

MANIFEST

Samenwerken aan een lerende regio

Voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt in zorg en welzijn





Vooraf

De afgelopen jaren is het aantal initiatieven in de 'regio Utrechtzorg' op het gebied van het terugdringen van de personeelstekorten in zorg en welzijn fors toegenomen. En dat is nodig, want in 2022 wordt in de arbeidsmarktregio's Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi en Vechtstreek een tekort van 5.617 medewerkers verwacht (bron: Arbeidsmarktdashboard Utrechtzorg). De regio werkt steeds krachtiger samen, en daar zijn we trots op. Het stimuleren van leren, ontwikkelen en opleiden van nieuwe én huidige medewerkers is hierbij een belangrijk speerpunt.

Als arbeidsmarktorganisatie ziet Utrechtzorg het als haar verantwoordelijkheid om dit te faciliteren en aan te jagen. Daarom hebben we in begin 2021 het initiatief genomen om ontwikkelsessies te organiseren. Uitwisseling van ervaringen, best practices en toekomstbeelden stonden hierin centraal. Professionals van verschillende organisaties hebben vanuit het perspectief van leren en ontwikkelen met elkaar nagedacht over een intensievere regionale aanpak en samenwerking.

Hieruit is de ambitie ontstaan om krachtig samen te werken aan een lerende regio. Door de verschillende initiatieven vanuit een gezamenlijke visie slimmer met elkaar te verbinden, kunnen we meer impact maken op de kwaliteit van leren en opleiden en daarmee op de totale zorg en welzijn in de regio.

In de periode 2020 – 2025 gaan we daarom in co-creatie met zorg- en welzijnsorganisaties, opleiders, overheden en andere stakeholders aan de slag. Betrokken partijen die vanuit hun eigen kracht en perspectief de regionale arbeidsmarkt bepalen. Deze lerende regio is onze gedeelde verantwoordelijkheid.

In dit document nemen we u mee in onze visie. Het is zaak om de ambities van de verschillende partijen in onze regio aan te laten sluiten bij onze gezamenlijke regionale ambitie. En wanneer dat soms schuurt: samen onderzoeken hoe we het alsnog voor elkaar krijgen. De urgentie is groot. Laten we elkaar scherp houden en nog krachtiger doorgaan met waar wij als regio goed in zijn: samen impact maken voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt in zorg en welzijn

Gaat u deze uitdaging samen met ons aan?

Vincent Alkemade

Directeur-bestuurder Utrechtzorg

Inleiding

Dit document dient als leidraad om de regionale beweging op het gebied van leren en ontwikkelen te versnellen en vergroten. Dit is het resultaat van diverse online ontwikkelsessies met ruim tweehonderd opleidingsadviseurs, onderwijsprofessionals, beleidsmedewerkers, en andere experts op het gebied van leren en ontwikkelen uit de regio's Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi en Vechtstreek.

De bijeenkomsten vonden plaats in januari, februari en maart 2021 op initiatief en onder regie van Utrechtzorg. Ook bouwt dit document voort op het Strategisch plan leren en ontwikkelen (zie www.utrechtzorg.net) dat Utrechtzorg in 2020 heeft opgesteld én de visie op opleiden en leren zoals geformuleerd vanuit het landelijk samenwerkingsverband RegioPlus*.

In dit document worden verschillende begrippen gebruikt, zoals 'de lerende regio' en 'ontwikkel-sessies'. Deze worden [in de begrippenlijst](#) uitgewerkt.

Dit manifest vormt een eerste stap richting onze lerende regio. De realiteit verandert snel en de arbeidsmarkt zorg en welzijn is constant in beweging. Het document is daarom ook bedoeld als dynamisch geheel dat bijgeschaafd kan worden naarmate we samen verdere stappen zetten. Het is een uitnodiging om in gesprek te gaan, nieuwe samenwerkingen aan te gaan en te ontdekken hoe we het als regio anders aan gaan pakken.

Daarom hierbij de uitnodiging: heeft u naar aanleiding van dit document vragen of ideeën?

Neem contact met ons op!

Erna Laclé (elacle@utrechtzorg.net)

Jan Joosten (jjoosten@utrechtzorg.net)

Utrechtzorg

De centrale vraag is:

Hoe gaan we samen werk maken van een lerende regio? Een regio waar het uitwisselen van ervaring en kennisontwikkeling én een logische samenhang tussen de verschillende initiatieven rondom leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is?

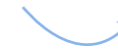
*Visie RegioPlus

In 2025 is opleiden en leren gebaseerd op een regionale strategische opleidingsvisie die door betrokken partners samen is geformuleerd.

Deze visie vormt de grondslag voor een opleidings- en ontwikkelcontext waarbij de (toekomstige) werknemer een keuze kan maken uit een breed palet van flexibele opleidingsdelen, gepersonaliseerd en passend bij de eigen wensen, mogelijkheden en levensfase. Zorgwerkgevers kennen een leercultuur waarbij de focus opleidings- en ontwikkelgericht is in plaats van diplomagericht, met mogelijkheden ook buiten de eigen organisatiegrenzen te ontwikkelen. Taken van de toekomst zijn het uitgangspunt van waaruit leertrajecten ontstaan. Die kunnen uiteindelijk wel tot een diploma leiden. Begeleiden van (toekomstige) collega's kent nieuwe vormen en is gebaseerd op wederkerigheid en leren van elkaar, waarmee voldoende leer/werkplekken beschikbaar zijn om aan de opleidingsvraag te voldoen. Eigentijds onderwijs is een voortdurend terugkerend thema.

Inhoudsopgave

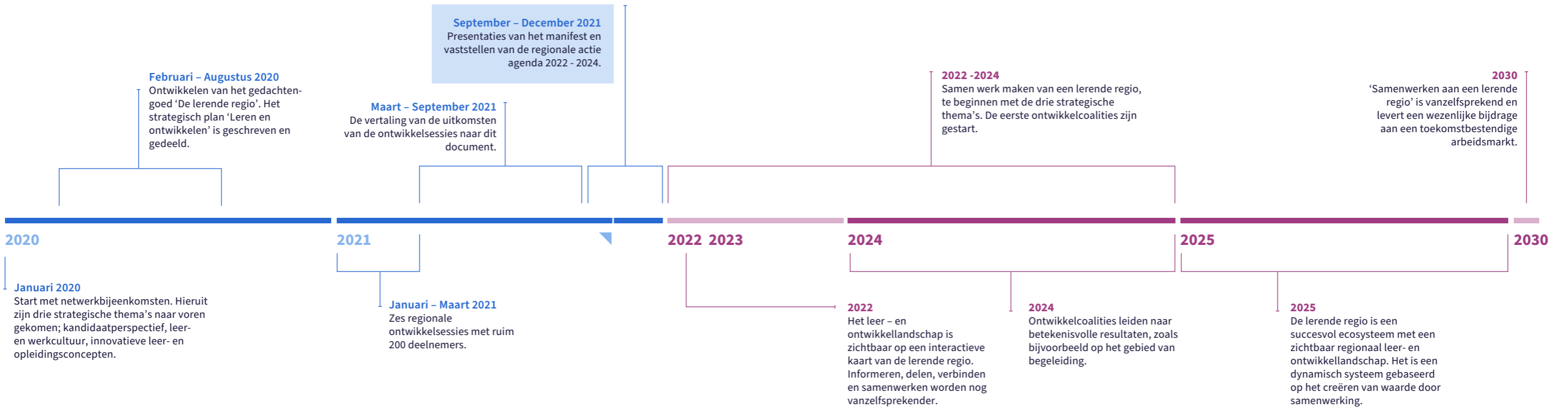
[klik hier om direct een onderdeel te bekijken](#)



[klik hier om te navigeren](#)



Tijdslijn 2020 - 2030



Over de ontwikkelsessies

6 sessies **3** regio's

200 deelnemers

vertegenwoordiging uit **alle** branches

Alle deelnemers op een rij

- Amerpoort
- King Arthur Groep
- ROC Midden Nederland
- Triamfloat
- Humanitas DMH
- Leger des Heils Midden-Nederland
- ZorgSpectrum
- Werkgeversservicepunt Midden-Utrecht
- Werkgeversservicepunt Gooi en Vechtstreek
- Vecht en IJssel
- Tergooi Ziekenhuis
- Vitaal Thuiszorg
- Utrechtzorg
- Abrona
- St. Antonius Ziekenhuis
- Amaris Zorggroep
- UMC Utrecht
- Careyn
- Philadelphia Zorg
- Innovatiestarters
- Huisartsen Eemland
- Warande
- Hogeschool Utrecht
- Philadelphia Zorg
- GGz Centraal
- QuaRijn
- New Businesslab
- Zorggroep Charim
- Reinaerde
- Stichting PK
- Altrecht
- Silverein
- Capgemini
- Vivium Zorggroep
- InteraktContour
- Diakonessenhuis
- Wijksupport
- MBO Utrecht
- MBO Amersfoort
- Hoornbeek College



DEEL 1

Stand van zaken

De arbeidsmarktregio's **Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi en Vechtstreek** kenmerken zich als een dynamische regio met een bijzonder hoge dichtheid aan stakeholders die betrokken zijn bij zorg en welzijn. In weinig andere regio's zitten zoveel zorg- en welzijnsorganisaties onderwijsinstellingen, brancheorganisaties, lokale overheden en private partijen zo dicht op elkaar. Het is daarmee een regio waar men elkaar gemakkelijk vindt, met een veelheid aan aanbod, initiatieven en innovaties. Tegelijk creëert dit ook risico voor overlap en versnippering.

Vanuit het besef dat initiatieven sterker worden wanneer krachten worden gebundeld, zijn we gestart met het werken aan een lerende regio. Toekomstige uitdagingen vragen om krachtige samenwerking en anders werken in een keten-brede aanpak.

Om deze samenwerking zo goed mogelijk vorm te geven is het belangrijk eerst in kaart te brengen hoe de realiteit op dit moment is. Door te weten wat er speelt kunnen we anticiperen op wat komen gaat.

Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen in zorg en welzijn? Hoe zien de demografische ontwikkelingen eruit en wat betekent dit voor de ontwikkeling van de arbeidsmarkt? Wat gebeurt er op het gebied van leren en ontwikkelen? In deel 1 van dit document geven we u een overzicht.

Deze ontwikkelingen vragen om wendbare, flexibele en veranderkrachtige zorg- en welzijnsorganisaties met vakbekwame medewerkers die voldoening uit hun werk halen. Zij zijn van doorslaggevend belang om de komende jaren de continuïteit in de zorgverlening te kunnen blijven waarborgen. Ook vrijwilligers en mantelzorgers zijn hierbij onmisbaar.

Daarnaast verandert de zorgvraag en neemt de complexiteit hiervan toe. Als samenleving stellen we hoge eisen aan de kwaliteit van onze zorg. Er vindt een verschuiving plaats naar meer nadruk op preventie en gezond zijn en hiermee zelfregie in de eigen leefomgeving. Dit leidt tot een verschuiving van zorgen en behandelen naar wonen en begeleiden.

Maatschappelijke, technologische en vakinhoudelijke ontwikkelingen gaan steeds sneller. Medewerkers zullen zich gedurende hun loopbaan continu blijven ontwikkelen: er ontstaat een noodzaak voor een Leven Lang Ontwikkelen.

De coronacrisis heeft de noodzaak van structurele samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties, het onderwijs en andere stakeholders wat betreft de regionale arbeidsmarkt vraagstukken nog duidelijker gemaakt.

Meer en meer wordt er vanuit talenten, kwaliteiten en competenties van zorgprofessionals gedacht. Er is toenemend aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers gedurende hun loopbaan. Deze loopbaan is een reis van instroom in de sector, naar behoud en (branche-overstijgende) doorstroom binnen de sector, en eventuele uitstroom naar andere sectoren. Hierbij moet over organisatiegrenzen heen gekeken worden. Thema's als behoud voor de hele sector, regionale capaciteit en branche-overstijgende ontwikkelpaden zijn een gedeelde verantwoordelijkheid.

Door hier gezamenlijk op in te zetten met een regionale visie en krachtige samenwerking, ontstaat een lerende regio met een infrastructuur van innovatieve hybride leer- en werkomgevingen. Leren en werken in de praktijk zijn hierbij onlosmakelijk aan elkaar verbonden door flexibele leer- en opleidingstrajecten op maat.

Dit is een regionale arbeidsmarkt die past binnen het kader van een Leven Lang Ontwikkelen, waar talenten van zorgprofessionals alle ruimte krijgen en nog veel meer centraal komen te staan.

“Zorgen dat alle organisaties over hun eigen schaduw heen stappen en ook samenwerken aan de regionale ambitie van een lerende regio.”

Trends & ontwikkelingen

- **De vraag naar zorg en begeleiding zal de komende jaren fors toenemen.** In de regio Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi en Vechtstreek werken ongeveer 130.000 mensen in zorg en welzijn. Dat is 15% van de totale werkzame beroepsbevolking (bron: CBS). Deze professionals bieden zorg en begeleiding aan iedereen met een zorg c.q. hulpvraag. Alleen al het aantal mensen met ouderdomsproblematiek zal in 2040 verdubbeld zijn (bron: VTV 2018).
- **De vergrijzing** onder zorgmedewerkers neemt eveneens toe. Er zal een beroep worden gedaan op de inzetbaarheid van (extra) professionals in zorg en welzijn.
- **Technologische ontwikkelingen** nemen een enorme vlucht en vragen specifieke competenties van alle betrokkenen.

Transitie

We bevinden ons in een transitie richting deze lerende regio. Maar: niet alleen in zorg en welzijn of op het gebied van leren en ontwikkelen volgen trends en ontwikkelingen elkaar in een hoog tempo op. Onze hele samenleving en economie veranderen snel. Een bredere maatschappelijke transitie is gaande.

“Een transitie is een proces van fundamentele en onomkeerbare veranderingen in cultuur, (institutionele) structuur en werkwijze op systeemniveau. Het duurt ongeveer 25 tot 50 jaar voor een transitie volledig verwezenlijkt is.”

Het komen tot structurele oplossingen voor arbeidsmarkt vraagstukken zal dus ook in het licht van deze transitie bekeken moeten worden. Uit recent onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau komt naar voren dat...

“...de kwaliteit van werk niet alleen gaat om het hebben van een baan en de hoogte van een inkomen, maar ook het welzijn van mensen raakt. Daarbij spelen de inhoud van het werk, ervaringen op de werkvloer, zelfontplooiing en ruimte voor initiatief een belangrijke rol. Toekomstgericht arbeidsmarktbeleid moet oog hebben voor de verantwoordelijkheden die werkenden naast hun werk hebben. Werkenden worden geacht te blijven investeren in bij-, her- en omscholing.

Alleen zo blijven vaardigheden van werknemers op peil en kan de Nederlandse economie zich verder ontwikkelen en innoveren. Een tweede groeiende verantwoordelijkheid van werkenden zijn zorgtaken. Met de vergrijzing zal er vaker en meer behoefte zijn aan mantelzorg. Kwaliteitsvol werk kan een sleutelrol spelen en werkenden in staat stellen om in en naast hun werk ruimte te creëren om te kunnen zorgen en leren. Het SCP pleit voor een gezamenlijke agenda van overheid, werkgevers en werknemers.” (Bron: SCP)

Initiatieven in de regio

De maatschappelijke transitie speelt een belangrijke rol in ons eigen proces richting een lerende regio. In het regionale leer- en ontwikkellandschap wordt dit ook al steeds meer zichtbaar. De afgelopen jaren zijn talloze nieuwe samenwerkingsinitiatieven tussen zorg- en welzijn, onderwijs en overheid ontstaan.

Zoals eerder aangegeven is dit document het resultaat van diverse ontwikkelsessies met ruim tweehonderd opleidingsadviseurs, onderwijsprofessionals, beleidsmedewerkers, en andere experts op het gebied van leren en ontwikkelen uit de regio's Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi en Vechtstreek. Ook bouwt dit document voort op het Strategisch plan leren en ontwikkelen dat Utrechtzorg in 2020 heeft opgesteld.

In dit strategisch plan zijn drie strategische thema's vastgesteld als speerpunten voor onze regionale visie op leren en ontwikkelen:

1 Kandidaatperspectief

In een samenleving van Leven Lang Ontwikkelen staat de kandidaat centraal. Gedurende zijn/haar loopbaan maakt de (potentiële) zorgprofessional steeds nieuwe, individuele loopbaankeuzes.

2 Leer- en werkcultuur

Elke dag werken en leren in een aantrekkelijke en veilige omgeving in een bewust ontwikkelingsgerichte organisatie.

3 Innovatie leer- en opleidingsconcepten

Zijn op maat, flexibel en sluiten aan bij de competenties en talenten van de individuele zorgprofessional. Ze kenmerken zich door een vernieuwend karakter en een intensieve samenwerking tussen de verschillende partijen.

Onze regio is een kweekvijver van initiatieven binnen deze drie thema's. Dit zijn lokale en regionale initiatieven, rijp en groen door elkaar, van verschillende samenwerkende partijen op het gebied van leren, opleiden en ontwikkelen. We kunnen pas écht goed samenwerken wanneer voor iedereen helder is welke initiatieven al bestaan en ontwikkeld worden in de regio. Daarom ontwikkelt Utrechtzorg een interactieve kaart waarmee we het regionale leer- en ontwikkellandschap in zichtbaar maken. Deze kaart zal te vinden zijn via de website van Utrechtzorg.

Hiernaast vindt u in willekeurige volgorde alvast een (incomplete) voorproefje van een overzicht van de bijzondere, creatieve en vernieuwende initiatieven die onze regio al rijk is.

“Laten we in regionaal verband snel verder werken aan het belangrijke en uitdagende onderwerp begeleiding.”

De initiatieven op een rij

- Project 'De leercoach'
- Begeleiding op maat voor studenten/ zij-instromers
- Vernieuwend werken in de zorg
- ZorgStart met praktijkleerroutes
- Opleidingen op Maat in samenwerking met het onderwijs
- De leerlingbegeleider boven formatief
- Regionale Zorg Academie/baansprong
- Flex-level-opleiden
- Bedrijfsanalyse voor opleiden en leren
- De zorgprofessional van de toekomst
- Opleiden met leereenheden
- Learning labs (Future Care Lab, Virtual Learning Labs, vitaliteitslab)
- Inzet van Assessment
- Regionaal Talent en Transfer Punt
- SectorplanPlus
- Regionaal Overleg Beroepsopleidingen
- Diverse platforms zoals Digivaardig in de zorg/ REIN/GGZecademy/AllYoucanlearn
- Wijksupport
- MBOHup
- Leerafdelingen
- Ik Zorg Shop
- Zij-aan-zij leren voor werkbegeleiding
- Opleiden voor specifieke doelgroepen
- Digitale Vaardigheden
- Leefstijl opleiding voor HBO verpleegkundige
- Leren dichterbij de werkvloer met 'de learning nuggets'
- Persoonlijke leerroutes op maat
- Persoonlijk leiderschap en mindset
- Talenten centraal in het Leer Management Systeem (LMS)
- NL leert Door
- Stagekans Utrecht
- Omscholingscoach
- Functioneren In Teamverband ;voorwaarde voor stimulerend leerklimaat
- Leertraject 'De basis op orde'

Binnenkort staat op www.utrechtzorg.net een handige overzichtskaart van alle initiatieven in de regio





DEEL 2

Samenwerken aan een lerende regio

Nu de huidige stand van zaken helder is nemen wij u graag mee in de regionale ambitie om deze transitie door te zetten en samen tot een lerende regio te komen. We delen de denkwijze en visie die uit de ontwikkelsessies zijn voortgekomen.

Een lerende regio

Een belangrijke bevinding uit de ontwikkelsessies is dat er in de regio talloze inspirerende voorbeelden zijn van samenwerkingsverbanden, initiatieven en instrumenten op het gebied van leren en ontwikkelen. Elk initiatief, instrument of programma heeft een eigen doelstelling, focusgebied, doelgroep en regionale afbakening.

Maar: hoe zorgen we ervoor dat deze initiatieven zichtbaar zijn en elkaar gaan versterken? Dat we in de regio zaken niet dubbel oppakken? Dat initiatieven na projectfinanciering geborgd worden? Dat de juiste mensen aan een regionaal vraagstuk werken? Kortom: hoe zorgen we ervoor dat de inzet van mensen en middelen in een krachtige samenwerking de juiste impact heeft?

Leren en ontwikkelen in co-creatie

Het antwoord op deze vraag is de lerende regio. Een lerende regio is een logisch werkend ecosysteem op het gebied van leren en ontwikkelen. In dit ecosysteem ontstaat door krachtige samenwerking een leer- en ontwikkellandschap waarin de optelsom van elke organisatie, elk initiatief en elk instrument tot een toekomstbestendige arbeidsmarkt leidt.

In de ontwikkelsessies is hiermee gestart door op organisatie-, initiatief- en instrument-overstijgende thema's met elkaar kennis, ervaring en ideeën uit te wisselen. Er ontstond enthousiasme om samen dit toekomstige leer- en ontwikkellandschap te ontwerpen en te concretiseren. Op basis van de input uit deze ontwikkelsessies zijn voor de eerder genoemde drie strategische thema's (kandidaatperspectief, leer- en werkcultuur en innovatieve leer- en opleidingsconcepten) toekomstbeelden en wat ervoor nodig is uitgewerkt.



thema 1 Kandidaatperspectief

In een samenleving van Leven Lang Ontwikkelen staat de kandidaat centraal. Gedurende zijn/haar loopbaan maakt de (potentiële) zorgprofessional steeds nieuwe, individuele loopbaankeuzes.

thema 2 Leer- en werkcultuur

Elke dag werken en leren in een aantrekkelijke en veilige omgeving in een bewust ontwikkelingsgerichte organisatie.



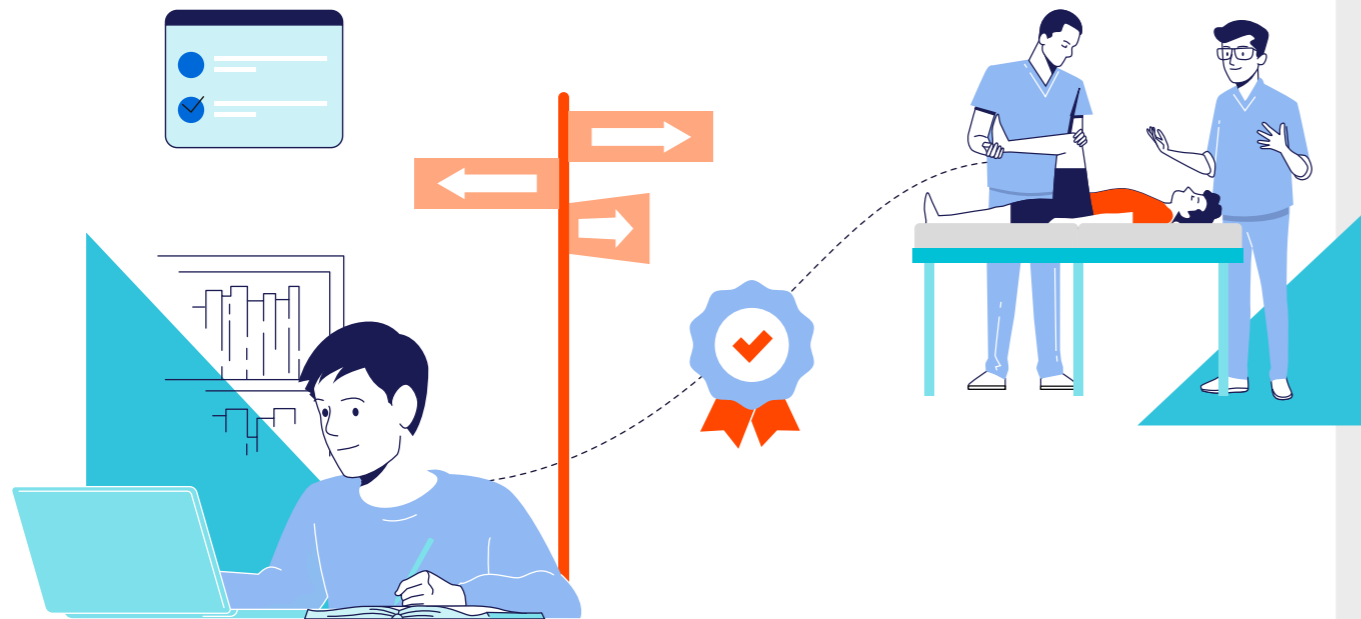
thema 3 Innovatie leer- en opleidingsconcepten

Deze concepten zijn op maat, flexibel en sluiten aan bij de competenties en talenten van de individuele zorgprofessional. Ze kenmerken zich door een vernieuwend karakter en een intensieve samenwerking tussen de verschillende partijen.



thema 1

Kandidaatperspectief



Wat is nodig?

- Bewustwording van het belang van het kandidaatperspectief aan de hand van een regionale visie op leren en ontwikkelen.
- Regionaal zichtbaar maken van de mogelijkheden voor kandidaten. Loopbaanmogelijkheden en leerpaden inzichtelijk maken, met als uitgangspunt de juiste professional op de juiste plek.
- Meer ruimte voor alle leerlingen en stagiaires; alle medewerkers ondersteunen leren en begeleiden als vanzelfsprekend.
- Gezamenlijke initiatieven, interventies en instrumenten ontwikkelen voor regionale capaciteit en verdeling van leer- en opleidingsvraagstukken vanuit het kandidaatperspectief.
- Sector-brede en branche-overstijgende ontwikkeltrajecten met leer- en opleidingsroutes op maat.
- Bestuurlijk draagvlak en krachtige vormen van samenwerking in regionale netwerken.

In een samenleving van Leven Lang Ontwikkelen staat de kandidaat centraal. Gedurende zijn/haar loopbaan maakt de (potentiële) zorgprofessional steeds nieuwe loopbaankeuzes.

Toekomstbeelden

In 2025 is het opleidingsparadigma verschoven naar een **leer- en ontwikkelparadigma**. Dit betekent dat kandidaten niet meer alleen voor diploma's worden opgeleid, maar dat er voornamelijk gekeken wordt naar hun kwaliteiten, talenten en ervaringen.

Er is **plek voor iedereen** met belangstelling voor onze sector. Er is meer focus op het opleiden en ontwikkelen van de verschillende doelgroepen.

De regionale **maatwerk zij-instroom trajecten** staan landelijk bekend als een inspirerend voorbeeld. De trajecten hebben ervoor gezorgd dat meer mensen in de regio voor zorg en welzijn hebben gekozen en hierin ook langer blijven werken.

Door de **sterke regionale samenwerking**, afstemming en kennisuitwisseling zijn er voor kandidaten meer doorstroommogelijkheden tussen verschillende organisaties en branches ontstaan.

De toepassing van **technologie** is sterk doorontwikkeld op het gebied van leren en ontwikkelen. De combinatie van leren en werken is verbeterd. Daardoor is het voor kandidaten nog makkelijker om te kiezen voor onze sector.

De lerende regio is succesvol doordat de organisaties in de regio zich **samen verantwoordelijk voelen** en zich 100% inzetten om de lerende regio te realiseren.

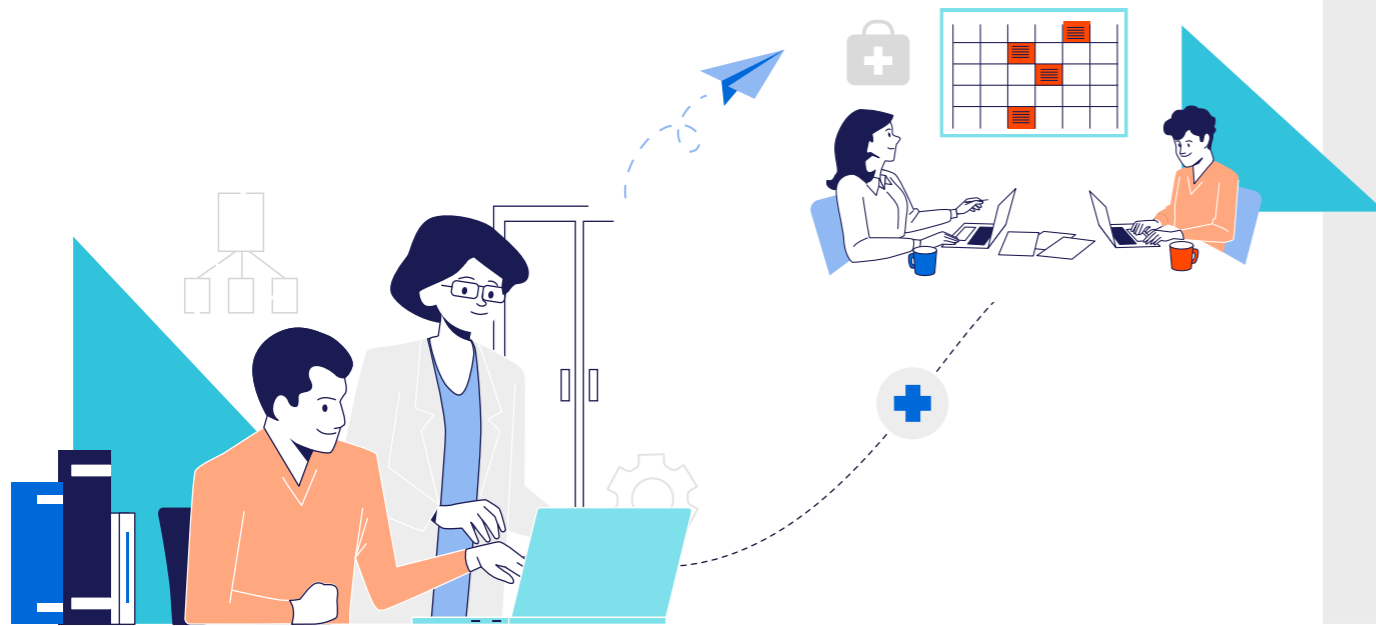
Het samenwerken van alle samenwerkingspartners aan een lerende regio heeft ervoor gezorgd dat een **Leven Lang Ontwikkelen in 2025** in de regio vanzelfsprekend geworden is.

“Ik droom dat alle studenten (kandidaten) die wij opleiden dan nog werkzaam zijn in de zorg. Dat we daar als onderwijsinstellingen en zorginstellingen samen ons best voor doen. Ik geloof namelijk in het samen verantwoordelijk zijn.”

- Astrid Schat, MBO Utrecht

thema 2

Leer- en werkcultuur



Wat is nodig?

- Een organisatie waar je elke dag kunt leren en werken, waar je jezelf kunt ontwikkelen, waar je wordt gezien en erkend. Hierbij staan de motivatie van team, management, bestuur en van hele organisatie voorop.
- Ruimte en zelfregie voor de zorgprofessional om zich te blijven ontwikkelen en hiermee in te kunnen spelen op de veranderingen in de zorg.
- Een regionaal aanbod dat actief uitnodigt tot leren en ontwikkelen met een appel op wederzijdse verantwoordelijkheid van zowel organisatie als zorgprofessional.
- Draagvlak en voorbeeldgedrag van bestuur en leidinggevend kader als cultuurdragers. Zij geven richting aan een veilige omgeving waar leren, opleiden en ontwikkelen volledig tot uiting komen.
- In 2025 staat in alle zorg- en welzijnsorganisaties het onderwerp samen opleiden, leren en begeleiden op de agenda. Er is aandacht voor de randvoorwaarden: financiële ruimte, tijd, ondersteuning binnen en buiten de organisatie, regionaal en landelijk.

Elke dag werken en leren in een aantrekkelijke en veilige omgeving, en in een bewust ontwikkelingsgerichte organisatie.

Toekomstbeelden

In 2025 gaan we uit van **een lerende organisatie**. Werken en leren gaan hand in hand. Leren is vanzelfsprekend en dat doen we voortdurend van en met elkaar in een omgeving waarin dat mogelijk is.

Het lerend vermogen van een organisatie wordt groter omdat er meer ruimte en regie is over eigen ontwikkeling. Qua leer- werkcultuur is iedereen hierop gericht: leren is je werk goed doen in een uitnodigend, stimulerend en veilig leerklimaat met aandacht en ruimte voor professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Opleiden en leren begint wanneer een medewerker in dienst komt en houdt nooit op. Leren is op maat en sluit aan bij degene om wie het gaat zodat zij kun-

nen leren wat zij willen leren. Leren en ontwikkeling is een wederzijdse verantwoordelijkheid van zowel de organisatie als de individuele medewerker.

In 2025 spreken we in **een andere taal en hebben we een andere houding**. Intrinsieke motivatie ligt ten grondslag aan de antwoorden op de vragen "Waar wil je meer over weten? Waar heb je interesse in?"

Leidinggevenden dragen actief de leer- en werkcultuur uit waardoor professionals zich uitgenodigd voelen tot persoonlijke en professionele ontwikkeling.

"Dat in alle zorg- en welzijnsopleidingen het onderwerp samen opleiden en (stagiaries) begeleiden op de agenda staat en dat elke werknemer zelf vraagt om een leerling of stagiaire in opleiding."

- Karin Mensink, Altrecht

thema 3

Innovatieve leer- en opleidingsconcepten



Wat is nodig?

- Creativiteit, denkkraft en regionale samenwerking van organisaties waarin alle betrokkenen meedenken over wat nodig is voor de ontwikkeling van zorgprofessionals en welke vernieuwende concepten daarbij aansluiten.
- Zichtbaar en toegankelijk maken van alle initiatieven die er zijn vergroot de mogelijkheid om elkaar makkelijker te vinden, te verbinden en eerder samen te werken.
- Kaders die leren in de weg staan veranderen. Enerzijds zijn dat de opleidingsniveaus, maar ook gekaderde functies en afgebakende teams waar je niet zomaar in mee kunt lopen (geen geld, geen tijd, geen begeleiding).
- Versterken van de rol en positie van leren & ontwikkelen in de organisatie. Goed aangesloten blijven op alle organisatieonderdelen.
- Innovatieve leer- opleidingsconcepten spelen zich altijd af in het spanningsveld van verandering versus stabiliteit. De essentiële elementen in dit proces zijn het doelgericht handelen, de focus op het leer- ontwikkelproces en de overtuiging dat het om een verbetering gaat.

Innovatieve leer- en opleidingsconcepten kenmerken zich door een intensieve samenwerking tussen de verschillende partijen. Ze zijn op maat, flexibel en sluiten aan bij de competenties en talenten van de individuele zorgprofessional.

Toekomstbeelden

Leren door te doen! In 2025 is 'samen leren' onderdeel van elke dag en hebben we **ruimte om te experimenteren** om te leren op je eigen manier.

Er is sprake van een integratie van **informeel en formeel leren**, de school en de praktijk zijn volledig aan elkaar gekoppeld.

Vormen van vernieuwend leren en werken in de zorg zijn sterk gegroeid en zorgen voor energie en plezier bij zorgprofessionals en organisaties.

In **heldere leerpaden en persoonlijke leerwerkroutes** worden zorgprofessionals vanuit een stevig didactisch concept in hun ontwikkeling flexibel ondersteund; 'just in time' 'just for you' 'just enough' en 'just again' (zogenaamde learning nuggets).

We hebben grote ambities waarbij de didactiek heel belangrijk is. Hierbij zetten we **leertechnologie** in en willen we het leren zo efficiënt en leuk mogelijk maken.

"Laten we elkaar blijven uitdagen om onze gezamenlijke regionale verantwoordelijkheid en ambitie te realiseren."

- Annette de Groot, ROC Midden Nederland

Anders organiseren? Hoe dan?

Samen werk maken van een lerende regio voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt in zorg en welzijn vraagt om een volgende stap in regionale samenwerking. Hoe zorgen we ervoor dat we werkelijk tot die volgende stap komen? Om iets anders te bereiken moeten we vanuit een ander perspectief gaan kijken.

“Als je doet wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd kreeg.”

– Einstein

De betekenseconomie

Utrechtzorg stelt als regionale werkgeversorganisatie een aanpak voor die in lijn ligt met de transitie naar de betekenseconomie, zoals beschreven door Matthijs Bobeldijk in zijn boek “Impact, zet vanuit de Purpose Case de wereld naar je hart”.

In de betekenseconomie verschuift de focus van het nastreven van economische groei (markteconomie) naar het werken aan duurzame ontwikkeling. Er wordt gezocht naar een balans tussen ‘people, planet en profit’, waarbij samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken vanzelfsprekend is.



illustratie naar: “Impact, zet vanuit de Purpose Case de wereld naar je hart” - Matthijs Bobeldijk



De transitie naar de betekenseconomie is ook actueel voor de sector zorg en welzijn. Deze transitie zien we ook voor ons voor in de lerende regio. We werken niet voor onszelf, maar met elkaar en voor de ander. Duurzame, gezamenlijke ontwikkeling van initiatieven zorgt voor meer kwaliteit, capaciteit, effect en plezier. Samenwerken aan een lerende regio biedt de mogelijkheid voor elke organisatie om te groeien naar een duurzame ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Elke professional ervaart meer regie, meer balans, kan zich blijvend ontwikkelen, werkt langdurig en bevlogen vanuit een intrinsieke motivatie.

Bobeldijk beschrijft in zijn boek zes hazenpaadjes die als verbindingroutes naar de betekenseconomie houvast geven om tot een andere aanpak te komen. Deze hazenpaadjes worden in deel 3 uitgewerkt en vormen de basis van ons manifest: Samenwerken aan een lerende regio.

De hazenpaadjes

1. Het startpunt is impact maken
2. Samenwerken vormt de basis
3. Toegevoegde waarde leveren is noodzakelijk
4. Opbrengsten kunnen zowel financieel als niet financieel zijn
5. Een gezonde balans tussen het lange termijn- en het korte termijnperspectief
6. Ruimte om hoofd, hart en buik te volgen

“Er is vooral veel vertrouwen nodig om nieuwe dingen uit te proberen! We schrijven geen dikke rapporten met plannen, maar het gewoon gaan doen, waarbij je mag falen. Daar leren we met z'n allen van.”

– Simone van der Horst, InteraktContour



DEEL 3

Aan de slag

Goede zorg kan niet zonder goed opgeleide medewerkers die zich kunnen blijven ontwikkelen. Dit mogelijk maken is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zorg- en welzijnsorganisaties, opleiders, overheden en andere stakeholders.

Vanuit de regio's Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi en Vechtstreek slaan we de handen ineen en gaan we samenwerken aan een lerende regio. Dit doen we aan de hand van 6 uitgangspunten:

1

Het startpunt is impact maken

Utrechtzorg, zorg- en welzijnsorganisaties, opleiders, overheden en andere stakeholders gaan samen werk maken van een lerende regio voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt in zorg en welzijn. Dit betekent dat organisaties naast hun individuele belang ook een gedeeld belang van de lerende regio hebben.

2

Samenwerken vormt de basis

Een lerende regio kan alleen in co-creatie tussen de verschillende regionale ketenpartijen tot stand gebracht worden. Regionale afstemming, uitwisselen van ervaringen, delen van best practices en kennisontwikkeling zijn nodig om samen én individueel verder te komen.

Utrechtzorg faciliteert deze samenwerking met een flexibele rolinvulling. Bijvoorbeeld door verbindingen tot stand te brengen, te adviseren, te informeren, en ontwikkelsessies en ontwikkelcoalities te begeleiden. En bovenal zal Utrechtzorg de beweging in gang zetten, aanjagen, inspireren en samenhang aanbrengen.

3

Toegevoegde waarde leveren is noodzakelijk

Het ontwikkelen van een lerende regio is geen doel op zich. De lerende regio levert vanuit het perspectief van leren en ontwikkelen een bijdrage aan het realiseren van een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Alle initiatieven vanuit de regionale actieagenda zullen direct gaan bijdragen aan het voorgestelde ecosysteem.

4

Opbrengsten kunnen zowel financieel als niet financieel zijn

Werken aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt op het gebied van zorg en welzijn is voor alle betrokkenen een belangrijke randvoorwaarde om op langere termijn zorg en begeleiding te kunnen blijven leveren. Dit vraagt inzet en commitment om de komende jaren een bijdrage te leveren aan de ontwikkelsessies en/of -coalities die nodig zijn om tot een lerende regio te komen. De opbrengsten van deze inspanningen zullen niet altijd meetbaar, maar wel merkbaar zijn. Want: wat is de opbrengst van een lerende regio? Hoe calculeer je bijvoorbeeld de opbrengst van het verlagen van werkdruk, of het verhogen van plezier?

5

Een gezonde balans tussen het korte en lange termijn perspectief

Een lerende regio die in co-creatie wordt vormgegeven ontwikkel je met nieuwe en bestaande initiatieven die in elkaar overlopen. Er is meer tijd nodig dan één kalenderjaar, boekjaar of collegejaar. Deze ambitie vraagt zowel om een korte als lange termijn inspanning van alle partijen.

6

Ruimte om hoofd, hart en gevoel te volgen

Werken aan een lerende regio ten behoeve van een gezonde en toekomstbestendige arbeidsmarkt gaat vooral over samen ruimte geven aan (de ontwikkeling van) mensen. Bij de ontwikkeling van instrumentarium, het opstarten van initiatieven en het maken van keuzes is het van belang oog te houden voor zowel de rationele bedrijfseconomische kant van zaken, als de sociaal-maatschappelijke kant van de zaken. Denk daarbij aan zingeving, werkgeluk, en menswaardige zorg. Werken in en aan zorg en welzijn gaat altijd over mensen.

Actie agenda

Het is tijd voor actie. We beginnen met het vaststellen van de actie agenda voor de drie strategische thema's: kandidaatperspectief, leer- en werkcultuur en innovatieve leer- en opleidingsconcepten. De toekomstbeelden in dit manifest en wat daarvoor nodig is, vormen daarbij het vertrekpunt. Natuurlijk kunnen deze thema's worden aangevuld, uitgebreid of samengevoegd: het is immers een voortdurend ontwikkelingsproces. De actie agenda wordt uitgevoerd met behulp van ontwikkelsessies en ontwikkelcoalities.

Ontwikkelsessies

In ontwikkelsessies onderzoeken professionals uit verschillende organisaties het regionale leer- en ontwikkelvraagstuk. Kenmerkend voor ontwikkelsessies is dat we met elkaar en met een nieuwsgierige houding onderzoeken wat (wel) mogelijk is. Centraal staat de hoe-vraag. Er ontstaan nieuwe ideeën, oplossingsrichtingen en samenwerkingen die belemmeringen kunnen wegnemen, of vraagstukken volledig kunnen oplossen.

Ontwikkelcoalities

Het starten van ontwikkelcoalities ligt in het verlengde van de ontwikkelsessies. In ontwikkelcoalities gaat een groep organisaties gezamenlijk aan de slag met een regionaal leer- en ontwikkelvraagstuk. Kenmerkend voor ontwikkelcoalities is dat we met elkaar gaat ontwerpen en maken/uitvoeren, met een open mindset en doorzettingsvermogen. Centraal staat de wat- en wie vraag. Nieuwe ideeën en richtingen worden omgezet naar samenwerkingsverbanden met concrete antwoorden en oplossingen voor de vraagstukken.



Aan de hand van deze 6 uitgangspunten en actie agenda ontstaat een dynamische beweging van partijen die in samenhang werken ons doel:

de lerende regio.

Nawoord: Aan de slag!

In 2020 zijn we samen begonnen aan deze reis, en ondertussen hebben we met elkaar al flinke stappen gezet in het proces van samenwerken aan een lerende regio. Daarmee is de afgelopen periode een stevige basis gelegd. Diverse stakeholders uit de regio hebben uitgebreid meegedacht over en meegelezen in dit document. Juist dat we zo zorgvuldig en met elkaar hebben gewerkt aan deze basis geeft ons enorm veel vertrouwen dat we de juiste koers inzetten.

In dit document is dit allemaal bij elkaar gebracht. Hiermee willen we een duidelijke richting aan en een helder beeld geven van wat ons te doen staat.

We gaan aan de slag. We gaan impact maken en zijn er klaar voor om met elkaar de beweging in gang te zetten om daadwerkelijk het verschil te gaan maken. Met 'we' bedoelen we hier alle betrokkenen bij leren, opleiden en ontwikkelen: opleidingsadviseurs, bestuurders, managers, beleidsmedewerkers, praktijkbegeleiders en zorgprofessionals.

Wij geloven in de lerende regio en de mogelijkheid dat het daadwerkelijk anders kan. Juist hier. Geïnspireerd door zoveel energie, enthousiasme en bevoegenheid van alle deelnemers en de overtuiging dat het ons gaat lukken, hebben we er ontzettend veel zin om samen aan de slag te gaan.

We eindigen dit document met een oproep: doe mee, sluit aan en laat de hele regio meedenken, meedoen en mee oplossen aan de vraagstukken en thema's die ongetwijfeld ook binnen uw organisatie spelen!

Met alles wat we hebben doen we er alles aan om de lerende regio voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt in zorg en welzijn in 2030 realiteit te laten zijn.

Simpelweg omdat we samen verder komen!

Jan Joosten & Erna Laclé

Utrechtzorg



Begrippenlijst

- **Actie agenda**
Zorgt voor prioriteit, structuur en fasering van de acties die zijn vastgesteld door de samenwerkende partijen in de lerende regio.
- **Betekeniseconomie**
De betekeniseconomie is gebaseerd op het gegeven dat de behoeften naar betekenisgeving en zingeving dominant worden in ons doen en laten, en daarmee ook de primaire vorm van waarde-uitwisseling gaat vormen. De belangrijkste vorm waarin we de betekeniseconomie kunnen waarnemen is de stormachtige groei van mensen die een positieve bijdrage willen leveren aan de wereld.
- **Ecosysteem**
Een samenhangende verzameling partijen, die zodanig zijn georganiseerd dat ondernemend handelen gestimuleerd wordt en daarmee mogelijk maakt waarde te creëren. Het is een concept dat het onderlinge proces van samenwerking van de partijen benadrukt. Het focust op het mogelijk maken van creëren van waarde.
- **Innovatieve leer- en ontwikkelconcepten**
Zijn op maat, flexibel en sluiten aan bij de competenties en talenten van de individuele zorgprofessional. Ze kenmerken zich door haar vernieuwend karakter en een intensieve samenwerking tussen de verschillende partijen.
- **Kandidaatperspectief**
De beleving en ervaring van elke (potentiële) professional met belangstelling voor zorg en welzijn (of al werkzaam in de sector) staat centraal. In een samenleving van Leven Lang Ontwikkelen is deze kandidaat flexibel, wendbaar en maakt gedurende zijn/haar loopbaan steeds nieuwe loopbaankeuzes.
- **Leer- en ontwikkellandschap**
Is het zichtbare resultaat van de inspanningen van een lerende regio en laat de samenhang zien van elk(e) regionaal initiatief, interventie en instrument. Het helpt om leren en ontwikkelen/lerende regio gericht en steviger in te richten en te verbinden met de toekomstbestendige arbeidsmarkt.
- **Leer- en werk cultuur**
Elke dag werken en leren in een aantrekkelijke en veilige omgeving in een bewust ontwikkelingsgerichte organisatie.
- **Lerende organisatie**
Een lerende organisatie is een organisatie die haar leden of medewerkers in staat stelt om snel op veranderingen in te spelen door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren. Daarop moet ook de inrichting van de organisatie worden aangepast.
- **Lerende regio**
Een lerende regio is een logisch werkend ecosysteem in de regio op het gebied van leren en ontwikkelen waarin door afstemming en samenwerking een leer- en ontwikkellandschap ontstaat. In dit landschap leidt de optelsom van elke organisatie, elk initiatief en elk instrument tot een toekomstbestendige arbeidsmarkt.
- **Ontwikkelcoalitie**
In ontwikkelcoalities gaat een groep organisaties gezamenlijk aan de slag met een regionaal leer- en ontwikkelvraagstuk. Kenmerkend voor ontwikkelcoalities is dat men met elkaar gaat ontwerpen en maken/uitvoeren, met een open mindset en doorzettingsvermogen. Centraal staat de wat- en wie vraag. Nieuwe ideeën en richtingen worden omgezet naar samenwerkingsverbanden met concrete antwoorden en oplossingen voor de vraagstukken.

- **Ontwikkel sessie**
In ontwikkel sessies onderzoeken professionals uit verschillende organisaties het regionale leer- en ontwikkelvraagstuk. Kenmerkend voor ontwikkel sessies is dat men met elkaar en met een nieuwsgierige houding onderzoekt wat (wel) mogelijk is. Centraal staat de hoe-vraag. Er ontstaan nieuwe ideeën, oplossingsrichtingen en samenwerkingen die belemmeringen kunnen wegnemen, of vraagstukken volledig kunnen oplossen.
- **Purpose case**
Een purpose case is een praktisch instrument dat wordt gebruikt voor de uitwerking van regionale leer- en ontwikkelvraagstukken in de ontwikkelcoalities. Hiermee ontwerpt men betekenisvolle waardemodellen om impact te maken, waarbij de waardering van de opbrengsten zowel financieel als niet-financieel kan zijn.
- **Samenwerken in co-creatie**
Dit is een vorm van samenwerking waarbij alle deelnemers invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces. Voorwaarden voor succesvolle co-creatie zijn gelijkwaardigheid van de deelnemers, wederkerigheid, openheid en vertrouwen.

Colofon

Utrechtzorg is de arbeidsmarktorganisatie voor zorg en welzijn in de regio Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi & Vechtstreek. Samen met ruim 85 aangesloten werkgevers zet de stichting zich in voor een gezonde regionale arbeidsmarkt waarin alle zorg- en welzijnsorganisaties beschikken over voldoende en bekwaam personeel, nu en in de toekomst.

Om dat doel te bereiken is Utrechtzorg actief gericht op samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijs, overheid en andere stakeholders in de regio. Verbinden, vernieuwen, het delen van kennis en vooruitkijken zijn de kernactiviteiten van Utrechtzorg. Op landelijk niveau werkt Utrechtzorg samen met collega-werkgeversorganisaties vanuit samenwerkingsverband RegioPlus.

Samenwerken aan een lerende regio sluit aan bij de strategische koers van Utrechtzorg om vanuit samenwerking en verbinding aan een gezonde arbeidsmarkt te werken. Op basis van dit document wil Utrechtzorg samen met relevante stakeholders programmatisch invulling geven aan de meerjarige actieagenda van de lerende regio.

Redactie Utrechtzorg

Jan Joosten (jjoosten@utrechtzorg.net),
Erna Laclé (elacle@utrechtzorg.net),
Diede Heitink, Vincent Alkemade

New Businesslab

Matthijs Bobeldijk

Feedback team

Een afvaardiging vanuit de samenwerking met ruim tweehonderd opleidingsadviseurs, onderwijsprofessionals, beleidsmedewerkers, en andere experts op het gebied van leren en ontwikkelen uit de regio Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi en Vechtstreek

Vormgeving

Vrije Stijl Utrecht

Deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, met toestemming van Utrechtzorg en met bronvermelding.

Om onze CO²-voetafdruk te beperken wordt dit document bewust slechts in beperkte oplage afgedrukt. Wanneer mogelijk wordt gebruik gemaakt van gerecycled materiaal. Wilt u het document digitaal inzien, of een fysiek exemplaar aanvragen? Kijk dan op www.utrechtzorg.net of neem contact met ons op.

Houten, najaar 2021

kantoor

Papiermolen 10
3994 DK Houten

telefoon

030 - 634 08 08

online

secretariaat@utrechtzorg.net
www.utrechtzorg.net