscholing) in het kader van het sociaal plan, tenzij in het sociaal plan andere afspraken staan;
- Een opleiding in het kader van de Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL- studenten). Voor hen gelden bepalingen vanuit de leerarbeidsovereenkomst.

Indien de voor de werknemer van toepassing zijnde CAO regelingen kent op het vlak van bij-, na-, door of omscholing die afwijkend zijn van deze studieregeling en de CAO geen afwijking toelaat, dan blijven de bepalingen van die CAO van toepassing.

Artikel 1. Definities

Definities

Medewerker

De medewerker in dienst van Lelie zorggroep op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd.

Opleiding

Een opleiding in het kader van bij-, na-, door of omscholing die is verplicht of gewenst voor een goede vervulling van een huidige of toekomstige functie of rol die veelal met een algemeen erkend diploma of een gelijkwaardig certificaat wordt afgesloten. In de inleiding is aangegeven welke opleidingsvormen niet onder deze regeling vallen.

De regeling

De studieregeling ten behoeve van bij-, na-, door- of omscholingen.

Studiekosten

De kosten gemaakt tijdens het dienstverband van de medewerker ten behoeve van de opleiding, zijnde cursus-, school- of collegegelden, examen- en tentamengelden, de kosten voor aanschaf van voor de opleiding verplichte boeken en noodzakelijke reis- en verblijfkosten.

Reis- en verblijfkosten

De gemaakte reiskosten op basis van de tweede klasse openbaar vervoer of een bedrag per kilometer, gelijk aan het bedrag dat fiscaal onbelast toegekend kan worden (2014: € 0,19 per kilometer) tenzij de van toepassing zijnde CAO een ander vergoedingsbedrag kent en indien per eigen auto wordt gereisd. Ook de kosten van verblijf (overnachting en maaltijd) die noodzakelijk zijn ten behoeve van de opleiding vallen hieronder.

Studieverlof

Betaald verlof ten behoeve van het volgen van de opleiding exclusief de reistijd naar het opleidingsinstituut en exclusief eventuele voorbereidingstijd, bijvoorbeeld in de vorm van thuisstudie.

Studieovereenkomst

Een door de werkgever en medewerker overeengekomen overeenkomst, als aanvulling op de bestaande arbeidsovereenkomst, waarin afspraken zijn vastgelegd die voortkomen uit het verzoek om een studie te volgen.

Congres

Een grootschalige bijeenkomst, waarbij bijvoorbeeld leden van een bepaalde organisatie ideeën uitwisselen rond een bepaald thema.

Seminar

Is een omvangrijke bijeenkomst rond een bepaald onderwerp, waarin deskundigen, meestal via workshops en lezingen kennis met elkaar delen.

Workshop

Workshop is een activiteit van een dag of meerdere dagen, waarbij de deelnemers specifieke kennis meekrijgen over het onderwerp van de workshop.

Symposium

Een wetenschappelijke samenkomst waar verschillende wetenschappers een lezing houden over een bepaald onderwerp.

Artikel 2. Algemene bepalingen

1. De regeling is van toepassing op de medewerker die een opleiding wil volgen conform artikel 1 van "De definities". De leidinggevende kan ook de medewerker actief stimuleren om een opleiding te gaan volgen of aangeven dat een opleiding gevolgd dient te worden.
2. De medewerker die een opleiding wil volgen vraagt dit aan bij de leidinggevende. De medewerker kan desgewenst aan de HR- adviseur/opleidingsadviseur advies vragen, of de opleiding en de gekozen onderwijsinstelling passend zijn voor het opleidingsdoel en of dit passend is binnen het opleidingsplan van de organisatie en het beschikbare budget.
3. De plaats van de opleiding dient zo dicht mogelijk bij de woon- of werkplaats te zijn, tenzij er inhoudelijke argumenten zijn om voor een ander opleidingsinstituut te kiezen. Rekening houdend met de strategische verbindingen met de onderwijsinstellingen. Eén en ander ter beoordeling van de medewerker eventueel in samenspraak met de leidinggevende.
4. Beslissingen omtrent uitzonderingen op deze regeling worden door leidinggevende, na verkregen advies van de HR- adviseur/opleidingsadviseur, voorgelegd aan de directeur. De directeur beslist.

Artikel 3. Vergoeding studiekosten en studieverlof

De studiekosten worden voor 100%, 50% of worden niet vergoed. De studiekosten worden:

- 100% vergoed, wanneer het een opleiding betreft die verplicht is voor de uitoefening van de huidige functie en/of wordt gevolgd in opdracht van de werkgever;
- 100% vergoed, wanneer het een opleiding betreft die in wederzijds belang is van de medewerker en Lelie zorggroep;
- 50% vergoed, wanneer de opleiding (nog) niet relevant is voor de (huidige) functie- uitoefening maar bedoeld is om de eigen loopbaanontwikkeling vorm te geven. Voorwaarde hierbij is dat Lelie zorggroep er wel enig belang bij heeft;
- Niet vergoed, wanneer het een opleiding betreft waarbij Lelie zorggroep geen verband ziet t.o.v. (huidige) functie uitoefening of eigen loopbaanontwikkeling en er daarom geen enkel belang bij heeft.

De hoogte van bovengenoemde vergoedingen wordt door de medewerker, eventueel na verkregen advies van de leidinggevende of de HR- adviseur/opleidingsadviseur voorgelegd aan de leidinggevende. De directeur beslist wanneer het gaat om uitzonderingssituaties.

Het percentage van een dienstverband heeft geen invloed op bovengenoemde studiekostenvergoeding voor noodzakelijke/verplichte opleidingen.

Aan de medewerker kan naast een vergoeding voor de studiekosten ook studieverlof worden toegekend. Het totale faciliteringskader is opgenomen in de volgende tabel.

Categorie	Kosten			Tijd		Studie-overeenkomst
	Studiekosten*	Reiskosten	Parkeer-kosten	Studietijd	Reistijd	
Verplicht (voor huidige functie)	100%	100%	0%	100%	0%	Ja** Behalve BBL****
Wederzijds belang	100%	100%	0%	0%	0%	Ja**
Loopbaan (met enig belang voor LZG)	50%***	50%	0%	0%	0%	Ja**
Medewerker belang	0%***	0%	0%	0%	0%	Nee

* Studiekosten zijn: cursus-, school- of collegegelden of kosten voor congres-/symposium/ seminar/workshop, examen- en tentamengelden, de kosten voor aanschaf van voor de opleiding verplichte boeken en noodzakelijke reis- en verblijfkosten.

** Voor een congres, seminar, workshop, symposium of een studie waarvan de kosten meer dan euro 1.000,- bedragen wordt een studieovereenkomst afgesloten.

*** Mogelijkheid om via het meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden uit te ruilen.

**** BBL'ers krijgen leerarbeidsovereenkomst met terugbetalingsverplichting

Indien sprake is van een opleiding die niet of niet volledig wordt vergoed, maar wel past binnen het loopbaanpad van de werknemer, dan wordt de werknemer gewezen op de mogelijkheid om via het meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden uit te ruilen.

Artikel 4. Reiskosten-, verblijfs-, parkeerkosten- en reistijdvergoeding

De reiskosten voor zover noodzakelijk voor het volgen van lessen, het afleggen van tentamens/ examens worden vergoed op basis van de laagste klasse van het openbaar vervoer. Voor verplicht en wederzijds belang is dit een 100% vergoeding en voor Loopbaan is dit 50% vergoeding.

Wanneer de medewerker geen gebruik kan maken van het openbaarvervoer maar per auto reist voor het volgen van lessen en/ of het afleggen van tentamens/examens zal de medewerker een vergoeding gelijk aan het bedrag dat maximaal onbelast vergoed kan worden (€ 0,19 per kilometer) worden betaald. Dit tenzij de CAO een ander vergoedingsbedrag per kilometer kent.

De kosten die gemaakt worden wanneer er een overnachting is tussen twee cursusdagen en wanneer de overnachting een onderdeel is van de opleiding/cursus zullen door de werkgever worden vergoed.

Parkeerkosten zijn te allen tijde voor rekening van de medewerker en de reistijd naar en van het opleidingsinstituut is geheel voor rekening van de medewerker.

Artikel 5. Verplichtingen medewerker

1. De medewerker moet de opleiding hebben afgerond binnen een termijn van maximaal 150% van de geldende opleidingsduur. De maximale duur van de opleiding wordt opgenomen in de studieovereenkomst.
2. De medewerker die een opleiding volgt, houdt de leidinggevende op de hoogte omtrent het verloop van de opleiding en toont desgewenst daarbij tevens de eventuele bescheiden die nodig zijn om een oordeel te verkrijgen over het resultaat van de gevolgde opleiding.
3. Bij het behalen van het diploma of certificaat dient de medewerker dit document, via HR Self Service (Youforce) ter archivering in het digitale personeelsdossier aan te bieden.
4. Wanneer de medewerker overweegt om de opleiding voortijdig te onderbreken of te beëindigen dan dient de medewerker dit te bespreken met leidinggevende. In gezamenlijkheid wordt dan besloten of de opleiding beëindigd kan worden. De medewerker is vervolgens verplicht bij onderbreking of beëindiging van de opleiding daarvan direct en schriftelijk mededeling te doen aan de leidinggevende, met afschrift voor de personeelsadministratie.

Artikel 6. Terugvordering

1. Tot terugvordering van (een deel van) de betaalde studiekosten, binnen 24 maanden na afronding (diplomering/certificering) van de opleiding, wordt overgegaan in de volgende gevallen:
 - Het beëindigen van de arbeidsovereenkomst op verzoek van de medewerker;
 - Ontslag op staande voet;
 - Ontslag wegens disfunctioneren.

In die gevallen vordert Lelie zorggroep 1/24 deel terug van de betaalde studiekosten voor elke maand dat het dienstverband eerder wordt beëindigd dan de genoemde 24 maanden. Als de medewerker de opleiding afbreekt door aan de medewerker gelegen verwijtbare redenen, de opleiding niet binnen het maximaal termijn behaald (conform lid 1 van artikel 6) of tijdens de opleiding uit dienst treedt, dan wordt het totaal betaalde bedrag teruggevorderd.

2. Bij de toepassing van de terugvordering geldt het volgende:
 - In geval van beëindiging van de arbeidsovereenkomst wordt het openstaande bedrag op het salaris en/of de eindafrekening in mindering gebracht. Indien het salaris niet toereikend is, is het resterende bedrag direct opeisbaar;
 - In alle andere gevallen wordt het openstaande bedrag op het maandsalaris ingehouden in nader met de medewerker en betrokken leidinggevende overeengekomen termijnen, met dien verstande dat het totale bedrag uiterlijk een jaar na ontstaan van de studieschuld dient te zijn terugbetaald.

Artikel 7. Procedure

1. De medewerker dient het verzoek voor het volgen van een opleiding aan te vragen bij de leidinggevende.
2. Indien wordt ingestemd met het verzoek van de medewerker wordt er een mutatie via HR Self Service (Youforce) naar de personeelsadministratie verstuurd met de gemaakte afspraken voor het opstellen van een studieovereenkomst. Ook de gemaakte afspraken rondom eventuele deelname aan de regeling studiekosten via het meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden worden ingediend.
3. De personeelsadministratie stelt de studieovereenkomst op. Voor een congres, seminar, workshop, symposium of een studie waarvan de kosten meer dan euro 1.000,- bedragen wordt een studieovereenkomst opgesteld. De studieovereenkomst wordt digitaal getekend door de voorzitter van de Raad van Bestuur en de medewerker en wordt gearchiveerd in het digitale personeelsdossier.
4. Rechtstreekse betalingen door Lelie zorggroep aan het opleidingsinstituut of declaraties van de studiereis en verblijfskosten worden verwerkt met behulp van het daarvoor bestemde declaratieformulier. Het declaratieformulier, wordt onder vermelding van de betreffende opleiding door de medewerker verstuurd via HR Self Service naar de leidinggevende. De betalingswijzen c.q. nota's van de gemaakte studiekosten dienen bij het declaratieformulier gevoegd te zijn.
5. De medewerker die ziek is tijdens het toegekende studieverlof, zal verzuimverlof aan moeten vragen bij zijn/haar leidinggevende.

Artikel 8. Onvoorzien

Mochten zich onvoorziene situaties voordoen waarin deze regeling niet voorziet, dan wordt de situatie door de Leidinggevende en de HR-adviseur voorgelegd aan de Manager HRM. De Manager HRM beslist.

Artikel 9. Transitievergoeding

- De werkgever is gerechtigd om studiekosten die gemaakt worden in verband met het einde van de arbeidsovereenkomst en die voortkomen uit maatregelen die gericht zijn op het voorkomen van werkloosheid of het bekorten daarvan (transitiekosten) in mindering te brengen op een (mogelijk) te betalen transitievergoeding.
- De werkgever is gerechtigd om de kosten die verband houden met maatregelen die gericht zijn op versterking van de bredere inzetbaarheid van de werknemer op de arbeidsmarkt (inzetbaarheidskosten) op een (mogelijk) te betalen transitievergoeding in mindering te brengen. Dit laatste voor zover deze kosten zijn gemaakt in de periode van vijf jaar voorafgaand aan de einddatum van de arbeidsovereenkomst.
- Voor zowel gestelde in de voorgaande bullits onder dit artikel geldt dat als de werkgever gebruik maakt van de mogelijkheid om de kosten in mindering te brengen, de werknemer hierover voorafgaand aan de betreffende activiteit (opleiding of anderszins) schriftelijk wordt geïnformeerd. Dit onder meer over de aard en omvang van de kosten. Het vigerende Besluit transitievergoeding geeft het kader aan welke kosten in mindering mogen worden gebracht.

Artikel 10. Inwerkingtreding

Deze regeling treedt in werking met ingang van 1 januari 2019 en vervangt alle overige studieregelingen binnen de Lelie zorggroep.

Referenties ISO norm

Dit document komt in ISO-norm hoofdstuk 6 aan de orde.

6.2.1 Personeel dat werkzaamheden uitvoert die van invloed kunnen zijn op het voldoen aan producteisen, moet bekwaam zijn, gebaseerd op passende opleiding, training, vaardigheden en ervaring.

6.2.2. De organisatie moet:

- a) bepalen welke bekwaamheden het personeel dat werkzaamheden uitvoert die van invloed zijn op het voldoen aan producteisen nodig heeft;
- b) waar van toepassing, in training voorzien of andere maatregelen treffen om de noodzakelijke
- c) bekwaamheid te verwerven;
- d) de doeltreffendheid van de getroffen maatregelen beoordelen;
- e) te bewerkstelligen dat haar personeel zich bewust is van de relevantie en het belang van hun activiteiten en hoe zij bijdragen aan het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen; en

geschikte registraties bijhouden van opleiding, training, vaardigheden en ervaring (zie 4.2.4).

OPMERKING Het voldoen aan producteisen kan direct of indirect worden beïnvloed door personeel dat om het even welke taak binnen het kwaliteitsmanagementsysteem uitvoert.